

Proposta de ações de melhoria na relação tripartite de uma Fundação de apoio à UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina)

Proposal of improvement actions in the tripartite relationship of a foundation to support UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina)

Isabela Cristini Gonçalves de OLIVEIRA 1; Marcelo MACEDO 2; Clarissa Stefani TEIXEIRA 3

Recibido: 16/09/16 • Aprobado: 28/09/2016

Conteúdo

- 1. Introdução
- 2. Revisão da literatura
- 3. Procedimentos metodológicos
- 4. Resultados da análise
- 5. Conclusões
- Referências

RESUMO:

O estudo relata a realização de um levantamento diagnóstico de inovação no Setor de Projetos, Convênios e Contratos de uma Fundação de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina. São utilizadas técnicas conhecidas de mapeamento de processos como o software Bizage, a Matriz SWOT, a Matriz 5W2H e a Matriz de Prioridades para detalhamento e análise de um processo específico onde existe a relação Universidade-Empresa-Governo. O resultado da reunião dessas técnicas levou ao desenvolvimento de um Plano de Ações que prioriza o envolvimento das pessoas na gestão de projetos educacionais do referido Setor. A partir da Matriz de Prioridades foram definidas ações imediatas e outras ações com prazo determinado para serem resolvidas. O estudo mostra preocupação em manter as pessoas treinadas e bem informadas, determinando a revisão dos manuais e a criação de um programa de treinamento virtual para os envolvidos no processo, utilizando o ambiente Moodle-UFSC para isso.

Palavras Chave: Tríplice Hélice, Gestão de Projetos Educacionais, Fundações de Apoio à Universidades, Mapeamento de processos.

ABSTRACT:

The study reports the one survey diagnostic innovation of a Foundation to support a Federal University of Santa Catarina. Mapping techniques known processes are used as the software Bizage, SWOT Matrix, the Matrix 5W2H and Priorities Matrix for details and analysis of a particular case where there is the relationship university-industry-government. The outcome of these techniques led to the development of an Action Plan that prioritizes the involvement of people in the management of educational projects of the said Sector. From the Priority Matrix were defined immediate actions and other actions specified period to resolve. The study shows concern to keep the trained and well-informed people, determining the revision of textbooks and the creation of a virtual training program for those involved in the process, using the Moodle-UFSC environment for this.

Keywords: Triple Helix, Management of Educational Projects, Foundations Support Universities, Process Mapping.

1. Introdução

O ambiente universitário atual demanda grande carga de pesquisa, desenvolvimento da inovação e produção científica e tecnológica.

As atividades de transferência de conhecimento para o setor produtivo ocorrem por meio de projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, que necessitam de auxílio quanto ao seu planejamento, desenvolvimento e encerramento, ou seja, uma gestão administrativa completa.

Objetivando realizar uma investigação sistemática dos entraves na relação Universidade-Empresa-Governo na visão de uma Fundação de Apoio à uma Universidade Federal, esse trabalho se justifica pela necessidade de melhor entendimento e consolidação das práticas de gestão desses projetos e estabelecimento de melhorias nos processos de abertura, negociação, execução e encerramento de projetos, uma vez que o profissional muitas vezes desconhece os tramites burocráticos e legais para tal.

Para tanto, primeiramente relacionou-se conceitualmente o trabalho das Fundações de apoio à Universidades e a inovação no âmbito educacional. Em seguida procedeu-se à descrição detalhada de um dos processos de trabalho do Setor de Projetos, Convênios e Contratos de uma Fundação de Apoio à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Depois foi feita a identificação dos entraves causadores de obstáculos nesse processo, por meio de levantamento diagnóstico, o que possibilitou a elaboração de um Plano de Ações efetivas como forma de contornar o quadro identificado.

2. Revisão da literatura

2.1 As fundações na gestão de projetos educacionais

Uma Fundação, no seu sentido *lato sensu*, tem sua origem associada a uma preocupação com a ação social e transformadora, baseada em valores como a solidariedade e confiança mútua, indo além de modelos de administração no sentido clássico do termo. Na relação com a universidade pública, a fundação tem o papel de apoiar a universidade no cumprimento do seu compromisso social, com ênfase na Responsabilidade Social Universitária (RSU) e na gestão de recursos públicos (Rocha, 2016).

Nesse contexto, a Fundação pesquisada neste estudo, é qualificada como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, credenciada pelo MEC/MCTI como fundação de apoio à UFSC e ao IF-SC, nos termos da Lei nº 8.958/94, tem por finalidade dar suporte a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse da instituição apoiada e, sobretudo, ao desenvolvimento da inovação e da pesquisa científica e tecnológica (FEESC, 2016).

Um projeto pode ser definido como "um empreendimento finito, com objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização" (Maximiniano, 1997, p. 20). É uma sequência de tarefas com um início e um fim que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto (Baker; Baker, 1998, p. 5).

O grande crescimento de atividades com projetos no meio educacional (público e privado), mostra sua importância e representatividade no caminho seguro para a introdução de mudanças e inovações. Sendo uma atividade eminentemente instrutiva, os processos e métodos decorrentes desta metodologia

fornecem estrutura, foco, flexibilidade e controle, dentro de prazos e recursos limitados em busca de um resultado. Um projeto normalmente é conduzido por bases teóricas e práticas que giram em torno de 6 pilares: Foco (realização de objetivos específicos); Unicidade (realização de algo único, exclusivo); Finitude (tempo de duração bem definido); Riscos (dimensões de complexidade e incertezas); Motivação (decorrente de problemas, necessidades) e Limitações (recursos disponíveis).

Dentro deste contexto, um projeto educacional também é um empreendimento de duração finita, com objetivos claramente definidos na solução de problemas, oportunidades, necessidades, desafios ou interesses, porém é voltado para um sistema educacional, de um educador ou grupo de educadores, com a finalidade de planejar, coordenar e executar ações voltadas para melhoria de processos educativos e de formação humana, em seus diferentes níveis e contextos.

Segundo sua tipologia Moura e Barbosa (2006), caracterizam os projetos como Projetos de Intervenção, Projetos de Pesquisa, Projetos de Desenvolvimento (ou de Produto), Projetos de Ensino e Projetos de Trabalho (ou de Aprendizagem). No caso, as Fundações de apoio à IES normalmente administram **Projetos de Pesquisa** (que têm como principal finalidade a obtenção de conhecimentos sobre determinado problema, questão ou assunto, com garantia de verificação experimental, onde existem diversos tipos de projetos de pesquisas, próprios dos setores acadêmicos e de instituições de pesquisa) e **Projetos de Ensino** (são elaborados dentro de uma (ou mais) disciplina(s) ou conteúdo(s) curricular(es), dirigidos à melhoria do processo ensino-aprendizagem. Este tipo de projeto é próprio da área educacional e refere-se ao exercício das funções do professor, como desenvolvimento de um método de ensino de Geometria utilizando animação gráfica; desenvolvimento de um software para apoiar o ensino de Eletrônica Básica, etc.)

Todo projeto possui duas dimensões, uma de Planejamento, que corresponde à dimensão documental, onde estão todos os documentos formais de concepção e planejamento do projeto; e outra dimensão de Gestão que corresponde à dimensão gerencial, onde se procede às ações de gestão e acompanhamento do projeto.

As atividades de um projeto estão distribuídas em 5 fases, que formam o Ciclo de Vida de um projeto: Inicialização (desenvolvimento de visão geral e do escopo do projeto); Planejamento (definição de objetivos, detalhes de atividades/tarefas, orçamento/ estimativa de custos, cronograma e prazos, resultados esperados, indicadores de desempenho, recursos); Execução (organização, atribuição de atividades, coordenação e direção de equipes, desenvolvimento de produtos/serviços); Controle (acompanhamento da execução, relatórios de progresso, relatórios de avaliação, ajustes no planejamento); Encerramento (relatórios de avaliação, resultados alcançados, relatórios finais, avaliação dos resultados).

A intenção deste estudo foi realizar, primeiramente, um diagnóstico priorizando as fases de **Execução e Controle** dentro do ciclo de vida dos projetos administrados pelo Setor em questão, em um processo específico, onde foram levantadas potencialidades, fragilidades e demais particularidades das atividades relacionadas ao processo escolhido.

Por constituir um conhecimento amplo sobre a realidade, um diagnóstico serve para orientar os administradores a compreenderem e a intervirem nas relações, caso necessário. Um instrumento dessa natureza constitui relevante mecanismo preparatório para qualificação e desenvolvimento do capital humano.

Por isso, disponibilizar o panorama acerca do processo destacado e das carências técnicas a superar, gera condições para o desenvolvimento de um Plano de Ações adequado e simplificado voltado para soluções rápidas, de forma a suplantarem as deficiências.

2.2 Inovação: alguns conceitos

Segundo Fagerberg (2009) "há algo de intrinsecamente humano no ato de inovar." Isso porque, se comparado com outros animais, o homem sempre procura aperfeiçoar o jeito de fazer as coisas.

Nesse sentido, existem diversas maneiras de como inovação é entendida na literatura. Segundo Lam (2009) a inovação decorre da aprendizagem e da criação de conhecimento gerado pela resolução de um problema, muitas vezes recombinação dos conhecimentos existentes na organização.

Autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ou Trott (2012), por exemplo, entendem que inovação é a invenção comercializada ou implementada com geração de valor financeiro. Já autores como Godin (2012), Cerinsek e Dolinsek (2009) entendem que novos conhecimentos e os emergentes de conhecimentos existentes também é inovação.

Dentro da visão predominantemente empresarial, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam o conceito de inovação incremental e de inovação radical, sendo a primeira mais frequente, envolvendo menos riscos, já que se parte de algo existente e conhecido.

Independente do conceito adotado, com o crescente suporte da tecnologia, o uso do conhecimento para gerar novos conhecimentos passa a ser considerado uma necessidade para fomentar a inovação, e esta, como algo a ser gerenciada de forma intencional e contínua para assegurar a sobrevivência da organização. Ou seja, a inovação passa a ser vista como um processo a ser gerenciado, para que ao final dela resulte algo inovador, onde inovações esporádicas, "frutos de acaso", não são suficientes para manter a organização em ambientes competitivos. (Scarborough, 2003; Bessant; Tidd, 2005).

Numa visão mais processual da inovação, esta pode ser condensada em três etapas genéricas, nem sempre lineares: geração, seleção, desenvolvimento e implementação de ideias. As fases de geração e seleção de ideias constituem o que alguns autores denominam de *front end* da inovação, onde são identificadas e analisadas as oportunidades e geradas novas ideias (Koen et al., 2001). As fases de implementação das ideias, transformadas em novos produtos, serviços ou processos modificados passam a compor, junto com comercialização (caso exista), o que alguns autores denominam de *back end* da inovação (Bel; 2010; Deschamps, 2005).

2.3 A inovação na relação universidade-empresa-governo

Desde que foi criado por Etzkowitz e Leydesdorf (1996; 1997; 1998; 2000), o Modelo Estático de relacionamento entre a Universidade-Empresa-Governo vem passando por diversas adaptações e ajustes de acordo com a situação e objetivos dos participantes. No entanto, no modelo de inovação da Trílice Hélice de Zhou (2011), a Universidade, a Empresa e o Governo trabalham juntos para alcançar os objetivos de inovação regionais ou nacionais, com base em uma relação de benefício entre eles. Independente da abordagem, nota-se que todos os modelos debatem amplamente a formação dos três vértices da relação Universidade-Empresa-Governo e suas relações sob o prisma de transferências de conhecimento e geração de inovações tecnológicas.

A percepção e análise do papel das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior na relação entre a Universidade-Empresa-Governo é discutida por Reis (2008), quando o autor destaca a importância dessas Instituições no esforço em reduzir o distanciamento entre a investigação científica e a produção tecnológica.

Nesse sentido, Borges (2011) coloca que embora o Brasil se destaque no cenário nacional de produção acadêmica indexada, os resultados advindos da transformação dessa ciência em inovação e desenvolvimento tecnológico ainda são muito limitados. O mesmo autor defende que são necessários avanços no sentido de transportar o conhecimento adquirido na academia, para a indústria, para que possa ser aperfeiçoado na concepção de novos produtos, na melhoria de processos existentes, de forma a elevar a competitividade da indústria nacional e fomentar com renda impostos e trabalho as relações da Trílice Hélice.

Diante da evidente demanda pela atuação efetiva das organizações que intermediam as relações Universidade-Empresa-Governo no Brasil, Labiak Junior (2012) desenvolveu, em sua tese, um modelo estruturado em construtos relacionados aos Sistemas Regionais de Inovação (SRIs) e fluxos de conhecimento, tendo por objetivo desenvolver um método conceitual de análise dos fluxos de conhecimento existentes em SRIs. Os resultados da aplicação do método proporcionaram uma identificação, mapeamento e análise dos fluxos no SRI, que é um ambiente aberto e composto de atores regionais que interagem de maneira dinâmica.

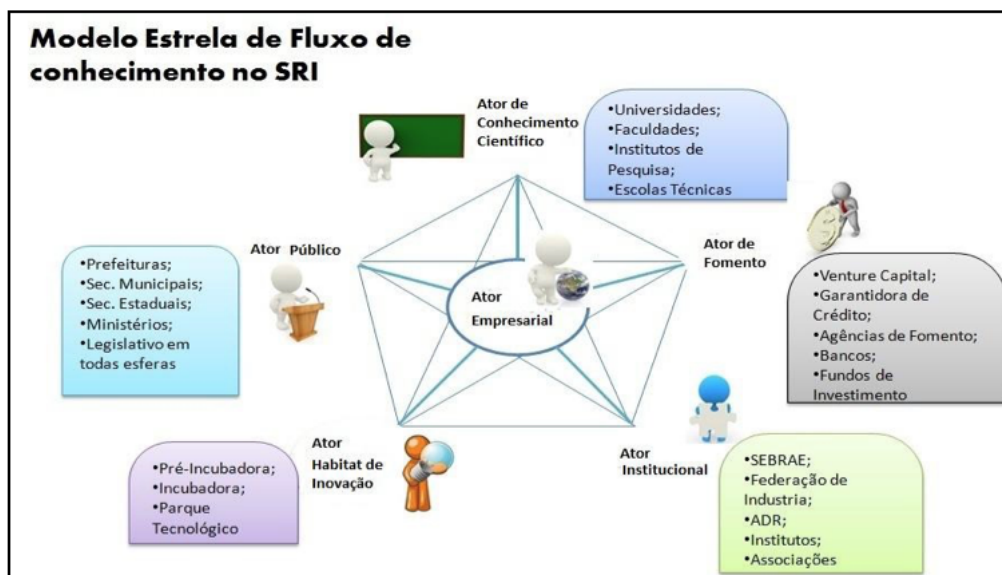


Figura 1: Modelo Estrela de Fluxo de Conhecimento do SRI.
Fonte: (Labiak Junior, 2012).

No desenho do modelo proposto por Labiak Junior (2012), o papel de uma Fundação de Apoio à Universidades se configura como "Ator de Fomento". Os resultados de sua pesquisa mostraram que 85% dos entrevistados consideram muito importante a presença dos "Agentes de Fomento", como elementos de estímulo à inovação, numa região, potencializando os fluxos de conhecimento através da visão de um agente que esta diretamente conectado com o mercado das inovações e da aplicação da tecnologia.

É, portanto, dentro do contexto de fomento que é possível situar uma Fundação de Apoio à Universidades, uma vez que esta se propõe a ser um órgão de incentivo à inovação no ambiente educacional.

2.4 Análise e detalhamento de processos

Dentre a variedade de técnicas e ferramentas existentes para análise de situações e cenários organizacionais, foram escolhidas três. O software Bizagi, e as técnicas SWOT e 5W2H.

O software **Bizagi** é um software freeware (Disponível em <http://www.bizagi.com/pt>) que permite desenhar, documentar e publicar os processos das empresas, utilizando o padrão BPMN. De fácil entendimento e utilização, é uma ferramenta muito prática e intuitiva, além de possibilitar exportação em vários formatos (Word, Pdf, WEB - Html - , etc.). Essa ferramenta foi escolhida principalmente pela praticidade, excelência, possibilidade de compartilhamento de processos nas nuvens.

A técnica denominada **SWOT**, foi criada na década de 1960 por Albert Humphrey durante a coordenação de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, entre 1960 e 1969, com o objetivo de identificar os motivos pelos quais o planejamento falhava (Duggan, 2003 apud Avela, 2013). A técnica consiste em verificar qual é a posição de uma determinada organização em um dado ambiente. Seu termo tem origem no idioma inglês e representa um acrônimo das palavras: Strengths (Forças); Weaknesses (Fraquezas); Opportunities (Oportunidades); Threats (Ameaças).

Autores como Vana, Monteiro & Voloch (2006) defendem que o objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Em português, o método FOFA (força, oportunidade, fraquezas e ameaças) consiste em uma das ferramentas mais eficientes para a análise de situações e cenários, além de ser comumente usada como base para qualquer tipo de planejamento estratégico, desde o mais simples até o mais complexo em função de sua simplicidade de aplicação.

A outra técnica utilizada é conhecida como **5W2H** (What, Why, Where, When, Who, How, How much), que permite o desenvolvimento de uma análise em um nível que viabiliza a identificação das diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação, além de explicar "[...] as relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, permite analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos." (Oliveira, 2001, p. 114). Essa técnica 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como forma de auxiliar no planejamento. Polacinski (2012) descreve que a ferramenta consiste num Plano de Ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades.

A escolha dessa técnica se deu principalmente por viabilizar a descrição e análise intensiva de uma situação particular, onde é possível "[...] empregar um procedimento de geração de idéias para detectar problemas funcionais". (Campomar, 1991, p. 95).

O 5W2H se configura em forma de planilha, onde é possível detalhar: What (o que será feito – etapas), Why (por que será feito – justificativa), Where (onde será feito – local), When (quando será feito – tempo), Who (por quem será feito – responsabilidade), How (como será feito – método), How much (quanto custará fazer – custo).

Dessa forma, o levantamento resultante do 5W2H dá embasamento para o Plano de Ação proposto inicialmente. E, a reunião dessas técnicas, permite também identificar entraves que estejam criando obstáculos nos processos de gerenciamento dos projetos da referida Fundação.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo é parte de um trabalho mais amplo composto por duas fases. Essa fase descreve o levantamento diagnóstico no Setor de Projetos, Convênios e Contratos da referida Fundação, com vistas a identificar os entraves nos processos onde existe a relação entre Universidade-Empresa-Governo. De posse do diagnóstico, a proposta de gerar um Plano de Ações corretivas vai dar subsídios para a segunda fase, que contempla a execução de algumas ações propriamente ditas, e o planejamento de outras mais complexas.

O método escolhido para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada com o público alvo composto por colaboradores do Setor de Projetos, Convênios e Contratos da Fundação. A escolha dos informantes deu-se pela participação desses colaboradores nos processos escolhidos, e pela pesquisadora possuir acesso à organização.

Com o objetivo de alcançar maior veracidade possível no processo de conhecimento da problemática estudada, o trabalho exigiu tempo e investigação das situações referentes ao objeto estudado que, no caso desta análise, trata-se de um diagnóstico seguido de um plano de ações para o referido setor. Nesse contexto, a metodologia abordou o conhecimento a respeito dos procedimentos necessários para realizar o levantamento dos entraves encontrados no processo de trabalho selecionado.

Quanto à sua natureza, essa investigação possui características de uma pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (Gil, 2008).

O processo investigativo dessa pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, buscou familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito e construir hipóteses.

Foi aplicado o método de Ferreira (1994), que defende que os pressupostos metodológicos devem: abordar a empresa de forma sistêmica; envolver diretoria, gerência, chefia, supervisão, subordinados, clientes e consumidores, por entender a organização de forma holística; o processo de diagnóstico tem que ser generalista, voltado especialmente para as carências da empresa; deve ser participativo e espontâneo para que as informações sejam fidedignas; os membros envolvidos na análise devem estar relacionados, especificamente, com o objeto de estudo; a população-alvo tem que ser representativa, a fim de refletir o total das áreas envolvidas com o propósito do estudo; e todas as respostas verbais ou escritas devem ser catalogadas e registradas em instrumentos próprios, para se estruturar a amostragem representativa do universo macro da empresa.

Diante desses pressupostos, as características da população são descritas, fenômenos de interação e o estabelecimento de relações entre variáveis, onde foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados como a entrevista um dos instrumentos de diagnósticos listados por Ferreira (1994, p. 13), a saber: "questionários, entrevistas, conversas informais, análise da Organização, comitê de qualidade total, workshop, *brainstorming* e observação".

As entrevistas foram feitas com 6 pessoas que têm experiências práticas com o processo estudado, e a observação sistemática foi utilizada para identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Na intenção de "responder" aos objetivos específicos a condução desse estudo se deu da seguinte forma:

- 1) No início da investigação, utilizou-se a literatura como base para entender como deve funcionar o trabalho das Fundações de apoio à Universidades e sua relação com a inovação no âmbito educacional.
- 2) Para realizar a descrição detalhada dos processos de trabalho em gestão de projetos educacionais do Setor de Projetos, Convênios e Contratos da Fundação, contou-se com o auxílio do Setor de Informática (SI) da mesma.

Para confecção desse trabalho de mapeamento dos processos dentro da referida Fundação, foi utilizada uma ferramenta Bizagi, descrita anteriormente, que permitiu mapear 79 processos dentro da Fundação, sendo que, dos processos mapeados, 3 são do Setor de Projetos, Convênios e Contratos. Foi escolhido o processo denominado "Criação de Projeto" como piloto de testes.

No processo "Criação de Projeto", existem 3 outros sub-processos identificados como "Negociar PI FINEP", "Tramitar o processo" e "Acompanhar o projeto". Para realizar este estudo, foi escolhido o sub-processo "Negociar PI FINEP", por descrever uma relação tripartite, ou seja, a conexão entre Universidade-Empresa-Governo, mencionada na fundamentação teórica sobre tríplice hélice.

Uma vez definido o processo, procedeu-se à descrição detalhada das atividades de cada processo, conforme figuras 2 e 3, referentes a "Criação de Projeto" e "Negociar PI FINEP", respectivamente.

Dentro da referida Fundação de Apoio à UFSC, o Setor responsável pelos Projetos, Convênios e Contratos analisa as demandas, faz a articulação jurídica, define as taxas da instituição apoiada, as despesas operacionais internas e elabora a minuta do instrumento jurídico.

A propriedade intelectual é negociada entre UFSC e o Financiador, podendo ser tratada em dois momentos (dependendo do projeto). Algumas negociações de PI são feitas na fase inicial de proposta dos projetos – com intuito de agilizar o processo de criação do projeto – outras são feitas no momento da tramitação do processo na universidade e para projetos FINEP a PI é negociada depois do convênio assinado.

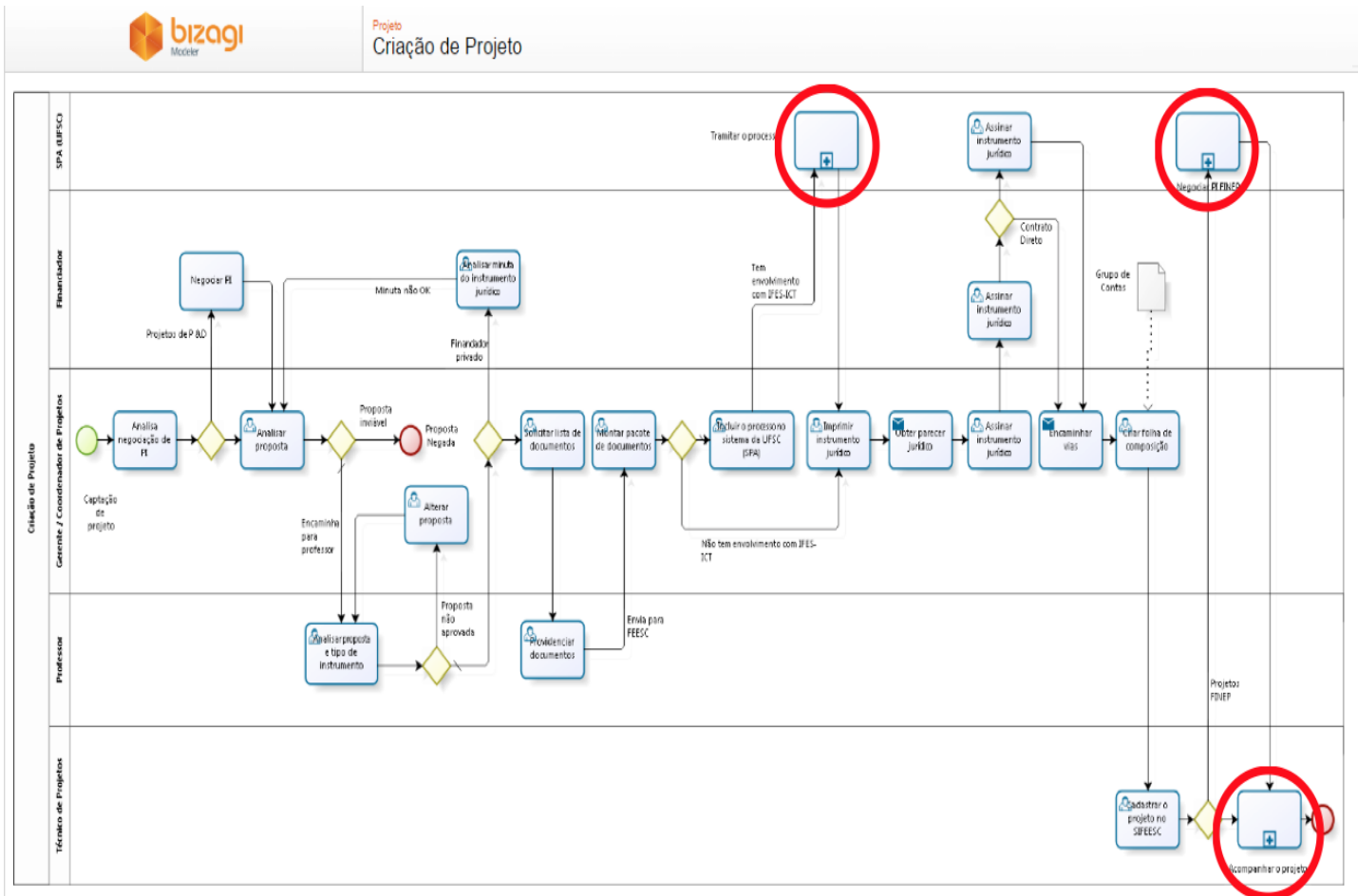


Figura 2: Etapas do processo "Criação de Projeto" do Setor de Projetos, Convênios e Contratos da Fundação.

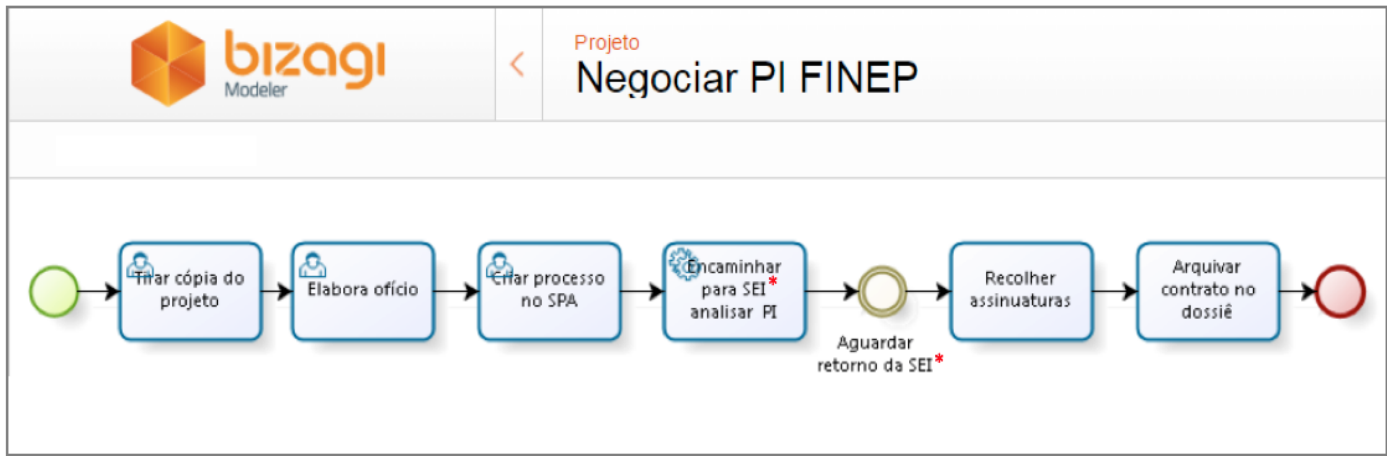


Figura 3: Etapas do sub-processo “Negociar PI FINEP” do Setor de Projetos, Convênios e Contratos da Fundação.

*Onde se lê SEI, agora é SINOVA

Descrição do Processo:

- Depois de “Tirar cópia do projeto” o técnico responsável “Elabora um ofício” solicitando contrato de Propriedade Intelectual (PI).
- Depois “Cria processo no Sistema de Processos Administrativos da UFSC (SPA)” e encaminha para a tramitação na Universidade.
- A Secretaria de Inovação (SINOVA) “Analisa o contrato de PI” e dá um parecer.
- A Fundação aguarda o retorno da SINOVA , com o contrato assinado.
- A Fundação é responsável por “Recolher assinaturas” dos partícipes.
- O técnico arquiva o contrato de PI assinado na pasta dossiê do projeto.

O processo “Negociar PI FINEP” foi escolhido por conter elementos externos à Fundação que caracterizam uma relação tripartite que afetam diretamente o andamento da abertura de um projeto, possibilitando iniciar o levantamento de diagnóstico proposto inicialmente.

Realizada a descrição detalhada do processo, a próxima etapa foi de identificação dos entraves causadores de obstáculos nesses processos, por meio de técnicas conhecidas de mapeamento de processos, como segue.

3) Na etapa de identificação dos entraves, foram utilizadas duas técnicas, primeiramente o SWOT, e posteriormente o 5W2H, ambas descritas anteriormente. A aplicação da técnica SWOT contou com a colaboração de 4 pessoas diretamente ligadas ao processo “Negociar PI FINEP” e gerou um conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, descritas no quadro a seguir:

Processo: CRIAÇÃO DE PROJETO		Sub-processo: “NEGOCIAR PI FINEP”	
Análise SWOT (FOFA)			
		1 Forças	2 Fraquezas
Origem Interna (seu setor)		1.1_Manter operações rápidas 1.2_Manter qualidade no atendimento 1.3_Otimizar recursos 1.4_Manter bom ambiente de trabalho 1.5_Manter fluxo do processo documentado 1.6_Melhorar boa imagem/reputação	2.1 Desenvolver manuais especificando em detalhes o procedimento 2.2 Observar particularidades de cada projeto 2.3 Acompanhar a tramitação do processo inserido no SINOVA
		3 Oportunidades 3.1 Buscar alianças estratégicas 3.2 Aproveitar o momento da nova gestão na UFSC 3.3 Efetuar tratativas preliminares entre a UFSC, FEESC e SINOVA 3.4 Definir que o Depto acompanhe a tramitação do processo na SINOVA também 3.5 Novas reformulações na SINOVA 3.6 Nova reformulação na Resolução de PI da UFSC 14/2002 3.7 Nova Lei de Inovação 3.8 Crise no País	4 Ameaças 4.1_Demora na análise do processo pela SINOVA 4.2_Rotatividade de funcionários da SINOVA 4.3_Falta de interesse dos professores/ coordenadores 4.4_Ter que administrar royalties, patentes e etc. no futuro 4.5_Quebra no processo de Negociação de PI
Origem Externa (micro, macro)			

De posse dessa lista de itens, procedeu-se a utilização da técnica 5W2H, em forma de tabela, onde a primeira coluna (What / O que?) foi alimentada com a lista conseguida a partir do resultado do SWOT, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

Após o preenchimento dessa tabela, com a ajuda dos entrevistados, da Gerência, da Direção e do Setor Jurídico, foi sendo construído o Plano de Ação. Um plano dessa natureza deve ser estabelecido sempre que se determina uma melhoria futura, seja ele o cumprimento de uma meta, de um resultado, a eliminação de um problema, enfim, tudo aquilo que envolve um ideal a ser alcançado. O sucesso está na qualidade do planejamento das ações necessárias para o seu alcance. “O segredo do bom gerenciamento está em se estabelecer um bom PLANO DE AÇÃO para toda meta que se queira atingir.” (Campos, 2004).

	What / O que?	Why / Por que?	Who / Quem?	Where / Onde?	When / Quando?	How / Como?	How much / Quanto custa?
Forças	Manter operações rápidas						
	Manter qualidade no atendimento						
	Otimizar recursos						
	Manter bom ambiente de trabalho						
	Manter fluxo do processo documentado						
	Melhorar boa imagem/reputação						
Fraquezas	Desenvolver manuais especificando em detalhes o procedimento						
	Observar particularidades de cada processo						
	Acompanhar a tramitação do processo quando vai para a SINOVA						
Oportunidades	Buscar alianças estratégicas						
	Aproveitar o momento da nova gestão na UFSC						
	Efetuar tratativas preliminares entre a UFSC, FEESC e SINOVA						
	Definir que o Deptº acompanhe a tramitação do processo na SINOVA também						
	Novas reformulações na SINOVA						
	Nova reformulação na Resolução de PI da UFSC 14/2002						
	Nova Lei de Inovação						
	Crise no País						
Ameaças	Demora na análise do processo pela SINOVA						
	Rotatividade de funcionários da SINOVA						
	Falta de interesse dos professores/coordenadores						
	Ter que administrar royalties, patentes e etc. no futuro						
	Quebra no processo de Negociação de PI						

Siglas:
 UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
 SINOVA – Secretaria de Inovação da UFSC
 FEESC – Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina
 SPA – Sistema de Processos Administrativos da UFSC
 PI – Propriedade Intelectual
 SP – Setor de Projetos, Convênios e Contratos da FEESC
 SI – Setor de Informática da FEESC
 RH – Setor de Recursos Humanos da FEESC

4. Resultados da análise

A reunião das técnicas aplicadas nesse trabalho possibilitou a identificação de alguns entraves que podem estar criando obstáculos nesse, e em outros processos, dentro da Fundação.

Porém, os resultados mostraram, de forma geral, um quadro favorável para a instituição de um Plano de Ações imediatas e efetivas como forma de suplantar as deficiências, transformando pontos fracos em pontos fortes e ameaças em oportunidades.

4.1. Forças e Fraquezas

4.1.1. Forças:

Das forças elencadas, os colaboradores entrevistados definiram que “**Manter operações rápidas**” seria para garantir excelência perante os clientes. Essa operação deve contar com a participação de todos os envolvidos e ocorre desde o início do processo até seu encerramento. Para que as operações rápidas sejam mantidas efetivamente, é preciso estabelecer rotinas de acompanhamento de tramitação de projetos, iniciar acompanhamento no SPA referente aos processos de PI e desenvolver manuais de operações.

“**Manter qualidade no atendimento**” é principalmente para prevenir qualquer ineficiência na relação tripartite. Sua melhora efetiva ocorre também através do estabelecimento de rotinas de acompanhamento, utilizar planilha de acompanhamento para controle do andamento dos processos no SPA, cadastramento do email do professor para receber Nº do Processo e todas as informações sobre o início da tramitação, usar o Manual do Colaborador atualizado com todos os 78 processos da Fundação mapeados, manter fluxos documentados e desenvolver manuais de procedimentos corretos. Essas ações devem contar com a colaboração de todos do Setor, no momento que um colaborador tiver contato tanto com o Professor quanto com a SINOVA durante o processo.

Quando o assunto é “**Otimizar recursos**” para melhorar estrutura organizacional, é preciso que todos participem diariamente durante todo o período de acompanhamento dos processos. Para que os recursos sejam otimizados efetivamente, é preciso manter organizadas e compartilhadas as pastas dos processos internos, e criar manuais de procedimentos internos.

“**Manter bom ambiente de trabalho**” promove a satisfação dos colaboradores e garante o comprometimento pessoal, sendo que todos devem ser envolvidos nessa ação como forma de estímulo da uma maior cooperação entre os colaboradores. Na visão dos entrevistados, para se manter um bom ambiente de trabalho deve-se buscar sugestões dos colaboradores no processo de revisão de manuais e criar lista de ideias para estimular participação nas reformulações do Setor.

Em relação à documentação dos processos (não só desse processo específico), é preciso “**Manter o fluxo documentado**” utilizando o software Bizage, principalmente para melhorar o entendimento de todos sobre o passo a passo. Ficou definido que o coordenador do Setor de Projetos e o Setor de Informática irão trabalhar juntos para revisar periodicamente os fluxos para mantê-los sempre atualizados. É uma ação que deve ser replicada para outros processos.

A sugestão de “**Melhorar boa imagem/reputação**” é para garantir visibilidade e participação nas decisões importantes da relação tripartite de todas as negociações. Nesse caso, o foco não foi apenas para esse processo, mas membros da Direção, da Gerência e de todos os setores devem realizar avaliações periódicas de seus processos de acordo com rotinas pré-estabelecidas, num esforço conjunto para realizar ações desse “Plano de Ações” junto ao SINOVA e professores.

4.1.2. Fraquezas:

Em relação às fraquezas o grupo entrevistado elencou alguns pontos importantes como “**Desenvolver manuais especificando em detalhes o procedimento**”, principalmente para treinar um colaborador novo ou nivelar os atuais, como forma de garantir o aprendizado correto quando alguém precisar desse tipo de treinamento. As ações devem ser orientadas pelo Coordenador de Projetos devendo envolver mais 2 pessoas do Setor, iniciando com a reunião e revisão de todos os manuais antigos e/ou inacabados, depois descrever cada atividade detalhadamente, criar manuais do passo a passo de cada atividade, validar com a Gerência, e por fim, divulgar manuais em reuniões, por email e intranet.

Paralelamente todos devem “**Observar particularidades de cada processo**” para direcionar atividades na abertura de processos tripartite, minimizar dúvidas e não gerar confusões quando mudar algum procedimento. Essa ação deve contar com a colaboração de 3 membros do Setor, que devem recorrer

aos manuais de cada processo, e estes devem conter indicação de uso das informações da SINOVA. Depois divulgar manuais em reuniões, por email e intranet.

Os motivos porque os entrevistados citaram como fraqueza o **"Acompanhamento da tramitação do processo inserido na SINOVA"** é para controlar e agilizar o processo de tramitação de todos os processos. Essa ação deve ocorrer durante o período que o processo estiver na SINOVA, onde 2 membros da equipe do Setor devem cadastrar seus e-mails e dos professores no SPA para receber avisos de acompanhamento. A partir daí, devem acompanhar cada movimentação e dar encaminhamento para tudo que for solicitado, se for o caso. É importante manter atualizada a planilha de acompanhamento. Deve-se criar dentro do SIFEEESC um evento para registrar o número do processo da negociação de PI.

4.2. Oportunidades e Ameaças

Dentre as oportunidades e ameaças, embora um quadro recessivo de muitas mudanças tenha sido citado como forte empecilho para suspensão da análise desses pontos, observou-se que muitos itens elencados não se restringiam ao processo de "Negociar PI FINEP" apenas, mas podem ajudar em outros processos também. Por isso, nessa sessão foram destacados os itens que podem também ser usados em outros processos dentro da Fundação, como segue:

4.2.1. Oportunidades:

"Buscar alianças estratégicas" é uma ação que pretende atender as finalidades estatutárias da FEESC, bem como dar condições à UFSC de interagir com agentes externos, como forma de fortalecimento da atuação Fundação. Deve ser articulada por membros da Direção, Gerência e Jurídico nas Chefias da UFSC e potenciais parceiros (empresas públicas e privadas), sempre após a capacitação dos interlocutores da FEESC, obedecendo as datas na agenda de reuniões. É uma ação que se inicia com a criação de relações entre UFSC e agentes externos, em reuniões onde é apresentada uma carteira de possíveis projetos que se poderia oferecer.

"Aproveitar o momento da nova gestão na UFSC" para criar melhores condições para a UFSC interagir com o Sistema Produtivo, antecipando o Plano de Ações. É uma ação que deve ser articulada por membros da Direção, Gerência e Jurídico nas Chefias da UFSC, durante as reuniões pré-agendadas, onde devem ser propostas ações imediatas e planejamentos para médio prazo, como forma de demonstração aos gestores da UFSC sobre as oportunidades para UFSC e FEESC avançarem.

Antes da tramitação do processo de negociação de PI, surgiu a necessidade de **"Efetuar tratativas preliminares entre a UFSC, FEESC e SINOVA"**, principalmente para explicar as necessidades do projeto, como forma de nivelar os entendimentos. Essa ação deve contar com a participação da Gerência, o Jurídico, o Professor/Coordenador do projeto, as Chefias/Diretorias da UFSC e a SINOVA. A iniciativa parte da FEESC em marcar reunião na SINOVA e Direções da UFSC, onde é indispensável levar o Professor/Coordenador para explanar as necessidades do projeto.

"Definir que o Deptº acompanhe a tramitação do processo na SINOVA", é uma ação realizada com o intuito de controlar e agilizar o processo de tramitação durante o período que o processo estiver na SINOVA. Deve contar com a colaboração de 2 pessoas na Fundação e 1 na SINOVA que devem cadastrar os emails do Chefe e Coordenador de pesquisa e extensão do Departamento correspondente no SPA para receber avisos automáticos de acompanhamento.

O item **"Novas reformulações na SINOVA"** foi apontado inicialmente como ameaça, mas depois foi encarada como oportunidade, pois é uma situação que pode afetar positivamente o andamento dos processos dentro da Fundação e, aproveitar essa oportunidade, pode ajudar na compreensão do papel de agente de fomento na condução dos processos. É uma ação que deve contar com membros da Direção, Gerência, Jurídico da Fundação e pessoal da SINOVA diretamente ligado ao processo de reformulação. Envolve participar das reuniões com novos membros da SINOVA e expor necessidade de maior co-participação da FEESC no processo de reformulação.

Paralelamente foi definido que a Fundação deve aproveitar a **"Nova reformulação na Resolução de PI da UFSC 14/2002"**, pois pode afetar positivamente o andamento do processo na FEESC, além da possibilidade de melhorias nos procedimentos através da adequação à nova legislação. Essa ação deve contar com a participação da Direção, Gerência, Jurídico e Direção dos Centros que atuam no Conselho Universitário da UFSC. Após estudos das novas normas, o ideal é iniciar marcando reuniões com Diretores dos Centros para conversar sobre propostas de ajustes e melhorias no processo de elaboração dessa e de outras Resoluções quando iniciarem as discussões no Conselho Universitário. A partir daí deve-se propor alterações nas normas internas para acompanhar o avanço ocorrido com as novas Leis e propor revisão de cláusula que exige anuência da UFSC em todos os processos.

"Aproveitar a nova Lei de Inovação" para se adequar à nova legislação, porque afeta positivamente as tratativas tripartite e porque cria oportunidades para a atuação da Fundação, da UFSC e do pesquisador. É uma ação que deve contar com a participação da Direção, Gerência, Jurídico e Direção dos Centros diretamente ligados aos Governos, à UFSC e à SINOVA. Deve-se atentar para que a ação seja feita antes e durante as negociações de contratação da Fundação ou na apresentação dos projetos. Para tanto, é preciso divulgar intensamente novidades no site da Fundação, divulgar intensamente novidades entre clientes da Fundação por email, verificar novas oportunidades de acordo com a nova Lei de Inovação. Matéria em jornal sobre "Atuação das Fundações no fomento à inovação dentro das Universidades", Exigir da UFSC uma resolução específica para a Universidade sobre a Lei de Inovação.

A **"Crise no País"** foi inicialmente listada como ameaça, mas depois foi encarada como uma oportunidade principalmente porque numa situação assim, os empresários se vêem na obrigação de inovar, porque a Universidade possui condições para atender as necessidades dos empresários e porque a produção interna e exportações tendem a aumentar. É uma ação que deve contar com a participação da Direção, Gerência e Jurídico da Fundação, Direção dos Centros e SINOVA na criação e melhoria canais de comunicação entre Empresa, UFSC e Governo; na melhoria da divulgação junto aos órgãos de financiamento; na busca de soluções reais tanto para professores, quanto para empresários; na oferta de apoio nas negociações tripartite ou diretas, e na oferta de apoio na gestão administrativa de projetos.

4.2.2. Ameaças:

A **"Demora na análise do processo pela SINOVA"** foi listada como ameaça pois tem prejudicado o andamento da tramitação do processo dentro da Fundação. É uma ação que deve contar com a participação de 2 colaboradores do Setor de Projetos e 1 pessoa na SINOVA no momento de cadastramento do processo no SPA, onde os emails dos responsáveis também devem ser cadastrados. Aqui a proposta é que a UFSC comunique o andamento do processo com utilização de avisos pelo sistema SPA, e que a partir daí, haja maior cobrança a partir dos emails de aviso recebidos pelo SPA. Deve-se ainda propor novos fluxos com maior participação do professor/coordenador, Diretores dos Centros e Campis, bem como propor a desburocratização do processo de análise de PI com a instituição de um sistema como o Creative Commons (<https://br.creativecommons.org/licencas/>), por exemplo.

Para a questão da **"Rotatividade de funcionários da SINOVA"** foi definido que membros da referida Secretaria, juntamente de colaboradores da Fundação devem participar ativamente da criação/revisão de manuais do passo a passo da tramitação na SINOVA e desenvolver um programa de treinamento on-line. Essas sugestões surgiram por causa da inexistência de um treinamento para esse público externo, o que acaba dificultando e atrasando a tramitação do processo dentro da Fundação. Deve-se propor a utilização do Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem MOODLE, já existente na UFSC, e disponível para treinamentos dessa natureza. É uma ação que deverá beneficiar novos membros das equipes que atuam nos processos em conjunto.

A **"Falta de interesse dos professores/coordenadores"** surgiu como ameaça porque não se tem conhecimento das consequências para a Fundação, caso algum processo envolvendo a FINEP não seja efetivamente concluído e porque não se tem conhecimento das oportunidades existentes nesse sentido. É uma ação que deve contar com a participação do Jurídico da Fundação, juntamente das Chefias dos Departamentos, quando forem elaborados os contratos/convênios/acordos. A forma encontrada para resolver essa ameaça é expor os direitos/deveres dos coordenadores, tanto da Fundação e quanto da UFSC, para apresentarem os projetos. Depois propor a instituição de cláusula contratual responsabilizando o professor/coordenador pelo não andamento do processo; ou através de Termo de Co-responsabilidade para o Chefe do Departamento assinar responsabilizando-o também pelo não andamento do processo.

Um ponto importante que surgiu, foi **"Ter que administrar royaltys, patentes e etc. no futuro."** Embora esse processo de negociação de PI com a FINEP seja mais descomplicado, essa é uma questão que pode ser levantada para todos os processos onde há a possibilidade da Fundação ter que administrar royaltys, patentes e etc., pois pode gerar mais trabalho sem remuneração para a Fundação. Esse ponto deve ser amplamente discutido, principalmente para deixar claro o papel de cada entidade, UFSC e Fundação em cada projeto. É uma ação em que a Gerência e o Jurídico da Fundação devem atuar na hora que forem negociados os percentuais de "Despesas Operacionais e Administrativas da Fundação". A maneira mais apropriada para resolver essa ameaça é propor que o "Serviço de administração de PI" esteja previsto em cláusulas contratuais, e que passem a ser administrados como "prêmios", onde a

administração se torna mais facilitada. E para que seja feita da maneira correta, é indispensável verificar as oportunidades expostas na nova Lei de Inovação.

“Quebra no processo de Negociação de PI” é uma ameaça na medida em que as partes UFSC e Fundação estejam cientes dos prejuízos para todos, uma vez que não se tem conhecimento das consequências para a Fundação, caso algum processo deste tipo não seja efetivamente concluído. É uma ação em que a Gerência e o Jurídico da Fundação devem atuar no momento da negociação de PI de cada projeto e quando for elaborado o contrato. Deve-se propor que a quebra no processo, independente de qual motivo externo, esteja previsto em cláusula contratual eximindo a Fundação de possíveis desistências por parte da SINOVA ou do Professor/Coordenador. É uma forma de buscar segurança jurídica/financeira para as partes envolvidas.

5. Conclusões

O presente estudo relatou o planejamento e aplicação de uma metodologia de mapeamento de processos com vistas a realização de um diagnóstico de inovação no Setor de Projetos, Convênios e Contratos de uma Fundação de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina.

Diante da necessidade de entendimento e consolidação das práticas de gestão de projetos educacionais gerenciadas pelo referido Setor, foram utilizadas técnicas conhecidas para detalhamento e análise de um processo específico.

O resultado da reunião dessas técnicas levou ao desenvolvimento de um levantamento diagnóstico, o que levou ao Plano de Ações que funciona como um mapeamento das atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível.

Um bom Plano de Ações pode melhorar os resultados de uma empresa, pode reduzir custos ou reduzir erros de operação, entre outros exemplos.

Porém, não há fórmula milagrosa. Trata-se apenas de uma oportunidade na qual o gestor e sua equipe se reúnem discutem, avaliam, e decidem sobre os problemas que estão afetando o desenvolvimento do negócio.

Para atingir um objetivo, uma meta, é preciso agir, realizar uma ou várias ações. Até “não fazer nada” pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, é preciso definir uma data para concluir, um prazo. Além disso, é a garantia de que nenhuma etapa importante não será esquecida ou negligenciada. Uma grande vantagem do Plano de Ação é o envolvimento das pessoas. Quanto mais detalhado for o plano, maior será a motivação e o comprometimento de todos.

Uma vez elaborados os Planos de Ação, vem o mais importante. Colocá-lo em prática, coordenar a execução das iniciativas, acompanhar, ou seja, praticar a gestão do processo. Nesse momento, é utilizada uma Matriz de prioridades para listar as ações prioritárias de solução dos problemas identificados durante o preenchimento do 5W2H. A partir daí foram definidas ações imediatas, outras para serem resolvidas brevemente, e outras para médio e longo prazo.

Percebeu-se grande preocupação em manter as pessoas informadas e “falando a mesma língua” em termos de operacionalização dos processos de uma maneira geral. Para tanto, a criação e/ou revisão dos manuais do passo a passo foi um ponto importante que apareceu em diversas ocasiões durante a análise. A busca de guias e cursos sucintos, que permitam tanto o público interno quanto o público externo, explorar conceitos aplicados à gestão de projetos educacionais desejáveis, dispõe de um conjunto de estudos preliminares com foco na otimização do entendimento, avaliando as fases do processo, trazendo como solução inovadora o desenho de materiais didáticos virtuais que auxiliem nesse processo. Nesse sentido, surgiu naturalmente a proposta de utilização do Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem MOODLE já existente na UFSC e disponível para treinamentos dessa natureza.

No que diz respeito à visão dos Diretores em relação às ameaças, observou-se que algumas delas (comentadas nos resultados) foram retiradas dessa categoria e passaram a ser encaradas como oportunidades uma vez que afetavam diretamente o plano a ser traçado.

Espera-se que esse Plano de Ações possa surtir efeitos benéficos e que, posteriormente, o modelo passe a ser utilizado para análise de outros processos dentro da Fundação, uma vez que esta se propõe a ser um órgão de incentivo à inovação no ambiente educacional, com possibilidades reais de expansão de seu campo de atuação na relação tripartite, em parceria com o Setor Produtivo.

Referências

- ÁVILA, Lucas Veiga et al. (2013). A experiência de um conselho regional de desenvolvimento (COREDE) no Estado do Rio Grande do Sul. *HOLOS*, 2, 115-132.
- BEL, R. (2010). Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47-60.
- BESSANT J.; TIDD J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- BORGES, Mario Neto. (2011). As fundações estaduais de amparo à pesquisa e o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no Brasil. *Rev. USP*, 89. Disponível em <http://rupsc.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200012&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 13 fev. 2016.
- BRASIL. *Decreto 8241/14*. (2016). Regulamenta o art. 3o da Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio. Disponível na Internet: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/120002504/decreto-8241-14>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- BRASIL. *Lei 8010/90*. (2016). Dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica, e dá outras providências. Disponível na Internet: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8010.htm>. Acesso em 10 fev. 2016.
- BRASIL. *Lei 8666/93*. (2016). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível na Internet: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso em 30 jan. 2016.
- BRASIL. *Lei 8958/94*. (2016). 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. Disponível na Internet: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958compilado.htm>. Acesso em: 22 mar. 2016.
- CAMPOMAR, Marcos C. (1987). Do uso do "estudo de caso" em pesquisas. *Revista de Administração*, 13(2).
- CAMPOS, Vicente Falconi. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- CERINSEK G.; DOLINSEK, S. (2009). Identifying employees: innovation competency in organisations. *International Journal Innovation and Learning*, 6(2), 164-77.
- DESCHAMPS, J-P. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy and leadership*, 33(5), 31-8.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. (1996). The triple helix university, industry, government relations: a laboratory for knowledge based economic development. In: THE FUTURE LOCATION OF RESEARCH CONFERENCE, Amsterdam. *Annals...* Amsterdam: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. (2000). Le "mode 2" et la globalization des systems d'innovation "nationaux". *Sociologie et Sociétés*, 32(1). Disponível na Internet: <<http://www.erudit.org/revue/socsoc/2000/v32/n1/001434ar.html>>. Acesso em 20 fev. 2016.
- ETZKOWITZ, Henry, LEYDESDORFF, Loet. (1997). Introduction: universities in the global knowledge economy. In: Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations. Ed. by Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff, London, Pinter.
- ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. (1998). The triple helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*, 25(3), 195-203. Disponível em: <<http://www.leydesdorff.net/th2/spp.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- FERREIRA, Ernande Monteiro. (1994). *Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- FUNDAÇÃO DE ENSINO E ENGENHARIA DE SANTA CATARINA. (2016). *Apresentação e coordenação de projetos: dúvidas e orientação sobre contratação, tramitação e captação de projetos*. Disponível na Internet: <<http://www.feesc.org.br/site/?pg=como-apresentar-projetos>>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- GIL, Antonio Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- GODIN, B. (2012). Innovation Studies: The Invention of a Specialty. *Minerva*, 50, 397-421.

KOEN, P.; AJAMIAN, G.; BURKART, R.; CLAMEN, A.; DAVIDSON, J.; D'AMORE, R.; ELKINS, C.; HERALD, K.; INCORVIA, M.; JOHNSON, A.; KAROL, R.; SEIBERT, R.; SLAVEJKOV, A.; WAGNER, K. (2001). Providing clarity and a common language to the "Fuzzy Front End". *Research Technology Management*, 46-55.

LABIAK JUNIOR, Silvestre. (2012). *Método de Análise dos Fluxos de Conhecimento em Sistemas Regionais de Inovação*. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - Brasil.

MAXIMIANO, A. C. A. (1997). *Administração de projetos: transformando ideias em resultados*. São Paulo: Atlas. 168.

MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. (2008). *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. 4 ed. Petrópolis (RJ): Vozes.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. (2001). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira.

POLACINSKI, Edio et al. (2016). *Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate*. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3D3037%2605YB4kSXIApwYP1g>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

ROCHA, José Claudio. (2016). O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil. *Revista Âmbito Jurídico*, Rio Grande. [Formato eletrônico]. Disponível na Internet: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11646>. Acesso em: 03 fev. 2016.

SCARBROUGH, H. Knowledge management, HRM and the innovation process. (2003). *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-16.

LEYDESDORFF, Loet; ETZKOWITZ, Henry. (2001). The Transformation of University-Industry-Government Relations (with Leydesdorff), *Electronic Journal of Sociology*, 5(4). Disponível em: < <http://www.sociology.org/content/vol005.004/th.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman.

TROTT, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. (Cunha, P. L. F. Da, Trad.; Zavislak, P. A., Rev.), 4. ed., Porto Alegre: Bookman.

VANA, F.; MONTEIRO, L.; VOLOCH, M. (2006). *Análise de SWOT*. [online]. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA1UAE/analise-swot>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

1. Especialista em Design Instrucional pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e Mestre em Eng^a de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Email: icgoliveira72@gmail.com

2. Pós-Doutor em Eng. e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tem formação técnica em Mecânica Industrial pela ETFSC, Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Mestre em Engenharia de Produção na área de Empreendedorismo. Atualmente é professor Adjunto do Dept. de Eng. do Conhecimento da UFSC e autor de vários livros na área e Empreendedorismo. Email: marcelomacedo@egc.ufsc.br

3. Pós-Doutora Engenharia de Produção pela mesma instituição. Tem formação tutorial em Ead pela UFPR É revisora de 14 periódicos nacionais e internacionais. Atualmente é professora Adjunta do Dept. de Eng. do Conhecimento da UFSC e líder do Laboratório de Habitats de Inovação e Empreendedorismo da UFSC (grupo de pesquisa CNPq). Email: clastefani@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 12) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados