REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

GOVERNANÇA E COMPLIANCE NA ESCOLHA DE FUNDAÇÕES DE APOIO: UMA ANÁLISE DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NAS INSTITUIÇÕES CIENTÍFICAS, TECNOLÓGICAS E DE INOVAÇÃO E NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

GOVERNANCE AND COMPLIANCE IN SUPPORT FOUNDATION SELECTION: AN ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION INSTITUTIONS AND FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

William Lopes Fragiolli
Mestrando
Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Brasil
E-mail: wlfragiolli@gmail.com

Delmo Mattos da Silva
Pós-Doutorado
Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Brasil
E-mail: delmo.silva@gp.ita.br

Gabriela Pinheiro Carrijo
Pós-Graduação Lato Sensu em Direito das Empresas
Universidade de Coimbra, Portugal
E-mail: gabriela_carrijo@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo analisa os critérios jurídicos e de governança para a seleção de fundações de apoio por ICTs e IFEs no Brasil, sob o Marco Legal de CT&I. O estudo investiga como o princípio da eficiência e exigências de compliance moldam a relação entre o Estado e o Terceiro Setor. A pesquisa busca estruturar critérios objetivos para garantir segurança jurídica e capacidade técnica na escolha dessas entidades. A hipótese sustenta que métricas de governança e indicadores de desempenho reduzem riscos e otimizam a gestão de recursos. Estudos indicam que a dispensa de licitação exige comprovação de reputação e capacidade, mensuradas por limites de despesas operacionais e celeridade. Conclui-se que matrizes objetivas mitigam a discricionariedade, previnem desvios e maximizam o impacto das políticas públicas de inovação.

Palavras-chave: Fundações; Governança; Inovação; Compliance.

Abstract

This article analyzes the legal and governance criteria for selecting support foundations by Science and Technology Institutions and Federal Higher Education Institutions in Brazil, under the framework of the Legal Framework for ST&I. The study investigates how the efficiency principle and compliance requirements shape the relationship between the State and the Third Sector. The research seeks to structure objective criteria to ensure legal certainty and technical capacity in choosing these entities. The hypothesis maintains that governance metrics and performance indicators reduce risks and

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

optimize resource management. Studies indicate that bidding exemptions require proof of reputation and capacity, measured by operational expense limits and procedural speed. It concludes that objective matrices mitigate discretion, prevent deviations, and maximize the impact of public innovation policies. These measures ensure transparency and strengthen the institutional bond between entities.

Keywords: Foundations, Governance, Innovation, Compliance.

1. Introdução

O paradigma econômico contemporâneo, caracterizado pela transição acelerada para uma economia pautada no conhecimento e na informação, impõe ao Estado o inafastável dever de formular políticas públicas estruturantes que induzam o desenvolvimento tecnológico e científico. No ecossistema brasileiro, o Sistema Nacional de Inovação (SNI) encontra-se fortemente ancorado na robusta produção acadêmica advinda das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs). Tais entidades constituem o núcleo propulsor da pesquisa básica e aplicada no país, respondendo por parcela hegemônica da produção de patentes, artigos científicos e transferência de tecnologia para o setor produtivo. No entanto, a intrínseca complexidade da Administração Pública brasileira, consubstanciada em dogmas procedimentais e rigidez orçamentária, frequentemente atua como um fator de estrangulamento para a dinâmica célere que o avanço tecnológico exige. Nesse cenário, o arcabouço normativo brasileiro evoluiu no sentido de descentralizar e flexibilizar a execução de projetos por intermédio do Terceiro Setor, destacando-se as fundações de apoio como instrumentos basilares de viabilização gerencial.

As fundações de apoio são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, criadas com o propósito estatutário precípuo de oferecer suporte administrativo, logístico e financeiro a projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições apoiadas. O advento do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, materializado fundamentalmente pela Emenda Constitucional nº 85/2015, pela Lei nº 10.973/2004, com as alterações promovidas pela Lei nº 13.243/2016, e pelo Decreto nº 9.283/2018, reforçou o papel dessas fundações ao ampliar as possibilidades de interação entre a academia e o mercado. Através de contratos e convênios celebrados com dispensa

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

de licitação, as fundações conferem às universidades e centros de pesquisa uma capacidade ímpar de gerenciar recursos advindos de múltiplas fontes, sejam elas agências públicas de fomento, empresas privadas ou arranjos internacionais, permitindo que a aplicação do capital ocorra com a velocidade demandada pelas pesquisas de fronteira.

Apesar da ampla consolidação legislativa que autoriza e incentiva a contratação direta dessas entidades de apoio, nota-se uma persistente lacuna de pesquisa e de normatização administrativa no tocante aos parâmetros balizadores da escolha da fundação parceira pelas próprias ICTs. A praxe administrativa, não raras vezes, evidencia processos de escolha subsidiados unicamente no credenciamento formal perante o Ministério da Educação (MEC) e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI). Tal formalismo, de per si, mostra-se insuficiente frente às complexas exigências da governança pública moderna e ao crivo vigilante dos órgãos de fiscalização estatal, os quais demandam não apenas a regularidade jurídica stricto sensu, mas a comprovação indelével de aptidão operacional, higidez financeira e maturidade nas políticas de integridade e *compliance* corporativo. Delineia-se, portanto, a imperiosidade de se estabelecer uma matriz de avaliação assentada no princípio da eficiência, harmonizando a agilidade do direito privado com os postulados republicanos de proteção ao Erário.

Diante do contexto apresentado, faz-se estritamente necessário apontar de maneira cristalina o problema de pesquisa que norteia a presente investigação, a saber: Como a ICT pode estruturar critérios objetivos e juridicamente adequados para escolher sua fundação de apoio, assegurando eficiência administrativa e comprovação de capacidade técnica na gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação? A relevância de se responder a este questionamento decorre do expressivo volume de verbas geridas por essas entidades, o qual perfaz a monta de bilhões de reais anualmente no cenário nacional e da responsabilidade indelegável do gestor público de garantir o máximo retorno social dos investimentos alocados em pesquisa.

Para nortear o percurso investigativo frente ao problema exposto, apresenta-se a seguinte hipótese: A adoção de critérios técnicos previamente definidos, baseados em governança, indicadores de desempenho e mecanismos de controle, contribui

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

para aumentar a eficiência e reduzir riscos jurídicos na relação entre ICT e fundação de apoio. Compreende-se que a substituição de escolhas discricionárias calcadas em conveniência abstrata por métricas exatas de avaliação, envolvendo análise do tempo de tramitação de compras, custo operacional de gestão (taxa de administração), lisura dos processos seletivos para bolsas e aprovação pretérita de prestação de contas consubstancia uma metodologia robusta para blindar a instituição pública contra apontamentos de irregularidade, ao mesmo tempo em que alavanca a concretização dos resultados almejados pelos projetos de inovação.

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é analisar criticamente como a ICT escolhe a fundação de apoio para dar suporte aos seus projetos, de modo a demonstrar e comprovar a capacidade técnica, administrativa e financeira dessa fundação para atuar na gestão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Como objetivos específicos, o trabalho propõe-se a: descrever o regime jurídico das fundações de apoio e as balizas da contratação direta por dispensa de licitação; investigar o impacto das estruturas de governança corporativa e *compliance* na mitigação de riscos; e sistematizar modelos de indicadores de desempenho operacional e financeiro que podem ser instrumentalizados pelas ICTs para chancelar a relação interinstitucional com base na prestação efetiva de contas e na otimização de resultados. A justificativa do estudo reside na necessidade proeminente de prover os agentes públicos vinculados aos sistemas de inovação universitária de ferramentas conceituais e pragmáticas que os resguardem juridicamente e os auxiliem na persecução dos primados constitucionais da moralidade e da eficiência, fortalecendo a segurança jurídica do ambiente de fomento à inovação nacional.

2. Revisão da Literatura

O ecossistema brasileiro de inovação, impulsionado pelas ICTs e IFEs, esbarra frequentemente na rigidez orçamentária e procedimental da Administração Pública. Para conferir a agilidade necessária à pesquisa de fronteira, o Marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação descentralizou a gestão de recursos por meio das fundações de apoio, que são pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos criadas para oferecer suporte administrativo, logístico e financeiro.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

A legislação autoriza que as instituições públicas contratem essas entidades mediante dispensa de licitação, buscando harmonizar a celeridade operacional do direito privado com o princípio constitucional da eficiência, de modo a acelerar a translação do conhecimento tecnológico para o setor produtivo e a sociedade.

Contudo, a literatura e a praxe administrativa evidenciam uma fragilidade estrutural: a escolha dessas fundações tem se baseado muitas vezes apenas no mero credenciamento formal perante órgãos governamentais, negligenciando a comprovação de aptidão gerencial e solvência. Para a validade da contratação direta, a lei exige que a entidade ostente inquestionável reputação ético-profissional, o que, na moderna governança pública, exige matrizes rigorosas de *compliance*, auditorias independentes e políticas de integridade corporativa.

A ausência de mecanismos sólidos atrai graves vulnerabilidades institucionais e o severo rechaço do Tribunal de Contas da União, que repudia frontalmente o desvirtuamento dessas parcerias como escudo para a terceirização indiscriminada de mão de obra em atividades-meio ou para serviços contínuos de conservação desprovidos de nexo metodológico com a inovação.

Para blindar as instituições públicas e assegurar o efetivo retorno social dos investimentos, o referencial consolida que a relação interinstitucional deve transitar de escolhas discricionárias calcadas em conveniência abstrata para a adoção de indicadores de desempenho objetivos. Destacam-se métricas cruciais como a celeridade nos trâmites processuais de compras de insumos, o êxito histórico nas prestações de contas e a manutenção do índice de Despesas Operacionais e Administrativas em um teto restrito de 15%, conforme o estabelecido no artigo 74 do Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018.

A internalização dessa cultura gerencial pautada na estrita *accountability* não apenas atesta a capacidade técnico-operacional perante os órgãos de controle, mas também habilita as fundações para um amadurecimento estratégico futuro, a exemplo da captação e gestão de doações privadas por meio de fundos patrimoniais (*endowment funds*), mitigando a dependência do Estado e assegurando a perenidade do financiamento científico de longo prazo.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

3. Metodologia

Para consecução do desiderato traçado, a pesquisa consubstancia-se sob um paradigma de natureza essencialmente qualitativa, possuindo contornos marcadamente exploratórios. O método de abordagem basilar é o dedutivo, a partir do qual se investigam as diretrizes normativas constitucionais e o complexo sistema legal de inovação, descendo analiticamente para o particular ambiente da contratação direta de fundações de apoio e para a construção empírica de indicadores de desempenho gerencial. A opção pela pesquisa exploratória justifica-se em razão da necessidade de aprofundar um tema que, conquanto regulamentado de modo genérico no direito administrativo pátrio, carece de aprofundamento acerca das metodologias objetivas de avaliação institucional no plano gerencial de suporte a IFES e ICTs (GIL, 1999).

A arquitetura metodológica assenta-se sobre substancial pesquisa bibliográfica e documental. A vertente bibliográfica procedeu ao levantamento analítico da doutrina balizada do Direito Administrativo atinente ao regime das parcerias estatais, terceiro setor e governança pública, abarcando autores consagrados na literatura nacional e internacional de inovação sistêmica e gestão estratégica. Simultaneamente, a pesquisa documental debruçou-se sobre a vasta moldura normativa brasileira (Constituição Federal de 1988, Leis nº 8.958/1994, nº 10.973/2004, nº 13.243/2016 e nº 14.133/2021, Decretos regulamentares), bem como sobre os acórdãos exarados pelas cortes de contas (em especial do Tribunal de Contas da União). Procedeu-se também à análise sistemática de relatórios gerenciais e de desempenho emitidos por fundações consolidadas no cenário brasileiro, e pelos modelos sistêmicos gerados em estudos de amplitude nacional promovidos pelo Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (Confies). Essa triangulação de dados literários, normativos e empíricos forneceu o substrato analítico idôneo para a validação da hipótese e formulação da discussão proposta.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

4. Resultados e Discussões

A compreensão analítica do ecossistema que envolve o apoio administrativo à inovação tecnológica pressupõe, antes de qualquer análise empírica, o enfrentamento dogmático do conceito jurídico de eficiência administrativa. A materialização do princípio da eficiência nas contratações realizadas no seio das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação exige que os critérios jurídicos para a escolha da fundação de apoio superem a mera burocracia cartorial, adentrando na aferição substantiva de mérito institucional. Alçado ao patamar de princípio constitucional expresso pelo *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, por força da Emenda Constitucional nº 19/1998, a eficiência impõe à Administração Pública a persecução de um padrão de excelência em suas condutas. Este primado traduz-se no dever comum de alcançar os melhores resultados possíveis com a alocação mais racional e parcimoniosa dos recursos disponíveis.

No campo específico atinente ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, a exigência de eficiência materializa-se na premente necessidade de superação dos entraves inerentes à burocracia estatal clássica. É imperativo permitir que a translação do conhecimento, historicamente gerado nas bancadas acadêmicas, alcance de maneira rápida e fluida o setor produtivo e a sociedade. A Administração Pública contemporânea, reconhecendo suas próprias limitações logísticas para o custeio ágil e para a contratação episódica de serviços altamente especializados, fomenta a criação de mecanismos de atuação em rede.

É precisamente neste contexto de complementaridade estrutural que o regime de parcerias com o Terceiro Setor encontra sua fundamentação teórica e constitucional primordial. Essa dinâmica justifica a delegação de atos de gestão financeira e logística de projetos de inovação a entes privados, sem que isso configure usurpação do poder público, revelando-se, pelo contrário, uma estratégia moderada de governança.

E, para compreender os resultados inerentes à gestão de projetos de CT&I, deve-se observar que o regime jurídico das fundações de apoio constitui um arcabouço multifacetado, o qual se intercala paradoxalmente entre as regras de direito privado e os preceitos irrenunciáveis do direito público. Tais instituições são

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

fundamentalmente entidades de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas sob a égide do Código Civil Brasileiro. Do ponto de vista material, são reguladas de forma específica pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, com diretrizes operacionais consolidadas pelo Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Submetem-se, de forma peremptória, aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, com especial destaque em nossa análise, à eficiência.

A peculiaridade mais expressiva e debatida deste arranjo normativo reside na previsão legal que outorga às ICTs e às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a prerrogativa de contratar suas fundações de apoio com a expressa dispensa do procedimento licitatório tradicional. Esta autorização legal para a contratação direta - que durante décadas repousou no inciso XIII do artigo 24 da antiga Lei nº 8.666/1993 - foi não apenas reiterada, mas substancialmente notificada com a promulgação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Em seu artigo 75, inciso XV, o novel diploma possibilita a contratação de instituição brasileira que possua a finalidade estatutária estrita de apoiar , captar e executar atividades de ensino, pesquisa, extensão e estimulo à inovação.

Ao evocar a dispensa de licitação preconizada por este dispositivo, o gesto da ICT encontra-se imbuído de elevada discricionariedade técnica. Contudo, os resultados de nossa análise evidenciam que tal atributo não se confunde, sob nenhuma hipótese, com arbitrariedade. A dispensa legal fundamenta-se na premissa inequívoca de que a submissão ao rito licitatório tradicional seria incompatível com a natureza da colaboração interinstitucional demandada, mas a literalidade da norma exige, como condição de validade absoluta do ato administrativo de dispensa, que a pretensa contratada ostente “inquestionável reputação ético-profissional”.

No bojo da governança pública e da gestão estratégica de projetos, constatamos que a referida “inquestionável reputação ético-profissional” transmutou-se de uma presunção meramente subjetiva para uma exigência de *compliance* robusto, documentado e perfeitamente auditável. A modernização dos mecanismos de controle estatal alterou profundamente a relação entre o Estado e as organizações da sociedade civil, demandando um elevado grau de profissionalismo por parte destas entidades parceiras. Do ponto de vista analítico, atestar essa reputação pressupõe

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

que a instituição pública institua uma matriz de requisitos documentais prévios e rigorosos. Esta matriz deve englobar a regularidade de seus registros formais no Ministério da Educação e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), bem como a averiguação detalhada de seu histórico de conformidade. Isso se faz por meio da exigência de emissão de certidões negativas de irregularidades exaradas pelos órgãos públicos competentes e pela inequívoca inexistência de processos sancionados em decorrência de inexecução pretérita de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

A governança no Terceiro Setor abrange, portanto, não somente o equilíbrio financeiro e a solvência patrimonial básica, mas precisamente a adoção de mecanismos modernos de integridade corporativa. Entre estes, destacam-se a obrigatoriedade de canais de denúncia efetivos, a realização de auditorias independentes, a instituição de códigos de conduta rigorosos, e a aplicação de práticas de *due diligence* na contratação de fornecedores subjacentes aos projetos acadêmicos apoiados. Um ambiente de governança estruturado confere legitimidade social e aderência normativa às ações desenvolvidas. Ele atesta, na prática, que a fundação de apoio possui maturidade gerencial suficiente para mitigar riscos de desvios, fraudes ou ineficiências na alocação dos insumos de pesquisa, assegurando, destarte, que o interesse público atue como a bússola inarredável da parceria interinstitucional.

Nesta esteira, a comprovação efetiva da capacidade técnica e administrativa desloca-se de uma simples narrativa estatutária (o que a fundação dos que faz) para o plano irrefutável da evidência empírica e contábil (o que a fundação efetivamente entrega). Para suportar o avanço da inovação tecnológica do país, a fundação de apoio eleita deve, obrigatoriamente, dispor de infraestrutura organizacional imune a gargalos operacionais. A relevância desse preceito é demonstrada nos resultados obtidos por programas de fomento de elevada complexidade promovidos por empresas estatais, a exemplo do Programa Conjunto BNDES-FINEP de Apoio à Inovação Tecnológica (PAISS). Tais iniciativas de magnitude nacional exigiram profunda articulação logística, avaliação tecnológica minuciosa e suporte fiduciário impecável (PINHO, 2018).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

A relação entre ICT e a Fundação de Apoio configura-se como um elo de mútua dependência técnica. Essa simbiose é pautada na figura jurídica do convênio ou do contrato de gestão. Por meio destes instrumentos, a fundação executa a administração capitalizada das receitas e efetua as compras de insumos tecnológicos - atividades estas que muitas vezes dependem de complexas regras de importação, amparadas por legislações específicas como a Lei nº 8.010/1990. A fundação atua ainda promovendo o recrutamento de pesquisadores (frequentemente sob regime celetista) ou mediante o repasse de bolsas de estímulo à inovação, controlando o fluxo de caixa de maneira pormenorizada. Autores basilares que tratam dos sistemas locais de inovação ressaltam a importância dessa fluidez, onde a relação ICT-Fundação promove a integração e o aprendizado interativo com empresas financiadoras e agencias governamentais. Esse modelo supera o obsoleto e linear modelo clássico de desenvolvimento estatal, impulsionando inovações de alto impacto socioeconômico. A flexibilidade da fundação permite a customização administrativa em um nível de detalhamento por centro de custo que o engessado orçamento unificado da União ou dos Estados dificilmente comportaria sem gerar paralisias operacionais agudas.

Para garantir que essa flexibilidade não se converta em desordem, a capacidade técnico-operacional deve ser consubstanciada na detenção de sistemas avançados de Tecnologia da Informação. É mandatório que tais sistemas assegurem a rastreabilidade integral, em tempo real, de toda a execução física e orçamentária dos projetos. Torna-se igualmente exigível que a fundação mantenha contas bancárias específicas e totalmente apartadas para cada convênio ou contrato celebrado. Esta prática é vital para impedir a configuração da indesejável “conta de liquidação”- uma falha grave de governança que obstaculiza a prestação de contas exata do dinheiro público e gera desconfiança institucional.

Além da infraestrutura física e sistêmica, a capacidade humana demonstra-se no cabedal de profissionais altamente qualificados, submetidos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho. Este corpo técnico deve possuir notório *know-how* em comércio exterior (fundamental para a importação de equipamentos científicos de ponta), na complexa gestão tributária de insumos de pesquisa, e no

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

processamento ágil das folhas de pagamento referentes a inúmeras modalidades de bolsas de pesquisa.

O crivo qualitativo da capacidade técnico-operacional exige a estipulação contratual e a cobrança contínua, por parte das ICTs, de robustos indicadores de eficiência no acompanhamento periódico das fundações. Conforme as metodologias contemporâneas sugeridas pela academia e chanceladas em diretrizes de confederações do segmento (a exemplo do Confies), a avaliação do desempenho de uma fundação deve permear eixos muito bem definidos e quantificáveis.

Os resultados desta pesquisa apontam que o indicador mais sensível e determinante repousa no Índice de Despesas Operacionais e Administrativas (DOA). O balizador da DOA exprime o custo real da gestão por recurso aplicado, sendo calculado por meio do percentual que a fundação retém dos repasses totais para cobrir seus custos fixos e estruturais de funcionamento. A praxe gerencial de excelência e as normativas dos conselhos universitários mais modernos frequentemente fixam um teto restritivo de 15% (quinze por cento) para este índice. Essa limitação atua de forma a evitar o vilipêndio das verbas finalísticas, garantindo que o montante expressivo dos recursos seja destinado propriamente ao avanço científico e tecnológico, e não consumido pela máquina burocrática de apoio. Uma fundação que demonstra a situação contábil auditada, ser capaz de executar centenas de projetos complexos operando a um custo de gestão razoável e dentro deste teto, comprova inequivocamente sua eficiência perante o Estado.

Secundariamente, métricas de desempenho estritamente voltadas à celeridade dos trâmites assumem importância colossal no desenvolvimento de pesquisas que operam na fronteira do conhecimento. Na alta tecnologia, a demora injustificada na aquisição de um insumo crítico pode custar o ineditismo de uma patente internacional ou a perda de *timing* para o lançamento de uma inovação disruptiva. Por conseguinte, indicadores como o tempo médio processual em tramitações de compras (mensurado pelo lapso temporal decorrido entre a requisição formal do pesquisador e a ordem efetiva de fornecimento) e a drástica redução no tempo necessário para a implementação de bolsas, materializam e justificam de forma tangível as vantagens de se descentralizar a gestão.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

Complementarmente a estes fatores de celeridade, os indicadores de conformidade e de performance finalístico estruturam a segurança argumentativa de que o gestor público necessita ao assinar um ato de dispensa de licitação. Enquadram-se nesta categoria o número absoluto de projetos encerrados rigorosamente no prazo contratual original, a quantidade e o impacto tecnológico das publicações geradas, o número de patentes efetivamente averbadas, e o percentual de prestações de contas aprovadas pelos órgãos de controle sem ressalvas. Além disso, a aplicação contínua de pesquisa de avaliação de qualidade, como o *Net Promoter Score* (NPS), visando mensurar o grau de satisfação dos próprios pesquisadores e coordenadores de projetos com os serviços de *backoffice* prestados pela fundação, fornece um termômetro vital e direto sobre a eficácia da parceria.

Irmanada a toda essa arquitetura de flexibilidade, ergue-se o primado inegociável da *accountability* e do controle, que exerce a função de contrapeso vital para manter a rigidez de todo o Sistema Nacional de Inovação. A prestação de contas, a transparência ativa em portais de acesso público e a submissão irrestrita aos órgãos de fiscalização (como as Controladorias-Gerais e os Tribunais de Contas) compõem a espinha dorsal da atuação das fundações perante as entidades apoiadas.

Não obstante o modelo se mostrar essencial para impulsionar a agilidade sistêmica, a análise profunda revela que ele alberga riscos jurídicos consideráveis e fragilidades intrínsecas acentuadas quando a governança falha. A principal fragilidade e alvo de severas críticas repousa no pernicioso risco de desvirtuamento do uso do mecanismo do Terceiro Setor. A farta jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU) evidencia uma postura histórica vigilante contra a desvirtuação destas parcerias. O TCU rechaça peremptoriamente o uso das fundações como escudo para o mero agenciamento de mão de obra terceirizada genérica para as universidades ou para a contratação contínua de serviços de manutenção que mascaram a burla escancarada ao concurso público e à licitação para atividades-meio.

Como delimitado de forma precisa no Acórdão nº 2.731/2008, do TCU, entre diversos outros atos normativos, as fundações devem gerir projetos dotados de características específicas. Estes projetos devem possuir duração temporária, fundamentação metodológica clara e resultados cientificamente ou tecnologicamente

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

mensuráveis. Configura grave burla constitucional a contratação rotineira e continuada das fundações pelas universidades públicas para suprir o desaparelhamento estatal em atividades de manutenção predial, conservação ou segurança patrimonial. O controle estatal veda explicitamente a transferência generalizada de recursos sob o rótulo amplo e genérico de "projetos de desenvolvimento institucional", quando estes se apresentam desprovidos de cronograma detalhado, entregas tangíveis (*deliverables*) e nexo metodológico inerente à CT&I.

Essa fragilidade intensifica-se consideravelmente quando as próprias ICTs atuam de forma omissa, restringindo-se a assinar repasses financeiros e falhando em exigir relatórios consubstanciados sobre as atividades executadas. Nessa lógica, o dever de *accountability* transcende a estrita legalidade contábil-aritmética (a mera conciliação bancária). Ele deve alcançar a demonstração do nexo de causalidade entre os recursos aplicados, a gestão instrumentalizada pela fundação e a efetiva transferência de soluções inovadoras para o tecido social. Na ausência de programas consolidados de *compliance* na estrutura destas fundações, abre-se um campo perigoso para o nepotismo, para conflitos de interesses na contratação de fornecedores ligados aos próprios coordenadores de projeto, além da ocorrência nefasta de irregularidades fiscais e corrupção sistêmica. O resultado de tais desvios é invariavelmente a paralisação abrupta dos projetos e a responsabilização solidária e pessoal dos ordenadores de despesas da ICT.

Enfrentados os riscos e exposta detalhadamente as exigências jurisprudênciais e administrativas, tornam-se mandatórias nesta discussão as propostas de aprimoramento contínuo na moldura desta relação público-privada, visando resguardar de forma implacável tanto o erário quanto o desenvolvimento socioeconômico nacional.

Propõe-se, como principal inferência deste estudo, que as ICTs modifiquem diametralmente sua postura contratual. As ICTs não podem mais se restringir a analisar a adequação formal de suas congêneres de apoio. Elas devem instituir rigorosos editais de pré-qualificação ou processo de chamamentos de credenciamento interno que estabeleçam sistemas métricos e de pontuação fundamentados no exame pretérito de eficiência. Tais exames devem focar primariamente no Índice de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

Despesas Operacionais e Administrativas histórico da fundação e no seu grau de conformidade nas prestações de contas de anos anteriores. Além disso, a ICT deve obrigar contratualmente a fundação a possuir, publicizar e executar um robusto Programa de Integridade e *Compliance.* Este programa deve ser dotado de auditoria independente, responsável por verificar periodicamente a veracidade e exatidão das demonstrações contábeis, e contar com ouvidorias anônimas que tutelem ativamente o ambiente ético da organização contra assédios e desvios. A implementação contínua de conselhos de curadoria mistos, preceituados na legislação e formados por membros proeminentes da academia e da sociedade civil organizada, deve ser fomentada para exercer a função de escrutínio permanente das alocações financeiras e avaliar a real aderência das execuções do Plano de Trabalho aprovado.

Adicionalmente, olhando para a fronteira do financiamento tecnológico, salienta-se a potencialidade ainda incipiente, porém revolucionária, da instrumentalização da novel Lei nº 13.800/2019, que regulamenta a constituição de fundos patrimoniais (*endowment funds*) no Brasil. As fundações de apoio que superarem o modelo de gestão amadorística, ostentando comprovada eficiência administrativa e transparência inabalável perante o TCU, estarão substancialmente mais capacitadas para darem um salto de maturidade institucional. Elas poderão se habilitar como as grandes organizações gestoras de fundos patrimoniais do ecossistema de inovação brasileiro.

Essa elevação de status institucional viabilizará a captação maciça de doações privadas vultuosas por parte de egressos de sucesso e megacorporações. O estabelecimento destes fundos é a chave para assegurar a perenidade no financiamento de laboratórios de alta complexidade, para sustentar pesquisas focadas em inovações disruptivas de longuíssimo prazo e para garantir a manutenção de bolsas de pesquisadores seniores. Sobretudo, reduzirá drasticamente a dependência histórica e vulnerável das instituições de pesquisa em relação às flutuações do orçamento primário governamental.

Assim, conclui-se nesta discussão que o aprimoramento institucional, amparado na governança corporativa e na gestão matricial rigorosamente baseada em dados, não se configura como um mero apêndice normativo ou uma burocracia

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

defensiva. Trata-se, de fato, da ponte estratégica inexorável para inserir, em definitivo, as IFES e ICTs brasileiras na proa da competitividade tecnológica no panorama mundial. É por meio do rigor na contratação e da mensuração de resultados da fundação de apoio que a burocracia é contornada com legalidade, permitindo a redução das desigualdades sociais mediante o alcance de soluções tecnológicas efetivamente materializadas e entregues à sociedade (ABREU, 2024; FARIAS, 2023).

5. Conclusão

O advento contemporâneo do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação cimentou juridicamente o entendimento insofismável de que a agilidade e a flexibilidade são vetores condicionantes para o sucesso das políticas públicas voltadas ao avanço científico. As fundações de apoio, entes de direito privado vocacionados ao atendimento do interesse acadêmico, consolidaram-se como pilares centrais e indissociáveis do ecossistema de pesquisa, capazes de integrar as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação aos arranjos produtivos empresariais, captando investimentos, gerenciando projetos transversais e garantindo a aquisição logística expedita que a dinâmica da inovação na atualidade exige para sua materialização prática em favor da sociedade.

Contudo, essa salutar flexibilidade inerente ao Terceiro Setor encontra-se circunscrita aos ditames do direito público, estando indelevelmente atrelada a uma inegociável necessidade de responsabilidade gerencial, publicidade e *accountability*. A resposta ao problema de pesquisa deste estudo repousa na assertiva de que as ICTs não podem fundamentar a escolha de suas fundações parceiras em juízos puramente discricionários ou em pressupostos formais de credenciamento. A estruturação da contratação direta e da dispensa de licitação demanda a exigência intransigente de balizas técnicas de *compliance*, baseadas em métricas aferíveis empiricamente.

Confirma-se integralmente, portanto, a hipótese aventada na exordial do estudo. A adoção proativa de critérios previamente definidos, consubstanciados nos índices de despesas operacionais e administrativas, na celeridade de tramitação dos pagamentos e na eficácia da prestação final de contas, confere um escudo robusto à

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

universidade e à ICT contra os gravosos riscos de desvios e penalidades aplicadas pelas cortes de contas. Uma vez escolhida sob a luz implacável da eficiência administrativa e monitorada sistematicamente através de indicadores de resultados, a fundação de apoio transcende a figura de um mero cofre privado para recursos estatais, tornando-se uma autêntica catalisadora de desenvolvimento socioeconômico sustentável, que consolida a base tecnológica do Brasil no panorama da economia baseada em conhecimento global.

6. Referências

ABREU, Bianca Veloso de Lacerda. O Papel Crucial das Fundações de Apoio às IFES e ICTs: Potencialidades e Contribuições para o Avanço Científico e Tecnológico. **Revista Tópicos, Ciências Sociais Aplicadas**, 12 jul. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.12731525.

ALVES, F. de A. **Fundações, organizações sociais, agências executivas**: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviço público. São Paulo: LTR, 2000. DOI: https://doi.org/10.33362/visao.v12i2.3283.

ASSI, M. **Governança, riscos e compliance**: mudando a conduta nos negócios. Editora São Paulo, São Paulo, 2019.

ÁVILA, L. A. C. D.; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, 2016.

BRASIL. [**Constituição (1988)**]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990**. Dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8010.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1993]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1994]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2004]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2014]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019**. Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria com organizações gestoras de fundos patrimoniais. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13800.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010**. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio. Brasília, DF: Presidência da República, [2010]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, e demais leis do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 9 junho 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.731/2008 - Plenário**. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Brasília, DF: TCU, 2008. Disponível em: https://conselhocuradores.paginas.ufsc.br/files/2019/01/TCU-ACORDAO-2731-2008-Relacao-entre-a-IFE-e-a-Fundacao-de-Apoio.pdf. Acesso em: 13 outubro 2025.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005. Doi.org/10.1590/S0102-88392005000100003.

CONFIES. **As fundações de apoio e as Instituições de Ensino Superior – Uma relação que precisa ser entendida pela sociedade**. Brasília: CONFIES, 2015. Disponível em: https://confies.org.br/institucional/as-fundacoes-de-apoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-uma-relacao-que-precisa-ser-entendida-pela-sociedade/. Acesso em: 16 setembro 2025.

CONFIES. **Fundações de apoio captam mais de R$ 8 bi e batem novo recorde na receita para ciência nacional**. 2023. Disponível em: https://confies.org.br/institucional/fundacoes-de-apoio-captam-mais-de-r-8-bi-e-batem-novo-recorde-na-receita-para-ciencia-nacional/. Acesso em: 16 setembro 2025.

FARIAS, Luiz Rogério. **Conjunto de Indicadores para a Avaliação das Fundações de Apoio às Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil**. 2023. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/85063. Acesso em: 2 novembro 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZZUCATO, M. **O Estado Empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 11/06/2026 - **Accepted:** 20/07/2026
Vol: 13.16
DOI: 10.66104/1fqvyk70
Pages: 1-19

PINHO, Lucia Alves de. **Análise dos instrumentos de apoio à inovação**: O caso do PAISS. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPGE/disserta%C3%A7%C3%B5es/2018/Lucia%20Alves%20de%20Pinho.pdf. Acesso em: 5 maio 2025.