



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

LUMA BARBALHO PONTES

**FUNDAÇÃO DE APOIO PRIVADA COMO MEDIADORA DO MERCADO
FINANCEIRO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: o caso da fundação de apoio (Fundep)
e a gestora de fundo de investimentos (Fundepar)**

BELÉM-PA
2026

LUMA BARBALHO PONTES

**FUNDAÇÃO DE APOIO PRIVADA COMO MEDIADORA DO MERCADO
FINANCEIRO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: o caso da fundação de apoio (Fundep)
e a gestora de fundo de investimentos (Fundepar)**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação, da Universidade Federal do Pará, como requisito obrigatório para obtenção do título de Doutora.
Linha de Pesquisa: Políticas Públicas Educacionais

Orientadora: Prof.^a Dra. Fabíola Bouth Grello Kato.

BELÉM-PA
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B228f Barbalho Pontes, Luma.
FUNDAÇÃO DE APOIO PRIVADA COMO MEDIADORA
DO MERCADO FINANCEIRO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
: o caso da fundação de apoio (Fundep) e a gestora de fundo de
investimentos (Fundepar) / Luma Barbalho Pontes. — 2026.
227 f.

Orientador(a): Prof^a. Dra. Fabíola Bouth Grello Kato
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de
Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação,
Belém, 2026.

1. fundação de apoio privada. 2. universidade pública. 3.
financeirização. 4. governança corporativa. 5. Fundep. I.
Título.

CDD 370

LUMA BARBALHO PONTES

**FUNDAÇÃO DE APOIO PRIVADA COMO MEDIADORA DO MERCADO
FINANCEIRO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: o caso da fundação de apoio (Fundep)
e a gestora de fundo de investimentos (Fundepar)**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação, da Universidade Federal do Pará, como requisito obrigatório para obtenção do título de Doutora.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas Educacionais.

Orientadora: Prof.^a Dra. Fabíola Bouth Grello Kato.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dra. Fabíola Bouth Grello Kato
Universidade Federal do Pará – UFPA

Prof.^a Dra. Vera Lúcia Jacob Chaves
Universidade Federal do Pará – UFPA

Prof.^a Dra. Valéria Silva de Moraes Novais
Universidade Federal do Pará – UFPA

Prof.^a Dra. Alda Maria Duarte Araújo Castro
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof.^a Dra. Maria Rosimary Soares dos Santos
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Prof. Dr. Valentín Martínez-Otero Perez
Universidad Complutense de Madrid

Dedico esta tese em educação especialmente ao meu pai, Marco Pontes, fonte inspiradora, meu maior mestre e professor da vida. Te amo para sempre.

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese é como montar um quebra-cabeça de mais de 80.000 palavras, sem saber a imagem final que irá se formar. É uma trajetória muitas vezes solitária, mas que seria impossível de ser percorrida sem ajuda, e eu tive a sorte de ter muitas mãos amigas neste caminho.

Primeiramente, agradeço à minha família, que sempre foi a base de tudo e se manteve firme ao meu lado ao longo de toda esta jornada maluca de me tornar doutora. Aos meus pais, por terem me ensinado desde criança o valor da educação. Ao meu pai, *in memoriam*, por ter dado o maior exemplo da educação dentro de casa, por ter nos ensinado o amor pela docência, e por ter sido o melhor pai que eu poderia ter. À minha mãe, por ter sonhado todos os meus sonhos comigo, pelo incentivo incansável, por ter me acolhido e ter me dado forças sempre que as minhas próprias forças vacilaram.

Aos meus irmãos geniais, por serem meus melhores amigos da vida. Por serem meus exemplos de inteligência e competência. Às minhas irmãs, Luciana e Louise, que, antes de mim, se tornaram doutoras, e abriram caminhos para que eu pudesse percorrer também. Ao meu irmão, Lucival, parceiro de muitas aventuras, por ter nos presenteado a nossa Ainoa. À minha sobrinha, por ter alegrado e encantado todos os dias da minha vida nesses últimos quatro anos.

À Universidade Federal do Pará e ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), por ter sido mais uma vez a minha morada acadêmica, pela oferta de educação pública, de altíssima qualidade. Às professoras e professores que contribuíram para a minha formação acadêmica, em especial à Profa. Fabíola Kato, minha orientadora, que me conduziu em todos os níveis de formação (graduação, mestrado e doutorado), por ter apresentado a pesquisa no campo da política educacional, pelo carinho e amizade de sempre. Também agradeço à Profa. Vera Jacob, por ser esse exemplo de intelectual e por ter contribuído para a minha formação como pesquisadora e para a elaboração desta tese. Agradeço as contribuições também dos membros da banca avaliadora, Prof. André Guimarães, Profa. Alda Castro e Profa. Maria Rosimary, e à Profa. Valéria por compor a banca de defesa.

Agradeço ao Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação Superior (GEPES), grupo que faz parte da minha formação crítica, acadêmica e profissional, mas que, sobretudo, foi um espaço de trocas, de apoio e de amizade. Agradeço à Amanda, Leila, Ana Paula, Lilian, Carol, Ítalo, Tarcísio, Eli, Raimunda e Heloisa, meus amigos, a vitória de cada um de nós é a vitória de todos.

Um agradecimento especial à Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), pela concessão de licença capacitação que me permitiu cursar o doutorado em tempo integral. À minha colega de trabalho e amiga, Izana Magno, por ter segurado as pontas na minha ausência. À nova equipe da ACII, que torceu por mim nesta reta final, Ana Paula, Laryssa, e às maravilhosas bolsistas Lívia e Iza.

Agradeço à Capes, pela concessão de bolsa do Programa de Doutorado Sanduíche (PDSE) na Universidade Complutense de Madrid, na Espanha. Ao Prof. Valentin Martínez-Otero, por ter me recebido e orientado tão gentilmente na Faculdade de Educação. A ambos, por terem possibilitado uma das experiências mais ricas e transformadoras da minha vida.

Por último, mas definitivamente não menos importante, agradeço às melhores amigas que a vida poderia ter me dado. Àquelas que estiveram ao meu lado nos dias felizes, mas, sobretudo, nos dias em que tudo parecia pesado demais; que souberam acolher, ouvir, abraçar, chorar junto e, felizmente, também comemorar. Às minhas queridas Lívia, Samara e Fabiana, obrigada por tantos anos de amizade, carinho e presença. E ao time mais bonito da cidade — Kamila, Karla, Natalia, Jéssica, Julia, Taíssa, Tienay —, obrigada por todas as risadas, encontros, conversas e momentos que fizeram a vida continuar acontecendo para além desta tese. Ter amigas é uma das maiores sortes da vida. Esta caminhada teria sido muito mais difícil e, certamente, muito menos divertida sem vocês. Que sorte a minha de poder chegar até aqui cercada de tanto amor.

Todas as relações fixadas e enferrujadas, com sua série de antigos e veneráveis preconceitos e opiniões, são varridas, e todas as novas formações se tornam antiquadas antes que possam se solidificar. Tudo o que é sólido se desmancha no ar, tudo o que é sagrado é profanado e o homem é obrigado por fim a encarar com serenidade suas condições reais de vida e suas relações com seus semelhantes (Marx; Engels, 2017, p.19).

RESUMO

Esta tese analisa as Fundações de Apoio Privadas (FAP) que atuam junto às universidades federais brasileiras, com ênfase na incorporação da governança corporativa e em sua inserção no contexto da financeirização da economia. O objetivo geral foi investigar a inserção de uma universidade federal no mercado de fundos de investimentos, mediada por uma FAP, a partir do estudo da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e de sua gestora de investimentos, a Fundep Participações S.A. (Fundepar). Sustenta-se a tese de que a incorporação da governança corporativa pelas fundações de apoio não é um processo de aprimoramento técnico-gerencial ou de profissionalização da gestão, mas expressa uma progressiva subsunção à lógica da financeirização, mediante dispositivos institucionais que aproximam a produção científica das dinâmicas de valorização do capital. A investigação fundamentou-se no materialismo histórico-dialético, mobilizando as categorias totalidade, mediação, contradição e subsunção. Os procedimentos metodológicos compreenderam pesquisa bibliográfica e documental, com análise da legislação referente às FAP e à política brasileira de Ciência, Tecnologia e Inovação; dados do Ministério da Educação sobre as fundações credenciadas e as instituições “apoiadas”; relatórios de gestão e documentos contábeis da Fundep referentes ao período de 2006 a 2023; e documentos institucionais da Fundep e da Fundepar. Os resultados demonstram que as mudanças no arcabouço jurídico da C,T&I ampliaram as possibilidades de atuação das FAP e favoreceram sua expansão institucional e diversificação de atividades. Identificou-se, ainda, a incorporação de princípios e instrumentos da governança corporativa por parcela significativa dessas entidades, alcançando aproximadamente um terço das FAP analisadas. No caso da Fundep, esse movimento se expressa na crescente adoção de práticas, estruturas e vocabulários próprios da governança corporativa, como *compliance*, transparência, *accountability* e gestão colegiada, e alcança uma nova dimensão com a criação da Fundepar. Esta constitui, até o período analisado, um caso singular entre as FAP brasileiras por atuar como gestora de investimentos e administrar mecanismos destinados ao investimento em negócios inovadores, entre os quais Seed4Science, Arapy e Motirõ. Destaca-se o Seed4Science, fundo de investimento em participações voltado ao aporte de capital semente em *startups* de elevado potencial tecnológico, majoritariamente originadas de pesquisas desenvolvidas em universidades. Conclui-se que a constituição da Fundepar e a mobilização desses instrumentos financeiros materializam uma nova forma de mediação entre universidade e capital, por meio da qual conhecimentos e tecnologias originados no espaço acadêmico são convertidos em ativos passíveis de investimento e valorização. Nesse sentido, as FAP deixam de operar exclusivamente como mediadoras administrativo-financeiras da relação entre universidade e agentes externos e passam, no caso analisado, a constituir também mediações institucionais entre a ciência produzida na universidade pública e os circuitos da economia financeirizada.

Palavras-chave: fundação de apoio privada; universidade pública; financeirização; governança corporativa; Fundep; Fundepar.

ABSTRACT

This thesis analyzes the Private Support Foundations (FAPs) that operate in association with Brazilian federal universities, with an emphasis on the incorporation of corporate governance and their insertion into the context of economic financialization. The general objective was to investigate the integration of a federal university into the investment fund market, mediated by a private support foundation (FAP), through a case study of the Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), affiliated with the Federal University of Minas Gerais (UFMG) and its investment management company, Fundep Participações S.A. (Fundepar). The central thesis is that the incorporation of corporate governance by support foundations is not just a process of technical-managerial improvement or professionalization of management but rather expresses a progressive subsumption to the logic of financialization through institutional mechanisms that bring scientific production closer to the dynamics of capital valorization. The investigation was grounded in historical-dialectical materialism, drawing on the categories of totality, mediation, contradiction, and subsumption. The methodological procedures comprised bibliographic and documentary research, including an analysis of legislation concerning FAPs and Brazilian Science, Technology, and Innovation (ST&I) policy; data from the Ministry of Education on accredited foundations and the institutions they “support”; Fundep management reports and accounting documents covering the period from 2006 to 2023; and institutional documents from Fundep and Fundepar. The results demonstrate that changes in the legal framework for ST&I broadened the scope of FAP activities and fostered their institutional expansion and diversification. The incorporation of corporate governance principles and instruments was also identified among a significant proportion of these entities, accounting for approximately one-third of the FAPs analyzed. In the case of Fundep, this process is reflected in the increasing adoption of practices, structures, and terminology characteristic of corporate management, such as compliance, transparency, accountability, and collegial management, and takes on a new dimension with the creation of Fundepar. During the period analyzed, Fundepar constituted a unique case among Brazilian FAPs, operating as an investment manager and managing mechanisms aimed at investing in innovative businesses, including Seed4Science, Arapy, and Motirõ. Of particular relevance is Seed4Science, an equity investment fund focused on providing seed capital to startups with high technological potential, most of which originated from research conducted at universities. The study concludes that the establishment of Fundepar and the mobilization of these financial instruments materialize a new form of mediation between the university and capital, through which knowledge, technologies, and ventures originating within academia are converted into assets subject to investment and valorization. In this sense, FAPs no longer operate exclusively as administrative and financial intermediaries between universities and external agents; in the case analyzed, they also constitute institutional mediations between science produced within the public university and the circuits of the financialized economy.

Keywords: private support foundation; public university; financialization; corporate governance; Fundep; Fundepar.

RESUMEN

Esta tesis analiza las Fundaciones Privadas de Apoyo (FAP) que actúan junto a las universidades federales brasileñas, con énfasis en la incorporación de la gobernanza corporativa y en su inserción en el contexto de la financiarización de la economía. El objetivo general fue investigar la inserción de una universidad federal en el mercado de fondos de inversión, mediada por una fundación privada de apoyo (FAP), a partir del estudio de la Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), vinculada a la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), y de su gestora de inversiones, Fundep Participações S.A. (Fundepar). Se sostiene la tesis de que la incorporación de la gobernanza corporativa por parte de las fundaciones de apoyo no constituye un proceso de perfeccionamiento técnico-gerencial o de profesionalización de la gestión, sino que expresa una progresiva subsunción a la lógica de la financiarización, mediante dispositivos institucionales que aproximan la producción científica a las dinámicas de valorización del capital. La investigación se fundamentó en el materialismo histórico-dialéctico, movilizandando las categorías de totalidad, mediación, contradicción y subsunción. Los procedimientos metodológicos comprendieron investigación bibliográfica y documental, con el análisis de la legislación relativa a las FAP y a la política brasileña de Ciencia, Tecnología e Innovación (CT&I); datos del Ministerio de Educación sobre las fundaciones acreditadas y las instituciones “apoyadas”; informes de gestión y documentos contables de Fundep correspondientes al período de 2006 a 2023; y documentos institucionales de Fundep y Fundepar. Los resultados demuestran que los cambios en el marco jurídico de la CT&I ampliaron las posibilidades de actuación de las FAP y favorecieron su expansión institucional y la diversificación de sus actividades. Asimismo, se identificó la incorporación de principios e instrumentos de gobernanza corporativa por una proporción significativa de estas entidades, alcanzando aproximadamente un tercio de las FAP analizadas. En el caso de Fundep, este movimiento se expresa en la creciente adopción de prácticas, estructuras y vocabularios propios de la gobernanza corporativa, como *compliance*, transparencia, *accountability* y gestión colegiada, y adquiere una nueva dimensión con la creación de Fundepar. Esta constituye, hasta el período analizado, un caso singular entre las FAP brasileñas por actuar como gestora de inversiones y administrar mecanismos destinados a la inversión en negocios innovadores, entre ellos Seed4Science, Arapy y Motirão. Se destaca Seed4Science, un fondo de inversión en participaciones orientado al aporte de capital semilla en *startups* de elevado potencial tecnológico, originadas mayoritariamente a partir de investigaciones desarrolladas en universidades. Se concluye que la constitución de Fundepar y la movilización de estos instrumentos financieros materializan una nueva forma de mediación entre la universidad y el capital, mediante la cual conocimientos, tecnologías y emprendimientos originados en el ámbito académico se convierten en activos susceptibles de inversión y valorización. En este sentido, las FAP dejan de operar exclusivamente como mediadoras administrativo-financieras de la relación entre la universidad y los agentes externos y pasan, en el caso analizado, a constituir también mediaciones institucionales entre la ciencia producida en la universidad pública y los circuitos de la economía financiarizada.

Palabras clave: fundación privada de apoyo; universidad pública; financiarización; gobernanza corporativa; Fundep; Fundepar.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fundações de Apoio Privadas na linha do tempo	86
Gráfico 2 – Quantidade de instituições autorizadas/credenciadas por FAP	87
Gráfico 3 – Recursos geridos pela Fundep por instituição	106
Gráfico 4 – Número de Instituições “apoiadas”	115
Gráfico 5 – Superávit da Fundep por exercício corrigido	121
Gráfico 6 – Projetos gerenciados por ano	122
Gráfico 7 – Recursos administrados pela Fundep	123
Gráfico 8 – Distribuição Percentual de Recursos Privados e Públicos por ano	124
Gráfico 9 – Expansão dos grupos educacionais de capital aberto (2010-2024)	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento das teses e dissertações de 2010 a 2021	35
Quadro 2 – Documentos para pesquisa documental	51
Quadro 3 – Evolução Legislativa das normas vinculadas às Fundações de Apoio Privadas	79
Quadro 4 – Fundações com governança empresarial	88
Quadro 5 – Resumo dos dados da planilha MEC	90
Quadro 6 – Cursos ofertados pela Fundep com UFMG	107
Quadro 7 – Relatórios de Gestão/Fundep	113
Quadro 8 – Conceitos dos atores dos Fundos de Investimento	175
Quadro 9 – Regulamentação dos Fundos de Investimento	176
Quadro 10 – Empresas investidas pelo Programa Seed4Science	184
Quadro 11 – Informes trimestrais Seed4Science (2021-2023)	186
Quadro 12 – Empresas aceleradas no segundo ciclo Motirõ	192

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ramos de atuação da Fundep	103
Figura 2 - Interdependência da organização com partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDES	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
ADUSP	Associação de Docentes da Universidade de São Paulo
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
BM	Banco Mundial
C,T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDTN	Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU	Controladoria-Geral da União
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COPPETEC	Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos
CTIT/UFMG	Coordenadoria de Transferência e Inovação Tecnológica da UFMG
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EaD	Educação a Distância
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EGDI	Escritório de Governança de Dados Institucionais
ESG	Environmental, Social and Governance
FACC	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Computação Científica
FADESP	Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa
FAIFPI	Fundação de Amparo à Pesquisa, Inovação, Ensino e Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
FAP	Fundação de Apoio Privada
FEC	Fundação Euclides da Cunha
FEP-BA	Fundação Escola Politécnica da Bahia
Fepe	Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão
FCO	Fundação Christiano Ottoni
FIP	Fundos de Investimento em Participações

FMI	Fundo Monetário Internacional
FRMFA	Fundação Rodrigo Melo Franco de Andrade
FUNADIF	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
FUNAPE	Fundação de Apoio à Pesquisa/Universidade Federal de Goiás
FUNARBE	Fundação Arthur Bernardes
FUNCATE	Fundação de Ciência, Aplicações e Tecnologia Espaciais
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa
Fundepar	Fundep Participações
FundMed	Fundação Médica do Rio Grande do Sul
FUNJAB	Fundação José Arthur Boiteux
FUNPEA	Fundação de Apoio à Pesquisa Extensão e Ensino em Ciências Agrárias
GC	Governança Corporativa
GEF	Gestão Estratégica Fundep
GEPES	Grupo de Estudos e Pesquisa sobre Educação Superior
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICEX	Instituto de Ciências Exatas
ICTs	Instituições Científicas e Tecnológicas
IES	Instituições de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
Inmetro	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPEAD	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LIT	Lei de Inovação Tecnológica
LOA	Lei Orçamentária Anual
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

MEC	Ministério da Educação
NIT	Núcleos de Inovação Tecnológica
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OFSL	Organizações Sem Fins Lucrativos
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organizações Sociais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
S4S	Seed4Science
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TCU	Tribunal de Contas da União
UF	Universidades Federais
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFOR	Universidade de Fortaleza
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros
USP	Universidade de São Paulo
VC	Venture Capital

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	19
1 FUNDAÇÕES DE APOIO PRIVADAS NAS POLÍTICAS BRASILEIRAS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: MARCO LEGAL, TRAJETÓRIA HISTÓRICA E A FUNDEP/UFGM	54
1.1 Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) brasileiras (1985-2016).....	55
1.2 Histórico, alteração Legal e atuação das Fundações de Apoio Privadas.....	59
1.3 Panorama atual das Fundações de Apoio Privadas credenciadas pelo MEC.....	82
1.4 Fundep/UFGM: histórico, portfólio e expansão.....	93
2 O PÚBLICO E O PRIVADO NAS FUNDAÇÕES DE APOIO PRIVADAS: FINANCEIRIZAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	110
2.1 Os Relatórios de Gestão da Fundep (2006-2023): evidências do modelo de gestão.....	111
2.2 A financeirização e a governança corporativa.....	126
2.3 A Nova Gestão Pública: incorporação da lógica empresarial pela administração pública.....	137
2.4 A financeirização da educação superior e seus efeitos sobre a universidade pública.....	149
3 FUNDEPAR: O ELO ENTRE A UNIVERSIDADE PÚBLICA E O MERCADO DE FUNDOS DE INVESTIMENTOS	159
3.1 Apresentação: origem, objetivos e estrutura.....	160
3.2 Fundos de investimento e Capitalismo Acadêmico.....	169
3.3 Programas geridos pela Fundepar.....	180
3.4 A Fundepar como ligação entre a universidade pública e fundos de investimentos	194
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	205
REFERÊNCIAS.....	214

INTRODUÇÃO

A quem interessam as fundações privadas, ditas de apoio institucional, que tomam conta dos espaços públicos universitários? Eis a questão. Para respondê-la impõe-se preliminarmente buscar respostas a diversas outras questões. Primeiro, quanto a sua denominação, é ela correta, tratando-se de fato de fundação no sentido jurídico-administrativo do termo? Como entendê-las no interior de universidades organizadas sob o regime fundacional, regime de todas as universidades federais criadas desde 1960? Segundo, que relações existem entre essas fundações e a crise do Estado (e do mercado)? Que relações existem entre elas e as soluções vislumbradas pelos mentores da Reforma do Estado no Brasil para a crise da universidade pública ou para a sua privatização ou semiprivatização? Estariam elas transformando o espaço público universitário em espaço de quase-mercado? Por último: qual a relação desta multiplicação de fundações de apoio com a ausência de autonomia universitária, com a deserção do Estado da manutenção da universidade pública, com a busca da diferenciação institucional (e fim da isonomia da carreira docente nacional) e da diversificação de fontes de recursos financeiros para as IES públicas, e com o implemento à mercantilização do ensino superior, da produção científica no interior da universidade? (Sguissardi, 2002, p. 74).

A problematização feita por Sguissardi (2002) é um bom ponto de partida para contextualizar o objeto de pesquisa proposto: as fundações de apoio privadas. Estas fundações são entes de direito privado, regidas sob o Código de Direito Civil¹, supostamente sem fins lucrativos, criadas com objetivo de “auxiliar e fomentar os projetos de pesquisa, ensino e extensão das universidades federais e das demais instituições de ensino superior, públicas ou privadas” (Andes, 2006, p. 24). Essas fundações apresentam, em seu escopo de atuação, o auxílio, assessoramento, planejamento e, sobretudo, a execução da gestão financeira de tais projetos.

O excerto acima citado, de Sguissardi (2002), traz à tona diversos questionamentos a respeito dessas fundações de apoio privadas, e a mais relevante delas para o estudo empreendido na presente tese de doutorado é esta: tais fundações têm relação com o processo de mercantilização das universidades? E a nossa pergunta, 24 anos depois do estudo do autor mencionado, dá um passo além: as fundações de apoio privadas são agentes no processo de

¹ A expressão "entes de direito privado, regidos sob o Código de Direito Civil", significa que essas instituições têm personalidade jurídica de direito privado e seguem as normas estabelecidas no Código Civil brasileiro (Lei nº 10.406/2002), especialmente no que diz respeito à sua constituição, funcionamento, responsabilidade civil e obrigações contratuais. As instituições possuem autonomia administrativa e patrimonial, ou seja, podem gerir seus próprios recursos e contratar sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); são de regime jurídico não estatutário, isto é, não atendem à mesma legislação da administração pública direta ou indireta; seguem os princípios do direito privado nas relações com parceiros e clientes; por outro lado, se as mencionadas instituições gerenciam dinheiro público, podem ser fiscalizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) ou pela Corregedoria Geral da União (CGU) (Brasil, 2002; Enciclopédia Jurídica da PUC-SP, 2025).

conexão das universidades federais aos circuitos da economia financeirizada?

Para elucidar o questionamento acima, introduzimos o presente estudo, denominado *FUNDAÇÃO DE APOIO PRIVADA COMO MEDIADORA DO MERCADO FINANCEIRO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: o caso da fundação de apoio (Fundep) e a gestora de fundo de investimentos (Fundepar)*, apresentado como requisito para obtenção do grau de doutora em Educação, pela Universidade Federal do Pará.

A construção de uma tese não se apresenta como um percurso linear, previsível ou previamente delimitado. Ao contrário, aproxima-se da imagem de uma espiral ascendente, que avança por meio de movimentos circulares, retomando pontos já visitados anteriormente, porém, a partir de pontos de vista diferentes, níveis analíticos mais elevados e de perspectivas progressivamente mais complexas. Essa dinâmica remete à analogia proposta por Lefebvre (1995), segundo a qual o conhecimento não se desenvolve por acúmulo mecânico, mas por sucessivas reapropriações críticas do real.

O ponto de partida desta trajetória situa-se no doutorado em Educação, inserido na Linha de Políticas Públicas Educacionais. Essa escolha não é fortuita, mas decorre de um percurso acadêmico anterior já trilhado nesse campo. No mestrado em Educação, desenvolvi uma dissertação no âmbito das políticas educacionais, tendo como eixo principal a internacionalização da educação superior. O estudo teve como objeto empírico o Programa Ciência sem Fronteiras na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), buscando compreender suas implicações institucionais e políticas. A análise estabeleceu paralelos entre o mencionado programa, a política nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação e as políticas voltadas à Educação Superior no Brasil, destacando contradições e reconfigurações no papel do Estado e das universidades públicas nesse contexto.

Ao iniciar a elaboração do projeto de tese doutoral, a primeira formulação do objeto esteve voltada para a análise do modelo das universidades públicas diante das consequências do (des)governo do ex-presidente Jair Messias Bolsonaro (PL). Tratava-se de uma inquietação política e acadêmica legítima, porém, ainda excessivamente ampla e pouco delimitada em termos analíticos e empíricos. No processo de amadurecimento do projeto, em diálogo com minha orientadora, tornou-se necessário refinar o objeto de pesquisa, de modo a torná-lo investigável e teoricamente consistente. Nesse movimento, optamos por direcionar o olhar para a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), instituição onde atuo como técnico-administrativa de nível superior desde o ano de 2013. Essa escolha foi fundamentada tanto pela proximidade com o objeto, pelo fato de atuar profissionalmente nessa IES, quanto pela

possibilidade de maior acesso a dados, documentos, o que permitiria, a priori, uma aproximação empírica mais qualificada com o objeto de estudo.

Durante o levantamento inicial de informações no portal institucional da UFRA, um dado específico despertou especial atenção: a universidade possui mais de uma fundação de apoio privada credenciada para a gestão de seus projetos. Entre essas fundações estavam a Fundação de Apoio à Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (FUNAPE) e a Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa da Universidade Federal do Pará (FADESP). Esse fato, por si só, já indicava uma rede de relações entre uma universidade federal e entidades privadas sem fins lucrativos.

Somado a esse cenário, a UFRA tem uma história peculiar com relação às fundações de apoio, que é o fato de que a fundação de apoio criada no âmbito da própria UFRA, a Fundação de Apoio à Pesquisa, Extensão e Ensino em Ciências Agrárias (FUNPEA) ter sido extinta, após investigação da Polícia Federal iniciada em 2018. A investigação apurou o desvio de aproximadamente R\$ 23 milhões da universidade, envolvendo servidores públicos e empresários, conforme noticiado pelo *site* G1 Pará. Esse episódio revelou não apenas fragilidades institucionais, mas também a problemática das fundações de apoio na gestão de recursos públicos e privados no interior das universidades federais.

O conjunto desses elementos tornou evidente a expressividade das fundações de apoio privadas como objeto de investigação multifacetado. Em um exame mais aprofundado das fundações credenciadas pela UFRA, emergiu um aspecto ainda mais instigante para nossa pesquisa: a FUNAPE-UFG publicizava, em sua página institucional, a adesão da FAP ao modelo de governança corporativa. Esse dado passou a funcionar como novo foco analítico na medida em que indicava a incorporação declarada de modelos de gestão empresarial por entidades formalmente vinculadas ao universo público-acadêmico.

Adicionalmente, a presente pesquisa desenvolveu-se no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação Superior (GEPES/UFPA), do qual faço parte e minha orientadora, professora Dra. Fabíola Kato, é vice-líder. As pesquisas desenvolvidas no grupo, especialmente aquelas conduzidas pela professora Fabíola, têm se concentrado, nos últimos anos, na análise da governança corporativa e de suas estratégias de lucratividade nas instituições de ensino superior privado-mercantis. Tais estudos investigam empresas educacionais de capital aberto, os impactos desse modelo de gestão sobre o trabalho docente, a financeirização, a gestão institucional e a própria natureza da educação superior. Essa expertise constituiu uma base fundamental para o direcionamento da presente investigação.

Nesse contexto, a articulação entre universidades federais e governança corporativa apresentou-se como uma temática simultaneamente relevante, inovadora e engajada ao grupo de pesquisa. Essa convergência passou a funcionar como chave de análise central da pesquisa, inserindo-nos no universo das fundações de apoio privadas e abrindo caminho para o surgimento de novos questionamentos, hipóteses e problematizações.

A identificação da governança corporativa na Funape-UFG, fundação de apoio privada credenciada pela UFRA, configurou-se como o primeiro achado empírico da pesquisa. Esse indício inicial impulsionou o aprofundamento no universo das fundações de apoio privadas no Brasil. Como base empírica primária, utilizamos a planilha oficial de fundações credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC), a partir da qual realizamos um mapeamento nacional dessas entidades. Esse levantamento revelou que a Funape-UFG não era apenas um caso isolado. Pelo contrário, identificamos que ao menos 16 fundações, de um universo de 114 FAPs, utilizavam explicitamente a expressão “governança corporativa” em seus documentos institucionais e de gestão; outras 8 adotavam o termo “*compliance*” como pilar estruturante de suas práticas administrativas; e pelo menos 1 utilizava a designação “Environmental, Social and Governance” (ESG)² em seus documentos de gestão.

A partir desses dados, pudemos observar que se tratava de um fenômeno mais amplo e estrutural: a reconfiguração das relações entre as fundações de apoio privadas (FAP) e as universidades federais. Tal fenômeno estava marcado pela expansão do número de universidades autorizadas por cada fundação e a adesão delas a modelos corporativos de gestão. Caracterizam-se, portanto, como entidades juridicamente definidas como sem fins lucrativos, mas que passam a operar segundo racionalidades empresariais, orientadas por eficiência, desempenho e valorização de ativos. Diante desse cenário, a pesquisa passou a concentrar-se nas maiores fundações de apoio privadas, de acordo com dados extraídos a partir da planilha do MEC, em âmbito nacional, cujo aprofundamento resultou na publicação do artigo “O modelo de governança corporativa e as fundações privadas na educação superior pública federal: novas regulações entre o público e o privado”, em coautoria com a professora Dra. Alda Castro, Dra.

² Segundo o Pacto Global, iniciativa das Nações Unidas, ESG é a sigla para *environmental, social and governance* (ambiental, social e governança) e refere-se ao conjunto de práticas adotadas pelas empresas nessas três dimensões. O termo foi apresentado em 2004 na publicação *Who Cares Wins*, resultante de uma discussão promovida pelo então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, sobre a incorporação de aspectos sociais, ambientais e de governança ao mercado de capitais. De acordo com o Pacto Global, a adoção de critérios ESG tem se consolidado no ambiente empresarial brasileiro por estar associada ao aumento da competitividade, ao fortalecimento da reputação institucional, à redução de custos e à maior capacidade de enfrentar cenários de incerteza, aspectos valorizados pelos diferentes stakeholders das organizações (Pacto Global, 2026).

Fabíola Kato e a doutoranda Carolina Costa, na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação em 2025.

Nesse artigo, selecionamos três fundações a partir do critério do maior número de instituições apoiadas, sendo elas: Fundação Médica do Rio Grande do Sul (FundMed), Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE) e Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP). A constatação de que o fenômeno extrapolava o caso singular da Funape-UFG levou ao redirecionamento e refinamento da pesquisa para uma abordagem mais aprofundada das fundações de apoio privadas.

No detalhamento analítico das maiores fundações, destacamos o caso da Fundep/UFMG, fundação autorizada a atuar junto ao maior número de instituições do sistema federal de ciência e tecnologia, totalizando 33 instituições, entre universidades, institutos federais, hospitais universitários, institutos e centros de pesquisa. Embora a Fundep apresente uma estrutura organizacional fortemente corporativa, observamos que a fundação não utiliza, explicitamente, em seus documentos oficiais, o termo “governança corporativa”, o que aponta para formas diferenciadas de incorporação desse modelo.

À medida que os estudos avançaram, sobretudo a partir do levantamento e análise dos dados institucionais e financeiros da Fundep, emergiram elementos particularmente reveladores. Logo, o aspecto que mais se destacou foi a existência de uma gestora de fundos de investimento vinculada à fundação, a Fundep Participações S.A. (Fundepar). Trata-se da primeira fundação de apoio privada a criar uma empresa de investimentos, que declara possuir experiência no investimento e no desenvolvimento de *deep techs*³ originadas em universidades e centros de pesquisa brasileiros (Fundep, 2024). Esse dado representou um salto na forma de articulação entre universidade, fundações de apoio e mercado financeiro, e um redirecionamento em nosso foco analítico.

As empresas selecionadas para receber investimentos da Fundep e da Fundepar caracterizam-se por seu elevado potencial tecnológico e por estarem vinculadas ao campo das chamadas *deep techs*, conforme sugere o próprio conceito. A seleção desse perfil de empresa

³De acordo com o Portal Forbes, as *deep techs* são empresas baseadas em descobertas científicas ou inovações tecnológicas disruptivas, oriundas de campos da “ciência dura” (*hard science*), com alto potencial para resolver problemas complexos de elevado valor agregado ou para estruturar as organizações do futuro. Embora apresentem riscos científicos e tecnológicos, somados aos riscos de mercado, essas empresas oferecem possibilidades de retorno acima da média ou liderança estratégica para quem investe. Criado por Swati Chaturvedi, em 2014, o conceito destaca que, sob a lógica da inovação aberta, as *deep techs* só geram valor em ambientes empresariais com áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) robustas, orientadas a longo prazo e dispostas a realizar investimentos expressivos, frequentemente da ordem de dezenas de milhões de dólares (Pacete, 2022).

estabelece uma relação direta com as áreas consideradas estratégicas para investimento, articulando-se à política de desenvolvimento produtivo, à política industrial e, conseqüentemente, à política brasileira de ciência, tecnologia e inovação. Tal constatação abre uma nova perspectiva analítica para esta tese, ao evidenciar as conexões entre os mecanismos de financiamento operados pelas fundações e as diretrizes de desenvolvimento científico e tecnológico do país.

A Fundep/UFMG revelou-se, assim, um caso singular, configurando-se como precursora de um movimento que vem sendo, progressivamente, construído entre as fundações de apoio privadas. Analogamente, a própria UFMG, instituição de origem da Fundep, é reconhecida como pioneira no processo que Silva Júnior (2017) denomina de *New Brazilian University*⁴, o que reforça a nossa hipótese de que a Fundep também ocupa uma posição de vanguarda nesse processo no interior dentre as fundações de apoio.

A Fundepar foi um achado que ampliou, significativamente, os horizontes da pesquisa e impulsionou, mais uma vez, nossa perspectiva num movimento ascendente da espiral da construção do conhecimento. Nesse novo patamar analítico, a pesquisa adquiriu um direcionamento decisivo: a escolha da Fundep/UFMG como estudo de caso da tese, sustentando a hipótese das fundações de apoio como possíveis elos entre a universidade federal e o mercado financeiro mediante a criação de uma gestora de fundos de investimento como a Fundepar.

Diante desse panorama, após a definição da Fundep e da Fundepar como objetos desta pesquisa, tive a oportunidade de participar do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), com bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), na Universidad Complutense de Madrid, na Espanha, onde fui recebida pelo Prof. Dr. Valentín Martínez-Otero Pérez, no período de outubro de 2024 a abril de 2025. Essa experiência foi inestimável para o meu amadurecimento acadêmico e para a consolidação do objeto desta investigação.

Durante a estadia doutoral na Espanha, tive a oportunidade de vivenciar outro modelo de educação superior pública, porém não gratuita, experiência que me possibilitou observar

⁴ O conceito cunhado por Silva Júnior (2017), “*the new brazilian university*”, refere-se ao processo de transformação das universidades brasileiras em instituições orientadas para resultados comercializáveis. Tal processo implica uma mudança de paradigma, no qual a universidade deixa de ser um espaço de construção e compartilhamento de conhecimento para se tornar um agente de mercado, buscando produzir inovações, em colaboração com o setor privado. De acordo com o autor, tal processo está alinhado a tendências globais de mercantilização da educação superior, a exemplo do modelo estadunidense de universidade, no qual eficiência e competitividade passam a ser prioritárias, muitas vezes em detrimento de valores humanísticos e da função pública das universidades.

meu objeto de investigação a partir de uma perspectiva mais ampla. Adicionalmente, o período permitiu o contato com pesquisadores de diferentes regiões, a participação em eventos internacionais e a apresentação da pesquisa, ainda em desenvolvimento, em pelo menos duas ocasiões.

A primeira delas ocorreu em fevereiro de 2025, na Faculdade de Educação da Universitat de Barcelona, quando apresentei a conferência intitulada “Universidad pública, fundaciones privadas y la capitalización de la investigación: el caso de la Fundación de la Universidad de Minas Gerais (Fundep/UFGM)”, sob a coordenação do Prof. Dr. Geo Saura.

A segunda oportunidade ocorreu durante as “VI Jornadas Internacionales de Investigación Histórica y Comparada en Educación”, quando integrei a mesa “La universidad pública a debate: del bien común a la mercantilización”. O evento foi organizado pelo Grupo de Pesquisa Claves Históricas y Comparadas en Educación, Género e Identidades, sob a coordenação do Prof. Dr. Carlos Martínez, da Faculdade de Educação da Universidad Complutense de Madrid.

Nas diferentes oportunidades em que pude apresentar minha pesquisa doutoral fora do Brasil, tanto em ambientes acadêmicos quanto fora deles, chamou-me a atenção a forma como seus achados eram recebidos pelos pesquisadores com quem tive contato. Em especial, entre os pesquisadores espanhóis, percebi grande interesse e curiosidade pelo tema, uma vez que identificavam aproximações entre o processo que eu descrevia no contexto brasileiro e questões presentes na própria realidade das universidades públicas espanholas.

Nesse sentido, a experiência proporcionada pelo PDSE contribuiu significativamente para o meu fortalecimento como pesquisadora e para a formulação desta tese, conferindo-me maior segurança quanto à relevância de um tema cujo alcance demonstrou potencial para ultrapassar as fronteiras do contexto brasileiro.

Diante do exposto, podemos perceber que a presente tese foi sendo tecida de maneira gradual e processual, não como um objeto previamente dado e acabado, mas como um percurso de desvelamento da realidade. Trata-se, pois, de um mergulho analítico no real, dentro da perspectiva apresentada por Lefebvre (1995), orientado por um olhar crítico e atento, que culmina na apresentação da presente tese. Ainda que não se proponha a oferecer respostas definitivas, a pesquisa busca formular um questionamento inovador diante da nova configuração das fundações de apoio privadas no contexto das universidades federais brasileiras e do estreitamento crescente das relações entre a universidade pública e o mercado financeiro.

Cabe, então, neste momento, caracterizar as fundações de apoio privadas no contexto

nacional, a fim de melhor delimitar nosso objeto. No Brasil, existem 120 registros de fundações de apoio privadas credenciadas junto ao MEC, versão atualizada em julho de 2025, dos quais 12 registros são de fundações que tiveram suas autorizações expiradas, ou seja, há 108 fundações de apoio privadas ativas no país.

A existência de tais fundações não configura um fenômeno recente no Brasil, uma vez que as três primeiras fundações desse tipo têm sua origem marcada nos anos de 1932, 1948 e 1958. Trata-se, respectivamente, da Fundação Escola Politécnica da Bahia (FEP-BA), credenciada pela Universidade Federal da Bahia; da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (IPEAD), credenciada pela Universidade Federal de Minas Gerais; e da Fundação José Arthur Boiteux (FUNJAB), credenciada pela Universidade Federal de Santa Catarina.

A origem histórica da mais antiga fundação atualmente caracterizada como fundação de apoio privada remonta à década de 1930, aproximando-se, portanto, de um século de existência. Criada com a finalidade de apoiar o ensino da Engenharia em seus diversos ramos, bem como o ensino superior das Ciências Físicas e Matemáticas, a Fundação Escola Politécnica da Bahia (FEP-BA) também tinha entre seus propósitos o incentivo à realização de pesquisas científicas, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da Bahia e do Brasil.

Cabe ressaltar, entretanto, que a FEP-BA não surgiu sob a configuração jurídico-institucional que caracteriza as fundações de apoio privadas na atualidade, uma vez que essa categoria foi sendo constituída historicamente, em consonância com as transformações nas relações entre o Estado, as universidades e as entidades privadas. Nesse sentido, embora sua origem remonte à 1932, sua trajetória institucional foi marcada pela adequação aos diferentes marcos legais estabelecidos ao longo do tempo, até a promulgação da Lei nº 8.958/1994, que passou a disciplinar especificamente as relações entre as instituições federais de ensino superior e as fundações de apoio, publicada no dia 20 de dezembro de 1994, pelo então presidente Itamar Franco (1992-1994), que seria sucedido alguns dias depois por Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

Após a promulgação dessa primeira lei, uma série de outras regulamentações foi publicada, ampliando e alterando a forma como as FAP se relacionam com o sistema de ciência e tecnologia federal do Brasil. Dentre as legislações que regulamentam essas relações, entre as

instituições públicas e as FAP, destacam-se: Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998⁵, Lei das Organizações Sociais (OS); Lei nº 10.973, de 2004, conhecida como a Lei de Inovação Tecnológica⁶; Lei nº 11.079, de 2004, ou Lei das Parcerias Público-Privadas⁷; Decreto nº 5.205, de 2004, o qual regulamentou a Lei 8.958/1994, sendo posteriormente revogado pelo Decreto nº 7.423, de 2010⁸; e também Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013⁹.

O conjunto desse ordenamento jurídico, conforme assinalam Kato (2013) e Silva Júnior (2017), constitui um dos principais marcos regulatórios da atual política brasileira de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I). Tal arcabouço normativo tem contribuído para intensificar a aproximação entre a produção científica nacional e o setor industrial, processo que se consolida com a promulgação do Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016). Esse movimento foi viabilizado, em grande medida, pelas reformas do Estado e pela inserção das universidades no âmbito dos serviços não exclusivos do setor público, o que sinaliza uma reconfiguração na própria concepção de ciência. Nesse contexto, observamos a emergência de uma tendência que vem orientando a produção científica, especialmente no interior das universidades públicas, em direção a novas formas de articulação com demandas econômicas e produtivas.

É possível identificar, ao longo desse devir histórico, que a figura das fundações de apoio privadas (FAP) foi progressivamente adquirindo centralidade no cenário da produção de C,T&I no Brasil. Tal processo se intensifica, sobretudo, a partir do final dos anos 1990 e ao longo da primeira década dos anos 2000, período marcado pelo fortalecimento de seu amparo jurídico-institucional. Destacam-se, nesse contexto, a promulgação de marcos normativos como a Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973/2004), a chamada Lei do Bem (Lei nº

⁵ “Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências” (Brasil, 1998).

⁶ Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências (Brasil, 2004a).

⁷ Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública (Brasil, 2004b).

⁸ Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004 (Brasil, 2010).

⁹ Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências.

11.196/2005), e a Lei das Parcerias Público-Privadas (Lei nº 11.079/2004), que, em conjunto, contribuíram para institucionalizar e expandir os mecanismos de articulação entre universidades, Estado e setor produtivo. Paralelamente, observamos a crescente inserção dessas organizações no interior das universidades federais, consolidando-as como intermediárias quase que essenciais para a gestão de projetos, captação de recursos e operacionalização de parcerias nas universidades federais.

No entanto, esse movimento não ocorreu sem tensões e questionamentos. Tanto no campo acadêmico, exemplificado por Valdemar Sguissardi (2002), quanto no âmbito sindical, a exemplo das análises produzidas pela Associação dos Docentes da USP (Adusp, 2004), emergem críticas à existência, consolidação e expansão de estruturas de direito privado no interior das universidades públicas. Tais críticas se inscrevem em um contexto mais amplo de contrarreformas sociais e reconfiguração do papel do Estado, especialmente a partir da década de 1990, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Esse período foi marcado pela difusão de diretrizes associadas à chamada Nova Gestão Pública (NGP), que preconizavam a racionalização dos gastos públicos, a flexibilização das relações de trabalho e a ampliação de parcerias com o setor privado. Os conceitos mencionados serão melhor elaborados mais adiante.

Nesse cenário, conforme destacado no dossiê da Adusp (2004), já se colocava em debate o papel das FAP, especialmente no que diz respeito ao controle público de seus recursos e à transparência de suas ações.

[...] cabe assinalar que a auto-definição das fundações privadas “de apoio” como entidades “sem fins lucrativos” escamoteia a vocação e as práticas empresariais da maior parte delas, organizadas que são com o propósito de realizar negócios — assessoria, consultoria, projetos, cursos pagos — que propiciem remuneração adicional aos docentes que nelas atuam (Adusp, 2004, p.7).

A expansão dessas entidades ocorria, simultaneamente, em um contexto de desfinanciamento relativo das universidades públicas, reforma do Estado e arrocho salarial do funcionalismo, o que deixava cada vez mais em disputa as fronteiras entre o público e o privado no interior dessas instituições. Assim, a consolidação das FAP pode ser compreendida não apenas como um desdobramento administrativo, mas como expressão de um movimento mais amplo de reconfiguração das formas de financiamento, gestão e produção do conhecimento, profundamente imbricado às dinâmicas do capitalismo contemporâneo e às orientações neoliberais das políticas estatais.

A maior visibilidade das fundações de apoio privadas no cenário universitário não é explicada exclusivamente pelas alterações em seu arcabouço jurídico, que ampliaram e legitimaram novas possibilidades de atuação ao longo das últimas décadas. Esse processo também se expressa concretamente no crescimento do número de instituições credenciadas pelo MEC: entre 1970 e 1999, foram criadas 72 novas fundações. Paralelamente, observamos um processo de expansão organizacional dessas entidades, evidenciado pela expansão de suas estruturas administrativas, pela ampliação de seus quadros de pessoal, pela diversificação dos serviços prestados e pelo volume cada vez maior de recursos sob sua gestão, aspectos que serão exemplificados mais adiante.

As fundações de apoio privadas podem ser interpretadas como mecanismos institucionais que expressam a reconfiguração das fronteiras entre o público e o privado na gestão da educação superior brasileira. Sua emergência e consolidação articulam-se diretamente às transformações no papel do Estado. Nesse quadro, observamos a incorporação de uma racionalidade político-econômica orientada por princípios gerencialistas, os quais introduzem mecanismos como a gestão por resultados, a definição de metas e indicadores de desempenho, a contratualização de objetivos, a busca por eficiência e redução de custos, a flexibilização administrativa e a ampliação de instrumentos de avaliação e controle.

Ademais, verificamos a crescente adoção de práticas associadas à lógica de mercado, tais como a captação competitiva de recursos, o estímulo a parcerias com o setor privado, a valorização da inovação com potencial de aplicação econômica e a profissionalização da gestão institucional. Esses mecanismos, ao mesmo tempo que reconfiguram as formas de organização e funcionamento das universidades, questionam princípios historicamente vinculados à universidade pública, como a autonomia acadêmica, o financiamento público e o compromisso com a produção de conhecimento orientada pelo interesse público.

Posto isso, podemos afirmar que nem as universidades públicas, nem as fundações de apoio privadas, nem a política educacional e a política de C,T&I não podem ser compreendidas de forma isolada de seu contexto histórico-social, sobretudo sem fazer as mediações devidas com os movimentos do capital. Sabemos que as crises e transformações são características inerentes ao desenvolvimento do sistema capitalista. Nesse contexto, o modo de produção capitalista vai modificando suas características no decorrer histórico com o objetivo de preservar sua hegemonia em escala global. Nesse sentido, a feição mais recente assumida pelo sistema capitalista é a do capital orientado por um regime de acumulação predominantemente financeiro (Chesnais, 1998).

Considerando que o contexto social, a organização das universidades, seus modelos de gestão e a própria constituição das fundações privadas de apoio são, em última instância, determinados pelas dinâmicas econômicas num contexto de economia capitalista, é crucial identificar o elo final que conecta a universidade a essa nova configuração do regime de predominância financeira. Nesse percurso, observamos um encadeamento significativo: a universidade federal institui a fundação de apoio privada como mediação para a gestão de recursos e parcerias; posteriormente, essa fundação cria uma gestora de investimentos, aprofundando a inserção da universidade em circuitos financeiros e evidenciando o avanço de formas de financeirização no interior da educação superior pública, e então chegamos até a Fundep Participações S.A (Fundepar).

O caso da Fundepar, primeira empresa de investimentos criada por uma Fundação de Apoio Privada, é um caso único no país, até o momento, de uma gestora de investimentos criada por uma FAP. A Fundepar administra fundo de investimentos, investe em negócios inovadores, e, de acordo com a sua política *compliance*, ela não comercializa nem distribui cotas de fundos ou qualquer outro ativo financeiro. Até o momento, é gestora de três fundos com finalidade de investimento distintos: Seed4Science, Arapy e Motirô, os quais serão melhor explicados mais adiante.

Com base na definição da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), fundos de investimento são:

[...] uma comunhão de recursos, constituído sob a forma de condomínio, destinado à aplicação em ativos financeiros. Trata-se de uma estrutura formal de investimento coletivo, em que diversos investidores reúnem seus recursos para investir de forma conjunta no mercado financeiro. O funcionamento dos fundos obedece a normas da CVM e a um regulamento próprio, principal documento do fundo, em que são estabelecidas as regras relativas ao objetivo, à política de investimento, aos tipos de ativo negociados, aos riscos envolvidos nas operações, às taxas de administração e outras despesas do fundo, bem como ao seu regime de tributação e outras informações relevantes (Brasil, 2025).

A definição de fundos de investimento expõe uma estrutura de negócios financeiros, não necessariamente de capital aberto¹⁰, porém, do tipo *Venture Capital* (VC)¹¹. No caso da

¹⁰ Conforme o glossário da Caixa Econômica Federal, uma empresa de capital aberto é uma característica de uma sociedade anônima que possui seu capital social dividido em ações distribuídas entre múltiplos acionistas, para além do grupo de controle. Nessa modalidade, a empresa deve ser registrada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o que lhe permite negociar suas ações em bolsa de valores (CEF, 2026).

¹¹ Segundo o Portal InfoMoney, *Venture Capital* (VC), ou capital de risco, é uma modalidade de investimento do mercado financeiro direcionada majoritariamente a empresas iniciantes, de pequeno ou médio porte, especialmente

Fundepar, seu principal objetivo é aportar capital em empresas em nível inicial. No caso em questão, o Seed4Science, principal fundo em operação da Fundepar, tem como característica básica ser um fundo de investimento com capital semente (*capital seed*)¹², ou seja, seu objetivo é apoiar *startups*¹³ em estágio inicial, sendo do tipo de Fundo de Investimento em Participações (FIP) multiestratégia¹⁴. É administrado pela BR TRUST INVESTIMENTOS LTDA, que faz parte do Grupo econômico APEX GROUP, com sede em São Paulo, atuando como administradora de fundos de investimento e ligada à Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA).

Conforme dito anteriormente, a financeirização é a forma predominante de organização do capitalismo contemporâneo, marcada pela centralidade do mercado financeiro no âmbito da dinâmica econômica global. Este fenômeno envolve a profunda integração das economias nacionais por meio de fluxos financeiros internacionais, tornando-o um sistema econômico altamente interconectado. Trata-se de um processo abrangente, que influencia não apenas as esferas econômicas, mas também as estruturas políticas e sociais globais, moldando as relações econômicas e impactando diferentes regiões e países ao redor do mundo (Bastos, 2013).

De acordo com o economista francês François Chesnais (1996), grande estudioso e crítico do processo de financeirização do capital, o atual estágio capitalista é dominado pelas dinâmicas financeiras, como circulação de capital, especulação, crédito, dentre outras, sobrepondo-se às atividades produtivas mais tradicionais, como, por exemplo, a indústria. Essas dinâmicas assumem características particulares no Brasil, que, segundo Paulani (2008), assumem papel de plataforma de valorização financeira internacional, adaptando as estruturas

startups. Caracteriza-se pelo aporte de recursos em negócios com baixo ou nenhum faturamento, mas com potencial de crescimento, envolvendo, por isso, elevado nível de risco para os investidores (InfoMoney, 2026).

¹² Conforme a cartilha da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Seed Capital, ou capital semente, é uma modalidade de investimento destinada a empresas em estágios iniciais de desenvolvimento, e tem por objetivo o financiamento da estruturação do negócio e da criação de novos produtos ou soluções (CNI, 2025).

¹³ De acordo com uma das maiores empresas de investimentos brasileira, startup é uma empresa emergente, de alto potencial e risco, que nasce com base em uma ideia inovadora voltada à solução de problemas reais da sociedade, por meio de produtos ou serviços que seriam capazes de transformar hábitos de consumo. As *startups* são caracterizadas por atuarem em cenários de incerteza, com modelos de negócio ainda não testados, mas pretendem ser modelo de negócios escaláveis e repetíveis, ou seja, capazes de crescer rapidamente e alcançar um número cada vez maior de usuários. Resumindo, é um modelo de negócio que possui crescimento acentuado, a partir de ideias inovadoras, com alto potencial e alto risco (Research XP, 2025).

¹⁴ De acordo com *site gov.com*, “Os Fundos de Investimento em Participações (FIPs), na prática mais conhecidos como Fundos de Private Equity ou Venture Capital, são uma comunhão de recursos destinados à aplicação em companhias abertas, fechadas ou sociedades limitadas, em fase de desenvolvimento. Cabe ao administrador constituir o fundo e realizar o processo de captação de recursos junto aos investidores através da venda de cotas. O FIP é um investimento em renda variável constituído sob a forma de condomínio fechado, em que as cotas somente são resgatadas ao término de sua duração ou quando é deliberado em assembleia de cotistas a sua liquidação. É regulamentado pela Instrução CVM 578, de 30 de agosto de 2016, e alterações” (Brasil, 2025).

legais e institucionais do país para a atração de investimento rentista.

As reconfigurações no contexto econômico global e nacional atingem também a produção de ciência no âmbito das universidades federais brasileiras. Este movimento vem sendo percebido mediante a alteração do arcabouço legal, que promove o estreitamento das relações entre o setor produtivo e as universidades públicas. E uma figura fundamental para esta aproximação universidade-empresa, em consonância com o processo de financeirização da economia, são as fundações de apoio privadas (FAP).

Em consonância com esse movimento da economia mundializada, apresenta-se a Governança Corporativa (GC), modelo de gestão que se alinha às necessidades dessa nova faceta capitalista, a partir de um conjunto de práticas e estratégias administrativas, aplicado, sobretudo, a empresas de capital aberto, na constante busca pela maximização dos valores dos acionistas. Não obstante, tal modelo não se restringe a empresas privadas, pois, a partir de pesquisa acerca da forma de gestão das FAP, foi identificado que, no universo de aproximadamente 100 fundações, 26 apresentam diretrizes alinhadas ao modelo de gestão da governança corporativa. Contudo, quais seriam as implicações da adoção do mencionado modelo de gestão numa fundação de apoio supostamente sem fins lucrativos que atua dentro de uma instituição federal de ensino e pesquisa?

Com o propósito de nos aproximarmos dessa questão, dentre todas as fundações de apoio privadas credenciadas pelo MEC, foi selecionada a Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep/UFMG), por ser uma fundação emblemática no cenário brasileiro. A Fundep foi criada em 17 de fevereiro de 1975 por um grupo de professores da Universidade Federal de Minas Gerais. Sua origem está relacionada à Reforma Universitária de 1968, a qual redefiniu o papel das universidades brasileiras, propondo modernização e expansão das instituições públicas, especialmente as universidades federais, criando bases para a articulação entre ensino e pesquisa.

A Fundep está no grupo das 15 fundações mais antigas do Brasil. De acordo com os dados do MEC, é também a fundação que teve credenciamento para atuar no maior número de instituições federais, que, no total, são 38 vínculos, incluindo a UFMG. De acordo com a planilha do MEC, dos 38 vínculos, 12 se encontram vigentes, sendo 6 universidades federais: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do ABC (UFABC).

Além das universidades federais, a Fundep apoia: 1 Instituição Federal de Ensino Superior Especializada, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA); 3 Institutos de Pesquisa e Normalização: Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN); e 2 instituições das Forças Armadas: Marinha do Brasil e Exército Brasileiro.

A Fundep, apesar de não empregar a expressão “Governança Corporativa” em seus documentos institucionais e relatórios de gestão, obrigatoriamente, adere a esse modelo de gestão ao ter criado uma gestora de investimentos que é uma sociedade anônima (S.A.). Consequentemente, observamos a incorporação sistemática de princípios e práticas típicos da governança corporativa, mediante o uso recorrente de conceitos como *compliance*, *accountability*, sustentabilidade e outros dispositivos normativos e gerenciais associados à racionalidade da governança corporativa.

Reiteramos que o que faz da Fundep um caso ainda mais destacado dentre as fundações ditas de apoio é que ela foi a primeira FAP a criar sua própria empresa de investimentos, fato citado anteriormente. Em 2013, a Fundep criou a Fundep Participações S.A, ou Fundepar. Inspirada em modelos de universidades internacionais, foi criado esse fundo de investimentos, que, segundo os dados constantes na página web da fundação, tem o objetivo de:

[...] viabilizar empresas inovadoras, nos estágios iniciais de desenvolvimento, que tenham soluções para mercados relevantes. Ao investir, preferencialmente em empresas de origem acadêmica, a Fundepar suporta o processo de transferência de tecnologia e a geração de empregos qualificados, atuando em prol do desenvolvimento da Ciência e Tecnologia nacionais (Fundep, 2025).

Diante do quadro apresentado, esta tese se justifica no campo teórico pela necessidade de compreender, de forma sistemática e crítica, o papel assumido pelas fundações de apoio privadas (FAP) no interior das universidades públicas brasileiras, especialmente em um contexto marcado pela hegemonia do capitalismo de predominância financeira (Chesnais, 1996). Partimos do entendimento de que a emergência e a reconfiguração dessas fundações não são fenômenos isolados, mas expressão de transformações mais amplas na relação entre Estado, mercado e universidade, nas quais a lógica da financeirização passa a incidir, de maneira crescente, sobre a produção científica, tecnológica e sobre as formas de gestão universitária.

Nesse cenário, torna-se fundamental investigar não apenas a configuração institucional e a atuação das FAP, mas também os modelos de gestão por elas adotados, em particular a incorporação do modelo de gestão da governança corporativa. A análise ganha maior profundidade ao considerarmos a criação, por uma dessas fundações vinculada a uma

universidade federal, de uma gestora de investimentos.

Assim, ao eleger a governança corporativa como foco analítico, esta pesquisa busca apreender, de um lado, como a atual etapa do capitalismo financeirizado reconfigura práticas de gestão, redefine prioridades institucionais e incide sobre o fazer acadêmico e a produção de conhecimento nas universidades federais. De outro, procura compreender o papel mediador exercido pela gestora de investimentos como instância que, possivelmente, articula a universidade pública ao mercado financeiro.

A escolha da temática também se justifica em virtude da inserção do objeto nos projetos de pesquisa já desenvolvidos pelo GEPEs, grupo de pesquisa ao qual se vincula este trabalho de investigação. No grupo, são realizadas outras pesquisas que investigam a governança corporativa em grandes corporações privadas que atuam na educação brasileira. Junta-se a isso a trajetória acadêmico-profissional da autora, que é técnico-administrativa em educação em uma universidade federal e desenvolveu sua dissertação de mestrado no âmbito das políticas educacionais de ensino superior. Sendo assim, a conjunção dos elementos aqui elencados, as universidades federais, as fundações de apoio privadas, governança corporativa e os fundos de investimento levaram à definição do presente objeto de estudo.

Sublinhamos a importância do trabalho de investigação em tela por se tratar de um estudo de caso de uma fundação de apoio privada com destaque nacional. Ademais, apesar de as FAP serem uma figura habitual no dia a dia das universidades federais, e terem sido criticadas e combatidas sobretudo no início dos anos 2000, no momento de levantamento bibliográfico da presente tese, foram localizados poucos trabalhos sobre esta temática. Em levantamento das produções sobre a temática das FAP no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, realizado em 2024, a partir da busca mediante descritores “fundação de apoio privada”; “fundações privadas” + Ensino superior; “fundações privadas” + Universidade pública; “fundações de apoio” + Universidade pública; e “fundações de apoio” + ensino superior, foi elaborado um quadro da produção científica de pós-graduação naquele momento.

Foram excluídas da seleção seis dissertações de mestrado que apresentavam estudos com um viés analítico estritamente no campo da administração ou da contabilidade. Também foram excluídos da análise dois trabalhos que não se encontravam disponíveis para leitura. Após a exclusão, restaram 7 produções, das quais são 2 teses doutorais e 5 dissertações de mestrado; 3 trabalhos em programas de pós-graduação em Educação, 1 em Administração, 1 em Direito, 1 em Desenvolvimento Social e 1 em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior. As produções estão compreendidas entre o período de 2010 a 2021.

Quadro 1 - Levantamento das teses e dissertações de 2010 a 2021

Título – Autor	Palavras-chave	Tipo	Ano	Área
Descritor: Fundação de apoio privada				
O Público e o Privado nas Universidades Públicas: Análise da fundação de apoio privada FADESP no gerenciamento dos recursos para a UFPA (2004 a 2008) FERREIRA, Luciana Rodrigues.	Políticas Educacionais. Parceria Público-Privado. Fundações de Apoio Privadas. Universidade Federal do Pará. Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa.	Dissertação	2010	Educação
Descritor: "fundações privadas" + Ensino superior				
Possibilidades de Efetivação de Práticas de Governança em Fundações Privadas CANITO FILHO, Fernando de Oliveira.	Governança Corporativa. Governança Sem Fins Lucrativos. Organizações Sem Fins Lucrativos. Entidades do Terceiro Setor. Fundações Privadas.	Dissertação	2013	Administração
A expansão do ensino superior e a contribuição das fundações privadas: um olhar do Ministério Público Estadual MENDONÇA, Failde Soares Ferreira de.	Políticas Públicas em Educação; Expansão do Ensino Superior; Democratização do Ensino Superior; Fundações Privadas; Ministério Público; Ensino Superior em Alagoas	Dissertação	2013	Educação
Marcos Regulatórios da Relação Fundações Privadas de Apoio e Instituições Públicas de Ensino Superior FEITOSA, Mônica Nascimento e.	Fundações privadas de Apoio; Instituições de Ensino Superior públicas; Marcos regulatórios; Arranjos institucionais	Tese	2019	Desenvolvimento Social
Descritor: "fundações privadas" + Universidade pública				
Universidade pública e fundações privadas: a hegemonia privatista na produção de discurso e na apropriação dos recursos RAMOS, Giovane Saionara.	Autonomia universitária, Capitalismo dependente, Fundações privadas, Inovação, Universidade pública	Tese	2015	Educação
Descritor: "fundações de apoio" + Universidade pública				
Fundações de apoio - regime jurídico - autonomia universitária ALMEIDA, Thomas Augusto Ferreira de.	Fundações de apoio; Universidades públicas; Terceiro setor; Autonomia universitária	Dissertação	2013	Direito
"fundações de apoio" + ensino superior				
Regulamentação Interna do Relacionamento da Universidade Federal da	Fundações de Apoio; Ensino Superior;	Dissertação	2021	Políticas Públicas, Gestão e

Paraíba com Fundações de Apoio: um estudo sobre fluxos administrativos e sua aderência aos normativos vigentes ARRUDA, Arthur Barbosa.	Vulnerabilidades; Avaliação.			Avaliação da Educação Superior
---	------------------------------	--	--	--------------------------------

Fonte: elaboração própria.

Após a leitura preliminar das produções com a finalidade de realizar um mapeamento dos principais aspectos abordados, foi descartada também a dissertação *A expansão do ensino superior e a contribuição das fundações privadas: um olhar do Ministério Público Estadual*, de 2013, pois as fundações privadas consideradas nesse estudo não são da mesma categoria que as fundações de apoio privadas investigadas na presente tese.

Destacamos ainda que, das seis produções remanescentes do levantamento bibliográfico, apenas duas delas fazem uma análise do fenômeno sob uma perspectiva crítica, inseridas no método de investigação do materialismo histórico-dialético, apresentando os paralelos da categoria “fundação de apoio privada” e as bases econômicas capitalistas da sociedade. São elas: a dissertação *O Público e o Privado nas Universidades Públicas: Análise da fundação de apoio privada FADESP no gerenciamento dos recursos para a UFPA (2004 a 2008)*, de Ferreira (2010), e a tese *Universidade pública e fundações privadas: a hegemonia privatista na produção de discurso e na apropriação dos recursos*, de Ramos (2015).

À continuação, faremos breves considerações acerca das produções acadêmicas relacionadas ao objeto de estudo da presente pesquisa. A primeira delas é a dissertação de mestrado mencionada no parágrafo acima, de autoria de Luciana Rodrigues Ferreira, defendida em 2010 no Programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal do Pará (UFPA).

A dissertação analisa de forma crítica as relações público-privadas nas universidades públicas, com foco no caso específico da Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP). A autora revela de que forma a fundação, embora criada com o discurso ideológico de oferecer apoio institucional, muitas vezes se posiciona como um ente privatizador dentro da universidade. A autora demonstra, através do discurso ideológico, que as FAP foram se tornando imprescindíveis dentro das dinâmicas operacionais no interior das universidades federais com respaldo legal e político, porém, na essência, as fundações ameaçavam a autonomia da universidade (Ferreira, 2010).

Ferreira (2010) argumenta que as fundações de apoio privadas (FAP) passam a ocupar o espaço público ao se apropriarem da infraestrutura das universidades públicas, ao mesmo

tempo que se beneficiam de incentivos e recursos de natureza fiscal. Além disso, utilizam, em larga medida, força de trabalho altamente qualificada, formada por meio de investimento público, para a execução de suas atividades. Segundo a autora, esse conjunto de apropriações ocorre sem o devido ressarcimento às universidades, evidenciando uma relação assimétrica na qual recursos públicos são mobilizados em favor de interesses privados.

A pesquisa conclui que as fundações de apoio privadas, ainda que criadas teoricamente para dar agilidade e flexibilidade às universidades, acabam por naturalizar a presença do setor privado no espaço público. Isso evidencia um processo de privatização da educação superior, desgastando o caráter público da universidade.

Em síntese, pode-se afirmar que os dados levantados indicam que a regulação das FAP, viabilizou a concretude da política neoliberal para a educação superior, principalmente por destacar a parceria público-privado como essencial na atuação da autonomia das universidades públicas brasileiras, propiciando à essas entidades privadas a gestão administrativo-financeira de projetos, via contratos e convênios, além da esfera pública, e principalmente subsidiada por esta (Ferreira, 2010, p. 159).

A segunda produção analisada foi a dissertação de autoria de Fernando de Oliveira Canito Filho, defendida em 2013 no Programa de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Apesar de ser uma pesquisa mais técnica, foi mantida por relacionar o conceito de governança corporativa com as fundações de apoio privadas, com o objetivo geral de “verificar as possibilidades de efetivação dos princípios, instrumentos e práticas de governança aplicáveis em fundações privadas” (Canito Filho, 2023, p. 13). A pesquisa advoga pela utilização do modelo de governança corporativa, chamando-o de profissionalização da gestão, justificando ser práticas administrativas mais robustas para garantir a sustentabilidade e eficácia dessas organizações, com base no ideário propalado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e conceitos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e autores da administração, como Peter Drucker, e da contabilidade, como Maria Clara Cavalcante Bugarim.

O estudo identifica que, com o aumento do número de Organizações Sem Fins Lucrativos (OFSL), a nova filantropia, categoria na qual se inserem as fundações de apoio privada, também houve o aumento do volume dos recursos, públicos e privados, aplicados no setor, demandando o que o autor chama de “profissionalização do setor”, o que leva à necessidade de desenvolver instrumentos de controle e avaliação que promovam maior transparência e *accountability* nas relações entre fundações privadas e suas instituições credenciadoras. Porém, ao mesmo tempo, sua pesquisa identificou que existe a “necessidade de

um maior nível de profissionalização por parte da Fundação pesquisada” (Canito Filho, 2013, p. 69).

Ou seja, a governança corporativa é mobilizada como justificativa para a suposta profissionalização da gestão da fundação. Contudo, os resultados empíricos da pesquisa de Canito Filho (2013) indicam o inverso: apesar da adesão formal aos princípios da GC, os níveis efetivos de profissionalização permanecem baixos. O autor destaca ainda a necessidade de fiscalização do Ministério Público e agente indutor de fortalecimento das fundações:

Nesse sentido, o Ministério Público brasileiro, considerando seu papel legalmente definido de velamento ou fiscalização, pode se constituir num importante indutor do processo de fortalecimento institucional das fundações, ao estabelecer, por exemplo, a exigência de critérios condicionantes para criação e funcionamento dessas organizações, com base em parâmetros que levem em conta boas práticas de governança e gestão com reconhecida adoção em empresas do terceiro setor (Canito Filho, 2013, p. 70).

O terceiro texto analisado é a tese doutoral de Mônica Nascimento e Feitosa, intitulada *Marcos Regulatórios da Relação Fundações Privadas de Apoio e Instituições Públicas de Ensino Superior*, defendida em 2019 na Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social. Destacamos que a tese foi produzida numa universidade pública do estado de Minas Gerais. Ela traz um estudo sobre os arranjos institucionais que estruturam as relações entre as fundações de apoio privadas e instituições públicas de ensino superior, destacando a centralidade da atuação positiva, segundo sua percepção, das FAP na promoção da inovação científica e tecnológica no Brasil, bem como as fundações privadas como escritórios de gestão e transferência de tecnologia. O estudo apresenta as ferramentas da governança corporativa nas fundações privadas como mecanismos que aportam credibilidade e solidez à relação entre as FAP e as instituições “apoiadas”.

Feitosa (2019) conceitua as fundações de apoio privadas como instituição de direito privado do terceiro setor, com competências de interesse público, portanto, uma entidade paraestatal do primeiro setor que atua como empresa privada do segundo setor, também metaforicamente descritas como “braços executivos” das IES públicas, apoiadas na teoria da “Tríplice Hélice”. De acordo com a sua pesquisa, as normas e regulamentações sobre as FAP acabam gerando entraves e inseguranças no lugar de resolver as burocracias do serviço público.

Para a autora:

As Faps [sic] possuem representatividade e importância institucional, como resultado de uma atuação que abrange o tripé ensino, pesquisa, extensão,

“Desenvolvimento Institucional” e a Inovação Científica e Tecnológica, oportunizando **ganhos não financeiros**, como troca de conhecimento e experiências, mas que ultrapassam esses objetivos, porque efetivam movimentação econômica regional e nacional (Feitosa, 2019, p. 232, grifos nossos).

Porém, em nossa perspectiva, também apoiada em Ferreira (2010), esses ganhos vão muito além dos não financeiros assinalados acima. Notadamente, se levarmos em consideração dados dos relatórios da Fundep, esses apontam superávit em torno de R\$ 2,8 mi e R\$ 3,19 mi em 2022 e R\$ 7.443.553,40 em 2023 (Fundep, 2023, 2024), ou o comprometido de R\$ 38 milhões em investimentos pela Fundepar, via Seed4Science (Fundepar, 2025). Para fins de comparação, o orçamento da UFMG previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2023 foi de aproximadamente dois bilhões, duzentos e doze milhões.

Feitosa (2019) também analisa a questão do empreendedorismo no ambiente acadêmico. Na perspectiva da autora, diferentemente da nossa perspectiva crítica, o empreendedorismo seria a ativação e aplicação do conhecimento produzido nas universidades, por meio da articulação entre diferentes setores, com mediação das fundações de apoio privadas, supostamente visando gerar inovação e converter esse conhecimento em benefícios econômicos e sociais. Para a autora, tal processo não transforma a universidade em uma instituição de mercado, apenas a interação com ele.

A quarta produção elencada é a tese de Giovane Saionara Ramos, defendida em 2015 no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de São Paulo (USP), apontada acima como uma das produções com abordagem crítica a respeito do papel das fundações privadas na hegemonia privatista das universidades públicas brasileiras, ancorada numa perspectiva marxista. O trabalho examina a repercussão das fundações de apoio privadas na autonomia e função pública das universidades públicas brasileiras. A autora argumenta que as fundações contribuem para um processo de refuncionalização das universidades, convertendo-as em prestadoras de serviços ao mercado, o que, em última instância, acaba por corroer a autonomia universitária.

A tese de Ramos (2015) apresenta um estudo de caso da Fundação Euclides da Cunha (FEC), fundação privada credenciada pela Universidade Federal Fluminense (UFF), numa perspectiva marxista. Trabalha com a “hipótese de que as fundações privadas ditas de apoio, ao intermediarem o financiamento de parte dos projetos e programas e, mesmo, a criação de novos cursos e novos *campi*, operacionalizam transformações na função social da universidade” (Ramos, 2015, p. 32).

Para a autora, num contexto da economia capitalista global, em países de economia central, as empresas privadas possuem seus próprios laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), sendo elas as principais produtoras de inovação nesses países. Já no Brasil, num contexto de economia dependente, devido a sua posição na cadeia produtiva mundial, desloca-se esse eixo de produção de P&D para as universidades, notadamente as universidades públicas, para atender às demandas de adequação tecnológica, estabelecendo uma relação hierárquica que reforça a dependência e a heteronomia cultural das universidades, e as fundações de apoio privadas exercem um papel basilar nesse movimento (Ramos, 2015).

A autora apresenta também uma relevante análise a respeito da alteração ocorrida na legislação que regula a relação entre as fundações e as universidades públicas, com ênfase na Lei de Inovação Tecnológica (LIT), análise esta que aprofundaremos mais na Seção 1. Segundo a autora:

1. A LIT [lei]/ FEC [função] refuncionalizam a universidade, deslocando sua função social para as atividades de ensino massificado e, sobretudo, para a inovação tecnológica que, no caso brasileiro, converte a pesquisa em serviços;
2. O processo de refuncionalização se materializa por meio de mudanças institucionais na universidade, o que, por sua vez, reconfigura o trabalho acadêmico e o próprio *ethos*, valores, princípios éticos, do fazer acadêmico. (Ramos, 2015, p. 248).

Outro aporte importante de Ramos (2015) para a compreensão do fenômeno das fundações de apoio privadas é a análise da disputa entre o público e o privado na arena das universidades públicas. A autora destaca a naturalização do discurso da transformação do público em “interesse público”, legitimando, assim, a presença e a expansão da esfera privada nas instituições públicas. Dito de outro modo, a ideia central é que uma narrativa dominante, institucionalmente legitimada, naturaliza a incorporação de interesses privados no setor público, contribuindo para a erosão do caráter público das universidades, sua autonomia, e reconfigurando sua organização e função segundo lógicas de mercado.

A tese de Ramos (2015) demonstra que as fundações de apoio privadas atuam como dispositivos de refuncionalização da universidade pública ao deslocarem sua centralidade institucional da produção e socialização do conhecimento para a prestação de serviços. No caso analisado pela autora, a FEC opera como mediadora das demandas externas, convertendo espaços acadêmicos em ambientes orientados à lógica contratual e à oferta de serviços tecnológicos. Esse movimento é acompanhado da ampliação expressiva de cursos pagos realizados com a infraestrutura e o corpo docente da universidade, erodindo o princípio

constitucional da gratuidade e indicando a inserção dessas fundações como engrenagens de suporte a interesses privados no interior da instituição pública.

Adicionalmente, sua pesquisa evidencia que a participação de docentes, inclusive em regime de dedicação exclusiva, nesses arranjos, contribui para sua reconversão em prestadores de serviços submetidos à racionalidade empresarial, com efeitos diretos sobre a isonomia salarial, frequentemente flexibilizada por meio do pagamento de bolsas. A intermediação de recursos públicos pelas FAP, legitimada por marcos normativos estatais, compromete a autonomia universitária e reforça a lógica empresarial nas instituições. Nesse quadro, Ramos (2015) indica um afastamento do papel social e histórico da universidade, particularmente no campo da inovação tecnológica, onde a pesquisa passa a ser orientada por demandas imediatas de mercado, aprofundando sua inserção subordinada ao contexto do capitalismo dependente. Para finalizar, a autora conclui:

A LIT e as fundações de apoio, portanto, imprimem mudanças que tornam a universidade uma instituição muito distante do que nos ensina a jurista Anna Cândida Ferraz (1998) em seu conhecido estudo sobre o alcance da autonomia universitária. Os deslocamentos são radicais: no lugar de conhecimento, competências, no lugar de formação humana, capital humano. Trata-se, conforme a pesquisa procurou demonstrar, de um novo *ethos* guiado pela racionalidade do capital (Ramos, 2015, p. 258).

A quinta produção é a de Thomas Augusto Ferreira de Almeida, dissertação de mestrado em Direito, defendida em 2013 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), sob o título *Fundações de Apoio – Regime Jurídico – Autonomia Universitária*. O autor analisa o regime jurídico das fundações de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A dissertação de Almeida (2013) apresenta, inicialmente, a emergência das fundações de apoio privadas como uma ferramenta para instrumentalização da autonomia das universidades públicas federais. Isso porque as fundações teriam a possibilidade de gerir de forma mais autônoma os recursos orçamentários e financeiros, visto que as FAP não estão submetidas a restrições legais e burocráticas, como a administração pública, por serem entes de direito privado. No enfoque do autor, a diretoria da fundação de apoio privada seria responsável por zelar pelos interesses da universidade a ela vinculada.

De acordo com o exposto por Almeida (2013), a expansão das fundações de apoio privadas inseriu-se no contexto de reconfiguração do Estado pós-social, marcado pela influência de diretrizes neoliberais e pela adoção de uma administração pública de caráter gerencial. Nesse cenário, segundo o autor, tais entidades passam a ocupar uma posição estratégica, uma vez que, por não estarem submetidas aos mesmos mecanismos de controle e

aos princípios que regem a administração pública direta, dispõem de maior flexibilidade institucional para estabelecer parcerias externas e captar recursos para o financiamento de pesquisas. Essa condição favoreceu sua consolidação no campo educacional e científico.

Em contrapartida, Almeida (2013) sustenta que as fundações de apoio privadas, embora tenham sido concebidas como mecanismos auxiliares às universidades federais, passaram a operar como estruturas administrativas paralelas, assumindo funções típicas da gestão pública, porém, sem se submeterem totalmente às suas normas. De acordo com o autor, esse processo se expressa, por exemplo, na contratação de pessoal sem concurso, na complementação salarial de servidores e na realização de compras e serviços sem licitação. Além disso, recursos gerados por atividades das FAP, tais como consultorias e capacitações realizadas por docentes e com infraestrutura pública, deixaram de ser incorporados ao orçamento das universidades, permanecendo sob controle das fundações, o que configuraria como uma espécie de gestão financeira paralela.

Esse arranjo, afirma Almeida (2013), amplia a influência das fundações privadas sobre o funcionamento das universidades públicas, permitindo que atuem tanto nas atividades-fim quanto na estrutura administrativa, sob regime de direito privado e maior permeabilidade a interesses externos. Como resultado, nesse aspecto, há realmente uma fragilização da autonomia universitária e uma reconfiguração do papel público dessas instituições, sobretudo no campo da pesquisa científica, o qual passa a ser mais suscetível a direcionamentos exógenos. E, para concluir, o autor reforça que tal dinâmica foi não apenas aceita, mas incentivada pelo Estado como estratégia compensatória diante das restrições orçamentárias e dos mecanismos de controle impostos às universidades públicas, contribuindo para a consolidação desse modelo híbrido e contraditório.

Em síntese, Almeida (2013) examina as implicações da relação universidade versus fundação de apoio privada para a autonomia universitária, e argumenta que o regime jurídico das fundações apresenta potencialidades para proporcionar flexibilidade gerencial às universidades públicas, porém, também expõe vulnerabilidades, como a falta de transparência e a necessidade de maior controle público. O autor afirma que as FAP não cumprem seu papel no que diz respeito à transparência e prestação de contas, muitas vezes em conflito com os princípios do direito público, e, ainda, que as alterações ocorridas no arcabouço jurídico produzidas nesta matéria estimulam a transferência das atividades das IFES para as fundações de apoio privadas credenciadas.

Como conclusão do seu estudo, Almeida (2013, p. 196) aponta que,

[...] apesar de nascidas como extensão dos entes públicos como subterfúgio ao regime de direito administrativo, as fundações de apoio devem agora adquirir sua verdadeira personalidade de terceiro setor e definir a partir daí seu caminho. A mudança, entretanto, deve ser gradual e planejada, envolvendo a caracterização de um modelo jurídico financeiramente mais autônomo às IFES que à medida que for sendo implementado, irá diferenciar as duas entidades e permitir que atuem autonomamente de acordo com seus objetivos institucionais, ainda que coincidentes.

A dissertação de mestrado de Almeida (2013), embora não se insira numa perspectiva crítica nem estabeleça interlocução com a economia política e as repercussões do fenômeno para a função social da universidade, oferece contribuições relevantes para a compreensão das fundações de apoio privadas no interior das universidades federais. O autor identifica um processo de desvirtuamento de seus propósitos iniciais que sustentaram a sua criação, evidenciando tensões que, em certos casos, colidem com os próprios interesses institucionais da universidade. Além disso, apresenta uma análise jurídico-institucional relevante da trajetória dessas fundações, a qual será retomada com maior profundidade na Seção 1 deste trabalho. Propõe, finalmente, a redefinição de sua personalidade jurídica como forma de adequá-las às funções que vêm desempenhando na atualidade.

Por fim, a sexta produção, a dissertação de Arthur Barbosa Arruda, defendida em 2021 na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) no Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, analisa a relação da UFPB e as fundações de apoio privadas. Arruda (2021, p. 14) afirma que a relação da UFPB com suas fundações credenciadas é, muitas vezes, permeada por conflitos, tais como “falta de transparência, desvio de recursos, prestação de contas deficientes, falha dos controles internos, entre outros, evidenciadas em processos de auditoria do Tribunal de Contas da União”. O objetivo de seu estudo é, pois, debater o arranjo jurídico legal da relação entre a universidade e as fundações de apoio privadas.

Como produto de um programa de pós-graduação profissional, apresenta uma abordagem mais técnica e administrativa na questão em tela. Nesse sentido, um dos achados da dissertação de Arruda (2021) é que a UFPB cumpre, parcialmente, os mecanismos de controle em sua relação com as fundações de apoio. Sugere ainda a implementação de fluxogramas institucionais e melhorias dos mecanismos de controle com a finalidade de reduzir riscos. Recomenda também a revisão dos processos internos para garantir maior conformidade legal e eficiência administrativa nas relações entre universidades e fundações.

A pesquisa não possui uma dimensão crítica, nem chega a analisar as questões de fundo, econômicas e políticas das FAP, tampouco chega a abordar questões relativas à governança

corporativa nas fundações. É possível notar que, mesmo em pesquisas que não buscam problematizar as relações público-privadas entre as universidades federais e as FAP, os estudos apontam também para a fragilidade do controle sobre elas.

As produções acadêmicas que circundam o objeto da presente tese apresentam fundamental embasamento empírico e teórico para o prosseguimento dos estudos nessa área. Especialmente, as duas teses (Ferreira, 2010; Ramos, 2015) apresentadas em programas de educação, dentro de uma abordagem marxista da análise da realidade, aportam importantes contribuições para a apreensão do fenômeno das fundações de apoio privadas e suas contradições.

Ferreira (2010) revela, por meio do estudo da Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP), como as fundações de apoio privadas operam tal qual instrumento de mediação privada na gestão de recursos públicos, erodindo a autonomia universitária e enfraquecendo o caráter público da universidade. Por sua vez, Ramos (2015) aprofunda essa crítica ao demonstrar como as fundações privadas transformam as universidades em prestadoras de serviços ao mercado. Ambas as pesquisas convergem ao expor o processo de mercantilização do ensino superior, o qual subordina a universidade aos interesses do capital em detrimento de seu compromisso social.

Entretanto, nenhuma das produções aborda a temática sobre o processo de influência da atual fase do capitalismo financeirizado no contexto das universidades públicas, nem apresenta uma análise crítica a respeito da governança corporativa como modelo de gestão das FAP, e menos ainda chega a analisar a relação entre as fundações de apoio privadas com fundos de investimento, possivelmente por este ser um fenômeno mais recente¹⁵.

Nesses termos, a presente pesquisa propõe uma abordagem original ao investigar a atuação das fundações de apoio privadas no interior das universidades públicas, introduzindo elementos analíticos ainda pouco explorados na literatura, tais como a adesão das fundações ao modelo de gestão da governança corporativa, modelo típico de empresas que adotam modelo jurídico na forma de Sociedade Anônima (S.A). Propõe, sobretudo, a introdução da discussão crítica da relação entre as universidades federais e os fundos de investimentos, o que constitui

¹⁵ Dentre as fundações de apoio privadas analisadas, observa-se que a adesão ao modelo de governança corporativa constitui uma tendência recente. A Fundep foi pioneira ao criar a Fundepar em 2013; a Funape incorporou a governança corporativa em seu planejamento estratégico para o período de 2014 a 2017; a Funarbe passou a adotar essa diretriz a partir dos documentos institucionais de 2019; e a FundMed iniciou esse processo em 2021. Esses marcos indicam que o movimento de aproximação das fundações privadas de apoio ao modelo corporativo vem se consolidando há pouco mais de uma década.

uma contribuição relevante para o campo das políticas públicas educacionais e para o campo temático da educação superior.

Observamos um movimento de alteração estrutural das fundações de apoio privadas que atuam junto ao sistema de ciência, tecnologia e inovação federal. Este movimento caracteriza-se pela adesão a práticas gerenciais empresariais, incluindo a denominada “profissionalização da gestão” e a busca por resultados mensuráveis. Esse processo se intensifica com as alterações promovidas pelos marcos regulatórios e nas políticas de C,T&I que passaram a favorecer o reposicionamento das fundações como agentes intermediários entre a universidade e o mercado.

A expansão e complexificação das estruturas administrativas, a diversificação de formas de atuação e nichos de mercados, o alinhamento a princípios de eficiência apontam para uma reconfiguração da natureza das FAP, que passam a atuar não apenas como “apoiadoras” das universidades, mas como plataformas de gestão financeira que operam de acordo com a lógica corporativa e financeira em alguns casos. Essa alteração expressa o aprofundamento da inserção das fundações de apoio na dinâmica das instituições públicas, evidenciando o avanço do processo de mercantilização no interior das universidades.

Podemos afirmar, assim, que a relevância da pesquisa em tela se sustenta em múltiplas dimensões, seja acadêmica, política, social e/ou pessoal, articuladas pelo interesse em explorar criticamente as transformações em curso nas relações entre universidades públicas e fundações de apoio privadas no Brasil num contexto de financeirização da economia.

No plano acadêmico, este estudo preenche uma lacuna importante na literatura sobre políticas públicas para educação superior ao propor uma análise crítica atualizada da atuação das fundações de apoio privadas, conforme exposto acima. Cada vez mais, as FAP se apresentam como atores estratégicos no sistema C,T&I, o que reconfigura seu papel que inicialmente era de “apoio”. Entre as novas atividades que vêm sendo incorporadas, podemos destacar o apoio à constituição de Fundos de Investimento em Participações (FIP), a criação de programas de apoio a *startups* universitárias, e a adesão à governança corporativa.

Como exemplos, destacamos o programa Seed4Science, coordenado pela gestora de investimentos Fundepar (Fundep/UFMG), citado anteriormente. A própria gestora atua também como articuladora do fundo de investimentos em participações, voltado a *startups* de base científica e tecnológica (*deep techs*). A Fundepar é responsável também pelo programa Arapy, uma iniciativa de capital semente voltada a negócios de impacto social em estágio inicial, que tem, entre seus parceiros, as fundações de apoio e empresas do setor privado (Fundep, 2025). Tais iniciativas, baseadas em lógica de investimento e expansão, evidenciam a crescente

aproximação entre universidade pública, fundações de apoio privadas e o mercado financeiro, em uma direção de disputa entre os princípios da autonomia universitária e da função pública da ciência.

No plano político e social, esse processo ocorre paralelamente ao fortalecimento do capital financeiro no setor educacional, evidenciado pela entrada de grupos educacionais privados no mercado acionário e pela intensificação das operações de fusão e aquisição a partir de 2007, conforme elucidado por Chaves (2015), em um contexto marcado pelo progressivo enfraquecimento do financiamento público das universidades federais. Juntamente a esse movimento, soma-se a aprovação de marcos legais e normativos que conferem flexibilização jurídica às relações entre os docentes, as universidades e as fundações, como a Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal de C,T&I), dentre outras abordadas adiante. Tais mudanças normativas, ao abrirem novas possibilidades de diferentes relações entre universidade e fundações, formatam um novo modelo de gestão da ciência nas universidades federais brasileiras.

Finalmente, a relevância pessoal deste estudo decorre da trajetória da pesquisadora, com atuação em políticas de internacionalização, gestão universitária e inserção em grupos de pesquisa voltados à análise crítica das transformações no campo da educação superior pública. O compromisso é desvendar, com rigor, os efeitos das mencionadas transformações sobre a missão pública da universidade, sua autonomia e seu papel na produção do conhecimento em uma conjuntura marcada por múltiplas pressões neoliberais.

Frente às considerações até aqui apresentadas, delimitamos como problema de pesquisa a seguinte pergunta: como a atuação da Fundep/UFMG e, especialmente, de sua gestora de investimentos, a Fundep Participações S.A. (Fundepar), medeia a inserção dos conhecimentos produzidos no âmbito da universidade pública nos circuitos da economia financeirizada?

Consequentemente, propomos, como objetivo geral deste estudo, investigar as formas e os mecanismos pelos quais a Fundep/UFMG e a Fundep Participações S.A. (Fundepar) articulam a universidade pública às dinâmicas de mercado e de valorização financeira da produção acadêmico-científica. Com a finalidade de fornecer o instrumental necessário para a resposta do objetivo geral, dispõem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a trajetória histórica e legal das fundações de apoio privadas, no contexto das políticas de C,T&I brasileiras, com destaque à UFMG e sua Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep).

2. Examinar a financeirização e a governança corporativa a partir da análise dos relatórios de gestão da Fundep.
3. Investigar a conexão das universidades federais com a economia financeirizada mediante o estudo do caso da Fundepar (Gestora de Investimentos).

As bases materiais do objeto pesquisado indicam que houve uma reformulação no arcabouço jurídico que regula a relação entre as FAP e as Universidades Federais, ampliando seu escopo de atuação. A base de dados de credenciamentos e autorizações de fundações de apoio privadas do MEC indica uma expansão do número de fundações de apoio credenciadas, e o levantamento nos *sites* das fundações credenciadas no MEC apontam também para a diversificação dos serviços ofertados e a chamada “profissionalizada da gestão” em muitos dos casos, como a adesão ao modelo de governança corporativa adotado por uma parcela das FAP.

Seguindo esta linha de raciocínio, a investigação em tela parte da hipótese de que a incorporação da governança corporativa pelas fundações de apoio privadas que atuam junto às universidades federais brasileiras, tomando como referência o caso concreto da Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep/UFMG) e a criação de sua gestora de investimentos, a Fundepar, não se limitando a um processo de aprimoramento técnico-gerencial, ou de profissionalização da gestão. Ao contrário, tal movimento expressa a progressiva subsunção dessas entidades à lógica da financeirização, na medida em que reconfigura a função da universidade federal por meio de dispositivos institucionais que aproximam a produção científica das dinâmicas de valorização do capital. Nesse processo, intensificam-se as contradições entre a função pública da universidade e sua inserção em circuitos econômicos financeirizados, corroendo os limites entre interesse público e acumulação privada.

Desdobra-se, dessa hipótese geral, a proposição de que a expansão e consolidação das fundações de apoio privadas, especialmente a partir da década de 1990, se encontram diretamente associadas às reformas do aparelho do Estado brasileiro, orientadas por organismos internacionais e pelas diretrizes da Nova Gestão Pública (NGP). Tais transformações introduziram mecanismos gerencialistas, flexibilizações institucionais e novos arranjos jurídico-organizacionais que possibilitaram a ampliação da atuação das FAP no interior das universidades, favorecendo o estreitamento das relações entre o público e o privado.

Adicionalmente, sustentamos que a adoção de práticas de governança corporativa pelas fundações de apoio não está ancorada na busca por maior transparência e eficiência

administrativa, mas opera como um mecanismo de alinhamento às racionalidades próprias do mercado financeiro. A incorporação de instrumentos como gestão de riscos, *compliance*, políticas de investimento e relações com investidores indica uma reorientação das finalidades institucionais dessas entidades, conectando-as às lógicas empresariais financeirizadas.

No plano específico do caso investigado, a criação da Fundep Participações S.A. (Fundepar) representa novo patamar nesse processo, ao institucionalizar a atuação da fundação de apoio privada como agente de investimento no mercado financeiro. Tal configuração possibilita a inserção indireta da produção oriunda da universidade federal em circuitos de valorização do capital, evidenciando a crescente articulação entre ciência engajada ao mercado, inovação e mercado financeiro.

Estudos anteriores já estabeleceram relações entre as fundações de apoio privadas e os processos de mercantilização da educação superior (Ferreira, 2010; Ramos, 2015). Investigações como a de Silva Junior (2025), por sua vez, evidenciam a inserção da gramática da economia financeirizada no interior da universidade, bem como a incorporação de paradigmas orientados por métricas de eficiência e performance, e a transformação do saber em ativo financeiro e das pesquisas em linhas de produção, visando a uma rentabilidade simbólica que reconfiguram o fazer acadêmico. Não obstante, a hipótese que orienta esta tese sustenta que a Fundep/UFMG, por meio da Fundepar, opera uma mediação concreta entre a produção de conhecimento no âmbito da universidade federal e o mercado financeiro, não apenas em nível simbólico ou discursivo, mas no plano do real, ao instituir mecanismos efetivos de inserção desses conhecimentos no mercado financeiro.

Para a apreensão do objeto desta investigação, torna-se imprescindível situá-lo no movimento histórico mais amplo, examinando o processo de constituição das políticas públicas educacionais e das regulamentações que incidem sobre as instituições federais de ensino superior. Tal análise exige, ainda, a consideração de suas mediações com o padrão de desenvolvimento econômico brasileiro, com a política de ciência, tecnologia e inovação (C,T&I), bem como com a contradição entre o público e o privado e as reconfigurações contemporâneas do capitalismo sob predominância financeira.

De acordo com Silva Júnior (2017), no Estado brasileiro, o processo de mercantilização já se encontra impregnado nas práticas e na política institucional das universidades, como na busca de estândares de qualidade de universidade de classe mundial. Tal processo subordina as escolhas dos pesquisadores universitários e toda a estrutura

universitária às demandas do setor produtivo, o que, em última análise, em vistas ao capitalismo mundializado, favorece a economia e o desenvolvimento dos países de economia central.

É indispensável, nesse sentido, analisar o aprofundamento da dinâmica de reorganização institucional das universidades para atender a demandas mercadológicas, do capitalismo acadêmico, citado por Silva Júnior (2017), assim como a atuação das Fundações de Apoio Privadas no espaço público das Instituições Federais de Ensino Superior, e as relações entre público e privado neste contexto.

A fim de alcançarmos os objetivos propostos nesta investigação, em articulação com as questões norteadoras e o referencial teórico adotado, recorreremos a uma abordagem ancorada no materialismo histórico-dialético, compreendido como método de apreensão do movimento real. Tal perspectiva orienta a análise para além da dimensão fenomênica do objeto, buscando desvelar suas determinações essenciais, as quais não se constituem de forma isolada, mas se produzem na totalidade das relações sociais, em suas múltiplas mediações e interações (Lefebvre, 1995).

Trata-se, pois, de uma investigação de caráter crítico, orientada a ultrapassar a dimensão aparente das fundações de apoio privadas. Nessa direção, impõe-se a realização de uma análise aprofundada do objeto em questão, considerando suas múltiplas relações e determinações. Assim, o estudo ancora-se na categoria de mediação e totalidade, na medida em que busca elucidar as mediações que articulam o papel desempenhado pelas fundações de apoio no sistema brasileiro de ciência, tecnologia e inovação (C,T&I), a atuação da Fundep no âmbito da UFMG e a criação de uma gestora de investimentos (Fundepar) no contexto das universidades federais, situando tais processos no quadro mais amplo da totalidade do capitalismo contemporâneo sob predominância financeira.

A investigação mobiliza também a categoria de subsunção, tal como formulada na tradição marxista, como instrumento analítico para apreender a forma pela qual as fundações de apoio privadas passam a ser, progressivamente, incorporadas à lógica de valorização do capital. Partimos da compreensão de que a subsunção não se reduz a um processo imediato ou linear, mas se realiza de modo mediado e historicamente determinado, articulando dimensões institucionais, jurídicas e organizacionais.

Valemo-nos da categoria contradição também, não compreendida como a simples oposição externa entre elementos independentes, mas como uma relação na qual determinações contrárias coexistem e se constituem no interior de uma mesma totalidade. Como explica Lefebvre (1995, p. 186):

[...] o envelhecimento começa no momento em que o ser vivo parece em plena ascensão, em pleno crescimento. Ele já traz sua morte consigo; e o momento de seu nascimento é também, em certo sentido, aquele de sua morte. Viver é consumir e consumir a vida; viver já é morrer. A vida e a morte são estreita e indissolivelmente unidas. Os contraditórios, concretamente, são unidos — são idênticos.

Essa compreensão da contradição constitui uma categoria importante para a análise desenvolvida nesta tese. Isso porque buscamos compreender as mediações pelas quais essas determinações entre o público e o privado passam a coexistir e a se relacionar no interior da própria universidade, produzindo movimentos contraditórios. As fundações de apoio privadas constituem uma expressão privilegiada dessas mediações: ao mesmo tempo que viabilizam atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação em um contexto de restrições ao financiamento público, também inserem mecanismos, racionalidades e interesses oriundos da esfera corporativa e do mercado financeiro na esfera acadêmica.

Nesse sentido, analisamos em que medida a atuação da Fundep/UFMG e, de forma mais específica, a constituição da Fundepar expressam um movimento de transição de formas mais indiretas de articulação com o mercado para formas mais complexas de subsunção, nas quais a produção de conhecimento passa a ser integrada, ainda que de maneira não imediata, aos circuitos de valorização do capital. Tal perspectiva permite compreender como a incorporação de dispositivos associados à governança corporativa, à gestão de investimentos e à financeirização aprofundam seu caráter privatizante das FAP.

Considerando os objetivos delineados, caracterizamos esta investigação para além de um caráter crítico-descritivo, na medida em que busca identificar e analisar os fatores e determinações que contribuem para a conformação do fenômeno investigado, particularmente no que se refere à atuação das fundações de apoio privadas no contexto das universidades federais e suas mediações com a dinâmica do capitalismo contemporâneo. No que tange aos procedimentos técnicos, o estudo assume, predominantemente, o caráter de pesquisa documental, uma vez que se fundamenta na análise de materiais que ainda não receberam tratamento analítico sistematizado ou que podem ser reinterpretados à luz do referencial teórico adotado. Nesse sentido, mobilizam-se como fontes primárias documentos institucionais, normativos, dados apresentados pelo MEC, relatórios de gestão, os quais permitem apreender, em sua materialidade, as transformações nas formas de organização, gestão e inserção dessas entidades no sistema de ciência, tecnologia e inovação brasileiro, conforme discutido na literatura metodológica da área (Gil, 2002; Marconi; Lakatos, 2003).

Quadro 2 - Documentos para pesquisa documental

Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994.	BRASIL	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.
Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.	BRASIL	Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.
Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004.	BRASIL	Lei de Parcerias Público-Privadas. Dispõe sobre normas gerais para a licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.
Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Lei de Inovação Tecnológica.	BRASIL	Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.
Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Lei do Bem	Brasil	Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; altera outros dispositivos legais.
Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010.	BRASIL	Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004.
Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013.	BRASIL	Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências.
Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014.	BRASIL	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.
Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Novo Marco de C,T&I	BRASIL	Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.
Planilha	MEC	Planilha de Fundações de Apoio credenciadas pelo MEC (julho/2025).
Relatórios de Gestão	FUNDEP	Relatórios de Gestão da FUNDEP dos anos de 2006 a 2023.

Documentos	FUNDEPAR	Política de Investimentos, Manual de <i>Compliance</i> , Política de Aquisição e Acompanhamento de Ativos Mobiliários, Política de Gestão de Riscos, Política ESG.
------------	----------	--

Fonte: elaboração própria.

Como procedimento complementar, recorreremos à pesquisa bibliográfica, a qual possibilita a análise de um conjunto amplo e diversificado de produções já sistematizadas sobre o tema, ampliando o alcance interpretativo da investigação para além das limitações empíricas imediatas (Gil, 2002). Por meio desse procedimento, tornou-se possível situar o objeto de estudo em um quadro mais abrangente, apreendendo os processos históricos, políticos e econômicos que conformam a atuação das fundações de apoio privadas no interior das universidades federais. Nesse sentido, a revisão da literatura concentrou-se em eixos temáticos fundamentais à análise proposta, tais como as reformas do Estado e a NGP, a financeirização da economia, a governança corporativa, a política de ciência, tecnologia e inovação (C,T&I), bem como as relações entre público e privado na educação superior.

Sobre a estrutura textual, a presente tese está organizada em três seções. Na Seção 1, “Fundações de Apoio Privadas nas Políticas Brasileiras de Ciência, Tecnologia e Inovação: Marco Legal, Trajetória Histórica e a Fundep/UFGM”, buscamos fazer uma discussão histórica da origem das fundações de apoio privadas dentro das universidades federais no Brasil, fazendo um paralelo entre o processo histórico, a expansão das fundações e a progressiva alteração das leis que regulam essa relação fundação-universidade e a Política de C,T&I. Embasam-se as análises na materialidade dos dados disponibilizados pelo MEC sobre as fundações em atividade no aparelho de Ciência, Tecnologia e Inovação federal.

Apresentamos também a Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep/UFGM), discorrendo, inicialmente, sobre a Universidade Federal de Minas Gerais a partir de uma perspectiva já trabalhada por Silva Júnior (2017) em seu livro *The New Brazilian University* como precursora desse novo modelo universitário, que busca resultados comercializáveis no Brasil. Analogamente ao trabalho de Silva Júnior (2017), objetivamos apresentar a Fundep também como uma fundação pioneira na adequação às demandas da nova ciência acadêmica exigidas pelo regime de predominância financeira.

Na Seção 2, “O público e o privado nas fundações de apoio privadas: financeirização e governança corporativa”, aprofundamos o referencial teórico que sustenta a análise do objeto, situando-o no contexto da economia capitalista em seu estágio de predominância financeira a partir da análise de relatórios de gestão da Fundep no período de 2006 a 2023 através do qual

buscamos observar como se deu a mudança da atuação da fundação e seu respectivo modelo de gestão. Partimos da discussão acerca das transformações contemporâneas do capitalismo, com ênfase nas demandas de ampliação e valorização do capital nesse período, de modo a compreender as pressões estruturais que incidem sobre as instituições públicas.

Na sequência, examinamos a emergência e a difusão do modelo de gestão da governança corporativa, analisando criticamente seus princípios, dispositivos e formas de organização, bem como suas implicações enquanto racionalidade orientadora da gestão. A partir desse exame, discutimos as possibilidades e limites de transposição dessa lógica para o âmbito da administração pública, estabelecendo um diálogo entre governança corporativa e governança pública. Esse percurso analítico culmina na problematização da NGP no contexto da reforma do aparelho do Estado brasileiro, evidenciando seus impactos sobre a organização e o funcionamento das instituições públicas. Por fim, a seção desenvolve uma reflexão crítica sobre a universidade brasileira e a educação superior orientada para o mercado, destacando o papel desempenhado pelas fundações de apoio privadas, em especial a Fundep/UFMG, como mediações centrais na articulação entre Estado, mercado e universidade pública.

Por último, na Seção 3, “FUNDEPAR: o elo entre a universidade pública e o mercado de fundos de investimentos”, apresentamos uma análise detalhada da Fundepar, abordando seu contexto de criação, sua estrutura de gestão, seu funcionamento e sua política de investimentos, com especial destaque para seus principais projetos. Em primeiro lugar, examinamos o Seed4Science, o maior e mais antigo dos programas, a partir de uma análise em rede das empresas que receberam investimentos. Na sequência, analisamos o Programa Arapy, o fundo mais recente da Fundepar, cujos princípios estão ancorados nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ODS/ONU). Em terceiro lugar, abordamos o Programa Motirô, que, diferentemente dos anteriores, não se configura como um programa de investimento, mas de desenvolvimento de negócios ditos de impacto social e/ou ambiental, tendo como proposta a capacitação formativa de empreendimentos selecionados.

A partir da realidade concreta da Fundepar, desenvolvemos uma discussão acerca dos fundos de investimento em participações e de sua lógica de funcionamento no mercado, em articulação com os objetivos da própria Fundepar, ainda que situada em um contexto prioritariamente acadêmico. Por fim, estabelecemos um diálogo entre as categorias de fundos de investimento e capitalismo acadêmico, analisando as repercussões da dinâmica de financeirização no contexto da produção acadêmica.

1 FUNDAÇÕES DE APOIO PRIVADAS NAS POLÍTICAS BRASILEIRAS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: MARCO LEGAL, TRAJETÓRIA HISTÓRICA E A FUNDEP/UFMG

Nesta seção, realizamos uma primeira aproximação ao objeto de estudo desta tese de doutorado: as fundações de apoio privadas. Com a finalidade de compreendê-lo na perspectiva do materialismo histórico-dialético, torna-se necessário desvelá-lo a partir de suas múltiplas mediações na realidade concreta.

A principal mediação desenvolvida nesta seção refere-se à relação entre as fundações de apoio privadas e o arcabouço jurídico brasileiro. Para tanto, iniciamos pela análise da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I), construída no país desde a década de 1980 e responsável por orientar a atuação do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, do qual fazem parte as universidades públicas. Nesta seção, examinam-se a política de C,T&I, seus principais documentos, seu alinhamento ideológico aos princípios neoliberais e o processo de construção das bases nacionais que deram sustentação ao posterior desenvolvimento do arcabouço jurídico.

A partir dessa compreensão mais ampla da política de C,T&I, passamos à análise do conjunto de normas que regulamenta a atuação das fundações de apoio privadas. São então discutidos o contexto de criação dessas fundações, as principais leis que disciplinam sua atuação, a inserção desse conjunto normativo no âmbito da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro e sua articulação com as fundações de apoio e as universidades públicas, culminando com o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Estabelecidas essas interconexões e realizada a contextualização histórica, social e política das fundações de apoio privadas, apresentamos o panorama das fundações desse tipo no Brasil. Para tanto, examinamos sua trajetória de criação, os períodos de maior expansão do número de fundações, bem como as justificativas e os objetivos desse crescimento, com base na planilha de fundações de apoio credenciadas pelo MEC, em sua versão atualizada de 2025. Também são analisados o número de fundações credenciadas pelo Ministério, a quantidade de autorizações existentes e a mudança no perfil de atuação dessas entidades, originalmente criadas para prestar apoio à instituição que lhes deu origem, embora atualmente apenas uma parcela minoritária permaneça desempenhando essa função de forma exclusiva.

Na sequência, analisamos o modelo de gestão adotado por essas fundações, identificando, no conjunto das instituições credenciadas, aquelas que aderem a modelos de

gestão corporativos. Também são apresentados os casos mais representativos de fundações que atuam de forma empresarial, como etapa necessária para a compreensão do estudo do caso da Fundep.

Por fim, considerando que a Fundep, objeto de estudo desta tese, foi criada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a última subseção dedica-se à apresentação e à análise dessa universidade. Inicialmente, abordamos sua posição de destaque no cenário nacional, evidenciada por rankings e avaliações nacionais e internacionais. Em seguida, apresentamos a Fundep, contemplando sua criação, missão institucional, estatuto e áreas de atuação, de modo a fornecer os elementos necessários para fundamentar as discussões desenvolvidas nas seções posteriores.

1.1 Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) brasileiras (1985-2016)

A Política de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) vem sendo apresentada na política brasileira como um instrumento central de desenvolvimento nacional, sustentando-se na narrativa de que o avanço científico e tecnológico é condição indispensável para a melhoria das condições de vida da população, por meio do suposto crescimento econômico. Em termos gerais, a Política de C,T&I busca aproximar o aparelho de produção científica e tecnológica das universidades e centros públicos de pesquisa ao setor produtivo privado, sob a justificativa de promover a competitividade, a inovação e o desenvolvimento sustentável do país (Pontes, 2018), e a questão das fundações de apoio privadas se insere diretamente no conjunto de discussões desta política.

A justificativa para o investimento nesta política, de acordo com os documentos oficiais, dar-se-á pelo argumento de que o desenvolvimento tecnológico está intrinsecamente ligado à atividade econômica, e que o progresso econômico estaria atrelado ao progresso social. A narrativa oficial apresenta a política de C,T&I como um caminho para o “desenvolvimento sustentável”, “geração de emprego e renda” e “promoção da justiça social mediante avanço científico e tecnológico”. No entanto, conforme observado em estudo anterior, tal discurso oculta a subordinação estrutural da produção científica à lógica de mercado, transformando a pesquisa acadêmica em meio para atender às demandas empresariais e de inovação industrial. Dessa forma, a Política de C,T&I possui duplo objetivo: estimular o investimento privado na ciência pública e, ao mesmo tempo, legitimar a transferência de recursos públicos ao capital

privado, sob o pretexto de impulsionar o progresso científico e tecnológico nacional (Pontes, 2018).

A constituição da política brasileira de Ciência e Tecnologia (C&T) antecede a criação de uma estrutura ministerial específica, sendo resultado de um processo histórico de construção e consolidação de uma base científico-institucional no país. Entre seus antecedentes, destacam-se a expansão das universidades, a criação de agências de fomento, como a Capes e o CNPq, e, posteriormente, a estruturação e expansão do sistema nacional de pós-graduação. Especialmente a partir da década de 1960, o fortalecimento dessas instituições e das atividades de pesquisa e formação de pesquisadores contribuiu para a progressiva institucionalização da C&T como campo de atuação do Estado brasileiro. É sobre essa base previamente constituída que, em 1985, durante o governo José Sarney, foi criado o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), por meio do Decreto nº 91.146/1985, conferindo maior centralidade político-administrativa à formulação e à coordenação da política científica e tecnológica no âmbito federal.

Todavia, como investigamos em trabalho anterior, seu desenvolvimento mais consistente ocorre a partir dos anos 1990, em especial durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995–2002), com a elaboração do Livro Verde – Ciência, Tecnologia e Inovação: desafio para a sociedade brasileira (2001) e do Livro Branco – Ciência, Tecnologia e Inovação (2002), os quais sistematizaram diretrizes e estratégias de ação nacional nessa área (Pontes, 2018). Processo que se situa dentro de um contexto global do modo de produção capitalista mediante o qual, através de orientações gerias de órgãos multilaterais vão direcionando as políticas nacionais.

Pontes (2018) destaca que o período de FHC marca o amadurecimento institucional e ideológico da política, alinhando-a ao projeto neoliberal iniciado no governo Collor de Mello (1990-1992), com maior intensidade na década de 1990. É nesse contexto que o Brasil adere ao chamado paradigma da “economia do conhecimento”, com ênfase na integração entre Estado, universidades e empresas como base do desenvolvimento econômico. Logo, é essencial pontuar que a mencionada integração entre ciência, tecnologia e setor produtivo deve ser compreendida em sua determinação histórica. Diferentemente do período de fortalecimento dos Estados nacionais e das políticas associadas ao *Welfare State*, sua consolidação ocorre em um contexto marcado pelo avanço da agenda neoliberal, pelas reformas estruturais da economia e pela crescente predominância do capital financeirizado. No caso brasileiro, esse movimento se articula à inserção subordinada do país nos circuitos globais de valorização financeira, de modo

que as políticas de C&T e, posteriormente, de inovação devem ser analisadas à luz dessas transformações mais amplas nas relações entre Estado, mercado e acumulação de capital.

Nos dois primeiros governos Lula (2003–2010), a Política de C,T&I ganhou uma nova roupagem, mantendo a orientação mercadológica, porém, agora revestida de um discurso de “redenção social” (Kato, 2013), o qual associa o avanço científico à redução das desigualdades, mazelas sociais e à sustentabilidade. De modo mais recente, Sousa (2024) observa que, nas últimas duas décadas, as políticas de C,T&I se tornaram parte de um processo de adequação do Brasil ao papel subordinado na divisão internacional do trabalho, intensificado pelas reformas neoliberais, entre as quais se destacam a abertura comercial e financeira, as privatizações, a desregulamentação econômica e o PDRAE em 1995. Esse movimento resultou na mercantilização da educação superior e na modificação das universidades públicas em espaços de produção de resultados comercializáveis, inserindo-as na lógica empresarial e privatizante¹⁶.

A Política de C,T&I brasileira se ampara em um conjunto de documentos estratégicos e dispositivos legais que delineiam sua operacionalização e seu alinhamento com a lógica de mercado. Entre os principais documentos e marcos, destacam-se: Decreto nº 91.146/1985, que oficializa a criação de um ministério próprio para esta atividade; Livro Verde (2001); Livro Branco (2002); Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (2003); Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de C,T&I (2010); Plano Nacional de Pós-Graduação (2011–2020); Estratégia Nacional de C,T&I 2012–2015 (2012); e, sobretudo, as Leis nº 10.973/2004 (Lei de Inovação), nº 11.196/2005 (Lei do Bem) e nº 13.243/2016 (Novo Marco Legal da C,T&I).

Destacamos que, embora o país já tivesse uma política de C&T, a inovação somente passou a ser incorporada explicitamente como dimensão dessa política na década de 2010, consolidando-se a denominação Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I). Essa mudança também se expressou institucionalmente em 2011, quando a Medida Provisória nº 541/2011, posteriormente convertida na Lei nº 12.545/2011, incluiu o termo “inovação” na denominação

¹⁶ As reformas de orientação neoliberal não significaram a retirada total do Estado do financiamento das universidades públicas, cuja dotação orçamentária permanece majoritariamente estatal, ainda que marcada por insuficiências e por um crescimento que não acompanhou proporcionalmente a expansão da oferta pública de educação superior. O que se modifica é também a forma de relação da universidade com agentes externos, pois foram ampliados os mecanismos jurídicos e institucionais que flexibilizam sua interação com o setor produtivo, possibilitando maior trânsito de pesquisadores entre universidade e mercado. Essas transformações alteram a própria fisionomia institucional da universidade pública, aproximando-a daquilo que Chauí (1999) denominou “universidade operacional”, uma instituição atravessada pela lógica da gestão, da produtividade, da eficiência e da avaliação por resultados.

do então Ministério da Ciência e Tecnologia, que passou a se chamar Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

No contexto das políticas de C,T&I, a inovação é frequentemente tratada como sinônimo de progresso e modernização. Contudo, conforme analisa Santos (2021), é necessário compreender a inovação como um processo histórico e socialmente determinado, vinculado à lógica de valorização do capital. Ela representa uma forma específica de aperfeiçoamento das forças produtivas, cujo objetivo central é ampliar a mais-valia, ou seja, aumentar a exploração do trabalho e os lucros das empresas.

Podemos concluir, portanto, que a inovação não é neutra: ela se materializa como o refinamento constante dos mecanismos de produção capitalista, que incorpora o conhecimento científico e tecnológico às dinâmicas de acumulação. Ainda que se desenvolva a partir da experiência empírica e da criatividade humana, sua inserção no sistema econômico global faz com que seus valores sociais e utilitários sejam determinados pela integração com o capital (Santos, 2021).

Tampouco o arcabouço jurídico é isento, muito pelo contrário, a política é uma expressão do Estado, que defende seus interesses, impactando fortemente as instituições públicas, e é o que acontece com as universidades públicas sob a aplicação da Política de C,T&I, conforme argumentam Sguissardi e Silva Júnior (2013, p. 122):

As Parcerias Público-Privadas (PPP), os Fundos Setoriais (FS), a Lei de Inovação Tecnológica (LIT), a “Lei do Bem” etc. são a objetivação do novo ordenamento jurídico que deu guarida à retirada do Estado de sua condição de garantidor da natureza pública da universidade. Aí reside, com contradições, mas de forma estrutural, o que se tem chamado de mercantilização da educação superior pública.

Nesse sentido, a principal crítica que emerge das análises mencionadas de Sguissardi e Silva Júnior (2013), Sousa (2024), Santos (2021) e Dias (2011) reside na relação estrutural entre ciência e capital, que define o modo de funcionamento da Política de C,T&I. Essa política, ao mesmo tempo que afirma promover o desenvolvimento nacional, reforça a subordinação do conhecimento científico à lógica da acumulação privada e oculta o favorecimento das classes dominantes sob o véu da neutralidade técnica.

As análises dos autores destacados permitem compreender que a Política de C,T&I atua como vetor estruturante da financeirização e da privatização do aparato estatal de produção de ciência e tecnologia, incluindo centros de pesquisa públicos e instituições federais de ensino superior. Ao incentivar a criação de ambientes de inovação, parques tecnológicos, incubadoras

vinculados a universidades, o Estado fomenta uma nova forma de dependência institucional: as universidades passam a disputar recursos e legitimidade dentro do mercado.

Dessa forma, é importante demarcar que a centralidade atribuída à inovação no âmbito da política estatal brasileira constitui um movimento historicamente situado, que adquire contornos mais definidos sobretudo a partir de 2010. A realização da 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação representa um marco nesse processo, ao consolidar a inovação como dimensão estratégica da política nacional de ciência e tecnologia. A inclusão do termo “inovação” em 2011, mais do que uma alteração meramente nominal, essa mudança evidencia a progressiva institucionalização de uma determinada concepção de ciência e tecnologia, na qual a produção do conhecimento passa a ser crescentemente articulada à capacidade de gerar inovação. Tal demarcação histórica é fundamental para a nossa análise, pois permite compreender que a aproximação entre universidade, Estado e mercado, assim como a crescente valorização de mecanismos destinados à conversão do conhecimento científico em inovação, não constitui um processo espontâneo, mas resulta de transformações políticas e institucionais que redefiniram, ao longo desse período, as formas de organização, financiamento e direcionamento da ciência e da pesquisa no país.

1.2 Histórico, alteração Legal e atuação das Fundações de Apoio Privadas

A partir das análises da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação realizada acima, inserimos, nesse contexto, as Fundações de Apoio Privadas (FAP). Nessa conjuntura, as FAP desempenham um papel central, funcionando como instrumentos de mediação entre o fundo público e o capital privado, gerindo projetos, repasses e investimentos que vinculam a pesquisa pública às demandas empresariais. Desse modo,

[...] foram criadas fundações a partir do patrimônio público da universidade ou por iniciativa dos particulares, sem recursos públicos. Apesar de nítida a irregularidade da criação de tais entidades, e da realização de suas parcerias e contratos com as entidades públicas, essas fundações (de apoio) se disseminaram sem grandes problemas na administração pública sem grande resistência. Com efeito, ao seu lado, possuíam as universidades não só a influência política típica das academias, como também membros dos estamentos sociais de grande influência no poder, compondo uma elite intelectual do Estado. Em um país que culturalmente a formação universitária sempre esteve ligada a concessão de títulos a uma elite, e que o diploma universitário sempre foi uma aspiração social, foi mais fácil às universidades contar com a tolerância de órgãos de controle ou formular soluções jurídicas que lhe proporcionassem a manutenção deste status (Almeida, 2013, p. 103).

Nas palavras de Almeida (2013), as fundações de apoio privadas foram criadas como resposta à suposta falta de agilidade e flexibilidade administrativa enfrentadas por entidades públicas, como as universidades federais. Ainda segundo o autor, autarquias e fundações públicas passaram a instituir suas próprias fundações, com a finalidade, a priori, de prestar apoio institucional, mas, na prática, com o propósito de escapar das exigências do regime administrativo tradicional de compras e contratações. Discordamos, no entanto, que a disseminação das fundações de apoio privadas tenha se dado sem grande resistência, visto que a análise histórica já nos permite inferir que elas foram denunciadas por diversos sindicatos, a exemplo das denúncias apresentadas no Caderno 23 do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes), publicado em 2006, sob o título “Fundações privadas ditas de apoio às universidades públicas”, e no Caderno da Associação de Docentes da Universidade de São Paulo (Adusp), publicado em maio de 2004, intitulado “Como e por quê as fundações privadas ‘de apoio’ estão destruindo o caráter público e gratuito da USP”.

Sob perspectiva diferente, as próprias fundações de apoio privadas ligadas a universidades federais atribuem sua criação ao objetivo de “proporcionar a formação avançada de recursos humanos e a geração de conhecimentos e tecnologias nacionais de alto nível” (Fundep, 2025); ou ser o “elo entre a academia e agentes produtivos visando promover o desenvolvimento científico e tecnológico do país” (Funape, 2024); ou “possibilitar que clientes e parceiros possam se dedicar ao desenvolvimento de projetos que contribuam para o avanço da ciência” (Funarbe, 2024); e até mesmo “concorrer para o desenvolvimento social e econômico da Bahia e do Brasil” (FEP-BA, 2025).

O fato é que se tratou da criação de ambientes jurídicos, regidos pelo Código Civil brasileiro, ou espaços de gerência autônomos que atuam precipuamente na gestão financeira e administrativa de atividades acadêmicas universitárias com liberdade e, de certo modo, ferindo a autonomia administrativa e financeira dessas instituições públicas. É justamente sobre essa publicidade que incide parte significativa da crítica desta tese, pois sobre as instituições públicas incidem interesses coletivos, financiamento direto advindo de impostos, sem visar lucratividade, o que contraria parte significativa, por que não dizer predominante, das operações que ali se desenvolvem.

Mais de nove décadas separam a criação da mais antiga (1932) e da mais recente fundação de apoio privada no Brasil (2024). Ao longo de todos esses anos, podemos observar que o arcabouço normativo que regula a atuação das fundações de apoio foi sendo alterado, promovendo uma flexibilização jurídica que, de forma progressiva, tem possibilitado a

ampliação da presença e atuação de entidades de direito privado no interior das universidades públicas, em consonância com a Política de C,T&I discutida anteriormente.

A primeira legislação promulgada que disciplina formalmente as FAP é a Lei nº 8.958/1994, a qual “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” (Brasil, 1994). Segundo dados do MEC, pelo menos essas 52 fundações, atualmente credenciadas, foram instituídas antes de 1994. Isso indica que a articulação entre universidades e fundações de apoio privadas é anterior à regulação legal de sua atuação.

O período histórico em que foi aprovada a primeira legislação específica do arcabouço jurídico das fundações de apoio privadas, dezembro de 1994, insere-se em um contexto de reconfigurações políticas e econômicas no Brasil. Poucos dias após sua promulgação, tomaria posse o então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), que governou o país entre 1995 e 2002. Foi durante sua gestão que teve início o processo de Reforma do Aparelho do Estado brasileiro, orientado por princípios gerencialistas, como eficiência, produtividade, desempenho, avaliação por resultados, flexibilização da gestão e controle por metas e indicadores, e por uma redefinição das relações entre Estado, mercado e sociedade. Nesse cenário, foram criadas condições institucionais e legais favoráveis à ampliação de mecanismos de “parceria” entre o setor público e entidades privadas, contexto no qual as fundações de apoio privadas passaram a adquirir maior relevância no interior das universidades públicas.

A mencionada reforma teve como diretriz a flexibilização da administração pública, o que atingiu diretamente as universidades federais, classificadas nos documentos como prestadoras de serviços não exclusivos do Estado. A proposta da reforma consistia em transferir esses serviços não exclusivos para um setor público não estatal, por meio de um processo que foi chamado de “publicização” (Brasil, 1995). Nesse contexto, destacamos a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, conhecida como a Lei das Organizações Sociais (OS), que institui o Programa Nacional de Publicização e dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais (Brasil, 1998).

A Reforma do Aparelho do Estado está inserida em um contexto de reestruturação global do capitalismo e de disseminação do ideário neoliberal. No Brasil, a elaboração formal do processo foi conduzida pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, sob o governo de FHC, e materializado no documento Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), publicado em 1995. Segundo o próprio documento, a reforma do Estado se produziu como resposta à “expansão das funções econômicas e sociais

do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial”, que teriam exposto as limitações do modelo burocrático anterior (Brasil, 1995, p. 15).

Essa justificativa deve ser compreendida no contexto mais amplo de redefinição das funções do Estado sob a orientação neoliberal. Mais do que questionar a eficiência do modelo burocrático, colocavam-se em questão a amplitude das funções sociais do Estado e a destinação do fundo público para sua manutenção. Ao mesmo tempo que os gastos sociais passaram a ser submetidos às exigências de racionalização, eficiência e equilíbrio fiscal, o Estado fortaleceu sua atuação na gestão macroeconômica, por meio das políticas fiscal e monetária, dos juros, da dívida pública e da geração de superávits primários. Não se trata, portanto, de uma simples redução do Estado, mas de uma reorientação de suas funções e prioridades em favor das condições necessárias à reprodução e valorização do capital.

O discurso oficial sustentado no PDRAE era que a crise econômica e fiscal dos anos 1980 e início dos 1990 era também uma crise do Estado, atribuída ao suposto gigantismo da máquina pública e à sua “ineficiência” no atendimento à sociedade. A justificativa para a reforma apresentava o Estado como um ente inchado, improdutivo e desviado de suas funções básicas, argumento que se tornaria central na retórica de legitimação das medidas subsequentes (Brasil, 1995). Essa narrativa foi estrategicamente mobilizada a fim de defender a reconfiguração do papel estatal e o avanço da lógica de mercado sobre as funções públicas.

O PDRAE construiu uma retórica que apresentava a reforma como um imperativo técnico e civilizatório. No texto do plano, afirma-se que “reformular o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil” (Brasil, 1995, p. 44).

A narrativa da crise do Estado foi utilizada como argumento central para legitimar as medidas de ajuste estrutural, sob alegação de que o Estado teria se desviado de suas funções básicas, gerando “deterioração dos serviços públicos” e “crise fiscal” (Brasil, 1995). Assim, a solução proposta seria “reduzir o tamanho do Estado” e submetê-lo à racionalidade gerencial. O discurso ocultava, porém, que tal “racionalização” significava o desinvestimento em políticas sociais e o avanço da mercantilização de áreas antes consideradas bens públicos. Isso era notório, por exemplo, nas propagandas televisivas que divulgavam a reforma do Estado, tendo como carro-chefe o programa de desestatização, termo que substituíra, não de modo neutro, a verdadeira finalidade: a privatização das empresas públicas, sob a chancela jurídica do Plano

Nacional de Desestatização criado em 1990 no governo Collor de Melo (1990-1992) e alterado em 1997 durante a presidência de FHC (1995-2002).

Na apresentação do documento relativo à reforma do Estado, elaborado pelo recém-criado MARE, sob a gestão Fernando Henrique Cardoso, nota-se a incorporação explícita de um vocabulário empresarial. Para o ex-presidente, o objetivo era instaurar uma administração “gerencial”, baseada na eficiência, no controle de resultados e na descentralização, transformando o cidadão em “cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado” (Brasil, 1995, p.7). Essa formulação aparentava revelar o deslocamento do paradigma burocrático para o paradigma gerencial, no qual o cidadão é redefinido como consumidor, e a prestação de serviços públicos passa a ser mediada por critérios de eficiência e desempenho.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado apresentava como um de seus objetivos globais “limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada” (Brasil, 1995, p.45). Essa formulação implicava uma reconfiguração institucional, introduzindo a ideia de um setor público não estatal, que permitiria a transferência de atividades antes executadas por órgãos públicos para entidades privadas sem fins lucrativos, as chamadas organizações sociais (OS).

Nesse sentido, entre as estratégias centrais do PDRAE, destacamos o ajuste fiscal, com vistas à retomada da “capacidade de definir e implementar políticas públicas”; a liberalização comercial, abandonando o protecionismo da substituição de importações; as privatizações; e, por último, o programa de publicização, o qual previa a transferência “para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado” (Brasil, 1995), conforme citado acima.

As mencionadas medidas visavam consolidar um novo modelo de Estado regulador e promotor, que deixaria de ser executor direto de políticas e passaria a atuar por meio de relações com o setor privado e o público não estatal. O plano defendia que o Estado deveria “reduzir seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor destes” (Brasil, 1995). Em síntese, o PDRAE redefinia o Estado como mediador e indutor de políticas, e não mais como agente direto da promoção do bem-estar social.

O plano organizou o Estado brasileiro em quatro setores: (1) o núcleo estratégico, (2) as atividades exclusivas, (3) os serviços não exclusivos e (4) a produção de bens e serviços para o mercado. Essa classificação, segundo Castro *et al.* (2024), estabeleceu a base para uma nova

arquitetura institucional que legitimou a atuação do setor público não estatal, especialmente nos serviços não exclusivos, como educação, saúde, cultura e pesquisa científica. São áreas que, segundo o plano, poderiam ser ofertadas tanto pelo Estado quanto por entidades privadas sem fins lucrativos, mediante contratos de gestão e repasses orçamentários.

Essa segmentação foi basilar para a introdução do modelo de gestão gerencial e para a redefinição da fronteira entre o público e o privado. Como apontam De Benedicto *et al.* (2013), a reforma de 1995 teve por objetivo substituir o modelo burocrático de administração pública por um modelo gerencial que importou ferramentas do setor privado e incorporou a lógica mercantil ao setor público, privilegiando a eficiência econômica, o equilíbrio fiscal e o aumento da “capacidade de ação estatal”. Essa “modernização” implicou a internalização de valores empresariais como eficiência, produtividade e avaliação de desempenho, inaugurando uma cultura de gestão baseada em resultados.

Apesar do discurso de modernização e eficiência, dentro de uma perspectiva crítica, a Reforma do Aparelho do Estado representou um processo de adaptação do Estado brasileiro à lógica do capital financeiro internacional. De acordo com Paulani (2012), as reformas não foram orientadas às necessidades dos cidadãos, como o discurso utilizado apontou, mas teve, sim, como finalidade o atendimento às demandas do capital globalizado, alinhando-se às diretrizes do Consenso de Washington e preparando o país para medidas mais severas como a reforma previdenciária, cortes de gastos sociais, abertura de mercados e privatizações que estariam por vir.

Nesse sentido, Silva Júnior (2017) argumenta que a reforma gerencial provocou uma mudança radical na cultura administrativa. De acordo com o autor, esse foi o mecanismo de inserção da lógica de mercado na gestão dos serviços públicos brasileiros. O autor destaca que o novo ordenamento jurídico derivado da reforma serviu como suporte à drástica redução do Estado na esfera pública, ao mesmo tempo que fortaleceu o controle do capital financeiro sobre as instituições republicanas, especialmente por meio do endividamento público e das políticas de ajuste fiscal. Essa reconfiguração afetou profundamente setores como educação, saúde e previdência social, tornando-os espaços de valorização financeira e de atuação privada sob o discurso da eficiência. Em outras palavras, a reforma abriu espaço para a ampliação do capital.

Sob essa perspectiva, ainda segundo Silva Júnior (2017), as transformações implementadas pelo PDRAE inseriram o Brasil na nova ordem econômica mundial, de economia de predominância financeira, como um polo de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED), o que também implicou uma reorganização da educação como instrumento de

competitividade econômica. A reforma, portanto, não apenas reconfigurou a estrutura administrativa do Estado, mas, em última instância, instituiu uma nova racionalidade política e econômica, sustentada na lógica da competitividade e da mercantilização dos serviços públicos.

Por essa razão, Silva Júnior (2017) interpreta a Reforma do Aparelho do Estado brasileiro como uma ação estruturante e duradoura, cujos efeitos se prolongam até a atualidade, sobretudo nas universidades públicas. Segundo o autor, o novo modelo estatal “produziu uma nova dimensão no Estado, por onde vaza o público”, fenômeno que “fertiliza o novo paradigma de produção do conhecimento e promove a mudança na identidade da instituição universitária estatal” (Silva Júnior, 2017, p. 220). Assim, o campo educacional passa a ser permeado por relações de tipo empresarial, típicos de um formato de gestão como da NGP, que será explorada mais detalhadamente à frente, na qual o saber e a pesquisa tornam-se ativos estratégicos e fontes de valorização econômica.

[...] o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), instituído em 1995, redesenha o papel estatal sob a ordem da Nova Gestão Pública (NGP), exaltando critérios empresariais, alienações patrimoniais e transferência de responsabilidades. Esse modelo reconfigura serviços considerados não exclusivos, como a educação, promovendo sua absorção pelo setor privado ou via mecanismos de cooperação entre esferas pública e empresarial, corroendo de forma sistemática a incumbência estatal na preservação de direitos sociais de caráter universal (Silva Júnior, 2025, p. 114-115).

As transformações impulsionadas pela Reforma do Aparelho do Estado encontram ressonância direta na problemática da presente tese, que investiga a penetração da lógica da financeirização nas universidades públicas por meio das fundações de apoio privadas. Ao instituir o setor público não estatal e introduzir mecanismos de gestão por resultados, o PDRAE criou as condições institucionais e jurídicas para a atuação de fundações de apoio e outras organizações sociais no campo da educação superior. Tais entidades funcionam como interfaces entre o público e o privado, promovendo a circulação de capitais, a captação de recursos e a transformação da pesquisa científica em ativo econômico.

No contexto da reforma do aparelho do Estado, podemos observar um deslocamento progressivo da função pública da universidade para uma lógica de produção de resultados mensuráveis e de captação de investimentos, em consonância com a racionalidade financeira dominante. O discurso da eficiência e da inovação, inaugurado em 1995, consolida-se no

presente na forma de relações público-privadas, fundos patrimoniais¹⁷ e gestora de fundo de investimento, como a própria Fundep e Fundepar, analisadas nesta tese. Segundo Feitosa (2019, p. 233), essas reconfigurações foram se consolidando com a criação das FAPs,

[...] ressignificando o espaço acadêmico; pela Reforma Gerencial/1995, como movimento de diretrizes do Estado para ressignificar a esfera pública em “pública não-estatal”, utilizando a Fap [sic] como ente paraestatal, o que foi mantido pelos governos posteriores; pela representatividade econômica e social que o Terceiro Setor, a partir da década de 1990 atingiu no país, ressignificando seu papel, inclusive no ambiente universitário; pelas Políticas Públicas para a CT&I que ressignificaram os espaços público/privados e criaram estruturas em apoio às IES, Institutos e Núcleos de Inovação Tecnológica (ICTs e NITs) usando formas da “Tríplice Hélice”; pelos marcos legais recentes, que ressignificaram a Política Institucional de Inovação com participação das Faps [sic] para a aproximação público/privada e como gestoras das cidades inteligentes e dos Ambientes Promotores de Inovação, com intenção de empreendedorismo.

Em síntese, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado é compreendido, na construção da presente tese, não como um programa de modernização administrativa conforme propalado nos discursos oficiais, mas como marco no projeto político-econômico de Estado brasileiro, o qual deu início a um processo de introdução da racionalidade gerencial e criou condições jurídicas e institucionais para potencializar a mercantilização da esfera pública. Sua lógica de “publicização” foi o embrião das atuais formas de privatização do público, operando sob a aparência de eficiência, mas resultando na subordinação da esfera pública ao capital, principalmente do fundo público.

A reforma discutida até aqui não poderia ser efetivada sem o posterior desenvolvimento de regulamentações no campo jurídico. Ao promover mudanças institucionais, ela criou condições para a formulação de novos dispositivos legais que ampliaram e consolidaram seus efeitos. Na presente tese, dedica-se especial atenção à legislação relacionada às Fundações de Apoio Privadas e às alterações normativas que expandiram suas possibilidades de atuação. A seguir, apresentamos uma discussão dessas mudanças legais com base em Ramos (2015), Almeida (2013) e Sousa (2024).

Conforme apresentado anteriormente, a primeira lei que regulamenta as relações das IFES e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio privadas é a Lei nº 8.958/1994, publicada ainda no governo de Itamar Franco, em transição para o governo FHC.

¹⁷ “fundo patrimonial: conjunto de ativos de natureza privada instituído, gerido e administrado pela organização gestora de fundo patrimonial com o intuito de constituir fonte de recursos de longo prazo, a partir da preservação do principal e da aplicação de seus rendimentos” (Brasil, 2019).

Posteriormente, a Lei de 1994 foi regulamentada pelo Decreto nº 5.205/2004, e mais adiante revogado pelo Decreto nº 7.423/2010. A Lei nº 8.958/1994 foi um marco na institucionalização jurídica das FAP, conferindo respaldo legal a uma relação que vinha sendo estabelecida anteriormente. Em sua redação original, a legislação autorizava a contratação dessas entidades, por prazo determinado e com dispensa de licitação, para “apoiar” projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. Nesse momento, contudo, a inovação ainda não aparecia explicitamente entre as finalidades atribuídas às fundações de apoio privadas. Dez anos depois, o Decreto nº 5.205/2004 regulamentou a mencionada lei de 1994, detalhando os mecanismos de funcionamento dessa relação, a participação de servidores nos projetos e as possibilidades de atuação das fundações junto a outras entidades. O marco de 2004 deve ser compreendido, ainda, no contexto da promulgação da Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973/2004), que fortaleceu, institucionalmente, a articulação entre instituições científicas e tecnológicas, empresas e demais agentes envolvidos nos processos de inovação.

Uma alteração mais evidente ocorreu em 2010, particularmente com as alterações promovidas pela Lei nº 12.349/2010 e sua regulamentação pelo Decreto nº 7.423/2010, que revogou o Decreto nº 5.205/2004. O novo marco aprofundou os mecanismos de controle sobre as fundações, com a criação de exigências relativas aos planos de trabalho, definição dos projetos, acompanhamento institucional e delimitação do desenvolvimento institucional, e explicitou sua função de mediação entre as instituições apoiadas e o ambiente externo. O Decreto nº 7.423/2010 estabeleceu que a atuação das FAP deveria estar voltada, primordialmente, ao desenvolvimento da inovação e da pesquisa científica e tecnológica, criando condições para o estabelecimento de relações das instituições apoiadas com o ambiente externo. A mudança normativa acompanha, portanto, a própria consolidação da inovação como dimensão estratégica da política estatal de ciência e tecnologia naquele período. Nesse sentido, o percurso entre 1994 e 2010 revela não apenas uma maior regulamentação das fundações de apoio, mas também a redefinição de sua posição institucional, que passa a ser vinculada de maneira cada vez mais explícita à articulação entre universidade, produção científica, inovação e agentes externos.

Conforme aponta Ramos (2015), é durante o primeiro governo de Luiz Inácio Lula da Silva que se observa uma maior consolidação da atuação das fundações de apoio privadas no interior das universidades federais, com a promulgação de normativas que ampliam seu escopo de atuação. A Lei nº 10.973, de 2004, mencionada acima, Lei de Inovação Tecnológica (LIT),

é um marco nesse processo, pois trata dos incentivos à inovação e à pesquisa no ambiente produtivo. Essa legislação viabilizou, entre outros pontos, a transferência de tecnologia entre universidades e empresas, além da exploração econômica de propriedade intelectual por meio de *royalties*, que pressionam a função pública das universidades.

Argumentamos que, em virtude da abertura das universidades aos interesses privados, por meio das fundações "de apoio" e da LIT, é possível verificar tensões na própria função social das universidades. De instituição dedicada à produção (e socialização) do conhecimento novo, relacionado às questões epistemológicas e lógicas do conhecimento científico, filosófico, cultural, artístico e aos problemas nacionais, a universidade tem sido tensionada a assumir um projeto de conhecimento pragmático e utilitário, ressignificado como Pesquisa e Desenvolvimento (Inovação) voltado para fins particularistas, que aprofundam a heteronomia cultural e científico-tecnológica. Sob a perspectiva do capitalismo dependente, a heteronomia "se impõe" (na verdade, é imposta), na medida em que a universidade se adapta às demandas da expansão do capitalismo, ao mesmo tempo em que não debate efetivamente a problemática do que é desenvolvido e produzido no seu interior, distanciando-se, dessa forma, dos problemas nacionais. (Ramos, 2015, p. 28).

A LIT, que originalmente foi discutida como projeto de lei do governo FHC, “estabelece[u] medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País” (Brasil, 2004). É uma das principais leis da Política de C,T&I brasileira, a qual foi posteriormente alterada quase que na sua totalidade pela Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o novo Marco de Ciência, Tecnologia e Inovação, sob o governo de Dilma Rousseff.

Dentre os princípios elencados pela LIT (Brasil, 2004; Brasil 2016), ressaltamos:

V - promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

VI - estímulo à atividade de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs) e nas empresas, inclusive para a atração, a constituição e a instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos no País; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

VII - promoção da competitividade empresarial nos mercados nacional e internacional; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

VIII - incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

IX - promoção e continuidade dos processos de formação e capacitação científica e tecnológica; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

X - fortalecimento das capacidades operacional, científica, tecnológica e administrativa das ICTs; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

XI - atratividade dos instrumentos de fomento e de crédito, bem como sua permanente atualização e aperfeiçoamento; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

XII - simplificação de procedimentos para gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação e adoção de controle por resultados em sua avaliação; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

XIII - utilização do poder de compra do Estado para fomento à inovação; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016).

Chama a atenção a gramática empresarial evidente utilizada na legislação acima exposta, inserida no discurso já analisado, da redenção social via desenvolvimento tecnológico e industrial, típico da Política de C,T&I brasileira, expressões como “cooperação público-privado”, “estímulos às empresas”, “promoção da competitividade empresarial”, “transferência de tecnologia”, “fomento e crédito”, “simplificação de procedimentos para gestão”, “utilização do poder de compra do Estado”, que deixam bastante claro a quem essa legislação busca beneficiar, o setor privado.

Os princípios incorporados pela Lei nº 13.243/2016 na LIT evidenciam a intensificação da articulação entre a política analisada e o setor produtivo, ao estabelecerem como objetivos explícitos a cooperação público-privada, a competitividade empresarial, a transferência de tecnologia e a criação de ambientes favoráveis à inovação. Ao mesmo tempo, a previsão de simplificação dos procedimentos e de controle por resultados aproxima a gestão da C,T&I de princípios gerencialistas, enquanto instrumentos de fomento, crédito e poder de compra estatal demonstram que o Estado permanece como agente fundamental desse processo. Observamos, portanto, não uma retirada estatal, mas uma reorientação de sua atuação, mobilizando recursos e instrumentos públicos também para induzir a inovação e fortalecer a interação das ICTs com o mercado.

Destacamos ainda os conceitos apresentados pela LIT, também alterados pelo Novo Marco de C,T&I¹⁸ (Brasil, 2004, 2016):

X - parque tecnológico: complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre

¹⁸ O chamado Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016), elaborado em consonância com a Emenda Constitucional nº 85/2015, aprofundou o arcabouço inaugurado pela Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), ampliando e flexibilizando os mecanismos de interação entre universidades, ICTs, fundações de apoio e empresas. Entre seus principais objetivos estavam a simplificação da gestão de projetos de C,T&I e o fortalecimento da cooperação entre os setores público e privado, incluindo instrumentos de estímulo à inovação como participação societária, fundos de investimento e utilização do mercado de capitais e de crédito. Para aprofundamentos sobre o novo marco, consultar a tese de Sousa (2024).

empresas e uma ou mais ICTs, com ou sem vínculo entre si; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016);

XI - polo tecnológico: ambiente industrial e tecnológico caracterizado pela presença dominante de micro, pequenas e médias empresas com áreas correlatas de atuação em determinado espaço geográfico, com vínculos operacionais com ICT, recursos humanos, laboratórios e equipamentos organizados e com predisposição ao intercâmbio entre os entes envolvidos para consolidação, **marketing** e comercialização de novas tecnologias; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016);

XII - extensão tecnológica: atividade que auxilia no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e na difusão de soluções tecnológicas e na sua disponibilização à sociedade e ao mercado; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016);

XIII - bônus tecnológico: subvenção a microempresas e a empresas de pequeno e médio porte, com base em dotações orçamentárias de órgãos e entidades da administração pública, destinada ao pagamento de compartilhamento e uso de infraestrutura de pesquisa e desenvolvimento tecnológicos, de contratação de serviços tecnológicos especializados, ou transferência de tecnologia, quando esta for meramente complementar àqueles serviços, nos termos de regulamento; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016);

XIV - capital intelectual: conhecimento acumulado pelo pessoal da organização, passível de aplicação em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016).

Ressaltamos a institucionalização do conceito de parques tecnológicos no ordenamento jurídico brasileiro, mediante a LIT, incluída pela redação do novo marco, embora experiências dessa natureza já existissem no país desde a década de 1980, inspiradas em práticas ocorridas no Estados Unidos, como a criação do *Stanford University Research Park* na década de 1950. Em 2024, de acordo com dados do Ministério de Ciência e Tecnologia, existiam 61 parques tecnológicos em operação no Brasil e outros 24 em fase de implantação (Tupy, 2025).

Chama a atenção também o conceito de “polo tecnológico”, conceituado como ambiente industrial e tecnológico com vínculo com instituições de ciência e tecnologia, para a comercialização de tecnologias. A extensão tecnológica volta-se para a disponibilização de soluções para o mercado, e o bônus tecnológico, que trata de um tipo de subvenção ou transferência financeira específica para microempresas e a empresas de pequeno e médio porte. Essa última guarda semelhança ao tipo de investimento promovido pela Fundepar, tema que abordaremos na Seção 3.

Na sequência da publicação da LIT, ainda em 2004, foi promulgada a Lei nº 11.079, que estabelece regras para a formação de “Parcerias” Público-Privadas (PPPs) e institui normas gerais para licitação na administração pública. Essa lei coaduna também com o discurso da suposta superioridade da eficiência privada e da lógica de mercado, contribuindo para justificar a inserção das FAP como instrumentos necessários ao funcionamento das universidades

públicas, promovendo a desresponsabilização do Estado, principalmente na composição orçamentária. A Lei das PPPs anuncia como diretrizes de suas contratações os seguintes critérios, de acordo com o Art. 4º:

- I – eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade;
- II – respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução;
- III – indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado;
- IV – responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias;
- V – transparência dos procedimentos e das decisões;
- VI – repartição objetiva de riscos entre as partes;
- VII – sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria (Brasil, 2004b).

Embora essas diretrizes procurem estabelecer parâmetros capazes de resguardar o interesse público nas relações estabelecidas entre o Estado e agentes privados, sua formulação comporta contradições que merecem ser problematizadas. O inciso II, por exemplo, coloca no mesmo dispositivo o respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados responsáveis por sua execução, sem explicitar como devem ser equacionados eventuais conflitos entre esses interesses. Em uma relação que envolva a produção e a transferência de conhecimentos ou tecnologias desenvolvidas no interior de uma universidade pública, por exemplo, em que medida o interesse econômico da empresa parceira pode limitar a apropriação social dos resultados produzidos com participação de recursos, infraestrutura e pesquisadores públicos?

A garantia do interesse dos destinatários pressuporia que os produtos, serviços ou tecnologias resultantes dessas colaborações fossem disponibilizados em condições efetivamente acessíveis à população, inclusive quanto ao preço, quando aplicável. A norma, entretanto, não estabelece mecanismos suficientemente precisos para assegurar que a rentabilidade privada decorrente da parceria não se sobreponha ao acesso público aos seus resultados. Desse modo, a afirmação formal da preservação do interesse público não resolve, por si mesma, a contradição entre a finalidade social da instituição pública e os interesses econômicos dos agentes privados envolvidos.

Essa problemática também pode ser observada nos incisos VI e VII. Ao estabelecer a “repartição objetiva de riscos entre as partes” e a “sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria”, a legislação incorpora à relação entre Estado e iniciativa privada categorias próprias da racionalidade econômico-empresarial, sem definir,

entretanto, como serão distribuídos não apenas os riscos, mas também os benefícios econômicos resultantes dessas relações. No âmbito da ciência e da tecnologia, essa questão assume especial relevância quando instituições públicas participam da produção de conhecimentos posteriormente apropriados economicamente por empresas, seja por meio de licenciamento, propriedade intelectual ou comercialização de produtos e serviços. Cabe questionar, portanto, quem efetivamente assume os riscos do processo de pesquisa e inovação e quem se apropria de seus resultados econômicos.

Da mesma forma, a noção de “sustentabilidade financeira” não é neutra: quando convertida em parâmetro para avaliar a própria pertinência das parcerias, pode contribuir para privilegiar projetos capazes de demonstrar retorno econômico, em detrimento de atividades cuja relevância social e científica não seja imediatamente traduzível em rentabilidade. Assim, mais do que mecanismos administrativos de cooperação, essas diretrizes evidenciam uma forma específica de organização da relação público-privada, na qual interesses públicos e privados são apresentados como conciliáveis, embora permaneçam abertas as contradições relativas à distribuição dos riscos, dos custos e, sobretudo, dos benefícios decorrentes dessas parcerias.

Para os fins desta tese, é válido dar especial ênfase ao Capítulo IV da Lei das PPPs, que trata “Da Sociedade de Propósito Específico”:

Art. 9º Antes da celebração do contrato, deverá ser constituída sociedade de propósito específico, incumbida de implantar e gerir o objeto da parceria.

§ 1º A transferência do controle da sociedade de propósito específico estará condicionada à autorização expressa da Administração Pública, nos termos do edital e do contrato, observado o disposto no parágrafo único do art. 27 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.

§ 2º A sociedade de propósito específico poderá assumir a forma de companhia aberta, com valores mobiliários admitidos a negociação no mercado.

§ 3º A sociedade de propósito específico deverá obedecer a padrões de **governança corporativa** e adotar contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas, conforme regulamento.

§ 4º Fica vedado à Administração Pública ser titular da maioria do capital votante das sociedades de que trata este Capítulo.

§ 5º A vedação prevista no § 4º deste artigo não se aplica à eventual aquisição da maioria do capital votante da sociedade de propósito específico por instituição financeira controlada pelo Poder Público em caso de inadimplemento de contratos de financiamento (Brasil, 2004b, grifos nossos).

Percebemos a incorporação da terminologia da governança corporativa já nessa legislação de 2004. Para as sociedades que venham a celebrar contratos com a finalidade de implantar e gerir as chamadas “parcerias”, a adoção desse modelo de gestão passa a constituir uma exigência legal sob o argumento da transparência pública, quando na verdade esse modelo

administrativo, além de ter como fundamento da gestão a maximização do valor mobiliário, transfere para as atividades estatais toda a estrutura e concepção do setor privado empresarial financista. Evidenciamos, assim, o movimento pelo qual o poder público, por meio da legislação nacional, cria as condições para a ampliação da atuação privada nesse campo, não de qualquer empresa privada, mas especificamente daquelas alinhadas aos preceitos da governança corporativa, modelo característico das sociedades anônimas e amplamente associado à economia financeirizada, conforme será discutido adiante.

Dando prosseguimento na análise das legislações, em 2004, também foi editado o Decreto nº 5.205/2004, que regulamentava a Lei nº 8.958/1994, sendo posteriormente revogado pelo Decreto nº 7.423, de 2010, ainda sob o governo Lula. Esse último decreto estabelece normas detalhadas sobre as relações entre instituições federais de ensino superior e fundações de apoio, consolidando o papel dessas entidades como intermediárias na gestão dos recursos públicos destinados à pesquisa, ao ensino e à extensão. O decreto legitima a atuação das fundações como ferramentas para aproximar a universidade do setor produtivo, sob o argumento de apoio ao desenvolvimento institucional, científico e tecnológico (Brasil, 2010).

O Art. 1º, parágrafo único, da Normativa 7.423/2010, aponta:

Parágrafo único. A fundação registrada e credenciada como fundação de apoio visa dar suporte a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições apoiadas e, primordialmente, ao desenvolvimento da inovação e da pesquisa científica e tecnológica, criando condições mais propícias a que as instituições apoiadas estabeleçam relações com o ambiente externo (Brasil, 2010).

O Art. 2º esclarece o que se entende por desenvolvimento institucional:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por desenvolvimento institucional os programas, projetos, atividades e operações especiais, inclusive de natureza infraestrutural, material e laboratorial, que levem à melhoria mensurável das condições das IFES e demais ICTs, para o cumprimento eficiente e eficaz de sua missão, conforme descrita no Plano de Desenvolvimento Institucional, vedada, em qualquer caso, a contratação de objetos genéricos, desvinculados de projetos específicos (Brasil, 2010).

§ 1º A atuação da fundação de apoio em projetos de desenvolvimento institucional para a melhoria de infra-estrutura deverá limitar-se às obras laboratoriais, aquisição de materiais e equipamentos e outros insumos especificamente relacionados às atividades de inovação e pesquisa científica e tecnológica.

§ 2º É vedado o enquadramento, no conceito de desenvolvimento institucional, de:

I - atividades como manutenção predial ou infraestrutural, conservação, limpeza, vigilância e reparos;

- II - serviços administrativos, como copeiragem, recepção, secretariado, serviços na área de informática, gráficos, reprográficos e de telefonia, demais atividades administrativas de rotina, e respectivas expansões vegetativas, inclusive por meio do aumento no número total de funcionários; e
- III - realização de outras tarefas que não estejam objetivamente definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição apoiada.

A regulamentação apresentada acima busca delimitar formalmente a atuação das fundações de apoio no âmbito das instituições federais de ensino superior e demais ICTs, restringindo sua participação a projetos diretamente relacionados à pesquisa, inovação e desenvolvimento institucional. Ao vedar a utilização das mencionadas fundações para a execução de atividades administrativas e/ou serviços de manutenção, o decreto procura preservar a natureza excepcional de sua atuação. Entretanto, além de o conceito de “desenvolvimento institucional” ser muito elástico na prática, a norma também amplia e legitima a participação das fundações na gestão de recursos destinados à infraestrutura laboratorial, aquisição de equipamentos e desenvolvimento tecnológico, reforçando seu papel como mediadoras entre as instituições públicas e os processos de produção de ciência e inovação do país. Nesse sentido, observamos um movimento ambíguo, visto que, enquanto a regulamentação busca evitar a substituição direta das funções administrativas do Estado, consolida-se um modelo em que as fundações assumem posição estratégica na viabilização material das atividades de pesquisa, ampliando sua influência sobre áreas centrais do desenvolvimento científico e tecnológico das universidades públicas.

O Capítulo II do Decreto 7.423/2010 dispõe sobre as relações entre fundações de apoio privadas e as instituições apoiadas. Nesse capítulo, está prevista a participação de docentes e técnico-administrativos, servidores das IFES, nos projetos apoiados pela FAP. A normativa determina ainda que os projetos devem ser compostos, no mínimo, por dois terços de pessoas vinculadas oficialmente à IFES apoiada, podendo ser “docentes, servidores técnico-administrativos, estudantes regulares, pesquisadores de pós-doutorado e bolsistas com vínculo formal a programas de pesquisa da instituição apoiada” (Brasil, 2010).

Já o Capítulo III, “das bolsas”, normatiza a concessão de bolsas aos integrantes dos projetos apoiados pelas FAP, podendo estes ser servidores públicos federais. Nesse aspecto, o decreto determina que a instituição apoiada normatize internamente a concessão dessas bolsas e o estabelecimento de valores em conformidade com a legislação vigente, e faz apenas uma restrição nesse quesito, nos parágrafos 4º e 5º do Art. 7º:

§ 4º O limite máximo da soma da remuneração, retribuições e bolsas percebidas pelo docente, em qualquer hipótese, não poderá exceder o maior

valor recebido pelo funcionalismo público federal, nos termos do artigo 37, XI, da Constituição.

§ 5º A instituição apoiada poderá fixar na normatização própria limite inferior ao referido no § 4º (Brasil, 2010).

No Capítulo IV, que versa sobre os contratos e convênios, há uma cláusula que visa, de acordo com o disposto no texto legal, à proteção do patrimônio público pelo privado, normatizando o pagamento de royalties advindos dos resultados gerados nos projetos geridos pela FAP, conforme texto do parágrafo 3º do Art. 8º:

§ 3º Os contratos, convênios, acordos ou ajustes com objeto relacionado à inovação, pesquisa tecnológica e transferência de tecnologia devem prever mecanismos para promover a retribuição dos resultados gerados pela instituição apoiada, especialmente em termos de propriedade intelectual e royalties, de modo a proteger o patrimônio público de apropriação privada (Brasil, 2010).

Por último, no âmbito do Decreto 7.423/2010, trazemos um destaque ao Capítulo V, intitulado “Do Acompanhamento e Controle”, que trata da obrigatoriedade do controle da instituição apoiada sobre os projetos em parceria com as FAP, por meio de seu conselho superior, a fim de fiscalizar a concessão de bolsas, o gerenciamento de recursos, as prestações de contas, a publicização das informações referentes aos projetos, dentre outros (Brasil, 2010).

Faz-se aqui referência ao trabalho de Ferreira (2010). Embora se trate de um estudo anterior ao decreto ora analisado, a legislação vigente à época (Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004), já se previa a obrigatoriedade da prestação anual de contas das fundações de apoio aos conselhos superiores das IFES. Em sua dissertação, Ferreira (2010, p. 160-161) concluiu que, no caso da Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (Fadesp) junto à UFPA, essa exigência não era cumprida, conforme evidenciado na citação direta de suas conclusões apresentada a seguir:

- a) Nos cinco anos investigados (2004-2008) a FADESP encaminhou ao CONSUN quatro Relatórios de Atividades, em apenas três anos: 2004, 2007 e 2009, apresentando um relatório conjunto “2005-2006” e, em 2009, o relatório 2007 e 2008. Fato que prova a não observância do Regimento da UFPA e do próprio marco regulatório das FAP que dispõe sobre a apreciação anual desses documentos, em conselho superior da universidade apoiada;
- b) Não existe nos Relatórios de Atividades uma organização ou critérios na divulgação dos dados, que a cada ano foi apresentado de uma forma diferenciada, dificultando a análise dos dados e a compreensão dos mesmos. Fato que demonstra a falta de coerência com as atividades fins que orientam a função da fundação, já que a mesma deve apresentar prestação de conta no âmbito de sua atuação como entidade de apoio.

No governo de Dilma Rousseff (2011-2016), a Lei nº 12.863, de 2013, modifica a estrutura de carreiras e cargos do magistério federal, altera dispositivos da Lei nº 8.958/1994, a legislação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, bem como a legislação tributária. De acordo com Ramos (2015), a promulgação dessa lei foi precedida por articulações entre a Controladoria-Geral da União (CGU), o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e o Ministério da Educação (MEC), resultando regras que ampliaram a margem de atuação das fundações de apoio privadas, o que permitiu, inclusive, a contratação de entes privados por essas fundações e a redução do controle dos órgãos colegiados das universidades.

Ainda segundo a autora, a Lei nº 12.863/2013 flexibilizou o conceito de “desenvolvimento institucional”, ampliando o leque de atividades das fundações de apoio privadas e permitindo contratações diretas, sem licitação:

Art. 1º-B. As organizações sociais e entidades privadas poderão realizar convênios e contratos, por prazo determinado, com as fundações de apoio, com a finalidade de dar apoio às IFES e às demais ICTs, inclusive na gestão administrativa e financeira dos projetos mencionados no caput do art. 1º, com a anuência expressa das instituições apoiadas.

Parágrafo único. A celebração de convênios entre a IFES ou demais ICTs apoiadas, fundação de apoio, entidades privadas, empresas públicas ou sociedades de economia mista, suas subsidiárias ou controladas, e organizações sociais, para finalidades de pesquisa, desenvolvimento, estímulo e fomento à inovação, será realizada mediante critérios de habilitação das empresas, regulamentados em ato do Poder Executivo federal, não se aplicando nesses casos a legislação federal que institui normas para licitações e contratos da administração pública para a identificação e escolha das empresas convenientes (Brasil, 2013).

Na prática, a atividade das FAP pressupõe o “auxílio” em toda a burocracia administrativa por meio do gerenciamento de recursos financeiros para o pagamento de bolsas, contratações de pessoal, importações, envolvendo projetos de ensino, pesquisa e extensão e tudo mais vedado pelas leis do serviço público, sobretudo nas contratações de terceiros. Sendo assim, é por meio dessas Fundações que se operacionaliza toda a gestão que não envolve diretamente o serviço público direto, o que resulta na concessão de poder a uma instância exterior à universidade, além de flexibilizar a isonomia e autonomia de seus professores, pois permite ganhos extrassalariais sem direitos e, ao mesmo tempo, estimula o professor na busca de constante relação com o mercado.

A norma também passou a permitir que docentes em regime de dedicação exclusiva pudessem ocupar cargos de direção nas fundações, no Art. 20:

§ 4º O professor, inclusive em regime de dedicação exclusiva, desde que não investido em cargo em comissão ou função de confiança, poderá:

I - participar dos órgãos de direção de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, nos termos definidos pelo Conselho Superior da IFE, observado o cumprimento de sua jornada de trabalho e vedada a percepção de remuneração paga pela fundação de apoio; e
II - ser cedido a título especial, mediante deliberação do Conselho Superior da IFE, para ocupar cargo de dirigente máximo de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, com ônus para o cessionário.
(NR) (Brasil, 2013).

Em síntese, entre 1994 e os dias atuais, podemos observar um processo de alteração legislativa que ampliou o papel e as funções das fundações de apoio privadas nas universidades federais brasileiras. As normativas selecionadas, neste trabalho, permitem exemplificar como se estruturou esse processo de expansão e legitimação jurídica dessas entidades. Adicionalmente, Ramos (2015) argumenta que, ao contrário de promover o fortalecimento da autonomia institucional, tais normativas teriam justamente o efeito inverso. Segundo Ramos (2015, p. 19),

[...] a paulatina regulamentação das fundações ditas de apoio, sob o pretexto de agilizar o uso dos recursos públicos, parece justamente objetivar a consolidação de esferas internas à universidade que poderiam pactuar relações com o mercado, a despeito do seu caráter público.

Ramos (2015) identifica um tensionamento: de um lado, o governo federal publica normativas para conferir legalidade às fundações privadas de apoio; de outro lado, os órgãos de controle produzem acórdãos que visam coibir irregularidades. Ao analisar os desdobramentos desses conflitos, a autora argumenta que há uma indução econômica para que as universidades modifiquem suas prioridades em direção às demandas de empresas e setores produtivos, um dos principais mecanismos legais para isso é a Lei de Inovação Tecnológica (10.973/2004). A autora reitera que, nessas circunstâncias, as IFES se afastam de seu comprometimento com a produção e socialização do conhecimento crítico e torna-se cada vez mais um espaço voltado para um tipo de conhecimento pragmático, utilitário e, em acréscimo, com potencial mercantil.

A autora sustenta ainda que tal transformação é resultado de um processo histórico longo, cuja origem remonta ao período da ditadura civil-militar. A partir de 1968, com a reforma universitária inspirada no modelo estadunidense, foi implementado um conjunto de medidas que buscava alinhar a universidade às prioridades econômicas do Estado (Ramos, 2015). A falta de financiamento público e a desresponsabilização estatal contribuem para o surgimento e o fortalecimento de entes privados que atuam como elo entre universidade e mercado.

Por fim, a investigadora afirma que as FAP promovem transformações na função pública da universidade, promovendo sua transição de instituição pública para organização de

cunho gerencial-empresarial (Ramos, 2015). Essa mutação, travestida de modernização e eficiência, revela uma profunda inversão de valores: a universidade, em vez de se colocar a serviço da sociedade e do conhecimento crítico, se volta cada vez mais à “formação de uma força de trabalho afeita ao *ethos* capitalista e facilitador da mobilização do capital” (Ramos, 2015, p. 32).

Paralelamente a esse entendimento legal do funcionamento das fundações de apoio privadas, Almeida (2013) nos auxilia a analisar a mudança desse ordenamento jurídico sob uma perspectiva distinta. O autor propõe uma periodização das regulamentações dividida em três períodos cronológicos a fim de explicar o processo de alteração institucional e normativa das fundações de apoio privadas. A primeira fase é chamada pelo autor de “iniciativa”; a segunda, de “criação de um modelo”; a terceira e última, de “consolidação”.

O primeiro período, denominado “iniciativa”, são os instrumentos legais que antecedem a promulgação da Lei nº 8.958/1994, período no qual as universidades criavam fundações de apoio de forma descentralizada e sem homogeneidade jurídica. A ausência de normatização específica produzia um ambiente de insegurança legal, o que acabou resultando em críticas por parte do Tribunal de Contas da União (TCU), que compreendia algumas dessas entidades como extensões do setor público, exigindo sua submissão às normas da administração pública. Essa etapa engloba normativas ou tentativas de normatizar este tema, como o Projeto de Lei do Senado nº 88, de 7 de novembro de 1988, a Portaria MEC nº 1.125, de 21 de julho de 1992, e a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 (Almeida, 2013).

O segundo ciclo, de “criação de um modelo”, inicia-se com a promulgação da Lei nº 8.958/1994 até 2004, que estabeleceu as bases legais para a existência e operação das fundações de apoio privadas. A norma legalizou práticas até então informais, como a contratação por dispensa de licitação e o uso de infraestrutura universitária pelas fundações, ao mesmo tempo que instituiu obrigações de controle e transparência. Nesse período, observa-se o uso ampliado das fundações como ferramentas para operacionalização do chamado “desenvolvimento institucional”, conceito que permanecia amplo e passível de interpretações diversas.

A terceira fase, denominada “consolidação”, inicia-se com o Decreto nº 5.205/2004, posteriormente revogado pelo Decreto nº 7.423/2010, e se estende até os dias atuais. O decreto regulamentou a Lei nº 8.958/1994 e trouxe definições legais para o conceito de desenvolvimento institucional, além de regras para a concessão de bolsas, uso de servidores e ressarcimento de recursos. Esse processo foi reforçado com a edição da Lei de Inovação, a qual incorporou as fundações ao sistema nacional de ciência e tecnologia. O Acórdão nº 2.731/2008

do TCU representou um acontecimento muito relevante, ao diagnosticar desvios e deficiências de controle nas relações entre fundações e universidades, o que impulsionou a edição da Medida Provisória nº 495/2010, posteriormente convertida na Lei nº 12.349/2010.

Essa legislação impôs novos critérios de controle, vedou subcontratações totais e atividades de manutenção e serviços gerais como desenvolvimento institucional, exigiu transparência na divulgação de contratos e relatórios, e reforçou o papel das IFES na supervisão das fundações. O Decreto nº 7.423/2010 complementou o novo marco normativo, detalhando exigências como a necessidade de planos de trabalho, critérios para bolsas e prestações de contas (Almeida, 2013).

Assim, a trajetória legislativa examinada por Almeida (2013) revela um movimento duplo: por um lado, a criação das fundações aparentemente buscou conferir maior flexibilidade à gestão universitária; por outro, as sucessivas normatizações e pressões dos órgãos de controle resultaram em sua crescente absorção das obrigações e práticas da administração pública que anteriormente eram de responsabilidade das próprias universidades.

Quadro 3 – Evolução Legislativa das normas vinculadas às Fundações de Apoio Privadas

Período	Características Principais	Normas/Leis Relevantes
Iniciativa (até 1994)	Criação descentralizada de fundações pelas IFES; ausência de padronização; críticas do TCU.	PL nº 88/1988 (vetado); Portaria MEC nº 1.125/1992; Decreto nº 95.904/1988; Lei nº 8.958/1994.
Criação de um modelo (1994-2004)	Legalização das fundações; contratação por dispensa de licitação; conceito amplo de desenvolvimento institucional.	Lei nº 8.958/1994; Lei nº 8.666/1993; Decreto nº 5.205/2004.
Consolidação (2004 em diante)	Aproximação ao regime público; maior controle e transparência; regulamentações detalhadas.	Lei nº 10.973/2004; Acórdão TCU nº 2.731/2008; MP nº 495/2010; Lei nº 12.349/2010; Decreto nº 7.423/2010.

Fonte: elaboração própria a partir de Almeida (2013).

O trabalho de Almeida (2013) e o de Ramos (2015) são anteriores à promulgação da Lei nº 13.243/2016, conhecida como Novo Marco de Ciência, Tecnologia e Inovação, portanto, esse não foi incluído em suas análises legais. Porém, consideramos que o Novo Marco é a etapa mais consolidada em direção ao fortalecimento das FAP com o reconhecimento de novas flexibilizações jurídicas que favoreceram a expansão da atuação das fundações de apoio privadas, inclusive, podendo ser considerado como atual etapa de aprofundamento de um processo que vem ocorrendo desde a década de 1990, mediante leis como a Lei de Inovação

Tecnológica (Lei nº 10.973/04), de adequação do Brasil junto à divisão internacional do trabalho num contexto neoliberal.

O conjunto de dispositivos institucionais, jurídicos e estruturais implementados, que culminou no Marco de C,T&I, alterou significativamente o papel desempenhado pelas universidades e instituições públicas de educação superior no Brasil. Tal reforma promoveu uma intensificação do processo de mercantilização da educação superior, aprofundando a subordinação das universidades estatais às dinâmicas e interesses do capital. Em termos práticos, isso se expressa por meio da adoção de políticas com viés privatizante e da reconfiguração do trabalho acadêmico, agora orientado à produção de resultados comercializáveis ou incorporado à lógica da geração de mais-valia. Para Sousa (2024, p. 66), o novo Marco representa, portanto, “uma etapa de aprofundamento da orientação neoliberal com verniz neodesenvolvimentista desenvolvida no Estado Brasileiro desde o início dos anos 2000”.

A Lei de Inovação Tecnológica, conforme anunciado anteriormente, foi a lei que recebeu o maior número de modificações pela Lei nº 13.243/2016, algumas dessas já mencionadas acima, quando da análise da Lei nº 10.973/2004. Destacamos ainda as novas medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com nova redação publicada pelo Novo Marco de C,T&I:

Art. 1º Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País, nos termos dos arts. 23 , 24 , 167 , 200 , 213 , 218 , 219 e 219-A da Constituição Federal.

Parágrafo único. As medidas às quais se refere o **caput** deverão observar os seguintes princípios:

I - promoção das atividades científicas e tecnológicas como estratégicas para o desenvolvimento econômico e social;

II - promoção e continuidade dos processos de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, assegurados os recursos humanos, econômicos e financeiros para tal finalidade;

III - redução das desigualdades regionais;

IV - descentralização das atividades de ciência, tecnologia e inovação em cada esfera de governo, com desconcentração em cada ente federado;

V - promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas;

VI - estímulo à atividade de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs) e nas empresas, inclusive para a atração, a constituição e a instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos no País;

VII - promoção da competitividade empresarial nos mercados nacional e internacional;

VIII - incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia;

- IX - promoção e continuidade dos processos de formação e capacitação científica e tecnológica;
- X - fortalecimento das capacidades operacional, científica, tecnológica e administrativa das ICTs;
- XI - atratividade dos instrumentos de fomento e de crédito, bem como sua permanente atualização e aperfeiçoamento;
- XII - simplificação de procedimentos para gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação e adoção de controle por resultados em sua avaliação;
- XIII - utilização do poder de compra do Estado para fomento à inovação;
- XIV - apoio, incentivo e integração dos inventores independentes às atividades das ICTs e ao sistema produtivo (NR) (Brasil, 2016).

Os princípios estabelecidos pelo Novo Marco Legal de C,T&I (Lei nº 13.243/2016) evidenciam uma concepção de desenvolvimento científico fortemente articulada às demandas do setor produtivo e à competitividade econômica. Embora a legislação reafirme objetivos historicamente associados às políticas públicas de ciência e tecnologia, como a redução das desigualdades regionais, a formação de recursos humanos qualificados e o fortalecimento das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), observamos uma ênfase significativa na promoção da inovação voltada ao mercado. Nesse sentido, destacam-se princípios relacionados à cooperação entre instituições públicas e privadas, à atração de centros de pesquisa e parques tecnológicos, ao estímulo à competitividade empresarial, à transferência de tecnologia e à utilização do poder de compra do Estado como mecanismo de indução da inovação.

Ademais, a simplificação de procedimentos administrativos e a adoção do controle por resultados refletem a incorporação de instrumentos gerenciais característicos da NGP. Dessa forma, o marco legal consolida uma orientação na qual a produção científica e tecnológica passa a ser compreendida não apenas como um bem público, mas também como um elemento central para a dinamização econômica, a inserção competitiva do país nos mercados globais e a aproximação entre universidade, Estado e mercado.

Segundo Sousa (2024), a política de C,T&I desenvolvida no Brasil é parte integrante do conjunto de ajustes realizados pelo país com vistas a se adequar à divisão internacional do trabalho. De acordo com o autor, os governos liderados pelo Partido dos Trabalhadores estruturaram um aparato jurídico e institucional que aprofundou as transformações nas instituições brasileiras de educação superior. Sousa (2024) enfatiza também o processo de mercantilização das universidades estatais, que passam a orientar sua atuação pelos interesses do capital. Tal movimento pode ser observado em iniciativas que buscam converter o trabalho desenvolvido pelos pesquisadores das universidades públicas em geração de mais-valia, em

última instância. Essa interpretação converge com a análise desenvolvida na presente tese acerca da atuação das fundações de apoio privadas nas universidades federais.

O marco é reconhecido pela academia como mecanismo de aproximação entre universidade e mercado, como podemos observar na fala da Profa. Sandra Goulart, reitora da UFMG, em matéria publicada no portal da Fundepar:

Sandra Goulart lembra que o Marco Legal de Ciência e Tecnologia mudou muito as relações entre as empresas e a academia nos últimos anos, mas admite que poucas pessoas conhecem esse marco e as possibilidades que ele oferece para a iniciativa privada. “Ele permite, por exemplo, que os laboratórios de uma universidade sejam usados pela iniciativa privada. Ou seja, se uma empresa não quer construir seu próprio laboratório, ela pode usar a estrutura da academia. Isso já é realidade na UFMG”, conta. (Bianchetti, 2025).

A fala da reitora evidencia, assim, que as transformações promovidas no arcabouço jurídico da ciência, tecnologia e inovação não permaneceram restritas ao plano normativo, mas produziram condições concretas para o aprofundamento das relações entre universidades públicas e agentes privados. A possibilidade de compartilhamento de laboratórios e demais infraestruturas públicas constitui uma das expressões desse movimento mais amplo de abertura das instituições científicas às demandas e aos interesses do setor empresarial. Nesse processo, as fundações de apoio privadas ocupam uma posição estratégica, uma vez que atuam como instâncias mediadoras capazes de conferir maior agilidade administrativa e financeira à execução de projetos e parcerias estabelecidos entre universidades, Estado e agentes privados. O percurso normativo analisado nesta subseção permite compreender, portanto, que a expansão das atribuições dessas entidades acompanha as próprias transformações das políticas de ciência, tecnologia e inovação e a crescente institucionalização da aproximação entre universidade e mercado. Partindo dessa compreensão, torna-se necessário dimensionar a presença e a abrangência assumidas pelas FAP no sistema público de ensino superior e de pesquisa brasileiro, questão que será examinada na subseção seguinte a partir do panorama nacional dessas entidades.

1.3 Panorama atual das Fundações de Apoio Privadas credenciadas pelo MEC

A discussão desenvolvida até aqui buscou compreender a evolução do arcabouço legal das FAP, articulando-a às transformações mais amplas do Estado e na concepção de desenvolvimento expressas nas políticas de C,T&I. Nesse contexto, esta subseção apresenta um panorama das fundações de apoio privadas, recuperando elementos de sua trajetória histórica e

examinando sua configuração atual a partir dos dados disponibilizados pelo MEC (Brasil, 2025).

Conforme exposto na introdução do presente trabalho, a fundação de apoio privada mais antiga em atividade é a Fundação Escola Politécnica da Bahia (FEP-BA), a qual, em seu *site*, informa ter sido criada em 1932 pelo então Instituto Politécnico da Bahia e da Escola Politécnica da Bahia. Ela é atualmente credenciada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e autorizada por outras quatro instituições de ensino superior na Bahia, sendo elas: Universidade Federal do Oeste da Bahia, Universidade Federal do Sul da Bahia, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia e Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (Brasil, 2025).

A segunda mais antiga é a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais credenciada pela UFMG. Ela foi criada em 1948 especificamente para “apoiar” a Faculdade de Ciências Econômicas dessa universidade (Fundação IPEAD, 2025). Atualmente se encontra autorizada para atuar junto a duas outras instituições, a Fundação Escola Nacional de Administração Pública e a Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri (Brasil, 2025).

A terceira FAP mais antiga é Fundação José Arthur Boiteux (FUNJAB), instituída no ano de 1958 pela Faculdade de Direito de Santa Catarina, hoje Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (FUNJAB, 2025). Dentre as mais antigas, essa é a única que continua credenciada e autorizada exclusivamente à universidade que lhe deu origem, a UFSC.

No outro extremo, a fundação de apoio privada mais recente é a Fundação de Amparo à Pesquisa, Inovação, Ensino e Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (FAIFPI), instituída em 15 de abril de 2024, com a missão de “Facilitar a captação de recursos e execução de projetos” (FAIFPI, 2025). Até o período analisado, também se encontra autorizada para atuar em uma única instituição, a que lhe deu origem.

Desde a década de 1930 até final da década de 1950, foram criadas três fundações de apoio privadas junto a instituições de ensino e pesquisa brasileiras, conforme exposto acima. Na somatória desse intervalo de mais de 90 anos de história, foram fundadas 120 fundações de apoio privadas no país, segundo dados fornecidos pelo MEC. Do universo das 120, de acordo com nossas pesquisas, 12 não se encontram ativas. Portanto, com fundamentação na base de dados do MEC, versão 2025, são 108 fundações de apoio privadas em atividade (Brasil, 2025).

O Brasil tem 69 Universidades Federais (UFs) e 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), somando 107 instituições federais, frente a 120 fundações criadas para “apoiar” ditas instituições. Novas instituições federais de ensino superior (IFES) continuam sendo criadas, ao passo que novas fundações também são criadas. Percebemos uma nova dinâmica da administração das IFES, na qual há um movimento crescente de adesão dessas instituições às fundações de apoio privadas. Nesse sentido, Arruda (2021, p.11) argumenta:

Essa escassez de recursos pressiona, de forma intencional ou não, a abertura da universidade pública ao financiamento privado, mediante parcerias com o setor empresarial, que impõe novas posturas da administração universitária para adequá-la à lógica mercadológica. Disso decorre outro importante papel desempenhado pelas fundações: o fomento e a captação de recursos, junto ao sistema produtivo, para aplicação em projetos de pesquisa conduzidos pela universidade e de interesse do mercado, o que ocorre mediante a celebração de acordos, convênios, contratos e outros ajustes.

A citação de Arruda (2021) revela que a redução do financiamento público às universidades produz impactos que vão além das dificuldades orçamentárias, cujo processo também induz transformações estruturais em sua forma de funcionamento. Ao depender cada vez mais da captação de recursos junto ao setor privado, a universidade direciona parte de suas atividades para demandas de interesse mercadológico. Nesse contexto, as fundações de apoio assumem papel estratégico ao intermediar a relação entre universidade e mercado, viabilizando contratos, convênios e projetos financiados por empresas, além do gerenciamento de recursos de outros convênios estabelecidos entre a administração pública com outras IES, ICTs. Contudo, essa mediação não é neutra, pois contribui para a incorporação de critérios de eficiência, competitividade e rentabilidade típicos da lógica empresarial, reforçando um processo de mercantilização da pesquisa universitária e de reconfiguração das finalidades históricas da universidade pública.

Importa, neste momento, também realizar uma análise da distribuição temporal de tais fundações a fim de capturar o movimento de expansão dessas entidades dentro do sistema de C,T&I brasileiro. A partir dos dados extraídos da planilha do MEC, observamos que o processo de criação dessas fundações não foi linear ao longo do tempo, apresentando concentração em períodos específicos associados a contextos históricos e políticas públicas.

Ressaltamos que os dados apresentados se baseiam na planilha de fundações de apoio privadas credenciadas junto ao MEC, versão atualizada pelo Ministério em julho de 2025, a qual registra o credenciamento de 120 fundações diferentes. No entanto, verificamos 12 sem

funcionamento e 440 autorizações, mas apuramos pelo menos 190 vínculos expirados. Apesar de a planilha do MEC ser atualizada periodicamente em seu *site*, os vínculos fundacionais ali apresentados nem sempre estão atualizados, a exemplo dos dados que constam na planilha sobre a Fundep. De acordo com a planilha analisada, a Fundep apresentava 1 credenciamento pela UFMG e 37 autorizações de 37 outras instituições. Entretanto, desses 38 vínculos, apenas 11 se encontram ativos, o que significa que existiram essas autorizações, apesar de não terem sido renovadas.

Cada fundação é credenciada junto ao MEC por uma única instituição, mas pode ser autorizada para atuar em outras, sem limite definido. Na tese de Ramos (2015), a autora apresenta um quadro geral das fundações de apoio privadas em 2014 e este apresenta um total de 109 fundações credenciadas, ou seja, nos últimos dez anos, o número de fundações cresceu um pouco mais de 5%. Por outro lado, em nossas pesquisas, no levantamento realizado em 2024, os dados do MEC apresentavam 331 autorizações, e os últimos dados coletados em julho de 2025 apresentavam 440 autorizações, ou seja, num período de um ano e meio, o aumento de autorizações foi de aproximadamente 33%. Mesmo fazendo a ressalva de autorizações não ativas mencionada acima, é um aumento significativo para o período, o que nos indica uma alteração da atuação das FAP.

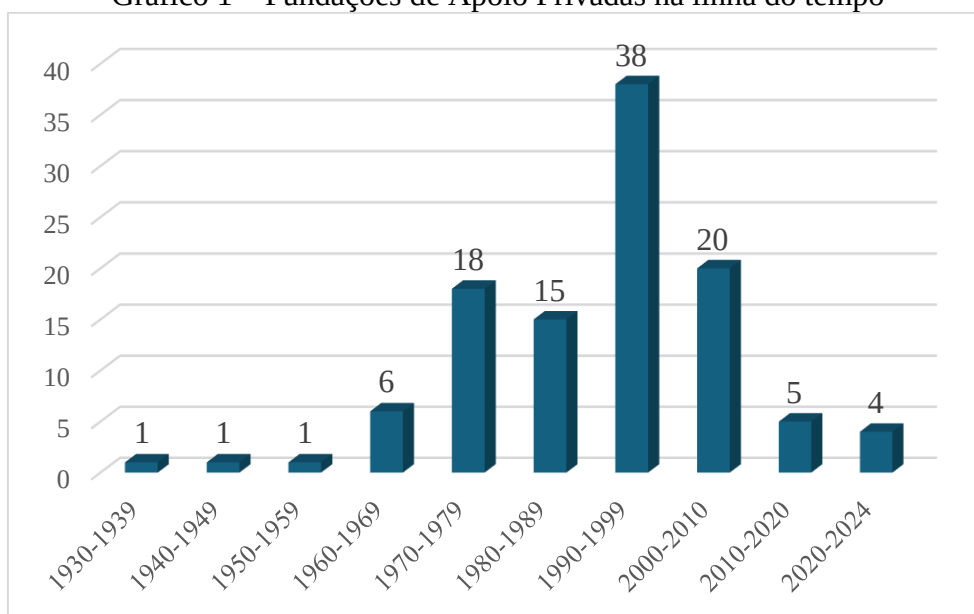
O período de maior número de criação de novas fundações de apoio privadas foi a de 1990 a 1999, com a criação de 38 novas fundações. Esse dado é especialmente significativo se considerado o cenário de transição institucional vivenciado no país após a Constituição de 1988, bem como a promulgação da primeira legislação que veio regulamentar as relações entre as fundações “de apoio” e as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica em 1994.

O período também coincide com o aprofundamento das políticas de ajuste fiscal no Brasil, tais como o Plano Real, em 1994, o Programa Nacional de Desestatização (1997), ou a Reforma da Previdência, de 1998, e a disseminação das diretrizes da NGP, que se utilizam de discursos da busca por mecanismos “mais ágeis” e com maior flexibilidade administrativa no setor público. Para Almeida (2013, p.12):

A expansão das fundações de apoio também coincide com o contexto do Estado Pós-Social de influência neoliberal com a concepção de uma administração pública de natureza gerencial, e com a acelerada expansão do mercado de ensino pelo desenvolvimento das tecnologias de ensino e transmissão de dados à distância, além da difusão da internet.

O segundo período com maior número de criação de fundações foi o de 2000 a 2010, com 20 novas fundações, conforme exposto no Gráfico 1, abaixo. Esse período acompanha o crescimento dos investimentos públicos em ciência e tecnologia durante os dois primeiros mandatos presidenciais de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), incluindo o lançamento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Gráfico 1 – Fundações de Apoio Privadas na linha do tempo



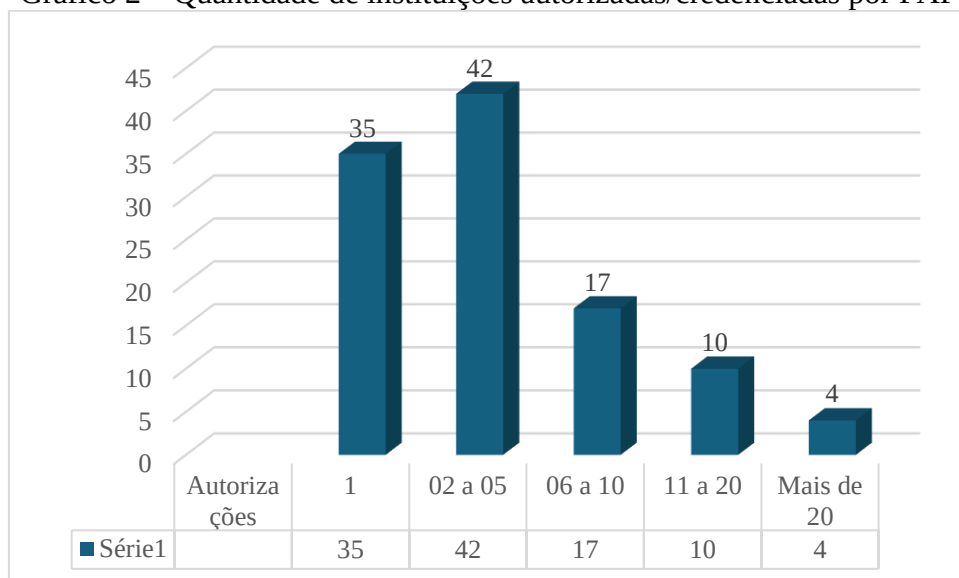
Fonte: elaboração própria com base em planilha do MEC, 2025.

É pertinente também destacar que a década de 1970 a 1979, na qual foram criadas 18 novas fundações, inclusive a Fundep/UFMG, em 1975, representa uma fase precursora, anterior à regulamentação legal do vínculo entre universidades e fundações, que somente se consolidaria com a publicação da Lei nº 8.958/1994.

Os períodos de 2010-2020 e 2020-2024 registram, respectivamente, a criação de 5 e 4 novas fundações de apoio privadas, o que indica uma diminuição no ritmo de constituição de novas entidades. Essa diminuição pode ter a influência de dois fatores. O primeiro deles é que a redução da criação de novas fundações acompanha também a queda da criação de novas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ou seja, as IFES mais antigas já possuem fundações próprias e/ou fundações autorizadas. O segundo fator, que está em debate na presente investigação, é alteração da forma de atuação das FAP, que, em sua fase precursora (anterior a 1994), atuavam apenas nas instituições que lhe deram origem. Atualmente, esse cenário se modificou e as FAP expandiram sua atuação, chegando a estar autorizadas para atuação em dezenas de diferentes instituições, entre universidades, institutos e ICTs.

A partir dos dados disponibilizados pelo MEC, verificamos que cerca de 35 fundações de apoio privadas atuam apenas na instituição de pesquisa que lhe deu origem, enquanto as demais 73 apoiam duas ou mais, sendo que 17 delas atendem a 10 ou mais instituições. A Fundep/UFMG é a que possui o maior número de autorizações, com 38 registros, alguns dos quais expirados, conforme anunciado anteriormente.

Gráfico 2 – Quantidade de instituições autorizadas/credenciadas por FAP



Fonte: elaboração própria com base em planilha do MEC, 2025.

Portanto, as evidências empíricas apontam que o auge da criação de novas fundações ocorreu nos anos 1990, em meio a um contexto de expansão universitária, reforma do aparelho do estado, discurso de flexibilidade da administração sob perspectivas da NGP e a regulamentação legal que impulsionaram a proliferação dessas entidades. Essa concentração histórica oferece uma perspectiva interpretativa relevante para compreender o lugar que tais fundações passaram a ocupar no sistema de C,T&I brasileiro. Almeida (2013, p. 12) apresenta suas considerações a respeito:

Nas universidades públicas, entretanto, o fenômeno foi endêmico. Em razão de sua autonomia de gestão, sua projeção e prestígio na sociedade, e especialmente pela possibilidade das fundações se inserirem no mercado de prestação de serviços de consultoria e de ensino dentro da extensão universitária. Neste cenário, as fundações de apoio expandiram-se e ganharam relevo a partir da década de 1990, quando em razão de uma significativa redução nos orçamentos das universidades públicas federais se empenharam de forma consistente em buscar fontes adicionais de recursos junto à iniciativa privada e aos poderes públicos.

Das 120 fundações listadas, 108 foram efetivamente analisadas, 12 fundações foram descartadas da análise por apresentarem situação irregular, como expiração de credenciamento,

extinção ou ausência de *site* institucional funcional. Um total de 108 fundações foram examinadas com base nas informações disponíveis em seus *sites* institucionais, com foco na identificação do modelo de gestão adotado. Verificou-se, nesta investigação, que 38 fundações de apoio privadas aderem a um tipo de governança empresarial, destacadas no Quadro 4, abaixo, o que corresponde a 33% do universo analisado: 17 delas utilizam literalmente a expressão “governança corporativa” em seus documentos, enquanto as outras 21, embora não usem o termo, apresentam estruturas administrativas compatíveis com esse modelo de gestão, utilizando expressões como política de *compliance*, gestão corporativa sustentável ou ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Quadro 4 – Fundações com governança empresarial

	SIGLA	Nome	Apoiadas	Criação	Gestão
1	FACTO	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia	18	2000	<i>Compliance</i>
2	FADESP	Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa	12	1977	<i>Compliance</i>
3	RTVE	Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultural	2	1996	Governança Corporativa
4	FADE-UFPE	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco	10	1981	<i>Compliance</i>
5	FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa	38	1975	<i>Compliance</i>
6	FGD	Fundação Guimarães Duque	1	1976	<i>Compliance</i>
7	FAURGS	Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	12	1994	<i>Compliance</i>
8	FCM-CEFETMINAS	Fundação de Apoio à Educação e Desenvolvimento Tecnológico de Minas Gerais	6	1994	<i>Compliance</i>
9	FUNAPE-UFG	Fundação de Apoio à Pesquisa da Universidade Federal do Goiás	12	1981	Governança Corporativa
10	FEENG	Fundação Empresa-Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	4	1997	Governança Corporativa
11	FEST	Fundação Espírito-Santense de Tecnologia	7	1998	Governança Corporativa
12	FAUF	Fundação de Apoio à Universidade Federal de São João del-Rei	2	2002	Governança Corporativa
13	FCMF	Fundação Casimiro Montenegro Filho	20	1990	<i>Compliance</i>
14	FAEPU	Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia	1	1966	<i>Compliance</i>

15	FUNDAHC	Fundação de Apoio ao Hospital das Clínicas da UFG	2	1998	Governança Corporativa
16	FAU - MG	Fundação de Apoio Universitário	6	1982	<i>Compliance</i>
17	FAPEC	Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura	5	1982	Gestão Corporativa
18	FUNEPU	Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba	3	1982	<i>Compliance</i>
19	FUNDECC	Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural	1	2006	Governança Corporativa
20	FCPC	Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura	4	1977	Governança Corporativa
21	FUNDMED	Fundação Médica do Rio Grande do Sul	21	1991	Governança Corporativa
22	FCO	Fundação Christiano Otton	2	1974	Governança Corporativa
23	FIOTEC	Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde	1	1998	Governança Corporativa
24	FUNISELVA	Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso	7	2001	<i>Compliance</i>
25	FUNARBE	Fundação Arthur Bernardes	21	1979	Governança Corporativa
26	FUNPEC	Fundação Norte Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura	1	1979	ESG/ <i>Compliance</i>
27	FUNCERN	Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte	14	1998	Gestão Corporativa/ <i>Compliance</i>
28	FAPEU	Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária	6	1997	Governança Corporativa
29	PaqTcPB	Fundação Parque Tecnológico da Paraíba	12	1984	Governança Corporativa
30	FAPED	Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento	2	1995	ESG/ <i>Compliance</i>
31	COPPETEC	Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos	4	1993	<i>Compliance/</i> <i>Endowments</i>
32	FINATEC	Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos	6	1992	Governança Corporativa
33	FEC	Fundação Euclides da Cunha	2	1999	Governança Corporativa
34	FEESC	Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina	6	1966	<i>Compliance</i>
35	FACEV	Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa	1	1998	<i>Compliance</i>
36	FUNTEC	Fundação de Desenvolvimento de Tecnópolis	5	1994	Governança Corporativa
37	FUNDAG	Fundação de Apoio à Pesquisa Agrícola	1	1999	<i>Compliance</i>

38	FUNDEPAG	Fundação do Desenvolvimento da Pesquisa do Agronegócio	1	1978	Compliance
----	----------	--	---	------	------------

Fonte: elaboração própria com base em planilha do MEC, 2025.

Não obstante o número de fundações que aderem claramente ao modelo de gestão da governança corporativa ainda represente uma minoria frente ao total das fundações de apoio privadas, a crescente presença desse modelo é um indício de um movimento de alinhamento às demandas de uma economia global financeirizada. Em acréscimo, tomamos por hipótese que parte dessas fundações que não especificam a adesão clara ao termo governança corporativa é uma forma de dissimular o alinhamento aos interesses do setor privado em detrimento das outras partes interessadas (professores, a sociedade, os trabalhadores). Para essas entidades que utilizam declaradamente a expressão da governança corporativa, a maximização que relatam nos documentos é aquela que busca a ampliação dos interesses institucionais, pois na letra da lei são consideradas sem fins lucrativos. Na prática, observando os tipos de explorações, parcerias, o volume de recurso arrecadado que realmente denotam atividades empresariais-mercantis e não simplesmente de intermediadoras financeiras.

Comparando os períodos analisados para esta pesquisa, levantamento realizado em 2024 e a atualização dos dados coletados em 2025, o número de FAP que aderem a um tipo de gestão empresarial saltou de 26 para 38 fundações entre os períodos de análise, ou seja, em um intervalo de um ano, houve um aumento de 46% no número de fundações com modelo de gestão empresarial, o que indica um movimento intenso das FAP para o mencionado modelo de gestão.

Quadro 5 - Resumo dos dados da planilha do MEC

Indicador	Quantidade
Total de fundações listadas	120
Fundações expiradas	12
Fundações efetivamente analisadas	108
Credenciamentos registrados	120
Autorizações emitidas	440
Fundações com modelo de governança corporativa	38

Fonte: elaboração própria com base em planilha do MEC, 2025.

Dentre as 38 fundações identificadas com modelo de gestão corporativo, fazemos o destaque de quatro casos que consideramos representativos para compreender esse novo panorama de atuação das FAP. Em primeiro lugar, a Fundação de Apoio à Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (Funape-UFG), fundada em 1981, informa, em seu portal institucional, a adoção de práticas de *compliance* e governança corporativa.

A organização administrativa da Funape, conforme estabelecido em seu estatuto, é composta pelos órgãos Conselho Deliberativo (CD), Conselho Fiscal (CF) e Diretoria Executiva (DIR). Nessa fundação, a gestão está fundamentada em cinco documentos normativos: 1) Estatuto (conjunto de normas que estabelecem as regras de organização e funcionamento da Fundação); 2) Código de conduta e integridade (manual de orientações aos colaboradores internos, para cumprimento das normas legais e aplicação na gestão institucional); 3) Missão, Visão e Valores; 4) Regulamento de Gestão; e 5) Organograma.

A respeito da adesão da Funape ao modelo de governança corporativa, em seu *site* estão disponibilizados relatórios de gestão a partir do período de 2014 a 2017. Nesse relatório, consta um item intitulado “Consolidação do Sistema de Governança”. A partir dessa informação, podemos apreender que foi desde esse período que a fundação passou a aderir à governança corporativa, a qual foi se consolidando nos anos subsequentes, período que acompanha também a expansão da atuação da Funape para outras instituições, inclusive saindo de seu âmbito de atuação da região Centro-Oeste para outras do país.

Não obstante a Funape não ser uma empresa de capital aberto que busque a maximização dos lucros aos acionistas, ela se insere na lógica da governança corporativa mediante outras características como a centralização, diversificação da sua atuação, flexibilização.

Em segundo lugar, apresentamos a Fundação Arthur Bernardes (Funarbe), vinculada à Universidade Federal de Viçosa (UFV) e criada em 1979, que também se insere nesse cenário de reestruturação das FAP. A fundação desenvolveu um setor específico para o acompanhamento de sua governança, disponibilizando em sua página uma estrutura de *compliance*, e apresenta uma seção em sua página web dedicada à governança corporativa.

A Funarbe adere ao modelo de GC a partir de 2019, segundo seus relatórios de gestão. A fundação conta com uma grande estrutura com um total de 354 funcionários. Essa fundação é parceira da Fundep/UFMG no Fundo de Investimento em Participação Seed4Science, gerido pela Fundepar. É também desenvolvedora do Sistema Financiar, uma plataforma desenvolvida para promover articulação entre pesquisadores, gestores de projetos e os agentes financiadores, sistema ao qual a Fundep é adepta também.

A estrutura administrativa da Fundação Arthur Bernardes configura-se da seguinte forma: no topo da hierarquia, situam-se o Conselho de Administração (CA) e o Conselho Fiscal (CF), responsáveis pela supervisão e deliberação estratégica; possui uma Secretaria de Governança ligada ao CA; a gestão executiva é composta pela “Diretoria Executiva e Científica”, a qual está subordinada a uma Superintendência Executiva; vinculado à

Superintendência está um “*Compliance Officer*” e a esse se vincula o setor de Integridade e Segurança da Informação e o suporte administrativo de uma Assessoria Jurídica, Recursos Humanos, Comunicação Institucional e Secretaria Executiva.

A terceira fundação destacada é a Fundação Médica do Rio Grande do Sul (FundMed), instituída em 1991. Sua atuação está vinculada à Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e ao Hospital de Clínicas de Porto Alegre, desenvolvendo atividades de apoio à pesquisa, ao ensino e à assistência em saúde. A partir dos relatórios institucionais de 2021, observamos a incorporação da agenda ESG, sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*, como modelo de gestão. Além disso, a fundação participou de curso de capacitação promovido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), principal entidade representante da GC no Brasil, no mesmo ano em que adere à agenda ESG.

A estrutura administrativa da FundMed, segundo seu organograma, é composta por: uma Assembleia Geral no topo, seguida pelo Conselho Curador; abaixo desse, estão o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo ligado à Diretoria; um setor de Governança, *Compliance* e Auditoria Interna, que atua assessorando a Diretoria; abaixo desses apresentam-se um Front Office e um Back Office. O Front Office é composto por: Pesquisa, Pessoas e Cultura Organizacional, Estratégia e Negócios, Ensino, Eventos e Comunicação; já o Back Office abrange os setores de Compras e Infraestrutura e Financeiro e Contabilidade.

Por fim, apresentamos a Fundep, objeto principal do presente trabalho, que foi criada em 1975 pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Esse é o caso mais consolidado em termos de estruturação da governança corporativa. Seus relatórios de gestão detalham ações de *compliance*, gestão de riscos e a criação de iniciativas como a Fundepar, voltada para fundos de investimento em ciência e tecnologia, que será melhor analisado posteriormente. A Fundep exemplifica a institucionalização da lógica corporativa no interior de uma FAP vinculada ao setor público, revelando os contornos da financeirização da gestão universitária. A Fundep será detalhada posteriormente na próxima subseção.

Esses quatro casos permitem observar que a adoção da governança corporativa nas fundações de apoio privadas não se dá de forma homogênea: há variações nos marcos conceituais (*compliance*, ESG, controle de riscos), nos níveis de institucionalização e nas estratégias de comunicação. No entanto, todas expressam, em alguma medida, uma reconfiguração administrativa, aderindo a um modelo corporativo, alinhando-se às demandas da economia financeirizada.

1.4 Fundep/UFMG: histórico, portfólio e expansão

Nesta subseção, analisamos de forma mais aprofundada a Fundep, fundação que se tornou referência de modelo de gestão para as demais fundações de apoio privadas no cenário brasileiro. Inicialmente, apresentamos seu percurso histórico e sua estrutura organizacional e, em seguida, analisamos, na subseção subsequente, seus relatórios de gestão referentes ao período de 2006 a 2023, com a finalidade de compreender seu processo de reconfiguração administrativa. Entretanto, não é possível tratar da Fundep sem antes apresentar a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), instituição na qual a Fundep foi criada e que, em seu momento, também se destacou como precursora da *New Brazilian University*, conforme será discutido a seguir.

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma das gigantes da educação superior pública brasileira. Sua estrutura territorial é composta por três campi, Pampulha, Saúde e Montes Claros, os quais, somados, representam uma área total de 13,8 milhões de metros quadrados. Essa infraestrutura abriga 5 moradias universitárias, 5 restaurantes universitários, 25 museus e centros de ciência, 3 fazendas experimentais, além de 2 hospitais universitários, 1 farmácia universitária e 1 hospital veterinário, de acordo com dados dispostos em sua página oficial (UFMG, 2026).

A comunidade acadêmica da UFMG é igualmente expressiva. Em setembro de 2026, a universidade conta com 3.193 docentes e 3.969 técnico-administrativos em educação. O corpo discente totaliza 52.176 estudantes, dos quais 34.047 estudantes de graduação presencial, 04 estudantes de graduação a distância, 13.173 estudantes de pós-graduação presencial e 2.427 estudantes de pós-graduação a distância, 1.150 estudantes da educação básica e profissional, 502 residentes médicos e 873 residentes pós-doutorais.

Em 2026, a UFMG oferta 97 cursos de graduação presenciais, 41 cursos lato sensu presenciais e 14 lato sensu a distância. Na pós-graduação stricto sensu, a universidade possui 93 programas, com 92 cursos de mestrado e 73 de doutorado, além de 10 cursos de educação básica e profissional. No ano de 2023, a universidade ofertou 14.287 vagas, sendo 6.943 para cursos de graduação (47%) e 7.547 para a pós-graduação (53%) (UFMG, 2025).

Constatamos que a UFMG já é uma universidade mais voltada para a pós-graduação, tendo mais da metade de vagas ofertadas anualmente nesse nível de formação, o que podemos ver refletido na sua produção científica e tecnológica, a qual é um dos âmbitos de maior destaque. A universidade possui 8.925 projetos de pesquisa em andamento, sendo, em 2025, 95

patentes depositadas e 753 grupos de pesquisa certificados junto ao CNPq. A universidade conta com 710 bolsas de produtividade em pesquisa e integra 17 Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT).

A UFMG apresenta grande destaque para seus projetos de extensão também, sendo 3.758 projetos de extensão em andamento, segundo seus dados, com mais de 3 milhões de pessoas contempladas pela extensão, e somando 396 produtos da extensão no ano de 2024. São dados extraídos do Escritório de Governança de Dados Institucionais (EGDI) da UFMG. (UFMG, 2026).

A UFMG ocupa posição de destaque no cenário nacional. Localizada na Região Sudeste, a UFMG é a mais antiga universidade do estado de Minas Gerais. Foi fundada em 7 de setembro de 1927 sob a denominação de Universidade de Minas Gerais (UMG), estando próxima de completar seu centenário. Desde então, consolidou-se como referência em ensino superior, sendo considerada uma das universidades mais expressivas do Brasil (UFMG, 2025).

Do ponto de vista institucional, a UFMG estabelece como um de seus objetivos centrais:

[...] a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compreendidos de forma indissociada e integrados na educação e na formação científica e técnico-profissional de cidadãos imbuídos de responsabilidades sociais, bem como na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica (UFMG, 2025).

A missão institucional da UFMG sintetiza seu papel na sociedade e orienta suas ações em todos os campos de atuação. Conforme estabelece seu documento oficial,

[...] visando ao cumprimento integral das suas finalidades e de seu compromisso com os interesses sociais, a UFMG assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, com vistas à promoção do desenvolvimento econômico, da diminuição de desigualdades sociais, da redução das assimetrias regionais, bem como do desenvolvimento sustentável (UFMG, 2025).

A UFMG tem se consolidado, nas últimas décadas, como uma instituição de referência em produção científica e tecnológica. A expressiva visibilidade de suas pesquisas em periódicos especializados, nacionais e internacionais, bem como sua inserção em bases de dados como a Scopus, contabilizou mais de 34 mil documentos em 2020 (UFMG, 2025). No entanto, é preciso observar criticamente como esses indicadores operam dentro de uma lógica que valoriza o desempenho quantitativo e o impacto internacional como critérios de validação acadêmica.

Aprovado em junho de 2024, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG para o período de 2024 a 2029 vai atravessar o centenário da instituição. A seguir, levantaremos alguns pontos do documento que dialogam com a presente tese. O plano destaca, inicialmente, a atuação positiva da universidade no período anterior, que atravessou a presidência de Jair Bolsonaro (2019-2022) e a pandemia da Covid-19, e sofreu, como todas as IFES, com cortes e contingenciamentos orçamentários. O PDI/UFMG destaca que a UFMG reafirma sua posição de destaque nacional, tendo papel ativo no combate à pandemia, tornando-se referência nacional no estudo de genomas e vacinas.

As universidades públicas são responsáveis por 95% das pesquisas realizadas no país e tiveram uma atuação exemplar no combate à pandemia. No entanto, não contaram com investimentos compatíveis em educação, ciência e tecnologia para fazer frente à sua missão, especialmente no período de 2015 a 2022. (UFMG/PDI, 2024, p. 43).

O PDI enfatiza o comprometimento da universidade com “o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, econômico e social do estado, da região e do país”, por meio da oferta de formação de qualidade a seus discentes, nos diferentes níveis de ensino (UFMG, 2024, p. 54). A universidade confere especial ênfase à sua inserção nos âmbitos regional, nacional e internacional e destaca suas cooperações acadêmicas e científicas que, ao menos no plano discursivo, estão orientadas para a defesa da educação como bem público, conforme se observa no excerto abaixo:

A par dessa inserção regional e nacional, a UFMG tem tido presença marcante em importantes redes e consórcios internacionais interuniversitários. A cooperação acadêmica e científica multilateral é necessária não somente para o estabelecimento de parcerias de qualidade geradoras de conhecimento e na formação de grupos temáticos, que envolvem vários países e continentes, mas também como força política na defesa da educação como bem público e na luta contra uma globalização predatória e geradora de crescentes desigualdades (UFMG/PDI, 2024, p. 54).

O PDI (2024-2029) apresenta sua “Política de Inovação e Empreendedorismo”, a qual evidencia que a centralidade da ciência, tecnologia e inovação é assumida tanto na política nacional quanto nas políticas universitárias. O documento evidencia um deslocamento do entendimento de qual a função da produção de conhecimento dentro da universidade, apresentando essa produção científica como mais efetiva quando capaz de produzir aplicações práticas economicamente aproveitáveis, o que dialoga adequadamente com a agenda da inovação consolidada no ordenamento jurídico brasileiro.

O compromisso da UFMG com a produção do conhecimento é praticamente contemporâneo à sua fundação. Não obstante os resultados satisfatórios da produção do conhecimento científico, mostra-se necessário que a UFMG contribua de forma mais efetiva para a disponibilização deste conhecimento em prol do desenvolvimento do país. Essa ação vem sendo materializada na estruturação econômica, política e legal no Brasil do conceito da inovação. O conceito engloba desde inovações tecnológicas até inovações em métodos de gestão, passando pelo sério crivo de geração de um produto concreto do qual a sociedade possa fazer uso (UFMG/PDI, 2024, p. 252).

A partir do excerto acima, podemos observar uma reorientação da missão universitária, na qual a produção científica tende a ser mais valorizada e legitimada por sua conversão em inovação e por sua inserção nos processos de desenvolvimento econômico, aproximando a universidade de uma lógica orientada pela utilidade e pela valorização do conhecimento como ativo estratégico, o chamado “conhecimento matéria-prima” (Silva Júnior, 2017).

Dentre as estruturas institucionais voltadas para a inovação, a UFMG destaca a Fundep e a Fundepar, apresentando essa última como um braço da fundação que tem por objetivo apoiar negócios inovadores com elevado diferencial tecnológico e que promovam impacto social positivo. O PDI fala também dos programas da Fundepar, o Seed4Science, Fundo de Investimentos e Participações (FIP) de capital semente para empresas de base tecnológica, e o Arapy, Programa de Investimentos em Negócios de Impacto Social.

Sobre o tema do empreendedorismo, o documento informa que a UFMG já vem há mais de duas décadas inserindo as temáticas do empreendedorismo e inovação em seus cursos de graduação e pós-graduação. Assim, em 2016, foi criada a “Formação Transversal em Empreendedorismo e Inovação”, uma formação complementar aberta a todos os alunos de graduação da universidade, os quais participam de atividades de professores de diferentes unidades acadêmicas (UFMG/PDI, 2024).

No tópico “Orçamento e Sustentabilidade Financeira” do PDI, destaca-se, inicialmente, a gratuidade do ensino, garantida pela Constituição Federal, bem como a garantia de financiamento público das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O documento também ressalta que o orçamento da universidade é assegurado pela Lei Orçamentária Anual (LOA). Além dos recursos provenientes do orçamento anual repassado pelo Governo Federal, a universidade, na condição de autarquia federal, possui a possibilidade de realizar a arrecadação direta de recursos financeiros.

Como exemplo, podem ser mencionados os recursos captados por meio de projetos e os valores recebidos a título de aluguéis, inscrições em concursos, ressarcimentos de fundações de apoio, entre outros. À Instituição é também permitida a aplicação na conta única do Tesouro Nacional dos recursos

diretamente arrecadados. Além disso, conta também com a arrecadação por meio dos convênios firmados com órgãos não federais – ou seja, estados, municípios e entes privados –, todos previstos na Lei Orçamentária citada, pelo lado das receitas (UFMG/PDI, 2024, p. 375-376).

Além disso, o Plano argumenta que os docentes da instituição são incentivados a captar recursos externos para o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa e extensão, por meio de editais de agências de fomento (CNPq, Capes, Fapemig etc.) ou de outros órgãos públicos e privados. O documento reitera que essa captação depende do esforço individual dos líderes dos projetos. Em seguida, destaca que a execução de projetos financiados com recursos externos pode gerar o recolhimento de valores, conforme previsto nos artigos 11 e 12 da Resolução nº 13/2022 do Conselho Universitário da UFMG.

A mencionada resolução “regulamenta, no âmbito da UFMG, as Atividades Acadêmicas realizadas com recursos externos dos setores público e privado e o ressarcimento à Universidade”, cujos artigos 11 e 12 dispõem, respectivamente:

Art. 11. Do valor total dos recursos obtidos na realização das Atividades Acadêmicas abrangidas nesta Resolução, como forma de ressarcimento e/ou contrapartida financeira pelo uso da estrutura e capital intelectual da Universidade, um percentual de 2% (dois por cento) será destinado à Administração Central da Universidade, para desenvolvimento de suas atividades, incluídos o fomento acadêmico e a capacitação de servidores.

Art. 12. Do valor total dos recursos obtidos na realização das Atividades Acadêmicas abrangidas nesta Resolução, como forma de ressarcimento e/ou contrapartida financeira pelo uso da estrutura e capital intelectual da Universidade, um percentual mínimo de 10% (dez por cento) será destinado à Unidade Acadêmica, à Unidade Especial ou ao Órgão Suplementar e compartilhado internamente conforme resoluções específicas internas previstas no artigo 16 da presente Resolução.

Parágrafo único. O percentual estabelecido no caput deste artigo poderá ser reduzido, a critério das Unidades Acadêmicas, Unidades Especiais ou Órgãos Suplementares, com base em resolução específica interna aprovada pelo respectivo órgão colegiado superior, no caso de Atividades Acadêmicas Individuais e, excepcionalmente, no caso de Atividades Acadêmicas Institucionais quando de interesse da Instituição (UFMG, 2022, p. 3).

Como último destaque do PDI da UFMG, ressaltamos o item “Fundações de Apoio”, temática central da presente tese. De acordo com o documento, na execução de projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de inovação, a UFMG conta com o “apoio” de cinco fundações credenciadas pelo MEC e pelo MCTI, responsáveis pelo suporte administrativo e financeiro às atividades, nos termos da Lei nº 8.958/1994 e do Decreto nº 7.423/2010.

As fundações apresentadas são: Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (Ipead), Fundação Christiano Ottoni (FCO), Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FEPE), Fundação Rodrigo Melo Franco de Andrade (FRMFA).

O plano destaca, ainda, que essas fundações também atuam em projetos de desenvolvimento institucional voltados ao aprimoramento da atuação da universidade e que estão submetidas à fiscalização da Auditoria Geral da UFMG. Além disso, conforme a Resolução nº 10/2004 do Conselho Universitário, devem destinar, no mínimo, 30% de seu resultado operacional líquido anual a um fundo de apoio à pesquisa, ao ensino, à extensão e ao desenvolvimento institucional, observando ainda as normas estabelecidas pelo Conselho Universitário e pelas Unidades Acadêmicas.

Adicionalmente, podemos observar que a institucionalização da governança e da gestão de riscos na UFMG ocorreu a partir da criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), por meio da Portaria nº 59, de 10 de maio de 2017. Posteriormente, a Portaria nº 263, de 5 de dezembro de 2018, revogou o ato anterior e instituiu o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles, estabelecendo sua composição e competências. A atuação do CGRC também passou a integrar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG para o período de 2018 a 2023, evidenciando a incorporação dessa instância à estrutura formal de governança da Universidade.

Entretanto, conforme registrado em relatório da Auditoria-Geral, de 8 de fevereiro de 2019, a UFMG ainda apresentava pendências na implementação de sua política de governança, gestão de riscos e controles internos. Em 6 de março de 2020, foi publicada a Portaria nº 1.519, que instituiu a Política de Gestão de Riscos da Universidade e atribuiu ao CGRC responsabilidades relacionadas à aprovação da metodologia de gestão de riscos e à definição dos processos organizacionais a serem mapeados. Posteriormente, o PDI 2024–2029 reafirmou o papel do Comitê como instância responsável pela aprovação do modelo institucional de gestão de riscos. A continuidade dessa estrutura também foi registrada no Relatório de Gestão da UFMG referente ao exercício de 2024, que apresentou o estágio de implementação da política de gestão de riscos na instituição.

Destacamos também como estrutura importante na UFMG, a sua Coordenadoria de Transferência e Inovação Tecnológica (CTIT), a qual foi formalmente instituída em junho de 1997, constituindo-se como o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade. Vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor, conforme a Portaria nº 028/2018, a CTIT é

responsável pela gestão e implementação da Política de Inovação da UFMG, atuando na proteção da propriedade intelectual, no licenciamento e transferência de tecnologias, na formalização de parcerias com o setor produtivo e no incentivo ao empreendedorismo acadêmico. Sua atuação compreende, ainda, o apoio à criação e ao desenvolvimento de empresas de base tecnológica, por meio da incubadora “Inova UFMG”, constituindo uma instância institucional de articulação entre a produção científica universitária e o setor produtivo.

A existência e a atuação dessa estrutura institucional permitem compreender que a relação entre a universidade pública e as fundações de apoio privadas não se estabelece de maneira unilateral, mas constitui um movimento dialético, no qual ambas se relacionam e se transformam diante das determinações econômicas e políticas que incidem sobre a produção do conhecimento científico.

Nesse sentido, a aproximação entre a UFMG e o mercado, mediada por estruturas como a CTIT e pela atuação da Fundep, não implica apenas a adequação da fundação de apoio às demandas de comercialização e valorização econômica do conhecimento, mas também repercute sobre a própria organização universitária, que passa a incorporar estruturas, mecanismos e práticas voltados à conexão dos resultados da pesquisa acadêmica com o setor produtivo. Assim, a criação e a consolidação de instâncias institucionais destinadas à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo acadêmico evidenciam que a inserção do conhecimento produzido na universidade nos circuitos de valorização do capital não ocorre exclusivamente por meio de agentes externos, mas envolve transformações na própria estrutura organizacional da instituição pública, em um processo contraditório de articulação entre suas finalidades acadêmicas e as exigências do mercado.

Por outro lado, a UFMG se destaca em sistemas de avaliação educacional do país e no exterior. Numa análise crítica a respeito das escolhas institucionais dessa universidade e trajetórias trilhadas por ela, podemos observar que é uma das universidades brasileiras que está na vanguarda da adesão a modelos de avaliação internacionais, como as *World Class Universities*. É, pois, uma universidade que está alinhada às exigências do modelo econômico vigente, que se mede por *rankings* internacionais, por número de patentes depositadas, ou seja, a métrica de avaliação da universidade é quanto a universidade atende ao mercado, à economia capitalista e à produção de um novo tipo de conhecimento exigido pela predominância financeira, aquele que pode ser transformado em produtos, processos ou serviços com a finalidade de aumentar a produtividade econômica.

Essa concepção de universidade dialoga com o debate crítico proposto pelo professor João dos Reis Silva Júnior (2017) em sua obra “*The New Brazilian University* - a busca por resultados comercializáveis: para quem?”. Ao analisar as transformações nas universidades públicas brasileiras, o autor identifica o desenvolvimento de uma nova racionalidade institucional baseada na lógica de mercado, na financeirização e na busca incessante por resultados comercializáveis. Segundo o autor, essa lógica desloca o eixo tradicional da universidade pública, centrado na formação crítica e na produção de conhecimento universal, para uma configuração voltada à performance, à mensuração e à utilidade econômica imediata.

Nesse contexto, é possível perceber que a UFMG tem reiterado sua excelência por meio de indicadores de produtividade científica e inovação tecnológica. A instituição acumula milhares de publicações científicas, obtém destaque em *rankings* internacionais como o AD Scientific Index e contabiliza um volume expressivo de pedidos de patente (UFMG, 2025). Embora esses resultados expressem a capacidade da universidade, eles também indicam uma aproximação com aquilo que Silva Júnior (2017) caracteriza como a “universidade para o mercado”, um projeto universitário que opera sob as exigências de desempenho, competitividade e articulação com o setor produtivo, frequentemente em detrimento de sua vocação pública e crítica.

O autor também chama a atenção para o esvaziamento da dimensão crítica da universidade diante do avanço das métricas de avaliação, da internacionalização acrítica e da cultura da eficiência. Na UFMG, a valorização de *rankings*, prêmios e indicadores, ainda que compreensível em um cenário de disputa por recursos, pode colaborar para a consolidação de uma universidade guiada por padrões externos de excelência, muitas vezes definidos por organismos multilaterais e orientados por interesses empresariais. Conforme observa Silva Júnior (2017), a pergunta fundamental diante dessa conjuntura é: a quem servem esses resultados?

A resposta a esse questionamento encontra-se na própria contradição que marca a universidade brasileira contemporânea: de um lado, a pressão por performar em ambientes altamente competitivos e financeirizados; de outro, a permanência de uma concepção de universidade comprometida com a formação cidadã, com a produção de conhecimento crítico e com a promoção da justiça social. Silva Júnior. (2017, p. 261) arremata:

Quem ganha com isso? Quem está no topo da nova divisão internacional do trabalho acadêmico. Nossos esforços são vãos. Parece não haver a menor percepção da destruição da educação superior brasileira. A educação superior

brasileira será um apêndice das universidades classificadas como New American Universities ou World Class University.

Essa divisão internacional do trabalho acadêmico, que posiciona o Brasil em uma condição periférica no cenário internacional da produção do conhecimento e que, internamente, engendra o modelo denominado por Silva Júnior (2017) de *New Brazilian University*, faz com que o êxito alcançado pelas universidades do país, como nação emergente, reverta em maiores benefícios para os países centrais, notadamente os Estados Unidos. Em outras palavras, o avanço da universidade brasileira, nessa perspectiva, não produz resultados para o próprio Brasil, mas funciona como uma engrenagem de um mecanismo mundial de acumulação de capital.

A universidade estatal brasileira torna-se um dos fortes *bunkers* a movimentar a nova divisão internacional do trabalho científico para produção de valor das economias centrais, ao se colocar como instituição estratégica para o aumento das forças produtivas do país, seja por meio de inovações tecnológicas, seja pela forma da produção de força de trabalho, de consumidores exigentes em relação ao nível tecnológico dos produtos de consumo, especialmente dos Estados Unidos (Silva Júnior, 2017, p. 183).

Assim, a análise da UFMG, sob perspectiva dos argumentos de Silva Júnior (2017), permite compreender que a reconfiguração da universidade pública não é apenas uma mudança de linguagem ou de estratégia institucional. Trata-se, pois, de uma disputa de projetos, na qual estão em jogo o sentido da universidade, sua relação com o Estado e a sociedade, e o tipo de conhecimento que ela se propõe a produzir. Reconhecer essas contradições é fundamental para que se possa pensar criticamente os rumos das políticas universitárias e, sobretudo, para que se mantenha viva a possibilidade de uma universidade comprometida com o bem comum, com a pluralidade de saberes e com a transformação social.

Após a apresentação da UFMG, chegamos à Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), a mais nova das cinco fundações credenciadas pela UFMG. A Fundep, instituição de direito privado, foi criada em 17 de fevereiro de 1975. De acordo com o histórico disponível em sua página web, sua origem está diretamente relacionada à Reforma Universitária de 1968, a qual redefiniu o papel das universidades brasileiras, integrando ensino, pesquisa e pós-graduação. A mencionada reforma visava promover a formação avançada de recursos humanos e a geração de conhecimentos e tecnologias nacionais de alto nível (Fundep, 2025).

O contexto de criação da Fundep é retratado pela instituição como uma resposta à conjuntura brasileira da década de 1970, quando o país passava por uma ditadura civil-militar,

e foi implantada uma política governamental de “progresso científico e tecnológico sob controle do Estado”. Nesse cenário, a UFMG identificou a necessidade de uma entidade que proporcionasse maior agilidade e competitividade na captação de recursos junto às agências de fomento. Assim, grupos de pesquisa dos Institutos de Ciências Biológicas (ICB) e de Ciências Exatas (ICEX) da Universidade mobilizaram-se para a criação da Fundep, cujo estatuto foi aprovado pelo Conselho Universitário em 29 de novembro de 1974 (Fundep, 2025). Ou seja, a Fundep foi criada pela UFMG num contexto de ditadura com o discurso de modernizar a gestão universitária e torná-la mais competitiva na gestão de recursos.

A Fundep desponta, inicialmente, com o objetivo de apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFMG. Entretanto, observamos que seu campo de atuação foi sendo ampliado ao longo dos anos. A Fundep foi reconhecida pelos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) como Fundação de Apoio da UFMG, mas, com sua consolidação, passou também a oferecer suporte a outras Instituições de Ciência e Tecnologia (Fundep, 2025), o que significa dizer que a fundação expandiu seu mercado de atuação.

De acordo com Art. 4º de seu estatuto, as finalidades da Fundação são:

I - apoiar e fomentar a realização de atividades de Pesquisa, Ensino, Extensão, e o Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais, mediante assessoramento à elaboração de projetos, captação, concessão e gestão de recursos, e outorga de bolsas.

II- gerenciar instituições hospitalares e de saúde, em parceria com a UFMG;

III - cooperar com outras instituições da sociedade, na área específica de sua competência, em especial nos campos da ciência, pesquisa, inovação e cultura em geral.

§ 1º-Para a consecução de seus objetivos e para o desenvolvimento das atividades que realizar, a FUNDEP primará pela observância dos princípios consagrados na Constituição Federal de 1988, bem como agirá com responsabilidade social, buscando seu desenvolvimento sustentável.

§ 2º No cumprimento de suas finalidades estatutárias, a FUNDEP poderá firmar contratos, convênios, acordos, termos de parceria ou outros instrumentos congêneres, com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

§ 3º A assinatura, pela FUNDEP, de todo contrato, convênio ou acordo que envolva projeto a ser executado pela Universidade Federal de Minas Gerais, deverá ser precedida de aprovação de representante credenciado da Universidade (Fundep, 2018).

Uma das frentes de trabalho no portfólio da fundação é a coordenação de concursos e processos seletivos, área na qual se destaca desde a década de 1990. De acordo com os dados disponibilizados, a fundação mineira já gerenciou mais de 1.500 certames (concursos públicos, processos seletivos, certificação profissional, exames de títulos, vestibulares, residência médica

e logística), envolvendo cerca de 4 milhões de candidatos, e mais de 800 bancas especializadas, segundo dados atualizados até 2023 (Fundep, 2025).

Figura 1 – Ramos de atuação da Fundep



Fonte: Relatório Fundep (2015).

Na figura acima, podemos observar outras frentes de trabalho desempenhadas pela Fundep, tais como gerenciamento administrativo-financeiro, ferramentas de gestão, prospecção de financiamento, mapeamento de competências, prestação de serviços tecnológicos, e especial destaque ao seu programa de investimentos, a Fundepar, a qual exploraremos com maior detalhe na Seção 3.

Nas informações divulgadas pela fundação, predomina o discurso de que a Fundep desempenha um papel fundamental no apoio às atividades de ensino, pesquisa e inovação da UFMG e das demais instituições parceiras. Segundo essa narrativa institucional, sua atuação contribui significativamente para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, razão pela qual a fundação se apresenta como uma referência entre as fundações de apoio privadas no cenário brasileiro, conforme podemos observar em sua missão e visão institucional:

Missão: apoiar a UFMG em suas atividades de pesquisa, ensino e extensão e desenvolvimento institucional e prestar serviços à sociedade, nos mesmos campos, em projetos de interesse público ou coletivo.

Visão: ser uma fundação de apoio de referência, reconhecida pela excelência administrativa e credibilidade na gestão sustentável de atividades de pesquisa, ensino e extensão (Fundep, 2026).

O organograma da Fundep apresenta, no topo da hierarquia institucional, o Conselho Curador, órgão superior de deliberação e fiscalização, ao qual está subordinado o Conselho Diretor, responsável pela condução estratégica da fundação. Articulado a essa estrutura, está também o Conselho Fiscal, com função de controle financeiro e contábil. A Assessoria Jurídica, Gestão de Pessoas e Administração de Pessoal, o Gabinete da Presidência, o setor de *Compliance* e a área de Comunicação e Marketing estão ligados diretamente ao Conselho Diretor.

Abaixo do Conselho Diretor, está o Conselho de Gestão que é responsável pela coordenação das atividades operacionais da Fundep, organizadas em quatro eixos: Apoio à Captação de Recursos; Serviços; Apoio Administrativo; e Apoio à Gestão da Informação. A área de Apoio à Captação de Recursos engloba as funções de Prospecção de Oportunidades e Negócios e Parcerias. O eixo de Serviços é composto por: Gestão de Programas, Gestão de Projetos, Gestão de Concursos. A área de Gestão de Projetos atende às instituições vinculadas à Fundep, sendo elas: UFMG, ICTs apoiadas, Fapemig, extensão e a própria Reitoria da universidade.

O núcleo de Apoio Administrativo concentra as atividades de suporte às operações da fundação, incluindo Compras, Importação, Infraestrutura e Logística, Financeiro e Contabilidade, Prestação de Contas, Inovação e Engenharia e Arquitetura. Por fim, o eixo de Apoio à Gestão da Informação é responsável por Tecnologia da Informação e Gestão de Documentos.

De acordo com o Art. 7º do regimento da Fundep, de 2018, as rendas da Fundação podem ser:

- I - rendas provenientes dos resultados de suas atividades;
- II - usufrutos e fideicomissos que lhe forem constituídos;
- III - rendas provenientes dos títulos, ações ou ativos financeiros de sua propriedade ou operações de crédito;
- IV - juros bancários e outras receitas de capital;
- V - contribuições de pessoas físicas, nacionais ou estrangeiras;
- VI - subvenções, dotações, contribuições e outros auxílios estipulados em favor da FUNDEP pela Administração Pública direta ou indireta;
- VII- rendimentos próprios dos imóveis que possuir;
- VIII- doações e legados;
- IX- outras rendas eventuais.

§1º - O patrimônio e os rendimentos da Fundação serão aplicados integralmente no País, para o cumprimento e a manutenção dos objetivos institucionais.

§2º - É vedada a distribuição de qualquer parcela do patrimônio ou dos rendimentos

da Fundação, sob qualquer forma, a título de participação no resultado.

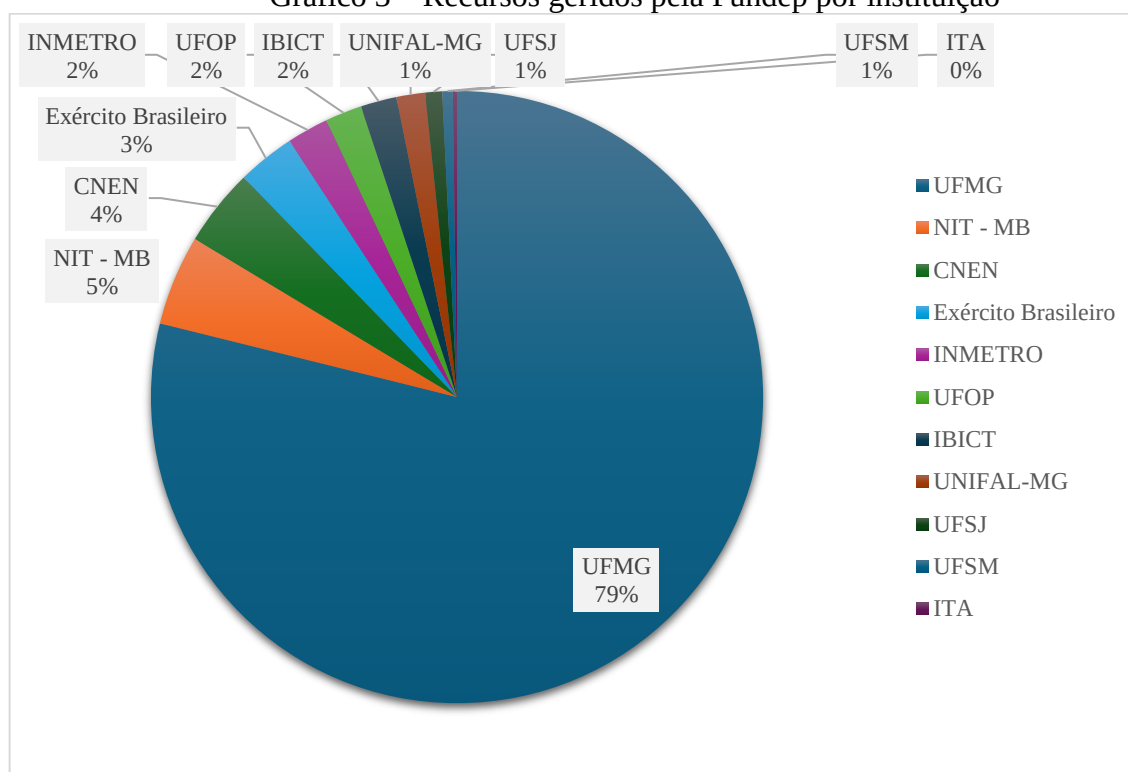
§3º - Os bens pertencentes à Fundação não poderão ter destinação que contrarie os objetivos estatutários (Fundep, 2018).

Essa é a estrutura administrativa e financeira da Fundep. Conforme mencionado anteriormente, a planilha do MEC registra 38 instituições autorizadas a receber “apoio” da Fundep. Entretanto, nem todos os vínculos ali relacionados permanecem vigentes. De acordo com as informações disponibilizadas no *site* da Fundep, atualmente, apenas 12 instituições mantêm vínculo ativo com a fundação.

Dessas instituições, são seis Universidades Federais: 1) Universidade Federal de Minas Gerais, que lhe credencia junto ao MEC; 2) Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), instituição mineira apoiada pela Fundep desde 2020; 3) Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), outra universidade mineira, apoiada desde 2019; 4) Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), também mineira, que passou a autorizar a Fundep em 2021 após expansão das suas atividades; 5) Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), do Rio Grande do Sul, autorizada da Fundep desde 2021; 6) Universidade Federal do ABC (UFABC), a mais antiga das autorizadas, desde 2009, e é a única das instituições universitárias que não possui fundação própria.

Além das Universidades Federais, a Fundep tem vínculo vigente com uma Instituição Federal de Ensino Superior Especializada, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), desde 2010. Há mais três Institutos de Pesquisa e Normalização: Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), desde 2018; Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), desde 2018; e Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), apoiada desde 2012. E mantém vínculo com duas entidades das Forças Armadas brasileiras: Força Naval Brasileira (Marinha do Brasil), desde 2013, e Exército Brasileiro, desde 2024. Entretanto, conforme podemos observar no gráfico abaixo, está vinculado à UFMG 79% dos recursos de projetos e programas geridos pela Fundep.

Gráfico 3 – Recursos geridos pela Fundep por instituição



Fonte: elaboração própria a partir do relatório de gestão Fundep (2025).

O rol de atividades e serviços ofertados pela Fundep são: a gestão de projetos ponta a ponta, incluindo a negociação, compras nacionais, importação, gestão financeira e prestação de contas.

A cada ano, cerca de 3,3 mil projetos têm apoio Fundep para gestão das suas atividades administrativas e financeiras. Com isso, pesquisadores(as) e acadêmicos(as) têm mais tranquilidade para desenvolver suas propostas de ensino, pesquisa, extensão e cultura. O diferencial da Fundep é a excelência na gestão de projetos de ponta a ponta, ou seja, desde a negociação e captação até a prestação de contas, passando pela compra de bens de custeio e capital, importação, contratação de pessoal, assessoria jurídica e conexão de parceiros, entre outros. A UFMG e várias outras Instituições de Ciência e Tecnologia têm projetos apoiados pela Fundep (Fundep, 2026).

Além da gestão de projetos de pesquisa, a Fundep também desempenha funções de gestão administrativa e financeira de atividades de extensão. Nesse âmbito, a Fundação atua na oferta de cursos de formação, capacitação e qualificação, bem como na organização de atividades esportivas, culturais e de eventos científicos e acadêmicos em diversas áreas do conhecimento. Sua atuação abrange a gestão administrativa e financeira de especializações; cursos de curta duração em diversas áreas, incluindo a administração das inscrições; o

atendimento aos participantes; a gestão de pagamentos e cobranças, além da prestação de contas. Essas atividades são ofertadas em conjunto com as doze instituições por ela “apoiadas”.

Somente com a UFMG existe a oferta de 125 cursos com matrículas abertas, de diferentes áreas, destacando-se cursos de idiomas (inglês, alemão, espanhol, francês, italiano, mandarim, latim, coreano, russo, grego, em diversos níveis); também há diferentes ofertas no âmbito das artes (desenho, pintura, dança, instrumentos musicais). Mas destacamos os cursos de especialização pagos, sendo ofertados 6 cursos de especialização e 1 *fellowship*¹⁹ na área médica.

Quadro 6 – Cursos ofertados pela Fundep com UFMG

Especialização	Modalidade	CH	Valor
Especialização em língua portuguesa: teorias e práticas de ensino de leitura e produção de texto	EaD	360h	R\$ 5.150,00
Especialização em Linguagem Jurídica	EaD	360h	R\$ 6.600,00
Especialização Literatura e Cinema	EaD	360h	R\$ 8.200,00
Especialização em Direito Internacional Público e Direitos Humanos	EaD	360h	R\$ 12.420,00
Especialização em conforto ambiental, eficiência energética e tecnologias construtivas sustentáveis	Híbrido	360h	R\$ 13.889,00
Especialização em Ciências de Dados nas áreas de concentração em Estatística e Ciência da Computação	EaD	360h	R\$ 17.100,00
Fellowship			
Fellowship em Geriatria do HC UFMG	Presencial	6.000h	R\$ 93.600,00

Fonte: Fundep (2026).

No que se refere à oferta de cursos de extensão pelas 11 outras instituições que autorizam a Fundep como fundação de apoio, apenas duas ofertam cursos por meio da plataforma da Fundação: o Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN/CNEN) e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). O CDTN oferece dois cursos na área de proteção radiológica: o Curso de Especialização em Formação de Supervisores de Proteção Radiológica, com carga horária de 360 horas, modalidade híbrida e investimento de R\$ 14.500,00; e o Curso Preparatório para Certificação da Qualificação de Supervisores de Proteção Radiológica, ofertado na modalidade de educação a distância (EaD), ao custo de R\$ 5.200,00. Já o ITA

¹⁹ Fellowship é um programa de treinamento avançado e especializado voltado, em geral, a médicos que já concluíram a residência médica para aprofundamento em uma subespecialidade. Esses programas combinam formação clínica, prática assistencial. Durante a formação, os *fellows* atuam sob a supervisão de especialistas, participando de atividades clínicas, cirúrgicas e de pesquisa. No Brasil, os programas de *fellowship* não são reconhecidos formalmente pelo Conselho Federal de Medicina (CFM), sendo normalmente oferecidos por instituições de ensino e hospitais especializados, sobretudo no exterior. Entretanto, a formação obtida pode ser considerada pelas sociedades médicas brasileiras como qualificação complementar na área de atuação do profissional (CRM-SC, 2026).

disponibiliza o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Segurança de Aviação e Aeronavegabilidade Continuada, também em formato híbrido, com carga horária de 360 horas e investimento de R\$ 37.800,00.

As demais instituições, Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), Marinha do Brasil, Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), não apresentaram, no momento da consulta, cursos de extensão ofertados por intermédio da Fundep.

Além da gestão de projetos, a Fundep também oferece o serviço de gestão de programas. De acordo com o portal da fundação:

Na gestão de programas, a Fundep agencia iniciativas que conectam multiparceiros, combinando esforços do governo, da academia e da iniciativa privada, favorecendo que diferentes partes colaborem de forma intencional e coerente no enfrentamento de desafios comuns. Criada em 2020, essa frente de serviço surge como resposta para lidar com a existência de múltiplas organizações e atores incidentes sobre um mesmo problema. Seu objetivo é ampliar o alinhamento e integração, permitindo um gerenciamento agrupado entre diferentes dirigentes e burocracias. Nessa perspectiva, os programas se propõem a enfrentar desafios estruturais do país, o que demanda estratégias de gerenciamento e construção de parcerias intersetoriais, sobretudo durante sua fase de implementação (Fundep, 2026).

São dois os programas gerenciados atualmente pela Fundep: Programa Mover e SibratecNano. O programa nacional de Mobilidade Verde e Inovação (Mover) é de iniciativa do governo federal, que busca aumentar as exigências de sustentabilidade para as frotas automotivas e o incentivo da produção de novas tecnologias nas áreas de mobilidade e logística. E o SibratecNano é um programa que busca promover a articulação de projetos cooperativos na área de inovação em nanotecnologia (Fundep, 2026).

O escopo de atuação da Fundep evidencia a expansão de seu campo de atuação, deixando de se apresentar apenas como uma entidade de apoio administrativo à universidade. Ao se colocar na posição de elo entre governo, academia e iniciativa privada, a Fundação constrói um discurso de protagonismo institucional, posicionando-se como agente central na coordenação de iniciativas de interesse público. Esse posicionamento é condizente com a narrativa que desloca a capacidade de formulação e coordenação das políticas públicas do próprio Estado para entidades de direito privado. Assim, a Fundep busca ocupar uma posição

de liderança na definição e condução de agendas consideradas estratégicas para o desenvolvimento nacional.

Entretanto, esse discurso tende a encobrir a origem dos ativos que legitimam a atuação da própria Fundação. A possibilidade de a Fundep ocupar essa posição de articuladora decorre, em grande medida, da reputação científica, da capacidade técnica e da produção de conhecimento acumuladas pelas universidades públicas e centros de pesquisa aos quais está vinculada, especialmente a UFMG. Em outras palavras, a Fundação se beneficia do capital científico, institucional e simbólico produzido historicamente por essas instituições públicas para consolidar sua própria imagem como protagonista na resolução de problemas nacionais.

Logo, é precisamente essa relação que permite ultrapassar a compreensão de que as fundações de apoio privadas são meros instrumentos administrativos auxiliares das universidades públicas. Ao mesmo tempo que sua existência e sua capacidade de atuação se assentam sobre recursos, infraestrutura, conhecimento, força de trabalho e legitimidade científica produzidos no âmbito público, essas entidades operam sob a forma jurídica privada e incorporam, progressivamente, práticas, instrumentos e racionalidades provenientes do campo empresarial. Configura-se, assim, uma relação contraditória na qual as fronteiras entre o público e o privado se tornam cada vez mais tênues

Compreender esse movimento exige, portanto, situar as FAP no movimento mais amplo de reconfiguração das relações entre Estado e mercado e das próprias formas contemporâneas de reprodução do capital. É a partir dessa perspectiva que, na seção seguinte, analisamos a incorporação da governança corporativa nos relatórios da Fundep e a articulação com o processo mais amplo de financeirização.

2 O PÚBLICO E O PRIVADO NAS FUNDAÇÕES DE APOIO PRIVADAS: FINANCEIRIZAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Após a apresentação da UFMG e da Fundep, esta seção dedica-se a uma análise mais detalhada do modelo de gestão adotado pela Fundação, tomando como fonte primária os seus relatórios de gestão. O objetivo é subsidiar a discussão acerca da contradição entre o público e o privado no âmbito das universidades federais, buscando evidências empíricas sobre o modelo de gestão das fundações de apoio privadas (FAP). Esse material constitui a base material que sustentará o aprofundamento da análise teórica desenvolvida nas subseções subsequentes.

Na segunda subseção, realiza-se um aprofundamento teórico no campo da financeirização, com a finalidade de compreender a conjuntura histórica, social e econômica na qual se insere o objeto desta pesquisa. Para tanto, recorre-se à literatura especializada, buscando apreender as determinações que conformam esse fenômeno. Na mesma direção, apresenta-se o aprofundamento do conceito de governança corporativa, entendido como um modelo de gestão característico do capitalismo financeirizado. Nesse momento, a discussão fundamenta-se, predominantemente, na literatura empresarial, a fim de explicitar os princípios, mecanismos e métodos de gestão formulados no interior desse campo.

Na terceira subseção, a discussão é deslocada para o âmbito da administração pública, estabelecendo paralelos entre a governança corporativa e a governança pública. São discutidos os fundamentos da NGP, seu surgimento, seus referenciais teóricos, suas aproximações com o modelo privado e a crítica ao discurso da eficiência que orienta essas formulações.

Por fim, como síntese desta seção, apresenta-se a discussão acerca do processo de financeirização da educação e da crítica à governança corporativa aplicadas ao objeto desta tese. Buscamos compreender como as transformações estruturais decorrentes desse processo se expressam nas fundações de apoio privadas, tendo a Fundep como caso empírico. Nesse percurso, evidenciam-se a ampliação de seu escopo de atuação, o aumento do número de instituições apoiadas, a consolidação de um modelo de administração de caráter corporativo e, por fim, a mudança de patamar representado pela criação de uma gestora de fundos de investimento.

2.1 Os Relatórios de Gestão da Fundep (2006-2023): evidências do modelo de gestão

Os relatórios de gestão da Fundep, referentes ao período de 2006 a 2023, foram analisados com o objetivo de identificar o modelo de gestão adotado pela fundação e apreender as transformações ocorridas ao longo desse intervalo de tempo transcorrido. Conforme discutido anteriormente, a Fundep não utiliza a expressão "governança corporativa" em seus documentos para caracterizar sua estrutura de gestão, porém, o uso explícito da expressão não é imprescindível para caracterizar o fenômeno. A análise documental evidencia então uma progressiva convergência de suas práticas, diretrizes e mecanismos institucionais com esse modelo. Nesse sentido, antes de avançarmos na interpretação dos relatórios, delimitaremos, conceitualmente, de forma preliminar, o que compreendemos por governança corporativa.

Na subseção seguinte, esse conceito será aprofundado, buscando explicitar seus fundamentos teóricos, seus princípios e sua difusão no ambiente empresarial e para além dele. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa fundamenta-se em cinco princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade (IBGC, 2023). Ela é então definida como

[...] sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023, p.16).

Ainda de acordo com a publicação do instituto, a governança corporativa teria migrado de uma perspectiva centrada na maximização do valor econômico, com foco exclusivo nos acionistas e no lucro, para uma perspectiva na qual, supostamente, o foco estaria na geração de valor compartilhado entre sócios e outras partes interessadas. Nessa nova perspectiva, a GC contemplaria não apenas ganhos econômicos, mas também sociais e ambientais onde as organizações estão inseridas (IBGC, 2023).

De todo modo, a governança corporativa exige a presença de órgãos de fiscalização e controle no organograma da instituição, tais como: conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna, gerenciamento de riscos, controles internos, *compliance*. Esta característica exige que as empresas e instituições que adotam esse modelo apresentem divulgações periódicas de relatórios e demonstrações financeiras. Essa metodologia possibilita a viabilidade de pesquisas que visam analisar as implicações das diretrizes desse modelo de gestão,

especialmente no contexto da gestão pública, que atualmente se encontra nas fases iniciais de implementação.

No que tange ao programa de *compliance*, O IBGC (2023) define-o como uma organização que deve englobar os seguintes aspectos: sistema estruturado de mecanismos e procedimentos, incluindo políticas internas, diretrizes operacionais, código de conduta, canais para denúncias e outros instrumentos voltados à prevenção; identificação e correção de condutas inadequadas, fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro e ilícitos contra a administração pública, entre outras irregularidades. Adicionalmente, é essencial que esse programa alinhe as práticas institucionais aos princípios, valores e propósitos da organização pautado pela “cultura de integridade”.

De modo evidente, esse conjunto de fatores está diretamente relacionado ao controle financeiro, por extensão, à garantia do lucro. Nesse sentido, o capital é habilitoso em desenvolver mecanismos controladores e fiscais para o denominado “ecossistema saudável” que exigem que empresas e instituições estejam em conformidade com leis, regulações e, em síntese, com as doutrinas neoliberais com a única finalidade de manter níveis altos de confiança do mercado. Segundo Mészáros (2011), diante dos altos riscos de um mundo cada vez mais financeirizado, a confiança é imprescindível para o movimento do capital. Isso implica que, sem critérios rigorosos de gestão, especialmente no que diz respeito ao aspecto econômico, empresas e instituições não se tornam atrativas para investidores.

É importante ressaltar que, embora as empresas tenham metas e principalmente a chamada gestão sustentável, esses princípios giram em torno da otimização do montante orçamentário, que, conforme os princípios gerais da GC, devem sempre ser orientados à maximização do valor acionário.

O caso da Vale, por exemplo, é uma evidência concreta dos impactos desse modelo, uma vez que essa empresa passou por um processo de privatização e financeirização, tornando-a alinhada às normas e diretrizes do mercado. Mas, mesmo tendo programas sociais e de defesa ambiental, em 2015, ocorreu um dos principais desastres socioambientais, tendo a Vale como principal responsável. Segundo Brettas (2020), esse desastre teve como uma das principais causas a diminuição de investimentos, tanto em profissionais especializados na base do processo de mineração quanto a ausência de medidas contundentes de prevenção a desastres socioambientais. Para o autor, isso se deve, centralmente, às mudanças corporativas da empresa para priorizar a valorização do lucro acionário.

Prosseguimos então com uma análise dos relatórios de gestão da Fundep, Fundação de Desenvolvimento à Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que foi criada com o propósito de atuar como uma ponte entre o setor acadêmico e o mercado, mediando, dessa forma, o processo de transferência de conhecimentos científicos produzidos na universidade pública para o setor produtivo. Desde sua criação, a Fundep atua na gestão de recursos para projetos de pesquisa, cujos serviços incluem suporte financeiro, administrativo e técnico para instituições do sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil.

Ao longo dos anos, pudemos constatar, a partir da análise dos relatórios de gestão da fundação, que a Fundep passou por um processo significativo de alteração do seu modelo de gestão, alinhando-se, progressivamente, aos princípios da governança corporativa. O mencionado movimento de alteração encontra-se documentado em seus relatórios oficiais, nos quais podem ser observadas mudanças em suas práticas administrativas, expansão de serviços e mudança no foco da gestão.

Então, a fim de embasar a presente investigação, foram analisados 18 relatórios de gestão, abrangendo os anos de 2006 a 2023, elencados no Quadro 7, abaixo. Esta análise buscou destacar, sobretudo, os principais pontos de convergência com as demandas da economia financeirizada, adesão à lógica mercantil e a alteração das demandas postas à universidade frente ao vigente modelo capitalista. Na subseção seguinte, discorreremos sobre o processo de financeirização de maneira mais detalhada.

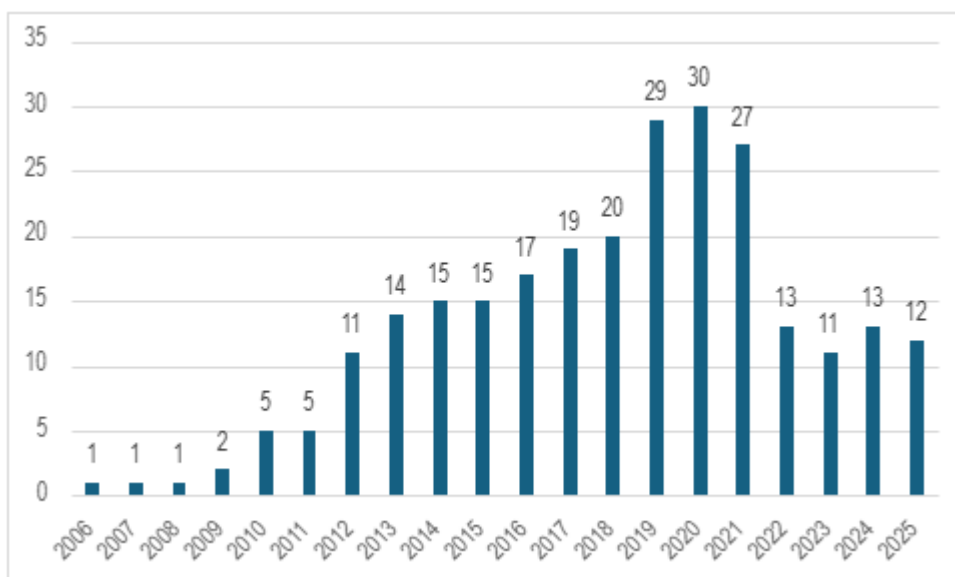
Quadro 7 – Relatórios de Gestão/Fundep

	Ano do Relatório de Gestão	Nº páginas
1	2006	06
2	2007	36
3	2008	41
4	2009	80
5	2010	60
6	2011	25
7	2012	76
8	2013	45
9	2014	44
10	2015	54
11	2016	45
12	2017	70
13	2018	53
14	2019	34
15	2020	99
16	2021	74
17	2022	75
18	2023	129

Fonte: elaboração própria.

Reiteramos que, ao longo desse período, foi identificada uma evidente alteração no modelo de gestão. Assim, destacamos como um dos marcos dessa transformação a introdução do termo "governança" em seus documentos, refletindo a adoção de práticas alinhadas aos pilares da governança corporativa como transparência, eficiência e responsabilidade na gestão de recursos. Percebemos que tal alteração possibilitou uma expansão da atuação da Fundep que foi ganhando mercado tal qual uma empresa privada. No gráfico abaixo, podemos observar a evolução do número de instituições “apoiadas” pela Fundep ao longo dos anos. Até o ano de 2008, esta FAP estava credenciada exclusivamente para atuar junto à UFMG, mas chegou ao seu ápice em 2020, autorizada para atuar em 30 instituições diferentes, de acordo com seus relatórios.

Gráfico 4 - Número de Instituições “apoiadas”



Fonte: elaboração própria com base nos relatórios de gestão da Fundep.

O termo “governança” aparece pela primeira vez em no relatório de 2010, ano que a Fundep salta de 2 para 5 instituições autorizadas. Este conceito aparece de forma associada a uma nova forma de gestão com ênfase na transparência.

No ano em que a Fundep completou 35 anos de atuação, um novo ciclo se iniciou. 2010 teve como marco o começo de uma nova forma de gestão: colegiada e ainda mais transparente. A lisura, a ética e o profissionalismo na gestão de projetos continuam como princípios. Contudo, a substituição da Diretoria-executiva por um Conselho Diretor é um passo importante rumo à boa governança (Fundep, 2010, p. 7).

Já em 2013, quando a Fundep chega a 14 instituições “apoiadas”, o relatório aponta para uma consolidação do modelo de governança. Nos anos de 2017 e 2018, o termo está associado à Fundepar, o qual exploraremos mais especificamente na seção seguinte. O termo aparece também em 2019, 2020, 2022, mas, no ano de 2023, ganha ainda mais relevância, associado a iniciativas de *compliance* para fortalecer a transparência e responsabilidade institucional, momento no qual a fundação chega ao superávit de R\$3,7 milhões (Fundep, 2023).

Pesquisamos a incidência de outro vocábulo basilar da governança corporativa nos relatórios, a transparência, conceito fundamental sobretudo em empresas de capital aberto. Nos relatórios de gestão da Fundep, esse princípio aparece de forma recorrente desde 2007, quando figura entre os valores fundamentais da instituição, ao lado da ética, da competência e da inovação. Ao longo dos anos, sua presença torna-se cada vez mais expressiva, indicando que o conceito deixa de ocupar apenas um lugar discursivo para assumir maior centralidade na estrutura de gestão da fundação. Esse movimento torna-se particularmente evidente no relatório de 2013, ano de início das atividades da Fundepar, no qual a transparência é apresentada como princípio institucional, e se consolida no relatório de 2023, em que o termo é mencionado 19 vezes e integrado às diretrizes voltadas ao fortalecimento da gestão e das práticas de *compliance*.

De forma semelhante, embora o termo *accountability* seja empregado apenas no relatório de 2020, associado ao valor da responsabilidade, o princípio da prestação de contas permeia todos os relatórios analisados desde 2007. A recorrência desse conceito demonstra que a prestação de contas constitui um elemento estruturante da gestão da Fundep, assumindo, progressivamente, maior relevância em seus instrumentos administrativos. No relatório de 2023, essa tendência atinge seu ponto mais evidente, com 27 menções à expressão "prestação de contas", destacando-se a implementação de sistemas automatizados destinados a ampliar a transparência e a eficiência dos processos administrativos.

A recorrência e o fortalecimento desses princípios ao longo dos relatórios revelam que a incorporação da governança corporativa pela Fundep não se restringe à adoção de um vocabulário empresarial, mas se traduz em uma reconfiguração gradual de seu modelo de gestão, que é acompanhado pelo crescimento do número de instituições credenciadas e pelo aumento do montante de recursos administrados pela Fundep. Contudo, a análise documental demonstra que essa transformação alcança sua expressão mais significativa quando ultrapassa o plano dos princípios organizacionais e se materializa em uma nova forma de atuação

institucional. É nesse contexto que se insere o principal achado desta análise: a criação da Fundepar.

A criação da Fundepar evidencia a adesão da Fundep ao modelo de gestão da governança corporativa e à lógica da economia financeirizada. A Fundepar é a primeira empresa de investimentos criada por uma Fundação de “apoio” no Brasil, ou seja, a Fundep está na vanguarda desse movimento de aproximação entre fundações ditas de apoio e o mercado financeiro, conforme vemos presente na narrativa da fundação:

Alinhada às tendências internacionais da economia do conhecimento, a Fundep é vanguarda na transformação dos saberes gerados nas universidades em produtos, processos e serviços. Foi a primeira Fundação de Apoio a criar uma agência de gestão de investimentos para identificar e desenvolver negócios inovadores que tenham com alto potencial de crescimento e agregam valor para a sociedade – a Fundepar. Também em consonância com o ecossistema de inovação e empreendedorismo, a Fundep implementou o programa Lemonade, que é considerado uma das principais aceleradoras de startups em estágio inicial do Brasil, e atua, ainda, com foco na interlocução dos pesquisadores com o mundo dos negócios e o apoio à inovação aberta em projetos, empresas e instituições (Fundep, 2018, p. 9).

O excerto destacado acima, retirado do relatório de 2018, evidencia um momento crucial na trajetória da Fundep ao apresentar a criação da Fundepar como parte da estratégia institucional de inserção na chamada "economia do conhecimento". A criação de uma gestora de investimentos enfatiza o fetichismo pela inovação, pelo empreendedorismo e pela chamada geração de valor para a sociedade, representando uma mudança de patamar na atuação das fundações de apoio privadas. Essas mudanças não significam, necessariamente, que as fundações passam apenas a ser “gestoras do dinheiro”, sendo as implicações mais profundas. Mas tendem a influenciar mudanças na finalidade institucional, estreitando as relações das universidades com o mercado e transformando o conhecimento em ativo econômico.

Criada em 2012, a Fundepar tem a finalidade de “apoiar” *startups* e projetos de base tecnológica mediante programas ou fundos de investimento, promovendo a transferência de tecnologia e a criação de valor econômico a partir do conhecimento produzido nas universidades públicas. De acordo com a Fundep (2025), tal modelo de negócios foi inspirado em casos de sucesso de importantes universidades internacionais. A Fundepar será mais bem detalhada, juntamente com suas operações, na seção seguinte.

Esse “passo” dado pela Fundep, criando a Fundepar, inaugura uma nova forma de inserção da universidade pública na dinâmica da financeirização. Pela primeira vez, uma fundação de apoio privada, criada no interior da universidade pública, constitui um braço

voltado especificamente à gestão de investimentos, permitindo que o conhecimento produzido na universidade não seja apenas apropriado pelo mercado, mas criando esse elo que conecta a universidade com o mercado de ativos financeiros. Trata-se, pois, de uma mudança substantiva que extrapola o papel para o qual foram criadas as fundações de apoio privadas e materializa a aproximação entre universidade pública e mercado financeiro.

De acordo com o Relatório de Gestão Fundep 2018, esse foi o ano de organizar a transformação da fundação. Assim, nesse relatório, aparecem de forma contundente os pilares da governança corporativa, sobretudo no que tange às diretrizes para a gestão de fundos de investimento em participações da Fundepar, a incorporação de política de investimentos próprios, gestão de riscos, credenciamento junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a criação de Diretorias de Relação com Investidores e de *Compliance*. Esse movimento indica um alinhamento das estratégias da FAP com as demandas de um capitalismo financeirizado, expresso literalmente em seu relatório de gestão: “alinhada às tendências internacionais da economia do conhecimento, a Fundep é vanguarda na transformação dos saberes” (Fundep, 2018).

Já no Relatório de Gestão Fundep 2023, a presença dos conceitos da governança corporativa é ainda mais categórica, apesar de o relatório do ano de 2013 falar sobre consolidação da nova governança. A partir de nossas análises, podemos afirmar que o de 2023 apresenta um amadurecimento do modelo de gestão corporativo na Fundep. O relatório enfatiza a consolidação de práticas de *compliance* e a adoção de “boas práticas de gestão”, com o objetivo de fortalecer a transparência e a responsabilidade institucional. “A reorganização administrativa é reconhecida como um fator fundamental para os resultados obtidos em 2023” (Fundep, 2023).

Desde 2009, a fundação iniciou um processo de reestruturação institucional com a implementação do projeto Gestão Estratégica Fundep (GEF), voltado à modernização dos processos administrativos (Fundep, 2009). Em 2010, esse movimento culminou na adoção de um modelo de gestão colegiada, substituindo a diretoria-executiva por um Conselho Diretor. Nesse mesmo ano, a Fundep foi reconhecida com o título de Utilidade Pública Federal (Fundep, 2010). O fortalecimento institucional da Fundep continuou em 2012, com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que viria a ser certificado pela ISO 9001:2008.

Com o início do governo de Jair Bolsonaro (2019-2022) e a intensificação dos cortes no financiamento público às universidades, a Fundep ampliou seu escopo de atuação e chegou ao ápice do número de instituições credenciadas. Os relatórios apontam que, diante da crise de

financiamento, a fundação passou a investir em novas frentes de atuação, como os programas Brumadinho e Rota 2030 (Fundep, 2020).

Diante da crise de financiamento, e até mesmo dos modelos atuais das atividades afins às Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), investimos na ampliação do escopo de atuação da Fundep. Conscientes de que somente a abordagem tradicional de fazer gestão administrativa e financeira de projetos padrões não mais daria sustentabilidade financeira e organizacional para as Fundações de Apoio (FAs), estruturamos atividades inéditas, que repercutiram na UFMG e nas nossas outras apoiadas. [...]. Entretanto, creio que nosso mais significativo avanço no cumprimento do nosso propósito, foi trabalhar na perspectiva do futuro, que está a emergir. Iniciado há seis anos, uma forte atuação em gestão de pessoas e da cultura vem sendo trabalhada e, alinhadas com as tendências mais modernas, foram de forma ainda mais intensa em 2019. Então, investimentos e esforços foram direcionados para a construção de um novo modelo de gestão baseado em ações ancoradas em, por exemplo, na formação de pessoas, integralidade, liderança distribuída, confiança em si e na instituição, pessoas abertas e criativas. (Fundep, Relatório 2019, p. 2).

Esse trecho do Relatório de Gestão de 2019 é particularmente revelador porque representa um momento em que a própria Fundep explicita, em fonte institucional, a percepção do esgotamento do modelo tradicional de atuação das fundações de apoio e a necessidade de sua redefinição estratégica. O discurso utilizado pela FAP, em seu relatório, aponta a “crise de financiamento” das universidades como uma justificativa para a ampliação de seu escopo de atuação. Adicionalmente, a diversificação das atividades da fundação contribui para a sua sustentabilidade, ou seja, para a sua manutenção independentemente do processo de desfinanciamento das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs).

Aqui é evidenciado um aspecto central para analisar as raízes do processo de financeirização que é, fundamentalmente, a política de austeridade. Cortes orçamentários e o desfinanciamento sistemático das universidades públicas provocam um processo compulsório de adequação pelos meios disponíveis dessas instituições que as obrigam a captar recursos financeiros para manter em atividade suas operações. A crise do ensino superior tem sido, em síntese, o principal estímulo à financeirização que, tanto no público quanto no privado, tem provocado mudanças substanciais nas prioridades e no modelo ensino, de gestão e, especialmente, na forma como as IES produzem conhecimento no Brasil.

Essa mudança de perspectiva é acompanhada pela adoção do vocabulário típico da literatura empresarial, evidenciada por expressões como "novo modelo de gestão", "liderança distribuída", "gestão de pessoas", "cultura organizacional", "criatividade" e "formação de pessoas". Embora esses conceitos sejam apresentados como instrumentos de uma suposta

modernização institucional, eles expressam a incorporação dos pilares da governança corporativa. Assim, observamos que o processo de mudança da Fundep não se restringe à criação de novos serviços ou à ampliação de suas áreas de atuação, visto que ele alcança a própria racionalidade organizacional da fundação, a qual passa a orientar suas práticas por valores gerenciais voltados à competitividade e à adaptação às exigências do ambiente econômico.

Nesse sentido, o Relatório de 2019 constitui um marco importante na análise até aqui desenvolvida, pois evidencia que a adesão ao modelo de governança corporativa não ocorre apenas na estrutura formal da instituição, mas também na construção de uma nova cultura organizacional, compatível com as demandas da economia de predominância financeira e da lógica empresarial que, progressivamente, passam a orientar a gestão das fundações de apoio privadas.

O discurso da sustentabilidade também ganha força nos relatórios analisados. Em 2009, a Fundep já mencionava um modelo de gestão voltado à sustentabilidade da fundação. Em 2023, os termos "sustentável" e "sustentabilidade" aparecem mais de 20 vezes no relatório, sendo incorporados como valor institucional (Fundep, 2023).

Em 2011, foi definida a estratégia global da Fundep, refletida pela sua identidade organizacional. Com isso, todos trabalham com um foco conjunto que interliga e potencializa as ações para o alcance dos objetivos estratégicos. [...]. A sustentabilidade é o conceito que permeia as diretrizes estratégicas rumo à visão determinada. São elas: risco, qualidade no atendimento, resultado financeiro, inovação e pessoas. Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável para a Fundep é: execução de projetos com risco baixo, fornecendo a qualidade no atendimento adequada ao nosso parceiro, sem comprometer o nosso resultado financeiro, de forma inovativa e reconhecendo as pessoas como coluna principal da instituição (Fundep, 2011, p. 9).

Esse trecho do Relatório de Gestão de 2011 destacado explicita o significado concedido ao conceito de sustentabilidade nos relatórios da Fundep. Embora o termo costume estar associado, no debate contemporâneo, às dimensões ambiental, social e econômica do desenvolvimento sustentável, a definição apresentada pela Fundep é estritamente organizacional e financeira. A sustentabilidade passa a ser concebida como a capacidade institucional de executar seus projetos com baixo risco, garantir qualidade aos parceiros e, sobretudo, preservar o resultado financeiro da organização.

A ausência de referência à questão ambiental, ao uso responsável dos recursos naturais ou à contribuição para o desenvolvimento sustentável em seu sentido mais amplo trata-se um

modelo que possui um foco bem definido: sustentabilidade voltada à manutenção da própria organização. Trata-se de um termo cuja principal definição é a competitividade de uma instituição financeiramente equilibrada e estrategicamente posicionada no mercado de prestação de serviços às ICTs. Esse arranjo associado aos princípios gerais e aos compromissos socioculturais das universidades públicas provoca uma reestruturação institucional de caráter estrutural, com potencial de generalização. Trata-se, portanto, de um laboratório para a implementação de princípios testados e consolidados no setor privado, que encontra nessa experiência uma forma de penetração no sistema público, reduzindo a resistência.

Essa concepção mostra uma perspectiva relevante na natureza institucional da Fundep. Criada para “apoiar” as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFMG, a fundação passa a elaborar uma identidade organizacional cuja prioridade é assegurar sua própria continuidade enquanto organização.

A universidade, que originalmente constitui sua razão de existir, deixa de ocupar o centro da estratégia institucional, cedendo espaço à preocupação com a perenidade da própria fundação. Nesse sentido, observam-se um processo de autonomização e um certo descolamento da Fundep em relação à instituição que lhe deu origem, a UFMG. Desse modo, a sustentabilidade deixa de significar o fortalecimento da universidade pública e passa a significar a reprodução e expansão da própria fundação como instituição privada inserida em um ambiente competitivo. Uma vez mais, vemos a estrutura organizacional refletir muito mais do que uma forma de gerir a fundação, mas a alteração do posicionamento das FAP no âmbito do sistema de ciência, tecnologia e inovação brasileiro.

Outro importante achado nas análises dos relatórios de gestão da Fundep foi a identificação da criação dos Fundos Fundep como instrumentos de destinação de parte dos resultados financeiros da fundação. Instituídos em momentos distintos, o Fundo Fundep de Apoio Acadêmico, criado em 1986, e o Fundo Fundep de Apoio ao Desenvolvimento Institucional, criado em 2000, constituem mecanismos pelos quais parte do superávit da Fundação, que é uma instituição sem fins lucrativos, é direcionada à UFMG. A institucionalização desses fundos mostra um aspecto importante da relação entre a Fundep e a UFMG: ao mesmo tempo que a fundação amplia sua capacidade de geração de resultados financeiros, constrói também um discurso de legitimação baseado no reinvestimento de parcela desses recursos na instituição que lhe deu origem.

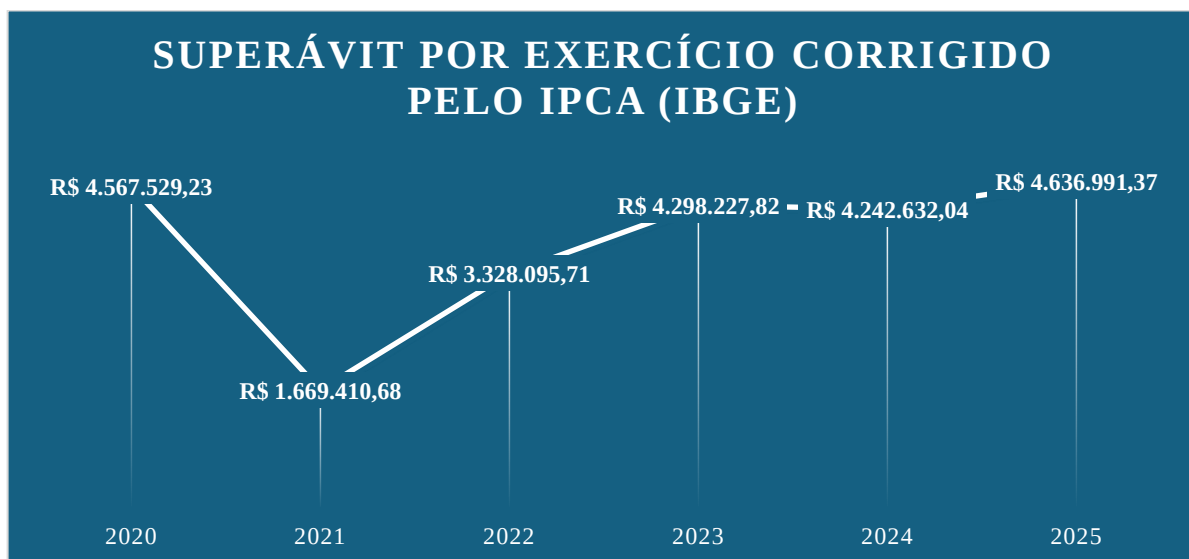
Criado em 1986, o Fundo Fundep de Apoio Acadêmico é composto por 30% do resultado anual da Fundação e tem a finalidade de contribuir para o

desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão da UFMG em áreas pouco fomentadas ou de interesse estratégico (Fundep, 2007).

No que se refere ao Fundo Fundep, observamos a destinação de valores crescentes entre 2006 e 2008. Em 2006, foram R\$ 552.470 para o fundo acadêmico e R\$ 736.626 para o institucional, totalizando R\$ 1.289.096. Em 2007, esses valores cresceram para R\$ 1.491.839 (acadêmico) e R\$ 1.989.118 (institucional), somando R\$ 3.480.957. Já em 2008, o repasse foi de R\$ 2.710.127. O Fundo Fundep, inativo por mais de uma década, foi retomado em 2022, mas não localizamos nos relatórios os motivos de tal suspensão.

Os resultados financeiros da Fundep, provenientes dos serviços prestados pela Fundação, têm apresentado trajetória ascendente desde 2021, alcançando R\$ 4,63 milhões em 2025, de acordo com relatórios contábeis e expostos no gráfico abaixo, valores corrigidos pelo IPCA-IBGE (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Esses resultados decorrem, entre outras atividades, da gestão administrativa e financeira de projetos desenvolvidos junto às instituições por ela “apoiadas”, mediante a cobrança de custo operacional pela contratação da Fundação, cujo percentual pode situar-se em torno de 10% do valor do projeto, a depender de avaliação e precificação realizada pela própria Fundep, bem como da prestação de outros serviços, a exemplo da organização e execução de concursos públicos.

Gráfico 5 - Superávit da Fundep por exercício corrigido

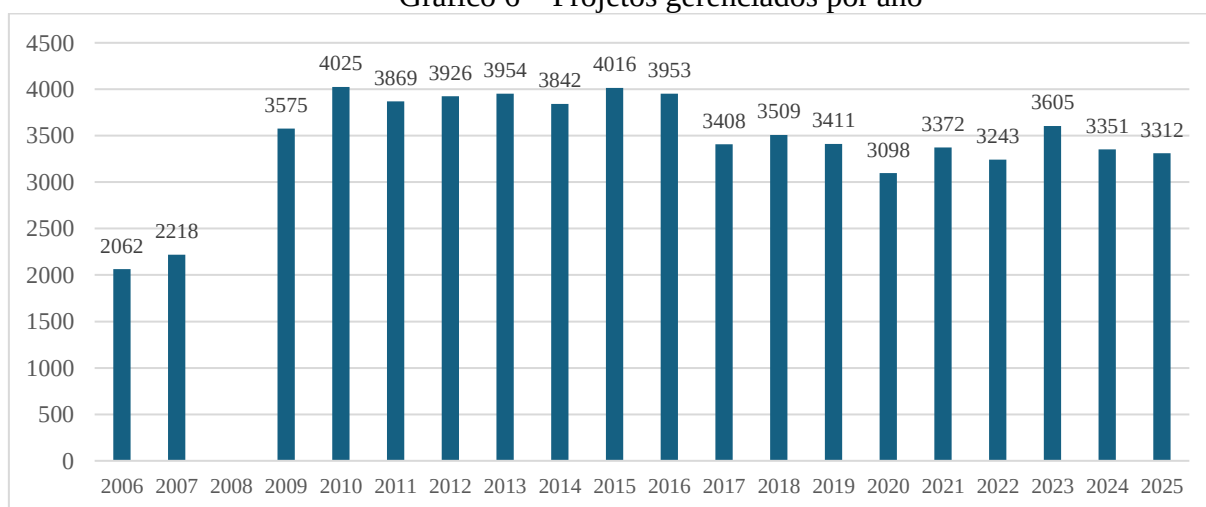


Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios Fundep.

Esse superávit refere-se ao conjunto dos recursos administrados pela Fundep, independentemente da instituição à qual estiverem vinculados os projetos que contribuíram para sua geração. Assim, ainda que parte do resultado superavitário decorra, por exemplo, da gestão de um projeto vinculado à UFABC, 30% desse resultado será destinado ao Fundo Fundep de Apoio Acadêmico, voltado à UFMG, conforme as regras de destinação dos resultados da Fundação. A UFABC, por sua vez, possui mecanismos próprios de ressarcimento institucional no âmbito dos projetos por ela desenvolvidos, distintos do custo operacional pago à Fundep pela prestação dos serviços de gestão administrativa e financeira. Desse modo, evidencia-se uma separação entre, de um lado, o ressarcimento devido à instituição apoiada pela execução do projeto e, de outro, o resultado econômico auferido pela Fundep na prestação de seus serviços, cuja destinação permanece vinculada institucionalmente à UFMG. Então, 30% do superávit é transferido à UFMG, e o restante é incorporado ao patrimônio social da Fundep, conforme observamos no gráfico abaixo.

Com relação ao número de projetos gerenciados, em 2006, a Fundep gerenciava 2.062, número que cresceu para 2.218, em 2007, e chegou a 3.575, em 2009, o que representa um aumento de 73,4% em apenas três anos. Este crescimento expressivo reflete o crescimento institucional da fundação. O ano com maior número de projetos gerenciados foi 2010 com 4.025, e, no último relatório de 2023, foram 3.605. Apesar de haver uma variação no número de projetos, ela não é tão significativa quanto o aumento de recursos gerenciados, o que nos leva a compreender que a quantidade de projetos não teve aumento, porém, os projetos envolviam cada vez mais recursos.

Gráfico 6 – Projetos gerenciados por ano



Fonte: elaborado a partir dos Relatórios Fundep (2006-2025).

O Gráfico 6 evidencia que a política de austeridade fiscal, sobretudo após a promulgação em 15 de dezembro de 2016, que instituiu o chamado "Teto de Gastos" no Brasil, teve impacto significativo nos projetos gerenciados pela Fundep. Os níveis não conseguiram ultrapassar patamares anteriores, mesmo diante das mudanças institucionais ocorridas pela fundação. O processo de financeirização, portanto, não visa recuperar os patamares anteriores, mas sim manter as operações e o funcionamento. Todavia, isso implica que a política de aprovação de projetos passa a ser submetida às determinações e ao controle das definições estratégicas e daquilo que se denomina como sustentabilidade, o que fica evidente em sobreposição ao próximo gráfico.

Os recursos recebidos pela Fundep, tanto da UFMG quanto de outras fontes, sofreu um aumento exponencial, saiu de R\$ 534.231.509,32 em 2008 para R\$ 1.134.519.004,00 em 2025, ou seja, o valor administrado pela fundação há dezessete anos sofreu um crescimento na ordem de 112,36%. Apesar de uma queda em 2017, o aumento dos recursos administrado pela fundação, não representaram em aumento expressivo nos projetos gerenciados. Isto é, o aumento dos recursos não representa necessariamente aumento de projetos gerenciados.

Gráfico 7 – Recursos administrados pela Fundep

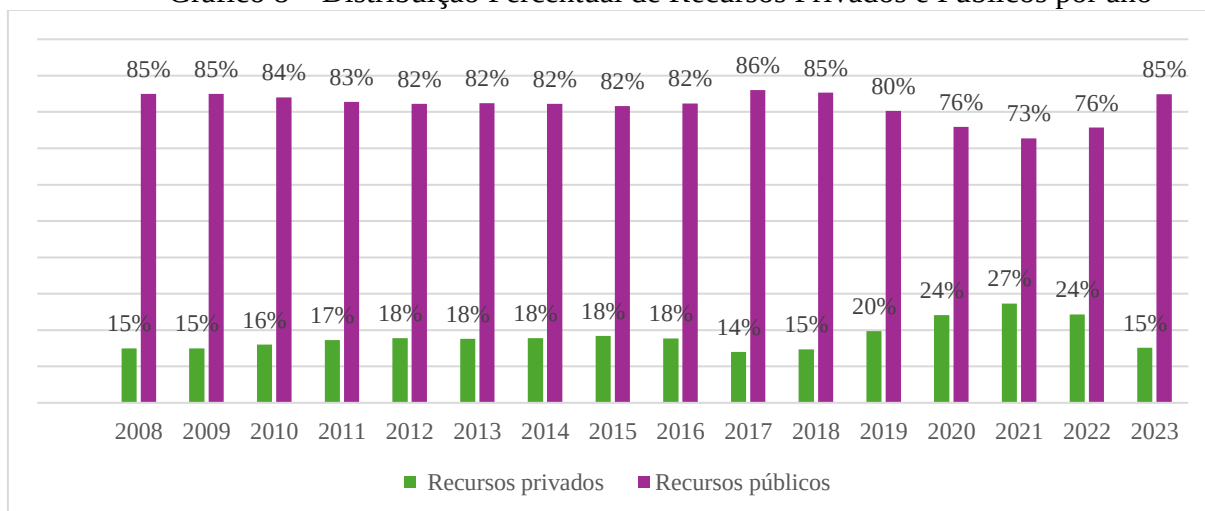


Fonte: elaborado a partir dos Relatórios Fundep (2006-2023).

Cabe ressaltar que, conforme já elucidou Ferreira (2010) em seu estudo sobre a Fadesp na UFPA, a maior parte dos recursos administrados pelas fundações de apoio privadas tem origem pública. No Gráfico 8, abaixo, podemos observar a diferença entre recursos de origem privada e de origem pública que foram repassados à Fundep no período de 2006 a 2023. O ano que chegou a ter maior contribuição de recursos privados foi em 2011, no qual 27,3% foram

privados, frente a 72,7% públicos. Os recursos públicos têm diversas origens, podendo então ser de esferas municipal, estadual e federal.

Gráfico 8 – Distribuição Percentual de Recursos Privados e Públicos por ano



Fonte: elaborado a partir dos Relatórios Fundep (2006-2023)

A Fundep ampliou, cada vez mais, o número de instituições “apoiadas”, chegando a 30 em 2020, ao mesmo tempo que manteve um número elevado de projetos sob sua gestão. Paralelamente, observamos o crescimento contínuo do volume de recursos administrados e, em consequência, da receita da Fundação, que recolhe, a título de custo operacional, uma parcela que gira em torno de 10% do valor gerenciado, a depender das especificidades de cada projeto.

Em reportagem publicada em sua página oficial por ocasião dos 50 anos de atividades da Fundep (completados em novembro de 2025), o balanço mais expressivo apresentou a expertise adquirida pela fundação na gestão de contratos internacionais, que tem lhe garantido a administração de volume razoável de recursos para seus pesquisadores, além de estratégias, como o newsletter com o resumo de oportunidades de editais internacionais que visa instrumentalizar mensalmente os pesquisadores vinculados as ICT’s “apoiadas” pela Fundep, com o objetivo de auxiliá-los na busca por recursos “Tudo para que o pesquisador necessite despendar o menor tempo possível para encontrar financiamento, liberando-o para se concentrar na condução da pesquisa em si”

São vários os desafios e peculiaridades dos projetos que envolvem financiadores internacionais, dentre eles, garantir às parceiras o entendimento do papel de uma fundação de apoio, já que fora do Brasil as próprias universidades assumem a gestão dos recursos[...] É preciso ter, ainda, cadastros ativos em sistemas globais de financiamento, como o *System for Award Management*, exigido para recebimento de recursos do governo dos EUA, e o *NATO Commercial and Government Entity Code* e outros registros

para operar com diferentes financiadores internacionais. Esse esforço conferiu à Fundep um diferencial que não é comum em fundações de apoio. *“Hoje instituições como o National Institutes of Health (NIH), que equivale ao Ministério da Saúde americano, recomendam a Fundep para outras universidades e pesquisadores brasileiros que querem submeter propostas”*, observa a gerente de Negócios e Parcerias (Xavier, 2025).

É importante analisar toda a trajetória histórica até aqui apresentada. Até 2009, ano em que se inicia a incorporação de outras ICTs junto a Fundep, por ser uma instituição considerada legalmente como sem fins lucrativos, parte do seu excedente financeiro eram revestidos em duas naturezas de fundos, que apoiavam acadêmica e institucionalmente a IES de origem, no caso a UFMG, isso lhe possibilitou um crescimento e expertise nacional e internacional, alcançando essa instituição a figurar no status de universidade de classe mundial como observado no livro *“A Nova Universidade Brasileira - A busca por resultados comercializáveis: para quem?”* Escrito pelo professor João dos Reis Silva Junior e publicado em 2017.

A partir de 2021, verificamos uma redução no número de instituições autorizadas, sem que essa queda se refletisse, contudo, no volume de recursos geridos. Em 2013, com a entrada em funcionamento da Fundepar, observamos uma nova mudança na atuação da Fundação. Esse movimento de transformação é constante e acompanha as próprias mutações do desenvolvimento econômico mundial, que se desloca, crescentemente, para uma esfera financeirizada. Nesse sentido, a Fundep acumulou recursos por meio do “apoio” e da gestão de projetos de diferentes instituições, criando condições para ampliar e diversificar suas formas de atuação e investimento por intermédio da Fundepar.

Os elementos identificados nos relatórios de gestão evidenciam que as transformações observadas na Fundep não constituem mudanças meramente administrativas ou organizacionais, tampouco podem ser compreendidas como decorrência exclusiva de escolhas institucionais. A incorporação da lógica da governança corporativa, a ampliação contínua de seu escopo de atuação, a diversificação de serviços, a construção de uma identidade organizacional orientada por resultados e, posteriormente, a criação de uma gestora de fundos de investimento revelam um processo de reconfiguração institucional, cuja a base de sustentação filosófica tem sua âncora nas mudanças na economia, hoje de predominância financeira e do papel que as universidades públicas assumem.

Nessa perspectiva, compreender tais transformações exige situá-las na totalidade das relações sociais que lhes conferem sentido histórico, identificando as determinações econômicas, políticas e ideológicas que as tornam possíveis. É a partir dessa compreensão que

a próxima subseção se dedica ao exame da financeirização como a nova face do capitalismo contemporâneo e da governança corporativa como uma de suas principais expressões no plano da gestão, constituindo o referencial teórico indispensável para interpretar os movimentos observados no caso da Fundep.

2.2 A financeirização e a governança corporativa

Mesmo se o olhar social começa a se tornar mais crítico, continuemos a examinar as palavras com prudência. Afastemos mais do que nunca a imagem da “cidade planetária”. Atrás da expressão neutra da mundialização da economia” e seu corolário já mais explícito da “vitória do mercado”, esconde-se um modo específico de funcionamento e de dominação política e social do capitalismo. O termo “mercado” é a palavra que serve hoje para designar pudicamente a propriedade privada dos meios de produção; a posse de ativos patrimoniais que comandam a apropriação sobre uma grande escala de riquezas criadas por outrem; uma economia explicitamente orientada para os objetivos únicos de rentabilidade e de competitividade e nas quais somente as demandas monetárias solventes são reconhecidas. As fusões-aquisições dos últimos anos empurraram o processo de concentração a níveis que pareciam impossíveis até vinte anos atrás. Atrás do eufemismo do “mercado”, encontram-se formas cada vez mais concentradas de capital industrial e financeiro que detêm um poder econômico sempre maior, que inclui uma capacidade muito forte de “colocar em xeque o mercado”, “curto-circuitar” e cercar os mecanismos da troca “normal”. Um terço do comércio mundial resulta das exportações e das importações feitas pelas empresas pertencentes a grupos industriais que têm o estatuto de sociedades transnacionais, enquanto que o outro terço tem a forma de trocas ditas “intragrupos”, entre filiais de uma mesma sociedade situadas em países diferentes ou entre filiais e a sede principal. Estas trocas não são “livres”, mas altamente planejadas. Elas não se efetuam no “mercado”, mas no espaço privado interno dos grupos, e são faturadas a “preços de transferência” internos, fixados sobretudo de modo a escapar o quanto for possível do imposto. (Chesnais, 2000, p. 7-8).

Após a análise dos relatórios de gestão da Fundep, torna-se necessário um aprofundamento teórico que permita compreender a essência para além da aparência expressa nesses documentos. Como adverte Chesnais (2000), é preciso examinar as palavras com prudência, pois elas não são neutras: são carregadas de significados e intencionalidades que somente podem ser apreendidos quando inseridos na totalidade das relações sociais concretas. Nessa perspectiva, os discursos presentes nos relatórios e dados da Fundep não podem ser analisados com neutralidade, mas como expressões de uma realidade social. Por essa razão, a discussão que se inicia volta-se à temática da financeirização do capital, fundamento teórico indispensável para sustentar a análise da adesão da governança corporativa pelas fundações de apoio privadas.

A compreensão da financeirização do capital, dentro de uma perspectiva crítica, exige reconhecer que esse fenômeno emerge de transformações históricas ocorridas no sistema de produção capitalista, particularmente a partir das décadas finais do século XX. Conforme observa Chesnais (1998, p. 11), “o crescimento espetacular das transações financeiras foi um dos fatos mais significativos da década de 80”, fato que marcou decisivamente os primeiros anos da década de 1990. A esfera financeira tornou-se, então, força motriz da mundialização da economia (Chesnais, 1998), condensando a mobilidade, os montantes e a reorganização das estratégias privadas em escala global. Esse momento histórico não se relaciona apenas ao aumento quantitativo das operações financeiras, mas ao modo como tais transações passam, a partir desse momento, a reorganizar a dinâmica de acumulação, subordinando ou reconfigurando a própria esfera produtiva, alterando significativamente as feições do modo de produção capitalista.

De acordo com Chesnais (1998), a origem da mundialização financeira está ancorada no processo de liberalização, desregulamentação e privatização aos quais aderiram inicialmente os Estados Unidos e o Reino Unido entre os anos de 1979 e 1987, momento no qual abriram sistemas nacionais, antes compartimentados, permitindo o surgimento do que o autor chama de “espaço financeiro mundial”. No Brasil, esse processo se generaliza a partir da década de 1990, período que marca as principais reformas neoliberais e um amplo processo de privatização de empresas estatais e de serviços públicos.

A integração em tempo real dos mercados e sua abertura regulamentar configuram uma arquitetura global que desloca limites nacionais e torna as economias cada vez mais permeáveis às estratégias financeiras. Essa abertura ocorre paralelamente com o movimento de crise estrutural do capitalismo iniciado no fim dos anos 1960, descrito também por Brettas (2020), para quem a financeirização se intensifica como resposta à queda da taxa de lucro e às transformações provocadas pelos mercados internacionais de capitais. Segundo a autora, o surgimento do euromercado, por exemplo, inaugura novas possibilidades de rentabilidade (Brettas, 2020).

A mundialização financeira, portanto, não é um desdobramento natural do sistema econômico, visto que ela decorre de escolhas políticas estruturais que favorecem a autonomia relativa das finanças, reorganizando profundamente as relações entre Estado, capital e produção. O funcionamento da economia financeirizada, segundo Chesnais (1998), expressa-se pelo crescimento da esfera financeira em ritmos muito superiores aos do produto interno bruto (PIB), do investimento produtivo ou do comércio internacional. Nas palavras do autor:

A dinâmica específica da esfera financeira, seu crescimento em ritmos qualitativamente superiores aos do investimento, do PIB ou do comércio exterior, talvez seja o fator que, por si só, mais abalou a situação econômica dos últimos quinze anos. Contraditoriamente ao praticado nesse novo momento da economia, é só do investimento que pode nascer o emprego; é o investimento que ajuda a determinar, no longo prazo, o ritmo da criação de riquezas (Chesnais, 1998, p.14).

Essa expansão, entretanto, traz consigo uma contradição interna: ao mesmo tempo que cresce de forma acelerada, distancia-se da capacidade material de produção de riqueza, a qual se ancora no investimento produtivo e no trabalho vivo. No limite, a valorização financeira assume um caráter autocentrado, produzindo o que o autor denomina de “fetichismo das formas de valorização do capital de natureza especificamente financeira” (Chesnais, 1998, p. 13). Ainda assim, como o próprio Chesnais (1998) alerta, a ideia de “autonomia” deve ser analisada com muita cautela. É verdade que “uma parcela extremamente elevada das transações financeiras tem lugar no campo fechado formado pelas relações entre instituições especializadas, e não tem nenhuma contrapartida a nível do intercâmbio de mercadorias e serviços nem do investimento” (Chesnais, 1998, p. 15).

Essa dinâmica reforça a impressão de que os mercados financeiros se movem em circuito próprio, desconectados da economia real. No entanto, essa autonomização está apenas no nível da aparência. A esfera financeira não está descolada da produção de riqueza real, ao contrário, depende, estruturalmente, da riqueza criada na produção através do trabalho (Chesnais, 1998). Assim, mesmo quando os capitais parecem valorizar-se independentemente, suas bases materiais permanecem ancoradas no setor produtivo, que fornece os excedentes e as expectativas de rendimento futuro que sustentam os ativos financeiros. Apenas o trabalho vivo é capaz de gerar riqueza.

A análise das características estruturantes da mundialização financeira, conforme formuladas por Chesnais (1998), revela a complexidade das transformações do capitalismo de predominância financeira ao redor do globo. A primeira peculiaridade destacada pelo autor é a forte hierarquização do sistema financeiro internacional, no qual os Estados Unidos ocupam posição dominante. Essa centralidade decorre tanto do papel internacional do dólar quanto da extensão dos mercados financeiros norte-americanos, os quais funcionam como polos de referência para investidores globais, sobretudo no momento histórico da construção da mencionada obra do autor.

A dominância estadunidense não é apenas monetária, mas institucional e operacional: seus mercados, altamente líquidos, estabelecem padrões de rentabilidade, segurança e

velocidade de transações que orientam o comportamento dos agentes econômicos em escala mundial. Dessa forma, a hierarquia não se configura apenas como uma desigualdade entre sistemas financeiros nacionais, mas como uma assimetria estrutural que condiciona a própria lógica do capitalismo mundializado (Chesnais, 1998).

A segunda característica destacada por Chesnais (1998) diz respeito à escassez de mecanismos efetivos de supervisão e controle no sistema financeiro em âmbito mundial. A desregulamentação iniciada nas décadas de 1970 e 1980, especialmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, contribuiu para enfraquecer os instrumentos tradicionais de controle estatal, enquanto a inovação financeira acelerada criou produtos, circuitos e arranjos institucionais que começaram a operar frequentemente à margem das regulações nacionais. Esse ambiente regulatório fragmentado e de competição entre Estados para atrair capitais favorece a volatilidade e amplia riscos sistêmicos. Assim, a ausência de supervisão não representa apenas um detalhe administrativo do sistema, mas uma característica constitutiva da própria arquitetura financeira global.

A terceira característica abordada por Chesnais (1998) é a unidade dos mercados financeiros internacionais, assegurada não por governos ou instituições multilaterais, mas pelos próprios operadores financeiros. Esses agentes são bancos globais, fundos de investimento, fundos de pensão, seguradoras, gestores de ativos e *traders* especializados, que, ao articularem operações nos diferentes compartimentos do mercado (câmbio, obrigações, ações, derivativos etc.), conferem coerência e integração ao sistema. A mundialização financeira, portanto, não resulta de uma coordenação política, mas da atuação dos agentes privados que conectam mercados, tecnologias e fluxos de capitais em tempo real, tornando as fronteiras nacionais cada vez menos relevantes para a circulação financeira.

O processo de mundialização financeira de um lado se apresenta como um sistema hierárquico, desregulado e unificado pela ação dos operadores privados, capaz de operar em ritmo, escala e velocidade sem precedentes. De outro, sua expansão está enraizada na capacidade de extração de valor do trabalho e da produção, sem a qual não haveria riqueza a ser capitalizada nos mercados financeiros. O capital financeirizado amplia a distância entre produção e valorização, mas não rompe o vínculo fundamental entre ambas. Pelo contrário, amplia a pressão sobre o setor produtivo, que passa a ser convocado a gerar os excedentes que alimentam expectativas crescentes de rentabilidade financeira, inclusive em setores que ainda eram considerados não produtivos em momentos históricos anteriores, como é o caso das universidades, que antes estavam fora dos circuitos de valorização, mas, a partir desse

movimento do capital, passam a produzir também para o mercado. Entendemos as fundações de apoio privadas como um desses mecanismos de inserção das universidades públicas na esfera financeirizada.

Dessa forma, as características descritas por Chesnais (1998) não constituem um diagnóstico técnico do funcionamento dos mercados globais, mas uma interpretação crítica das transformações estruturais do capitalismo contemporâneo. A hierarquização, a falta de controle e a unificação operada pelos agentes financeiros demonstram como a lógica da valorização financeira se impõe como eixo orientador das economias, redefinindo relações de poder, dinâmicas produtivas e capacidades estatais. Ao mesmo tempo, a advertência sobre a autonomia relativa das finanças evidencia que, por trás dos instrumentos financeiros, permanece a centralidade da produção material e do trabalho como fundamento último da criação de riqueza.

Essa reflexão conecta-se à obra de Marx, citada por Guttmann (1998), a qual retoma a distinção elaborada em *O Capital*, entre capital de empréstimo e capital fictício. Para Marx (2020), o capital fictício engloba créditos baseados em rendimentos futuros, como títulos públicos, ações e instrumentos de crédito, cujo valor não repousa sobre capital produtivo já realizado. Guttmann (1998) destaca que esse tipo de capital cresceu significativamente desde o século XIX, especialmente com a ascensão das sociedades anônimas e dos mercados organizados de ações. Aqui destacamos que a Fundepar, gestora de investimentos da Fundep, configura uma sociedade aberta.

Ademais, o autor explica que, em regimes de moeda de crédito, grande parte do capital “é criada ex nihilo [...] como adiantamento contra um rendimento futuro” (Guttmann, 1998, p. 78). Tal expansão permite que o circuito D–D’, descrito por Marx, ganhe maior proeminência, dispensando, ilusoriamente, a mediação da produção e reforçando a aparência de que o dinheiro pode gerar mais dinheiro por si mesmo.

Com o desenvolvimento do capital produtor de juros e do sistema de diferentes formas em que o mesmo capital ou o mesmo título de crédito de crédito, todo capital parece duplicar-se e às vezes triplicar-se em virtude das apresentadas em diferentes mãos. A maior parte deste “capital-dinheiro” é puramente fictícia. Excetuado o fundo de reserva, todos os depósitos, embora sejam créditos contra o banqueiro, não têm existência efetiva. Quando utilizados nas operações de compensação, funcionam como capital para os banqueiros, desde que estes os tenham emprestado. Os banqueiros entre si pagam os cheques recíprocos sobre depósitos que na realidade não existem, fazendo as deduções correspondentes nos saldos contábeis (Marx, 1893/2020, p. 622-623).

A mesma peça de dinheiro, podendo efetuar diferentes compras de acordo com a velocidade da circulação, pode também possibilitar diferentes empréstimos,

pois as compras fazem-na mudar de mãos, e o empréstimo é apenas transferência de uma mão para outra, sem mediação de compra. (Marx, 1893/2020, p. 624).

O comportamento do capital fictício, conforme Guttman (1998, p. 83), distingue-se também pelo fato de poder “prosperar relativamente isolado do resto da economia”, circulando com maior liberdade que o capital de empréstimo, condicionado aos lucros industriais. Isso explica por que, em contextos de expansão financeira, os mercados de ações e títulos podem vivenciar valorização acelerada sem relação proporcional com a dinâmica real da economia. A revolução informacional intensificou esse processo ao aumentar a velocidade e o volume das transações, ao mesmo tempo que ampliou o acesso de empresas aos mercados, por meio de instrumentos como *junk bonds* ou papéis podres²⁰ (Guttman, 1998).

As contribuições de Bastos (2013) reforçam tal perspectiva ao conceituar a financeirização como o modo atual de funcionamento do capitalismo global, caracterizado pela importância da especulação e pela compra e venda de ativos visando lucros em mercados secundários. Esse processo, segundo o autor, é sistêmico e mundial, impactando relações econômicas e aprofundando a transnacionalização dos fluxos de capital. Ainda que os níveis de financeirização variem entre países, há uma tendência generalizada de bancos, empresas e famílias se orientarem para ganhos financeiros, influenciando estruturas produtivas e mercados diversos, do câmbio ao trabalho.

Bastos (2013) também cita Marx para explicar como o capital fictício ganha autonomia relativa durante as expansões financeiras, provocando um descolamento inflacionário entre o preço dos ativos e as condições reais de reprodução do capital. Nos momentos de euforia, mesmo empresas produtivas tornam-se atraídas pela possibilidade de ganho patrimonial, alimentando processos de superprodução e, posteriormente, crises agudas quando a confiança nos ativos financeiros se desfaz. Essas crises, por sua vez, facilitam processos de centralização de capital em favor dos agentes que dispõem de liquidez para adquirir ativos depreciados.

A financeirização, portanto, aprofunda a contradição entre valorização financeira e produção real. Brettas (2020) explica que o desenvolvimento das sociedades anônimas e do crédito ampliou a capacidade do grande capitalista de “comandar o capital alheio”, intensificando a concentração da propriedade industrial e permitindo que parcelas cada vez

²⁰ Papéis podres são ativos financeiros ou títulos privados de baixa qualidade, marcados por elevado risco de inadimplência ou perda de valor de mercado, cuja capacidade de gerar retorno é incerta. Em geral, trata-se de créditos de difícil recuperação ou de títulos desvalorizados que permanecem nas carteiras de instituições financeiras (Fattorelli, 2020).

maiores de capital fossem mobilizadas com mínima necessidade de capital próprio. Essa estrutura, ao privilegiar a busca de D', encurta o ciclo de valorização como se o capital pudesse prescindir da circulação de mercadorias, aproximando-se da lógica abstrata D-D'.

É nesse contexto de financeirização do capital que se insere a concepção do modelo de gestão da governança corporativa. No presente trabalho, problematizamos a adoção do modelo de governança corporativa por parte das fundações de apoio privadas, instituições sem fins lucrativos vinculadas às universidades públicas, em particular da Fundep, como verificamos a partir dos relatórios de gestão acima analisados. Para o desenvolvimento desta análise, faz-se necessário compreender, em primeiro lugar, o significado do mencionado modelo de gestão, suas formulações conceituais, o contexto de seu surgimento, bem como seus princípios estruturantes segundo a literatura especializada. Partimos, assim, de uma análise da governança corporativa no âmbito empresarial para, em seguida, realizarmos as mediações analíticas com a gestão pública e com o objeto empírico desta pesquisa.

A governança corporativa, no campo empresarial, constitui um dos conceitos centrais da gestão contemporânea e está diretamente associada à forma como as organizações são dirigidas, monitoradas e controladas. Seu desenvolvimento histórico e teórico está ligado às transformações do capitalismo corporativo, especialmente à separação entre propriedade e gestão, à ampliação da escala das empresas e à crescente complexidade das relações entre acionistas, gestores, conselhos de administração e demais partes interessadas. Destacamos aqui que quase um terço das fundações de apoio privadas atuantes nas universidades federais adere de alguma forma a tais fundamentos.

No entendimento apresentado por Monks e Minow (2011), a governança corporativa diz respeito ao modo como as corporações são estruturadas e direcionadas, alcançando todas as decisões relevantes da empresa. Não se trataria, de acordo com os autores, de um conjunto periférico de normas ou recomendações, mas de um sistema que molda decisões estratégicas, financeiras, operacionais e éticas. As escolhas relativas à estratégia corporativa, aos investimentos, às aquisições, à inovação, à remuneração de executivos e à relação com a sociedade são atravessadas, direta ou indiretamente, pela qualidade da governança existente. Nesse sentido, governança corporativa configura-se como a própria arquitetura que pretensamente confere legitimidade, coerência e responsabilidade às decisões empresariais.

Essa concepção implica reconhecer que a governança corporativa possuiria uma dimensão ética e política, dentro dessa perspectiva dos autores da área corporativa. As decisões empresariais, em tese, poderiam ser orientadas para a criação de valor sustentável no longo

prazo, considerando investidores, trabalhadores e comunidades, ou podem atender, prioritariamente, a interesses imediatos de grupos específicos, independentemente de seus impactos sociais e econômicos. A governança corporativa surgiria, assim, dentro do discurso corporativo, como um arranjo institucional destinado a reduzir a captura da organização por interesses particulares, estabelecendo um sistema de freios e contrapesos entre os principais agentes envolvidos na condução da empresa, como mecanismo de coibir práticas fraudulentas nas corporações (Monks; Minow, 2011).

A despeito de a governança corporativa ser apresentada, em sua formulação empresarial, como um conjunto de mecanismos destinados a assegurar transparência, controle, responsabilidade e equilíbrio entre os diferentes interesses envolvidos na organização, sua emergência e consolidação devem ser compreendidas no interior das transformações do capitalismo contemporâneo e da crescente centralidade atribuída à criação de valor para o acionista.

Nesse sentido, Kato (2025) adverte que a GC não constitui um instrumental técnico e politicamente neutro de gestão, mas uma forma de organização e disciplinamento da empresa orientada prioritariamente pelas exigências de valorização do capital. Sob o princípio da *shareholder value*, indicadores relacionados à rentabilidade, à redução de custos, à valorização dos ativos, à imagem corporativa e à sustentabilidade dos retornos financeiros tendem a ocupar posição central na definição das estratégias organizacionais, subordinando outros objetivos às exigências de criação de valor no longo prazo.

Historicamente, a governança corporativa ganha maior relevância em contextos de crise do capital. Isso porque os grandes escândalos corporativos e colapsos financeiros de 2002 evidenciaram os custos econômicos e sociais de estruturas frágeis de controle e monitoramento. Perdas bilionárias de valor acionário, falências, desemprego em larga escala e investigações criminais reforçaram a percepção de que a ausência ou ineficiência de mecanismos de governança representaria um risco ao sistema. Assim, a consolidação da governança corporativa, de acordo com Monks e Minow (2011), está relacionada à necessidade de responder a falhas estruturais do modelo empresarial e de restaurar a confiança dos mercados e da sociedade. Ou seja, a governança corporativa se desenvolve com o objetivo de proteger as instituições capitalistas em contextos de crise.

Nesse sentido, os autores enfatizam que a governança corporativa deve ser compreendida como um elemento da gestão de riscos, tratando-se de uma estrutura que visa garantir que as perguntas certas sejam feitas e que existem mecanismos capazes de assegurar

que as respostas reflitam o melhor interesse da organização no longo prazo. Quando essa estrutura é fragilizada, abre-se espaço para práticas nas quais gestores ou controladores utilizam a empresa em benefício próprio, em detrimento de acionistas (Monks; Minow, 2011).

A governança corporativa, portanto, na perspectiva empresarial advogada pelos autores, ultrapassaria a relação estrita entre acionistas e gestores. Ela envolveria riscos que afetam uma multiplicidade de atores, incluindo trabalhadores, comunidades, credores, fornecedores, consumidores e o próprio Estado. Ao organizar processos decisórios e mecanismos de controle, a governança buscaria mitigar impactos negativos que podem se irradiar para além da empresa, conferindo-lhe um papel relevante na estabilidade econômica e social. Voltaremos a este ponto sob outra perspectiva mais adiante.

Rossetti e Andrade (2012) aprofundam essa análise ao destacarem que a governança corporativa emerge como resposta a transformações estruturais do capitalismo. O crescimento das corporações, a dispersão da propriedade acionária e a ascensão de gestores profissionais não proprietários intensificaram os conflitos de agência, tanto entre proprietários e gestores quanto entre acionistas majoritários e minoritários. A despersonalização da propriedade e a assimetria de informações tornam necessário um sistema que alinhe interesses, reduza riscos e estabeleça responsabilidades claras.

Dentro desse referencial, a governança corporativa pode ser compreendida como um mecanismo de mediação entre interesses divergentes. Proposições normativas que defendem a maximização do valor para os acionistas apoiam-se em pressupostos econômicos segundo os quais, teoricamente, o lucro representaria não apenas um retorno financeiro, mas também um benefício social mais amplo. Rossetti e Andrade (2012) reconhecem a ampliação desse debate incorporando a noção de *stakeholders* e que empresas dependem de múltiplos grupos para sua existência e legitimidade. A governança passa, assim, a ser apresentada como um instrumento que seria capaz de conciliar interesses econômicos, sociais e reputacionais.

A literatura corporativa faz a tentativa de conferir ao modelo de gestão da governança corporativa uma função legitimadora. Tentando incorporar discursos tais como o da responsabilidade social, sustentabilidade e ética, a governança corporativa se apresenta como linguagem que seria capaz de justificar a atuação empresarial perante a sociedade, porém, essa narrativa está muito longe de acabar com os conflitos.

Rossetti e Andrade (2012) identificam que, apesar da diversidade conceitual existente, as definições, no âmbito empresarial, de governança corporativa convergem para alguns núcleos centrais. A governança pode ser entendida como sistema de proteção de direitos dos

acionistas, como estrutura de poder interna, como conjunto de relações entre agentes e como sistema normativo que regula interações internas e externas. Tais elementos demonstram que a governança corporativa envolve direitos, autoridade, direção, monitoramento e normatividade, configurando a empresa como um espaço de relações permanentemente em disputa.

O modelo de gestão da governança corporativa está ancorado em uma série de valores fundamentais, tais como equidade, transparência, prestação de contas e conformidade, os quais estão presentes nos relatórios da Fundep. A equidade refere-se ao tratamento justo dos acionistas, especialmente dos minoritários; a transparência exige a divulgação adequada de informações relevantes; a *accountability* implica responsabilidade e clareza na prestação de contas; e o *compliance* assegura a observância de normas e regulamentos. Esses valores funcionam como critérios de avaliação da qualidade da governança corporativa e como parâmetros para identificar suas fragilidades (Rossetti; Andrade, 2012).

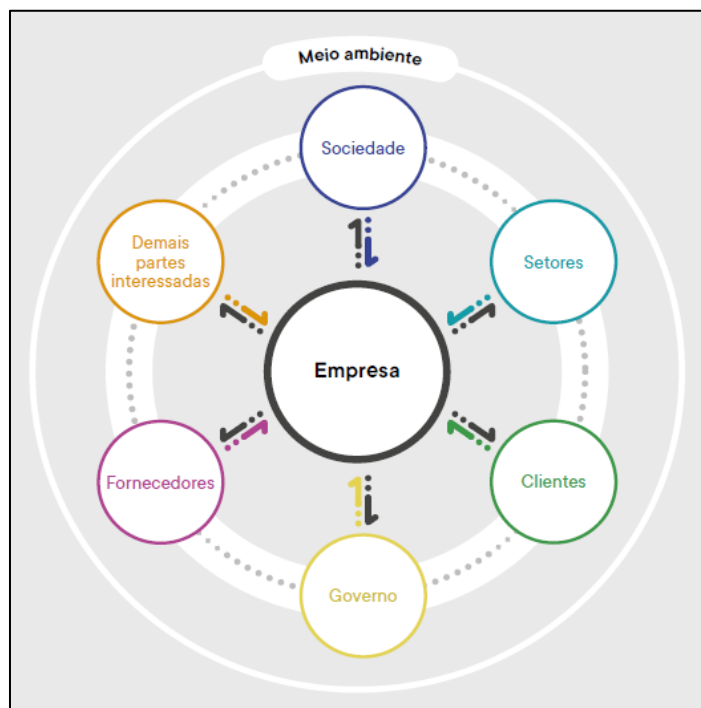
Rossetti e Andrade (2012) adicionam também a formulação dos chamados 8 Ps da governança corporativa, que sintetizam sua arquitetura institucional. O modelo de gestão envolve a definição da estrutura de propriedade; a adoção de princípios orientadores; a explicitação de propósitos de longo prazo; a delimitação de papéis entre proprietários, conselheiros e gestores; a distribuição e o exercício do poder; a implementação de práticas decisórias e informacionais; a centralidade das pessoas que operam o sistema; e, por fim, a busca pela perpetuidade da organização. Essa perspectiva reforça que a governança corporativa não se limitaria apenas ao controle, mas abrange cultura organizacional como um todo.

De acordo com Rossetti e Andrade (2012), a governança corporativa também é associada a um ambiente econômico mais favorável. As boas práticas prescritas pelo modelo de gestão contribuiriam supostamente para um clima de negócios saudável, fortalecendo a confiança dos investidores e a estabilidade dos mercados. Nesse sentido, recomendações internacionais enfatizam a proteção de acionistas minoritários, a transparência da estrutura acionária, os mecanismos eficazes de resolução de conflitos e a divulgação de informações sociais e ambientais.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), o conceito do mencionado modelo de gestão vem passando por uma evolução, pois, teoricamente, a governança corporativa estaria ampliando seu foco de maximização de lucros para além dos acionistas, incluindo outros atores do processo, com a inclusão do valor “sustentabilidade” em seus documentos. Essa definição é uma manobra retórica que visa à incorporação das

dimensões social e ambiental como novo elemento central da governança contemporânea, como visto na Figura 2, abaixo.

Figura 2 - Interdependência da organização com partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023).

Os princípios da governança corporativa, conforme sistematizados pelo IBGC (2023), expressam um conjunto articulado de valores e diretrizes que orienta a atuação das organizações na busca pela geração de valor sustentável, sendo eles: integridade, transparência, equidade, responsabilização, sustentabilidade.

A integridade fundamenta-se no fortalecimento contínuo da cultura ética, na prevenção de conflitos de interesses e na coerência entre discurso e prática. A transparência promove a divulgação ampla, clara e imediata de informações relevantes, para além das obrigações legais, contemplando não apenas o desempenho econômico-financeiro, mas também as dimensões ambiental, social e de governança (IBGC, 2023).

A equidade visa orientar o tratamento justo e respeitoso de sócios e demais partes interessadas, reconhecendo suas especificidades, direitos e expectativas, com base em princípios de justiça, diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades. A responsabilização, ou *accountability*, refere-se ao exercício diligente e independente das funções de governança, à assunção das consequências dos atos e omissões e à prestação de contas clara e acessível,

considerando os impactos das decisões sobre a organização, a sociedade e o meio ambiente (IBGC, 2023).

Por fim, a sustentabilidade, a mais nova incorporação do mundo corporativo, teria a preocupação com a viabilidade econômico-financeira no longo prazo, articulada à redução de externalidades negativas e à valorização de diferentes capitais, reconhecendo a interdependência das organizações com os ecossistemas social, econômico e ambiental e reforçando seu papel e suas responsabilidades perante a sociedade (IBGC, 2023).

Em síntese, a governança corporativa, desde o ponto de vista empresarial apresentado até aqui, pode ser compreendida como uma tecnologia institucional de organização do poder, destinada a estruturar decisões, administrar conflitos, reduzir riscos e legitimar a atuação das empresas no capitalismo contemporâneo. Ela opera como um sistema que busca transformar assimetrias de informação, interesses e controle em processos monitoráveis, justificáveis e orientados ao longo prazo.

Essa compreensão é fundamental para dar embasamento a uma análise crítica da circulação e da adaptação do discurso da governança em outros campos institucionais, especialmente quando aplicado a organizações que orbitam o setor público. Ressaltamos que estas definições até aqui apresentadas estão no nível da aparência do fenômeno do mundo corporativo revestido de uma narrativa positiva, fazendo-se necessário ainda desvelar a sua essência, a fim de compreendermos os impactos desse modelo na gestão pública e as motivações de adesão a esse modelo de gestão por parte de instituições sem fins lucrativos, como é o caso das fundações de apoio privadas.

2.3 A Nova Gestão Pública: incorporação da lógica empresarial pela administração pública

Uma vez apresentadas as definições de governança corporativa sob a perspectiva da literatura empresarial, e contextualizada na atual conjuntura da financeirização da economia, estabelecemos, a seguir, os paralelos entre os conceitos discutidos e sua incorporação ao âmbito da gestão pública, o advento da NGP e a inserção da lógica da governança no setor público, visto que a forma de gerir das FAP pode impactar de certo modo as universidades públicas.

Para iniciarmos, faremos uma retomada histórica dos conceitos-chave, a emergência da NGP ou *New Public Management*, que está inserida num contexto de profundas transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas a partir da década de 1970. Hood (1991) identifica que

o processo de constituição da NGP está relacionado a quatro tendências: (i) tentativas de conter ou reverter o crescimento das despesas governamentais e do aparato burocrático; (ii) movimento em direção à privatização e à descentralização, reforçado pelo princípio da subsidiariedade; (iii) desenvolvimento da tecnologia da informação como ferramenta de reestruturação administrativa; e (iv) crescente internacionalização das agendas de gestão pública e cooperação intergovernamental. Esses elementos revelam que a NGP emerge como parte de um processo amplo de transformação do Estado, orientado por valores neoliberais e pela centralidade do mercado como mecanismo regulador.

Ao mesmo tempo, Hood (1991) destaca que a NGP resulta da confluência de duas correntes intelectuais distintas: a nova economia institucional, marcada por ideias como contestabilidade, escolha do usuário e estruturação de incentivos, e o gerencialismo empresarial, que enfatiza o papel do gestor profissional e a necessidade de alto grau de discricionariedade para alcançar resultados. Essa “união”, como metáfora utilizada pelo autor, nem sempre se deu de forma harmoniosa, havendo tensões entre as lógicas de “livre para gerir” e “livre para escolher”.

A NGP, de acordo com Hood (1991), pode ser caracterizada por sete doutrinas fundamentais. Em primeiro lugar, destaca-se a “gestão profissional ativa”, que preconiza o controle direto das organizações por gestores com autonomia para tomar decisões, sob o argumento de que a responsabilização exige autoridade clara e concentrada. Em segundo lugar, a definição de padrões explícitos e medidas de desempenho, traduzida no estabelecimento de metas e indicadores preferencialmente quantitativos como forma de assegurar *accountability* e eficiência. Em terceiro lugar, há a ênfase nos controles de resultados, vinculando alocação de recursos e recompensas ao desempenho mensurado, substituindo controles processuais.

A quarta doutrina refere-se à desagregação de unidades do setor público, promovendo fragmentação organizacional e a criação de entidades autônomas com orçamentos descentralizados e relações contratuais entre si. A quinta diz respeito ao estímulo à competição, por meio de contratos, licitação e rivalidade como instrumentos para redução de custos e aumento da qualidade. A sexta preconiza a adoção de estilos gerenciais do setor privado, rompendo com a cultura burocrática tradicional e introduzindo técnicas flexíveis de gestão e comunicação. Por fim, a sétima doutrina enfatiza disciplina e parcimônia no uso de recursos, com foco em redução de custos diretos e maior controle sobre demandas trabalhistas e operacionais.

Esses princípios evidenciam o núcleo normativo da NGP: autonomia gerencial, mensuração, contratualização, competição e austeridade. Trata-se, pois, de uma reconfiguração do Estado que busca substituir o *ethos* público baseado no serviço, universalidade e equidade por uma lógica orientada por eficiência, indicadores e racionalidade empresarial (Hood, 1991). Considerando tais determinações, conseguimos traçar paralelos evidentes entre os achados nos relatórios de gestão da Fundep com as doutrinas fundamentais da NGP, como, por exemplo, a reorganização administrativa, a criação do conselho diretor e a redefinição do organograma, o estabelecimento de metas de desempenho e a criação de setor de acompanhamento dele.

Adicionalmente, Newman e Clarke (2012) contribuem para a compreensão da NGP ao enfatizarem seu caráter ideológico e cultural. Para os autores, o gerencialismo foi essencial às reformas das décadas de 1980 e 1990 no Reino Unido, ao traduzir o *ethos* empresarial para o Estado. Mesmo quando serviços permaneceram públicos, esperava-se que funcionassem como se estivessem em ambiente competitivo. Assim, gestores passaram a ocupar posição central, sendo apresentados como agentes racionais, estratégicos e eficientes, enquanto políticos e burocratas eram retratados como dogmáticos, lentos e ineficientes. Essa narrativa dialoga diretamente com o discurso da criação das fundações de apoio privadas nas universidades como única possibilidade de fazer uma gestão mais eficiente dos recursos.

Esse mesmo discurso, afirmam os autores, não apenas justificou mudanças administrativas, mas constituiu uma nova forma de autoridade, configurando práticas, valores e identidades profissionais. Para os autores:

A gerencialização é um processo de estabelecimento de autoridade gerencial sobre recursos corporativos (materiais, humanos ou simbólicos) e tomada de decisão corporativa. Em segundo lugar, a gerencialização é um processo de estabelecimento de estruturas calculistas de gerencialismo. Estas definem os termos e as condições da tomada de decisão. O objetivo da gerencialização é incorporar estas estruturas como as formas de conhecimento que governam padrões de relacionamentos internos e externos. Finalmente, a gerencialização é um processo de criação de formas de “gerir” e tipos de gestores (Newman; Clarke, 2012, p. 359).

Além disso, Newman e Clarke (2012) trabalham com o conceito de “Estado gerencial” para caracterizar o arranjo institucional e político que emergiu no Reino Unido. Esse modelo, afirmam, resulta de políticas voltadas a liberar o mercado, reduzir o tamanho do Estado e promover consumidores em lugar de cidadãos, influenciando reformas em escala global e sendo impulsionado por organismos internacionais como FMI e Banco Mundial.

Sobre o período histórico do desmontamento da NGP, explica Abrucio (1997), esse foi o período pós-Segunda Guerra Mundial, marcado por forte expansão econômica, desenvolvimento social e consolidação do modelo de Estado de Bem-Estar Social. Entretanto, essa trajetória foi interrompida pela crise internacional deflagrada pela alta do petróleo em 1973, que pôs fim à chamada “era dourada” do capitalismo fordista-keynesiano. Tal crise significou o esgotamento de um padrão de desenvolvimento sustentado por políticas estatais de expansão econômica e ampla provisão de serviços públicos.

A partir desse cenário, Abrucio (1997) observa que o modelo estatal, até aquele modelo vigente, dava sinais de enfraquecimento. O autor identifica três dimensões interligadas que caracterizavam o Estado do pós-guerra: a econômica, baseada na intervenção estatal e no pleno emprego; a social, assentada no *Welfare State* e na garantia de direitos sociais; e a administrativa, representada pelo modelo burocrático weberiano, orientado pela legalidade, impessoalidade e racionalidade formal. Com a crise, tais dimensões passaram a ser questionadas, indicando a necessidade de redefinição do papel do Estado na economia e na gestão pública.

O esgotamento do padrão keynesiano de regulação econômica e o aumento dos déficits públicos impulsionaram processos de reforma estatal, inicialmente nos países anglo-saxões. De acordo com Abrucio (1997, p. 7), “a redefinição do papel do Estado na economia e a tentativa de reduzir os gastos públicos na área social [...] foram as duas saídas mais comuns à crise”. O autor aponta que, ao lado desse processo, surgiram propostas que visavam substituir o modelo burocrático por formas de gestão mais flexíveis e orientadas ao desempenho, características essenciais do modelo gerencial.

É nesse contexto de crise fiscal, pressão por eficiência e questionamentos ideológicos ao Estado intervencionista que se insere a emergência da NGP. De acordo com Hood (1991), a NGP tornou-se, em aproximadamente quinze anos, uma tendência internacional dominante no campo da administração pública, não restrita à experiência britânica. Para o autor, a propagação da nova gestão pública é uma das principais tendências internacionais na administração pública, e não deve ser interpretada como fenômeno exclusivamente nacional, mas como movimento global observado em diversos países ocidentais.

A ruptura do Estado e a contestação do modelo burocrático foram, portanto, elementos determinantes para o avanço de propostas gerencialistas. Nesse sentido, Abrucio (1997) afirma que a diminuição de custos e as reformas orientadas pela NGP buscaram reduzir gastos com pessoal em nome de uma eficiência estatal, já que o modelo weberiano passou a ser visto como

ineficiente e, portanto, seria incapaz de atender às exigências contemporâneas de gestão pública. A busca pela eficiência, pela produtividade e pelo foco em resultados emergiu como eixo central do novo paradigma administrativo. Desse modo:

[...] a crise do Estado afetou diretamente a organização das burocracias públicas. Por um lado, os governos tinham menos recursos e mais déficits. Com efeito, o corte de custos virou prioridade. No que tange à Administração Pública isto teve dois efeitos. Primeiro, a redução dos gastos com pessoal era vista como uma saída necessária — os discursos das administrações de Thatcher e Reagan representaram o ponto máximo desta tendência. Segundo, era preciso aumentar a eficiência governamental, o que implicava, para boa parte dos reformadores da década de 80, uma modificação profunda do modelo weberiano, classificado como lento e excessivamente apegado a normas — leia-se: o modelo weberiano era ineficiente (Abrucio, 1997, p. 10).

Outro fator que contribuiu para a difusão da NGP foi a transformação do ambiente intelectual da época. Abrucio (1997) ressalta que, além das condições materiais de austeridade fiscal, houve um contexto de ascensão de teorias críticas à burocracia estatal, especialmente o *public choice* e o pensamento neoliberal de matriz *hayekiana*. Essas correntes defendiam a limitação da intervenção estatal e a maior utilização de instrumentos de mercado na gestão pública, influenciando diretamente a formulação das reformas administrativas.

Simultaneamente, um crescente senso comum antiestatal e antiburocrático disseminou-se em meio à opinião pública, reforçando a adesão a reformas orientadas pelo mercado. Abrucio (1997) cita Kaufman (1981) ao descrever o período como marcado por uma “epidemia generalizada” de crítica à burocracia tradicional, o que ampliou a receptividade social ao modelo gerencial. Assim, a NGP não foi apenas uma tendência técnica ou acadêmica, mas um movimento sustentado por ideologias políticas, discursos públicos e transformações culturais.

Abrucio (1997) enfatiza que modelos de avaliação de desempenho, controle orçamentário e orientação dos serviços às “preferências dos consumidores” tornaram-se parâmetros fundamentais para reformas administrativas em diversas nações. A partir dessas experiências iniciais, o paradigma gerencial difundiu-se gradualmente para outras regiões, consolidando-se como referência internacional.

Desse modo, a emergência da NGP pode ser entendida como resposta à crise do Estado social e burocrático, articulando elementos econômicos, políticos e intelectuais. A busca por eficiência, flexibilidade gerencial e controle por resultados constituíram pilares centrais desse processo. A NGP representou ruptura com a administração burocrática tradicional, ao mesmo tempo que reproduziu valores e lógicas próprias do setor privado, enfatizando racionalidade

econômica, competitividade e foco no cliente. Esse processo histórico, no Brasil, está relacionado também com a Reforma do Aparelho do Estado, discutida na seção anterior.

Todavia, embora tenha surgido como proposta de modernização e racionalização da máquina estatal, o paradigma gerencial esteve intrinsecamente ligado a projetos de reconfiguração do papel do Estado e de adesão a princípios neoliberais. Como assinala Abrucio (1997, p. 11), sua implantação ocorreu em contexto de “escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante”. A NGP não apenas propôs mudanças administrativas, mas reorientou a atuação estatal em favor de mecanismos de mercado e da iniciativa privada.

Em síntese, o contexto histórico da NGP reflete um período de reestruturação global das práticas e concepções sobre gestão estatal. A crise do Estado keynesiano, a ascensão do neoliberalismo, a contestação do modelo burocrático e a demanda por eficiência constituíram fatores decisivos para a emergência desse paradigma. A partir do final dos anos 1970 e ao longo das décadas seguintes, consolidou-se, assim, um modelo orientado pela racionalidade gerencial, cuja difusão internacional marcou profundamente o campo das políticas públicas e da administração governamental. Segundo Hood (1991), a NGP constitui uma abreviação para o conjunto de doutrinas administrativas que dominaram a agenda de reforma burocrática em muitos países do grupo da OCDE desde o final da década de 1970.

Nesse sentido, mais do que uma técnica neutra de gestão, trata-se de um conjunto de princípios e práticas de reforma estatal profundamente vinculado ao reordenamento neoliberal das relações entre Estado, mercado e sociedade. No campo conceitual, a NGP pode ser entendida como um programa de reforma que incorpora ao setor público métodos, lógicas e racionalidades próprias da gestão empresarial, as quais, em tese, deveriam melhorar a eficiência, a eficácia e o rendimento geral dos serviços públicos (Verger; Normand, 2015).

Juntamente a esse movimento da NGP, o termo governança ganhou centralidade na retórica da administração pública contemporânea sobretudo a partir dos anos 1990, impulsionado pela sua incorporação a relatórios de organismos multinacionais como o Banco Mundial.

Uma das questões mais poderosas na retórica da administração pública contemporânea é a ideia da governança. O uso do termo se difunde a partir dos anos 1990, em grande parte por conta de seu emprego pelos relatórios do Banco Mundial. No entanto, as próprias formulações do Banco Mundial são imprecisas e variam conforme o contexto empregado (Capella, 2008, p. 21).

Segundo Capella (2008), a difusão do conceito se deu em alta velocidade, embora as formulações dessa instituição fossem imprecisas e mutáveis conforme o contexto de uso. Tal origem revela um elemento importante: a noção de governança não emerge de um debate neutro ou meramente técnico, mas é inserida no vocabulário político-administrativo em meio às reformas neoliberais e à busca por novos arranjos de gestão estatal frente às transformações econômicas globais.

De modo convergente, Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) registram que a governança aparece nos anos 1990 associada ao reconhecimento de uma interação positiva entre governo, sociedade civil e setor privado, tornando-se um movimento conectado às reestruturações em curso após a crise do Estado social no Ocidente.

A construção conceitual da governança, entretanto, é marcada desde o início por forte polissemia. Capella (2008) define-a como a capacidade do Estado de executar suas funções, seja por prestação direta de serviços públicos, seja por controle sobre atores não estatais mediante contratos, terceirização ou outros instrumentos de gestão. É também, segundo a autora, uma expressão da própria relação entre governo e sociedade, relação constitutiva da vida democrática e historicamente presente nas formas de organização estatal (Capella, 2008).

Essa multiplicidade de significados se manifesta em diferentes correntes interpretativas, sistematizadas por Capella (2008). Por exemplo, a governança como transição do Estado burocrático para um Estado que terceiriza a maior parte de seus serviços e políticas; ou como aplicação de mecanismos de mercado; ou como fortalecimento da sociedade civil e do capital social; como empreendedorismo público; como sinônimo de gerencialismo; como nova geração de reformas administrativas; como desempenho do setor público; ou ainda como globalização e racionalização.

Essa diversidade ilustra que a governança funciona menos como um conceito fechado e mais como uma categoria simbólica, cujo significado depende do contexto e dos atores que a mobilizam. Capella (2008) sublinha que a ambiguidade é parte constitutiva do termo: ele pode significar mudança ou continuidade, fortalecimento do Estado ou sua retração, capacidade de implementação ou formulação de políticas, projeto acadêmico ou recomendação de organismos internacionais, reforma de ajuste fiscal ou fortalecimento das políticas sociais. A força política da categoria reside justamente nessa plasticidade, que permite múltiplas apropriações e legitima diferentes projetos de Estado.

No plano da ação governamental, a ambiguidade da governança é utilizada para justificar transformações diversas na administração pública e no próprio papel do Estado.

Conforme Capella (2008), governança aparece simultaneamente como base discursiva para narrativas de desconstrução do Estado, associado à crise fiscal e ao suposto esgotamento da máquina burocrática, e como fundamento para a construção de um Estado capaz de garantir direitos civis e sociais. Trata-se, portanto, de uma noção que opera politicamente, servindo tanto a agendas de redução quanto de expansão de capacidades estatais, dependendo do enquadramento ideológico adotado.

As relações entre governança e NGP aprofundam esse cenário. Capella (2008) identifica convergências entre ambas, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento de novos instrumentos de controle e *accountability*, à aproximação entre mecanismos de gestão públicos e privados, à ênfase na competição como estratégia de eficiência e à focalização em resultados. A governança, nesse sentido, dialoga com a lógica gerencial introduzida nas reformas dos anos 1970-1990, ainda que possua alcance mais amplo e potencialmente mais flexível.

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) reforçam tal aproximação, porém, introduzem nuances importantes. Para os autores, a governança é moldada pela cultura política de cada país, ao passo que a NGP carece dessa sensibilidade contextual. Isso significa que, embora compartilhem elementos comuns, governança e NGP não são idênticas: a primeira pode qualificar as relações entre Estado, mercado e terceiro setor a partir de arranjos contingentes e historicamente situados; a segunda pressupõe uma lógica de gestão influenciada pelo setor privado. Nessa perspectiva, a governança, como modelo de gestão, reconfigura as relações de poder entre Estado e sociedade, deslocando-as para o setor privado e para o terceiro setor, o que contribui para a percepção de afinidade com o neoliberalismo (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

No contexto europeu e estadunidense, a governança se refere à existência de alguns elementos que se materializam a partir das reformas neoliberais implementadas em grande escala a partir dos anos setenta: a) o domínio das redes em políticas públicas: desde a concepção de Castells (1996) sobre o Estado em rede até os dias de hoje, prevalece a ideia de que as redes, definidas *stricto sensu* como coleções amorfas de atores públicos, privados e sem fins lucrativos, dominam a esfera da administração pública (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008, p. 40).

Se em Capella (2008) e Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) prevalece a preocupação crítica com as múltiplas interpretações e usos da governança, De Benedicto *et al.* (2013) apresentam uma leitura distinta, alinhada à difusão da governança corporativa como paradigma normativo para o setor público também. Para esses autores, os problemas contemporâneos da administração pública, tais como gastos elevados, baixa eficiência, insatisfação cidadã,

corrupção, justificariam a adoção de princípios da governança corporativa sob forma de NGP (De Benedicto *et al.*, 2013).

Nesse enquadramento, a governança possui funções universais: gestão de políticas, exercício de poder, controle, participação dos *stakeholders*, conciliação de interesses, transparência, *accountability* e equidade (De Benedicto *et al.*, 2013). A qualidade da administração pública, afirmam, passa a ser avaliada menos por critérios políticos e mais por métricas técnicas, éticas e de eficiência. Esse deslocamento, contudo, evidencia uma redução da complexidade estatal e desconsidera elementos centrais da política democrática, como deliberação, conflito, disputa de projetos e desigualdades estruturais. Assim,

[...] nova administração pública busca encontrar respostas para enfrentar as questões decorrentes das profundas mudanças que afetam a administração no mundo contemporâneo. As despesas públicas elevadas, baixo nível de eficiência, eficácia e efetividade na administração pública, o crescente nível de insatisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços prestados pela administração pública, a corrupção e falta de lisura e transparência nas ações públicas, são problemas inerentes a quase todos os países. Para o autor, diante dessa gama de problemas, a new public management (NPM - nova gestão pública) já teria se tornado uma realidade em muitos países, mas o teria feito em alguns de forma mais profunda (De Benedicto *et al.*, 2023, p. 288).

A perspectiva de De Benedicto *et al.* (2013) avança ainda na defesa da incorporação de instrumentos de governança corporativa pela administração pública, como planejamento estratégico, comitês de auditoria, gestão de riscos e mecanismos de controle de desempenho. Embora tais práticas possam contribuir para maior racionalidade na gestão, sua transposição direta ignora as contradições fundamentais entre o setor público e o privado, sobretudo o fato de que o objetivo da administração pública não é a maximização do lucro, mas a garantia de direitos e a produção de bens coletivos.

Os autores reconhecem esse ponto, mas ainda assim sustentam que o Estado eficiente é aquele capaz de estabelecer parcerias com o setor privado e o terceiro setor, eximindo-se de atividades que não seriam exclusivas (De Benedicto *et al.*, 2013). Tal formulação reforça o ideário gerencial que, longe de ser neutro, deve ser criticado por desresponsabilizar o Estado, fragmentar políticas e subordinar decisões públicas a racionalidades de mercado, elementos centrais para compreensão dos efeitos da NGP sobre a universidade pública brasileira.

A relação entre reforma do Estado e governança também é discutida por De Benedicto *et al.* (2013). Embora reconheçam que a reforma dos anos 1990 ampliou a utilização do conceito de governança, os autores admitem que o processo foi limitado, pois a lógica decisória, formulação e implementação de políticas não receberam atenção adequada, resultando em

fragmentação e falhas de coordenação. A análise, contudo, permanece vinculada à premissa de que o problema reside em insuficiência de instrumentos gerenciais, e não nas contradições estruturais das reformas neoliberais, que redefiniram prioridades estatais, reconfiguraram capacidades institucionais e produziram tensões profundas entre eficiência econômica e garantia de direitos.

No que se refere à aplicação, a ênfase de De Benedicto *et al.* (2013) recai sobre iniciativas como a criação da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR)²¹ e a difusão de práticas inspiradas na governança corporativa nas estatais, consideradas avanços rumo a um Estado mais transparente, responsável e ativo. Esse movimento internacional de aproximação entre governança pública e governança corporativa, segundo os autores, seria um caminho inevitável, apesar dos riscos de transposição inadequada. Trata-se, porém, de uma leitura normativizada, que tende a naturalizar a incorporação de lógicas privadas ao Estado e minimizar suas implicações para a esfera pública, especialmente para áreas como educação superior, cujos objetivos não se alinham aos critérios de mercado.

A polissemia e a ambiguidade do conceito de governança, conforme exposta por Capella (2008), revelam-se particularmente úteis para a compreensão de como atores diversos mobilizam o termo para legitimar reformas, relações público-privadas e arranjos organizacionais híbridos no campo universitário. A crítica de Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) aos deslocamentos de poder produzidos pelas redes de governança ajuda a iluminar as transformações que ocorrem quando fundações assumem funções estratégicas nas universidades, reconfigurando relações entre Estado, mercado e sociedade civil.

Por outro lado, a abordagem de De Benedicto *et al.* (2013), ao tratar governança como um conjunto de boas práticas universais, fornece o contraponto analítico necessário: sua perspectiva corporativa evidencia uma lógica de managerialização que, aplicada às universidades, tende a subordinar finalidades acadêmicas a racionalidades economicistas.

Assim, compreender a governança pública em seu caráter simbólico, ambíguo e disputado permite analisar como arranjos institucionais ligados às fundações de apoio privadas se legitimam no discurso da eficiência, da transparência e da *accountability*, ao mesmo tempo

²¹ A Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) constitui o órgão colegiado responsável pela formulação e deliberação de matérias relacionadas à governança corporativa das empresas estatais federais e à administração das participações societárias da União. Sua organização e funcionamento encontram-se regulamentados pelo Decreto nº 12.301, de 9 de dezembro de 2024 (Brasil, 2026).

que ampliam a influência de agentes privados, introduzem racionalidades financeiras e deslocam a autonomia universitária. A governança, portanto, não é apenas um conceito analítico, mas um campo de disputas, cujos sentidos dialogam diretamente com as transformações contemporâneas da universidade pública brasileira.

Em síntese, embora a NGP se apresente como técnica neutra para melhorar eficiência e resultados, sua implantação revela forte orientação política e ideológica. Ao enfatizar princípios de mercado, privatização, competição e controle por desempenho, a NGP subordina o Estado a racionalidades econômicas e mercadológicas, afastando seu compromisso com valores públicos como equidade, justiça social e universalidade.

Newman e Clarke (2012) demonstram que o gerencialismo não apenas reorganiza processos, mas transforma profundamente a cultura institucional e as relações de poder, despolitizando decisões e deslocando o foco para critérios de eficiência e controle. Além disso, a lógica de “fazer mais com menos” frequentemente resulta em precarização do trabalho público, redução de serviços e ampliação de desigualdades no acesso às políticas públicas.

Em suma, a NGP, ao se propor como solução para falhas do modelo burocrático, produz novas problemáticas: fragmentação organizacional, foco excessivo em indicadores, erosão da ética do serviço público e predominância de racionalidades privadas sobre valores democráticos. O Estado gerencial, produto desse paradigma, representa não apenas uma mudança administrativa, mas uma reconfiguração do papel do Estado, aproximando-o dos interesses do mercado e distanciando-o de seu papel de garantidor de direitos e promotor do bem comum.

A aplicação da NGP tem sido marcada por um discurso de transformação heroica do Estado e de suas instituições. Como observam Newman e Clarke (2012), a ideia de gestores “heroicos” capazes de resgatar organizações tidas como ineficientes constituiu um importante instrumento retórico dos governos que buscavam reconfigurar o Estado e seus serviços sociais, sobretudo em contextos de reforma do bem-estar social. A figura do gestor torna-se, então, símbolo da modernização, substituindo a tradição da administração pública orientada por princípios coletivos, e instaurando uma lógica em que eficiência e competição prevalecem sobre igualdade, universalidade e compromisso público.

Essa narrativa, no entanto, não emerge como solução neutra, mas como estratégia política para reordenar o papel do Estado. A NGP promoveu um deslocamento profundo: às organizações públicas passou a ser exigido que encontrassem “soluções inovadoras ou empresariais para uma base de recursos em declínio”, recorrendo a cortes, reengenharias

administrativas e adaptação ao mercado como forma de sobrevivência institucional. Em nome da eficiência, aprofundou-se um ciclo de austeridade e reorganização que, ao invés de fortalecer o setor público, frequentemente acentuou desigualdades e precarizou o trabalho e os serviços oferecidos (Newman; Clarke, 2012).

A promessa de liberdade gerencial, a suposta “liberdade para gerenciar”, consolidou uma dispersão do poder estatal, convertendo o campo público em um mosaico de organizações autônomas, orientadas por metas e contratos, distantes da concepção de um Estado articulado pelo interesse coletivo. Como assinalam Newman e Clarke (2012), essa dispersão constitui o núcleo do “estado gerencial”: um arranjo institucional que desloca a autoridade pública para gestores, conselhos e arranjos híbridos entre público e privado, dissolvendo fronteiras e responsabilidades.

Tal transformação conduz ao fenômeno que os autores denominam “morte do público”, pois o setor público, antes compreendido como um corpo integrado e orientado por valores, é fragmentado em serviços especializados operados por múltiplas organizações, e a decisão sobre quem deve oferecê-los converte-se em questão técnica, e não mais política ou ética. A gestão substitui o debate democrático. O consumidor substitui o cidadão. E a técnica se impõe sobre o valor público.

Os limites desse modelo tornaram-se evidentes, como sugere a crise financeira de 2008, quando o Estado foi chamado novamente para salvar o mercado, revelando a contradição estrutural de uma lógica que desinveste no público, mas recorre a ele nos momentos de colapso. Ainda assim, a austeridade que se seguiu reforçou a racionalidade gerencial e a despolitização das decisões públicas. Contudo, advertem Newman e Clarke (2012, p. 378), a promessa de neutralidade gerencial sempre carrega o risco da reaparição da política, pois, mesmo “nas profundezas do estado disperso e gerencializado, a política persiste”.

No campo da pesquisa e da universidade pública, tema no qual nos debruçamos nesta tese, o gerencialismo não apenas reorganiza procedimentos: ele reconfigura sentidos e finalidades. Ao demandar produtividade mensurável, competitividade e alinhamento ao mercado, a NGP contribui para processos de financeirização e empresariamento institucional. Ao mesmo tempo, fomenta arranjos híbridos público-privados, como fundações de apoio privadas e fundos de investimento para os frutos da pesquisa pública.

Assim, compreender a NGP não é apenas revisitar um ciclo de reformas administrativas: é reconhecer a transformação profunda do papel do Estado e da universidade, situando criticamente os mecanismos pelos quais o gerencialismo converte o público em plataforma para

a lógica empresarial. Portanto, na seguinte subseção, tentamos elucidar o debate das repercussões desse processo para as universidades públicas.

2.4 A financeirização da educação superior e seus efeitos sobre a universidade pública

Esta subseção tem por objetivo traçar paralelos e conexões entre o processo de financeirização e as repercussões desse movimento mais amplo para as políticas sociais, com especial atenção à educação. Partimos do entendimento de que a financeirização não se limita a uma transformação restrita à esfera econômica, mas constitui um padrão sistêmico de acumulação que reconfigura o papel do Estado, os mecanismos de financiamento público e as formas de provisão dos direitos sociais. Nesse sentido, buscamos analisar de que modo a expansão da lógica financeira incide sobre as políticas educacionais, articulando-se à contenção de gastos públicos, às reformas inspiradas na NGP, à difusão de valores neoliberais e à crescente mercantilização da educação, em especial no âmbito da educação superior.

A financeirização constitui um dos traços estruturantes do capitalismo contemporâneo e expressa uma alteração dos padrões de acumulação, de atuação do Estado e de organização das políticas sociais. Para os objetivos do presente trabalho, interessa compreender como esse processo se articula ao campo da educação, especialmente à educação superior.

No âmbito conceitual, a financeirização é aqui compreendida como um novo padrão sistêmico de acumulação, no qual a valorização do capital passa a ocorrer, prioritariamente, por meio de ativos financeiros, deslocando o centro dinâmico da economia do setor produtivo para o setor financeiro. De Conti e Villen (2023) definem esse processo como marcado, de um lado, pela centralização da riqueza financeira nas mãos de grandes investidores institucionais, tais como fundos de pensão, fundos de investimento e seguradoras, e, de outro, por profundas transformações nos padrões de governança das empresas, cada vez mais orientadas pela maximização do valor financeiro no curto prazo. Trata-se, portanto, de uma racionalidade que redefine as formas de investimento, a lógica de tomada de decisão e as expectativas de retorno, submetendo diferentes esferas da vida social a critérios de rentabilidade, liquidez e desempenho financeiro (Sguissardi; Silva Júnior, 2013).

Esse regime de acumulação possui uma dimensão global decisiva. Isso porque liberalização financeira, combinada ao desenvolvimento de mercados financeiros nacionais e a uma regulação permissiva, permite que o capital se movimente com grande fluidez entre países, setores e atividades econômicas. Os investidores passam a operar em escala mundial,

realocando recursos de forma rápida e com baixo custo, o que amplia seu poder disciplinador sobre os Estados nacionais e sobre as políticas públicas. Nesse contexto, a financeirização não se restringe a um fenômeno econômico estrito, mas assume caráter estrutural, incidindo sobre a organização do trabalho, a gestão pública e os direitos sociais (De Conti; Villen, 2023).

A relação entre financeirização e contenção de gastos públicos constitui um dos principais canais de impacto sobre as políticas sociais. De Conti e Villen (2023) destacam que a adoção permanente de políticas de ajuste fiscal limita significativamente a capacidade de atuação do Estado, afetando diretamente a provisão de serviços públicos, entre eles a educação. A busca por superávits primários, orientada pela necessidade de garantir a remuneração do capital rentista, impõe restrições orçamentárias que reforçam crises históricas do setor educacional público. Nesse cenário, a educação passa a ser tratada não como direito social, mas como variável de ajuste fiscal, subordinada às exigências da estabilidade macroeconômica e da credibilidade financeira (Brettas, 2020).

O mencionado movimento produz deslocamentos discursivos relevantes. Ganha força, por exemplo, o discurso de que universidades públicas deveriam contribuir para o “equilíbrio das contas públicas”, seja por meio da cobrança de mensalidades, seja pela adoção de práticas gerenciais orientadas à redução de custos e à geração de resultados financeiros positivos (De Conti; Villen, 2023). No limite desse raciocínio, as instituições públicas de ensino superior passam a ser convocadas a “dar lucro”, internalizando a lógica segundo a qual cada unidade organizacional deve apresentar desempenho financeiro satisfatório. Tal racionalidade deixa em segundo plano as finalidades substantivas da universidade, que são o ensino, a pesquisa e a extensão, em favor de métricas financeiras e orçamentárias.

A contenção do gasto público, entretanto, não implica uma retirada completa do Estado, mas uma reconfiguração de suas formas de intervenção. Sguissardi e Silva Júnior (2013) demonstram que, no caso da educação superior, o Estado brasileiro abriu espaço para a entrada do capital privado por meio de novos marcos jurídicos e institucionais, como parcerias público-privadas, fundos setoriais e legislações voltadas à inovação tecnológica. Esses instrumentos objetivam viabilizar a atuação do capital na universidade pública, alterando sua natureza e intensificando processos de mercantilização e empresariamento do conhecimento.

Essa reconfiguração articula-se diretamente aos pressupostos da NGP explicitados na subseção anterior. Conforme analisam Adrião e Domiciano (2018), as reformas administrativas iniciadas nos anos 1990, e atualizadas nos governos posteriores, incorporaram a lógica da governança pública, que pressupõe a insuficiência da ação estatal isolada e legitima a

participação de agentes privados, com ou sem finalidade de lucro, na concepção e implementação das políticas públicas. Sob essa perspectiva, o setor privado é apresentado como parceiro qualificado, capaz de oferecer eficiência, expertise técnica e inovação à gestão pública.

No campo educacional, essa lógica se expressa de forma contundente por meio da atuação de fundações de apoio privadas, organizações sociais e entidades privadas sem fins lucrativos que passam a executar políticas públicas e a gerir recursos estatais. Adrião e Domiciano (2018) ressaltam que essas organizações podem receber recursos públicos sem exigências rigorosas de licitação e *accountability*, o que fragiliza os mecanismos de controle democrático e amplia as possibilidades de apropriação privada do fundo público. Assim, a NGP cria condições institucionais favoráveis à financeirização, ao permitir que recursos públicos sejam apropriados por lógicas privadas de gestão e acumulação.

Os impactos culturais do neoliberalismo constituem também uma dimensão importante para compreender a financeirização da educação. Mocarzel (2019) destaca que o neoliberalismo difunde uma concepção de individualismo travestido de liberdade, na qual direitos sociais são redefinidos como serviços e responsabilidades individuais. Nesse contexto, a educação assume papel estratégico, sendo apresentada como investimento pessoal capaz de garantir mobilidade social e sucesso econômico.

A Teoria do Capital Humano, criada pelo professor de economia Theodore W. Schultz, reforça essa visão ao equiparar a educação à valorização do capital, atribuindo ao indivíduo a responsabilidade por seu êxito ou fracasso no mercado de trabalho. Segundo o autor, a educação organizada produziria diferentes formas de capital humano, sendo este chamado de capital, pois gera rendimentos. Ele faz algumas proposições a esse respeito, tal como a de que educação superior teria três funções principais: 1) Descoberta de Talentos; 2) Instrução; 3) Pesquisa. Desse modo, as projeções da educação superior são obstadas por toda sorte de incertezas, visto que, para a educação, um investimento em capital humano, deve-se analisar a taxa de rendimento para pensar em financiá-la, e que a educação superior reduz as desigualdades de renda pessoal.

Essa perspectiva produz efeitos simbólicos e práticos profundos. Logo, o diploma de educação superior passa a ser compreendido como ativo individual, necessário para a inserção e permanência no mercado, o que intensifica a demanda por certificações, especializações e formação continuada sob um viés tecnicista. A educação, assim, deixa de ser concebida prioritariamente como bem público e passa a ser tratada como investimento privado, reforçando processos de mercadorização e financeirização.

No plano das políticas sociais, a financeirização assume contornos específicos no contexto do capitalismo dependente brasileiro. Nesse sentido, Brettas (2020) demonstra que a reconfiguração das políticas sociais nas últimas décadas ampliou o escopo da financeirização ao integrar usuários dessas políticas ao sistema bancário e creditício, sob o argumento da inclusão financeira e da cidadania. Esse movimento envolve, simultaneamente, a adoção de políticas de ajuste fiscal permanente, o estímulo ao empresariamento de setores como saúde e educação e a ampliação de mecanismos de crédito e transferência de renda que inserem os beneficiários no circuito financeiro.

No caso da educação, essas transformações significam que a formulação e a implementação das políticas passam a atender, de forma crescente, às necessidades do capital financeirizado. A expansão do setor privado educacional, inclusive com abertura de capital e participação de investidores estrangeiros, ocorre paralelamente ao desfinanciamento da educação pública. Trata-se, portanto, de um processo no qual o fundo público continua central, não para garantir direitos, mas para viabilizar a rentabilidade do capital no setor educacional.

Como os efeitos desse processo sobre a educação são diversos, De Conti e Villen (2023) enfatizam que a financeirização transforma a educação em ativo financeiro e impõe limites significativos à capacidade de ação dos Estados nacionais. No ensino superior, essa dinâmica se expressa na intensificação do empresariamento do saber, na reorganização institucional orientada por critérios de desempenho financeiro e na precarização das condições de trabalho docente, como analisam Sguissardi e Silva Júnior (2013).

Brettas (2020) complementa essa análise ao demonstrar que, apesar da expansão do acesso às universidades federais, os recursos públicos destinados a essas instituições sofreram retração significativa a partir de 2014, produzindo um descompasso entre crescimento das matrículas e financiamento disponível. Essa contradição reforça a legitimidade do discurso que apresenta o setor privado como solução para a crise da educação pública, ao mesmo tempo que aprofunda a dependência das instituições públicas em relação a parcerias e mecanismos de financiamento privados, ampliando o leque de atuação das fundações de apoio privadas nas universidades públicas.

Em síntese, a financeirização da educação deve ser compreendida como parte de um processo mais amplo de reconfiguração do Estado, das políticas sociais e das formas de acumulação capitalista. Ao subordinar a educação à lógica financeira, esse processo redefine seus sentidos, suas prioridades e suas condições de funcionamento, colocando em disputa seu

caráter de direito social e de bem público. A análise desenvolvida nesta seção evidencia que os impactos da financeirização sobre a educação não são residuais ou conjunturais, mas estruturais.

O Brasil encontra-se na vanguarda deste processo, cujo desenvolvimento do processo de financeirização atingiu um estágio avançado. De 2007 a 2024, este setor consolidou-se, tornando-se uma parcela expressiva do mercado (Gráfico 9). Atualmente este setor é formado por sete (07) as empresas que atuam no mercado de ações da IBOVESPA (B3), a partir da operação de Oferta Pública Inicial de ações ordinárias e que dominam o setor privado-mercantil no Brasil. São elas: Yduqs (2007) (YDUQ3); Cogna Educação (2007) (COGN3); Ser Educacional (2013) (SEER3); Ânima Educação (2013) (ANIM3); Cruzeiro do Sul (2021) (CSED3); VITRO (2022); AFYA EDUCAÇÃO MÉDICA (2024).

Estas empresas expandiram-se, sobretudo, por um amplo processo de fusões e aquisições (Chaves, 2010), provocando um movimento intenso de concentração. Isso significa na prática um controle cada vez maior de instituições de ensino superior pelo capital financeirizado. Esta estratégia não se limita a um simples processo de compra e venda de instituições já existentes, mas sim à aquisição de novas instalações físicas, à ampliação da presença de mercado, à expansão da oferta de cursos credenciados e, sobretudo, à ampliação das matrículas em Educação a Distância (EaD). Em síntese, este processo significa efetivamente crescimento orgânico a partir de unidades já existente, logo as IES tomam-se um ativo financeiro (Carvalho, Lima, 2024).

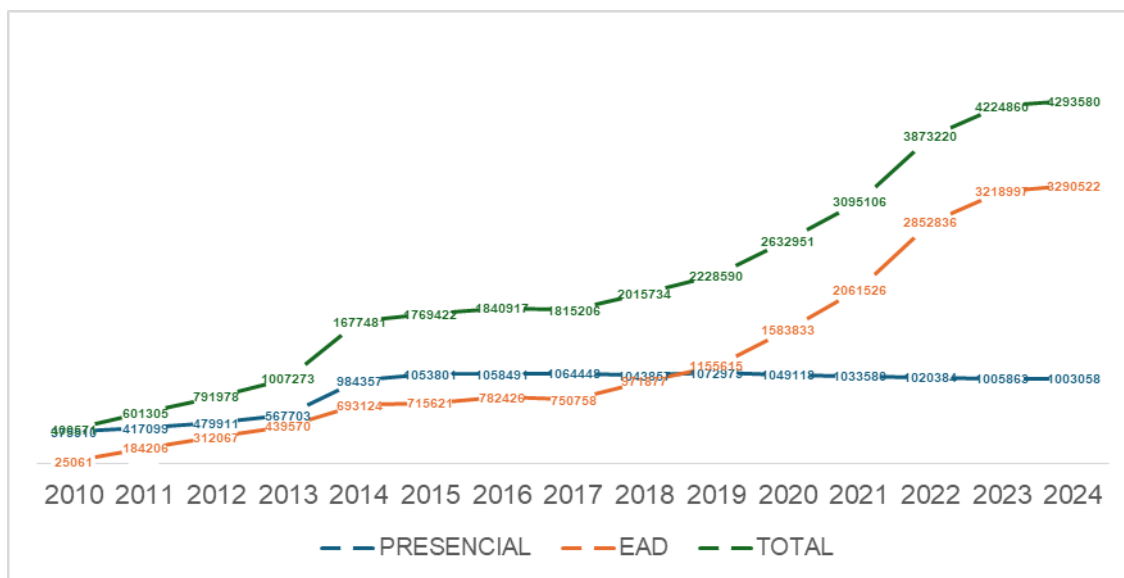
A modalidade de Ensino a Distância (EaD) constitui, sem dúvida, o principal fator que orienta a estratégia de fusões e aquisições, uma vez que os principais grupos empresariais, como a COGNA, expandiram suas operações principalmente com o objetivo de conquistar novos mercados de EaD (Sousa, 2025; Souza, 2022).

Os dados evidenciam que o EaD passou a ser a opção para o crescimento das matrículas nesse setor, impulsionados pela epidemia da COVID-19 (2020 e 2022). Em 2024, foram 3,3 milhões de estudantes matriculados em cursos de EaD, dos sete grupos de capital aberto que atuam no ensino superior brasileiro, representando 76,6% das matrículas totais, enquanto as matrículas presenciais ficaram com apenas 23,4%.

Conforme Reis (2019), no que tange ao ensino superior, no período de 2010 a 2018, houve um aporte significativo de recursos do fundo público por meio do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), favorecendo a expansão das matrículas presenciais desses grupos. No entanto, com as mudanças no FIES a partir de 2015, os efeitos da redução do financiamento repercutiram no sistema a partir de 2019 (quatro anos após o último boom de

novos contratos), impactando a expansão das matrículas em EaD e o decréscimo gradativo das matrículas presenciais.

Gráfico 9 – Expansão dos grupos educacionais de capital aberto (2010-2024)²²



Fonte: elaboração própria baseado no Censo do Ensino Superior (INEP)

Em 2017, o Presidente Michel Temer promulgou o Decreto Presidencial nº 9.057/2017 e a Portaria MEC nº 1.428/2018, que regulamentam o Ensino a Distância (EaD) no Brasil, detalhando o disposto no artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Esse decreto flexibilizou o credenciamento, desvinculou a criação de polos da oferta de cursos presenciais e regulamentou parcerias para difusão de polo. Antes do Decreto, as Instituições de Ensino Superior (IES) precisavam se credenciar para ensino presencial antes de oferecer EaD; o Decreto eliminou essa exigência. Como resultado, houve um aumento significativo no credenciamento de polos EaD, que ultrapassou o credenciamento de polos presenciais em 2024, com um crescimento expressivo de 286,7% (INEP, 2024).

A EaD pode ser atribuída a diversos fatores, sendo o baixo custo um dos principais. Isso se deve à infraestrutura reduzida e aos menores custos com mão de obra, especialmente na contratação de docentes altamente qualificados pagos por hora-aula de valores baixos. Muitos desses docentes trabalham com contratos precarizados e flexíveis, e muitos sequer possuem

²² O levantamento de dados foi realizado no Censo do Ensino Superior (INEP) vinculados aos grupos de capital aberto: Cogna Educação (2007) (COGN3); Ser Educacional (2013) (SEER3); Ânima Educação (2013) (ANIM3); Cruzeiro do Sul (2021) (CSED3); VITRO (2022); AFYA EDUCAÇÃO MÉDICA (2024), considerando o ano de fundação dos respectivos grupos.

contrato. Essa prática se alinha à lógica de valorização de ativos no mercado de capitais, conforme defendido por Chesnais (1996) e Harvey (2011).

Adicionalmente, de acordo com Schugurensky e Naidorf (2004), podemos explicar as mudanças na cultura acadêmica sem levar em consideração o contexto no qual a universidade está inserida. No Brasil, por exemplo, um contexto de redução do financiamento público acaba pressionando a universidade para um modelo “autossustentável”, que, de acordo com os autores, se multiplicam no interior das universidades iniciativas empresariais, contratos com organizações externas. E isso está intrinsecamente relacionado ao modelo neoliberal, no qual se acredita que as dinâmicas de mercado são superiores à autonomia acadêmica, sobretudo superior ao segmento público, considerado “desperdiçador, ineficiente e corrompido” (Schugurensky; Naidorf, 2004, p. 1002). Consequentemente, os autores destacam:

[...] as universidades estão hoje em dia começando a funcionar menos como instituições cuja essência deriva de seus compromissos educativos e científicos e mais como negócios que prestam serviços educativos e geram produtos baseados no conhecimento (Schugurensky; Naidorf, 2004, p. 1011).

Dessa forma, a aproximação entre os campos universitário e empresarial não constitui um fenômeno isolado, mas uma expressão das transformações impostas pela financeirização do capitalismo contemporâneo. No caso das universidades públicas brasileiras, esse movimento pode ser observado, por exemplo, na atuação das fundações de apoio privadas, que passam a desempenhar o papel de mediação entre a instituição universitária e os interesses do mercado. A adesão, pelas FAP, dos princípios e práticas da governança corporativa representa um elemento central desse processo, na medida em que introduz na gestão universitária racionalidades, critérios e mecanismos oriundos do universo empresarial-financeiro. É precisamente nesse ponto que a crítica à financeirização da educação converge com a crítica à governança corporativa: esta deixa de ser compreendida apenas como um modelo técnico de administração para ser analisada como uma forma de organização da gestão compatível com as exigências da valorização do capital, contribuindo para reorientar as finalidades da universidade pública em direção às demandas do mercado.

Posto isso, como vimos anteriormente, com base na literatura empresarial, o conceito de governança corporativa surgiu na década de 1990 como uma forma de combater abusos de poder das diretorias executivas e dos conselhos de administração das empresas, configurando-se como um modelo de gestão que responde às novas demandas do capitalismo financeirizado. De acordo com Carvalho (2013), quando os conceitos da governança corporativa são

transpostos para a educação, cabendo ressaltar que, nesse campo, a GC está sobretudo associada ao modelo de gestão dos grandes grupos privado-mercantis que atuam na bolsa de valores, esse modelo visa “perpetuar o negócio; melhorar a imagem institucional; garantir desempenho acima da média do mercado; facilitar a entrada de investimentos; reduzir os conflitos de interesses e os conflitos familiares; e garantir maior segurança quanto aos direitos dos proprietários” (Carvalho, 2013, p. 770-771).

Para Dowbor (2016), na prática, as decisões das corporações que aderem à GC são definidas pelo departamento financeiro, sempre amparado por um poderoso departamento jurídico e pelo departamento de marketing, encarregado de projetar a melhor imagem da instituição perante a sociedade. Para o autor, a ideia central que permeia a lógica da governança corporativa é que o critério de contribuição da empresa para a sociedade não é um balizador para a tomada de decisões.

Embora o discurso formal da governança corporativa esteja fundamentado em princípios como transparência, ética e eficiência, a dinâmica das grandes corporações financeirizadas revela uma realidade distinta. Como demonstra Dowbor (2016), em seu artigo *Governança corporativa: o caótico poder dos gigantes financeiros*, são os interesses do setor financeiro que, em última instância, orientam as decisões corporativas. Desse modo, a retórica da ética, da transparência e da agilidade funciona como um discurso legitimador, que não corresponde à prática efetiva de governança das grandes corporações.

O fator principal da deformação sistêmica dos gigantes corporativos tem muito a ver com a impotência administrativa. Gestores no topo da pirâmide que têm sob sua responsabilidade milhares de empresas em diversos setores de atividade e em diferentes países passam simplesmente a reduzir os objetivos a um único critério, que é o resultado financeiro. Não só porque esta seja a lógica dominante da empresa, mas porque é o único que conseguem medir. Impõe-se assim a uma distante filial submetida a um quinto ou sexto nível de holdings financeiras a rentabilidade que deverá atingir, e pouco importa o resto. Entre o engenheiro da Samarco que sugere que precisaria ser reforçada a barragem, e a exigência de rentabilidade da Billiton, da Vale, da Valepar e do Bradesco, a relação de força é radicalmente diferente. O que o gestor da Billiton na Austrália, gigante que controla inúmeras mineradoras no mundo, sabe da Samarco? (Dowbor, 2016, p.31).

A análise de Dowbor (2016) evidencia que a governança corporativa, sob a hegemonia do capital financeiro, reduz a complexidade da gestão organizacional a um único indicador: a rentabilidade financeira. Ao descrever a estrutura hierarquizada das holdings e a distância entre os centros decisórios e a realidade concreta da produção, o autor demonstra que os critérios financeiros passam a sobrepor-se às necessidades técnicas, sociais e humanas das organizações.

Nesse modelo, a tomada de decisão deixa de estar orientada pela finalidade da atividade desenvolvida e passa a responder, prioritariamente, às exigências de valorização do capital. O exemplo da Samarco ilustra como a lógica financeira subordina inclusive critérios técnicos relacionados à segurança e ao interesse público, evidenciando que o discurso da governança corporativa, centrado na eficiência e na responsabilidade, encontra limites concretos quando confrontado com a prioridade conferida à rentabilidade.

Na esteira desta análise, de subsunção do interesse coletivo aos interesses do capital, numa perspectiva da educação, Kato (2025) afirma que as empresas educacionais passaram a orientar seus métodos de gestão e seus objetivos institucionais também pela lógica da governança corporativa. Segundo a autora, essa reorientação altera a forma como essas instituições organizam suas prioridades, subordinando sua atividade-fim, a educação, às atividades financeiras e à distribuição de dividendos. Nesse sentido, a autora conclui:

[...] os objetivos que passam a predominar na prática social de qualquer empresa, não importando se é uma instituição educacional, dentro desta lógica de gestão, é o lucro e não a atividade final, no caso de uma universidade, a atividade de ensino, de pesquisa e de extensão (Kato, 2025, p. 7).

Essa reflexão contribui para compreender o movimento do real que está em tela na presente tese, o das fundações de apoio privadas nas universidades federais. Embora essas organizações tenham sido constituídas com a finalidade inicial de “dar apoio” às atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação, a adesão aos princípios da governança corporativa vem deslocando os critérios que orientam a gestão dessas instituições. À medida que conceitos como desempenho, eficiência, gestão de riscos e geração de resultados passam a estruturar a atuação das FAP, a atividade-fim da universidade vai também sendo subordinada à lógica da valorização financeira. Sendo assim, reiteramos que a governança corporativa deixa de representar apenas um conjunto de mecanismos de gestão e passa a constituir um instrumento de difusão da racionalidade do capital financeiro no interior das instituições públicas.

Em suma, compreender a difusão da governança corporativa, especialmente nas fundações de apoio privadas, significa compreender um dos principais mecanismos pelos quais a financeirização penetra no espaço universitário. Longe de representar apenas uma modernização administrativa, a adoção desse modelo expressa uma reconfiguração das formas de gestão e das prioridades institucionais, subordinando, progressivamente, a produção científica, a inovação e a própria universidade à lógica da rentabilidade, da competitividade e da criação de valor para agentes privados. É a partir dessa perspectiva que a governança

corporativa é analisada no presente trabalho, não como um conjunto neutro de boas práticas, mas como uma feição das transformações estruturais promovidas pelo capitalismo financeirizado.

Na sequência, será analisada a forma mais desenvolvida de inserção das fundações de apoio privadas na dinâmica da financeirização: a constituição, pela Fundep, da Fundepar S.A., gestora de fundos de investimento a qual evidencia a ampliação da atuação das FAP para além de “apoiar” as universidades a atingirem seus objetivos institucionais, mas incorporando mecanismos próprios do mercado financeiro na dinâmica das universidades públicas.

3 FUNDEPAR: O ELO ENTRE A UNIVERSIDADE PÚBLICA E O MERCADO DE FUNDOS DE INVESTIMENTOS

A terceira e última seção desta tese dedica-se à análise da Fundepar, gestora de investimentos criada pela Fundep, cuja constituição foi apresentada nas seções anteriores como um dos principais desdobramentos do processo de financeirização observado no âmbito das fundações de apoio privadas junto às universidades públicas. Nesta etapa da pesquisa, o objetivo é aprofundar a compreensão desse fenômeno, examinando a Fundepar não apenas como uma organização vinculada à Fundep, mas como expressão concreta da incorporação da lógica do mercado financeiro à gestão do conhecimento científico produzido nas universidades.

Para tanto, a seção está organizada em três subseções. Na primeira, apresentamos a trajetória de criação da Fundepar, seus objetivos institucionais, seu modelo de atuação e os principais documentos que estruturam sua governança e regulamentam seu funcionamento, buscando compreender as bases organizacionais que sustentam sua inserção no mercado de capitais. Em seguida, discutimos o funcionamento dos fundos de investimento, abordando sua natureza, regulamentação e o panorama desse segmento no Brasil. A partir dessa discussão, estabelecemos uma aproximação com o debate sobre o capitalismo acadêmico, evidenciando como os mecanismos próprios do capital financeiro passam a mediar a circulação do conhecimento científico e tecnológico produzido nas universidades públicas, aproximando a atividade acadêmica das dinâmicas de valorização do capital.

A última subseção analisa os principais programas e fundos administrados pela Fundepar: o fundo Seed4Science (S4S), o fundo Arapy e o Programa Motirõ. Em relação ao Seed4Science, primeiro fundo estruturado pela gestora e cujo ciclo de investimentos já foi concluído, realizamos exame mais aprofundado sobre a carteira de empresas investidas, as áreas tecnológicas contempladas e os dados patrimoniais e financeiros extraídos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Na sequência, examinamos os fundamentos que orientam o fundo Arapy, evidenciando as continuidades e reconfigurações em relação ao modelo anterior, além dos resultados iniciais do Programa Motirõ, voltado à formação e aceleração de empreendimentos de impacto. Em conjunto, essas iniciativas permitem compreender como a Fundepar operacionaliza a articulação entre universidade, inovação e mercado financeiro, constituindo um caso emblemático das transformações contemporâneas da produção científica sob a lógica da financeirização.

3.1 Apresentação: origem, objetivos e estrutura

O grupo Fundepar foi criado em 2013 como gestor de fundos de investimento desenvolvido e mantido pela Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep/UFMG). De acordo com dados da plataforma Econodata²³, a corporação é composta por duas pessoas jurídicas com funções distintas. A primeira é a Fundep Participações S.A., inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) nº 18.153.530/0001-35, constituída em 20 de maio de 2013. Sua atividade econômica primordial é a de holdings de instituições não financeiras, de acordo com a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) K-6462-0/00, possuindo capital social de R\$ 2.510.000,00. A segunda é a Fundepar Gestão de Investimentos Ltda., inscrita no CNPJ nº 20.283.929/0001-82, fundada em 20 de maio de 2014, cuja atividade principal consiste na administração de fundos de investimento por contrato ou comissão (CNAE K-6630-4/00). Diferentemente da holding, essa empresa possui capital social de R\$ 20.000,00 e é responsável pela gestão dos fundos de investimento administrados pela Fundepar, a qual conta com a taxa de administração e performance das carteiras sob gestão como meios predominantes de remuneração, em acordo com os dados da CVM.

Seu escopo de trabalho e investimento são “negócios com elevado diferencial tecnológico e que promovam impacto social positivo, visando o benefício à sociedade”. A gestora de investimentos afirma que sua expertise é no desenvolvimento de empresas *deep techs* que tem sua raiz em universidades e/ou centro de pesquisas brasileiros. Seu discurso é no sentido de fomentar o desenvolvimento de empresas em estágios iniciais que sejam de base tecnológica mediante o aporte de capital que eles chamam de “capital empreendedor”, também oferecendo apoio à gestão desses negócios, sob o argumento de que este é um segmento não explorado pelas gestoras de investimentos convencionais.

As expressões “impactar positivamente a sociedade”, “base tecnológica”, “responsabilidade social” e “tecnologia a serviço da humanidade”, “ecossistema de inovação”, “empreendedorismo de impacto”, “negócios de impacto”, “soluções inovadoras” são constantemente repetidas no *site* e nos documentos da Fundepar, revelando pistas a respeito do emprego de uma estratégia narrativa sobre a utilização de fundos de investimento como uma forma de redenção da economia inovadora, associando a prática econômica financeirizada a uma suposta face positiva do capitalismo, aquela que vai impactar positivamente a sociedade,

²³ Disponível em: <https://www.econodata.com.br/>. Acesso em: 31 julho 2026

ajudar a humanidade, solucionar problemas sociais, instrumentalizando o discurso para ocultar a essência do sistema capitalista de exploração e exclusão.

A gestão da Fundepar é composta por um “Diretor de Gestão”, um “Diretor Executivo”, dois “Analistas de Investimentos” e um “Assessor de comunicação”. De acordo com seu *site*, sua governança é orientada pelos seguintes documentos: Política de Investimentos; Política de Rateio e Divisão de Ordens; Política de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro; Manual de *Compliance*; Política de Votos em Assembleia; Política de Aquisição e Acompanhamento de Ativos Mobiliários; Manual de Ética e Conduta; Política de Segurança da Informação; Política de Gestão de Riscos; Formulário de Referência; Política de Certificação de Colaboradores; e Política ESG.

A Política de investimentos dispõe de mecanismos para evitar conflitos de interesses entre os investimentos dos colaboradores da Gestora e os investimentos da própria Fundepar Gestão de Investimentos. Também determina como deve ocorrer a gestão da tesouraria, de acordo com o qual:

4 – METODOLOGIA PARA ALOCAÇÃO DOS RECURSOS EM TESOURARIA: A Sociedade deverá ter uma gestão ativa dos recursos em tesouraria. Porém, 75% dos recursos em caixa (D+5) serão mantidos apenas para pagamento de despesas ordinárias e o eventualmente excedente será mantido em moeda corrente, poupança, CDBs, operações compromissadas ou fundos de investimento referenciados DI, operações de mútuo, geridos por outras instituições que não a própria Sociedade (Fundepar, Política de Investimentos, 2022, p. 2).

A política de alocação dos recursos em tesouraria evidencia que a Fundepar adota procedimentos de gestão financeira compatíveis com aqueles empregados por gestoras privadas de recursos. Ao estabelecer uma gestão ativa do caixa, mantendo parte dos recursos com alta liquidez para cobertura das despesas operacionais, aplicando o excedente em instrumentos financeiros de baixo risco, elevada rapidez na transformação de bem ou ativo em dinheiro, sem perda de valor, a instituição demonstra que sua administração financeira é orientada pelos mesmos critérios de eficiência, rentabilidade e gerenciamento de riscos presentes no mercado financeiro. Não é apenas a gestão de fundos de investimento, mas a administração do próprio patrimônio institucional segundo a lógica financeira que caracteriza as organizações atuantes no mercado de capitais.

A política para aquisição e acompanhamento de ativos imobiliários e mobiliários da Fundepar estabelece um processo estruturado de seleção, avaliação e acompanhamento das empresas investidas, semelhante ao adotado por gestoras profissionais de *venture capital*. A

prospecção, de acordo com o documento, pode ocorrer de forma passiva, por meio de inscrição espontânea das empresas interessadas, ou de forma ativa, quando a própria gestora identifica potenciais empresas para receber investimento, por meio de programas como o Seed4Science e o Arapy. Em ambos os casos, o processo inicia-se pela verificação da compatibilidade da empresa com a tese de investimento do fundo e evolui para sucessivas etapas de análise documental, diagnóstico mercadológico, validação tecnológica, elaboração do plano de negócios e negociação dos termos do investimento.

Após a aprovação pelo Comitê de Investimentos, são realizadas diligências contábeis e jurídicas, culminando na formalização da operação e na liberação dos recursos. Durante a análise, a Fundepar avalia critérios como maturidade tecnológica, potencial de mercado, concorrência, barreiras de entrada, capacidade da equipe gestora, fluxo de caixa, riscos operacionais, endividamento e potencial de geração de resultados. Após o investimento, a gestora mantém acompanhamento contínuo das empresas por meio de participação nos conselhos de administração, monitoramento periódico de indicadores de desempenho e auditoria anual das demonstrações financeiras

Destacamos, por último, o documento da Política ESG (*Environment, Social & Governance*), o qual evidencia um movimento de atualização de seu discurso institucional em consonância com tendências contemporâneas do mercado financeiro. Embora a gestora afirme não se enquadrar como um fundo ESG, reconhece a relevância da incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança na avaliação de riscos e oportunidades de investimento, definindo sua atuação como um modelo de investimento responsável (Fundepar, 2024). Os critérios ambientais, sociais e de governança são incorporados como mecanismos de qualificação da gestão dos ativos e de mitigação de riscos, preservando a centralidade da valorização do capital investido. Assim, os padrões acima descritos deixam de constituir fins em si mesmos e passam a ser apropriados como fatores capazes de ampliar a competitividade, reduzir incertezas e potencializar o desempenho dos investimentos, reforçando a convergência entre a governança corporativa e a lógica da financeirização.

Importante destacar que, embora não haja um enquadramento como uma gestora de fundos ESG, a Fundepar reconhece a importância de incorporar critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) para avaliar não apenas os riscos, mas também as oportunidades que essas dimensões podem trazer. A abordagem de investimento pode ser considerada responsável, que considera o impacto das empresas investidas no meio ambiente e na sociedade, ao mesmo tempo em que se busca promover e induzir práticas de governança corporativa sólidas e transparentes (Fundepar, Política ESG, 2024, p. 3).

A partir do registro documental, compreendemos que a política ESG veta o investimento em negócios que conflitem com os critérios ambientais e sociais como: produção e comércio de armas; tabaco; jogos de azar; trabalho forçado e infantil; exploração de florestas tropicais primárias; terras de povos tradicionais, métodos de pesca não sustentáveis; substâncias perigosas; exploração de animais selvagens (Fundepar, 2024). Outras diretrizes constantes do referido plano são: a Ética, Integridade e Transparência; Diligência nas Relações Comerciais: KYP e KYC, "Conheça Seu Parceiro" (Know Your Partner - KYP) e "Conheça Seu Cliente" (Know Your Customer - KYC); Prevenção e Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro, Política Anticorrupção, Monitoramento e Prevenção de Lavagem de Dinheiro, Gestão de Conflitos de Interesse, *Compliance* e Auditoria (Fundepar, 2024).

Essa política não substitui a lógica financeira que estrutura a atuação da Fundepar; ao contrário, amplia seu repertório discursivo ao incorporar demandas por sustentabilidade e responsabilidade social sem alterar o objetivo fundamental de geração de valor para os ativos financeiros. Nessa perspectiva, o ESG funciona como uma nova camada de legitimidade para a expansão das finanças sobre novos campos de atuação, inclusive o da produção científica e tecnológica desenvolvida nas universidades públicas.

É ostensivo que a Política ESG da Fundepar não se distingue, em termos substantivos, da de outras gestoras de fundos de investimento presentes no mercado. Embora a instituição enfatize a incorporação de critérios ambientais e sociais, afirmando adotar uma abordagem de investimento responsável, tais diretrizes correspondem a práticas já amplamente difundidas pelo modelo de governança corporativo como instrumentos de avaliação de riscos, identificação de oportunidades e fortalecimento da governança das empresas investidas, conforme analisamos na seção anterior. A Fundepar adere aos mesmos parâmetros e racionalidades que orientam os demais agentes do mercado financeiro, reforçando que sua especificidade não reside no modelo de gestão adotado, mas na origem dos ativos que prospecta, vinculados ao ambiente universitário e à pesquisa científica. Assim, mesmo tendo surgido no contexto de uma fundação de “apoio” à universidade pública, sua atuação se aproxima daquela de uma gestora convencional de capital de risco, subordinando os empreendimentos investidos à lógica da valorização financeira do capital.

No rodapé da página principal da Fundepar (2025), há um alerta de que fundos de investimento em participações possuem riscos de concentração e possível iliquidez dos ativos. Ademais, destaca que ela própria, como gestora de investimentos, não comercializa nem distribui cotas de fundos ou outros ativos financeiros. O risco de concentração alertado pela

gestora está relacionado a uma fragilidade da alocação de capital das empresas “apoiadas”, pois reduz a capacidade de dispersão dos riscos e amplia a exposição a crises específicas. Isso a diferencia de uma carteira diversificada, que tem a capacidade de diluir perdas entre diferentes ativos e segmentos, visto que uma carteira concentrada tende a ser mais sensível a eventos particulares. Como a Fundepar é um fundo que investe majoritariamente em *startups* de base tecnológica vinculadas a um único setor, qualquer crise regulatória, tecnológica ou mercadológica nesse setor pode comprometer os resultados do fundo.

A respeito da possível iliquidez, essa, por sua vez, de acordo com a Anbima (2026), refere-se à dificuldade de transformar o ativo em dinheiro de forma rápida, sem perda relevante de valor. Um ativo é considerado líquido quando pode ser vendido rapidamente e com relativa previsibilidade de preço. Já um ativo ilíquido é aquele cuja venda depende de negociações demoradas, baixa demanda de compradores ou ausência de mercado secundário estruturado.

No caso de investimentos em empresas emergentes, *startups*, participações societárias, fundos de *venture capital* ou ativos não negociados em bolsa, a iliquidez costuma ser mais elevada. Isso ocorre porque não há, necessariamente, um mercado permanente para compra e venda dessas participações. O investidor pode precisar aguardar anos até conseguir recuperar o capital investido, seja por meio da venda da empresa, abertura de capital, recompra de participação ou outro evento de saída.

O principal chamariz utilizado pela Fundepar, e aclamado como seu principal diferencial diante de outros fundos e gestoras, é a sua aposta na inovação. Esse termo é constantemente repetido em sua apresentação e no tratamento das notícias veiculadas em sua página eletrônica. Podemos verificar isso na fala do diretor executivo da Fundepar, Carlos Lopes, veiculada em notícia²⁴ sobre o lançamento do programa Horizontes Hub, programa de aceleração de ideias de negócios e *startups* criadas por médicos. Segundo ele, “A inovação, quando surge de um problema realmente importante e bem identificado, tem mais chance de gerar uma solução disruptiva”. No mesmo sentido é a fala do diretor do Escritório de Governança dos Dados Institucionais da UFMG, Dawisson Elvécio Belém Lopes, “O empreendedorismo e inovação são caminhos para o futuro”.

A concepção de inovação utilizada nos documentos da Fundepar, politicamente neutra, essencialmente positiva, estritamente técnica, se afasta substantivamente da concepção de

²⁴ Notícia veiculada no site da Fundepar. Disponível em: <https://fundepar.com.br/fundepar-apoia-horizontes-hub-no-primeiro-programa-do-pais-de-aceleracao-de-ideias-de-negocios-e-startups-criadas-por-medicos/>. Acesso em: 31 julho 2026.

inovação apresentada por Santos (2021). De acordo com o pesquisador, a inovação na perspectiva utilizada pela gestora de investimentos é compreendida como a transformação do conhecimento científico e tecnológico em aplicações capazes de gerar vantagens competitivas, diferenciação mercadológica e, em determinados casos, posições monopolistas, permitindo a extração de mais-valia extraordinária. Trata-se, portanto, de um processo orientado não prioritariamente pela ampliação do conhecimento ou pela resolução de necessidades sociais amplas, mas pela sua capacidade de criar novos produtos, processos ou agregar valor econômico aos já existentes, inserindo-se diretamente na lógica de acumulação de capital.

Em Santos (2021), a inovação não é concebida como mero avanço técnico ou científico, mas como um dispositivo funcional à lógica do capital, por meio do qual o conhecimento é instrumentalizado para a geração de valor econômico, vantagem competitiva e rendimentos extraordinários, subordinando a produção científica às dinâmicas de mercado e à acumulação. A inovação deixa de ser um fim público, tal como a produção de conhecimento ou a resolução de problemas sociais, e passa a ser um meio de valorização do capital. Portanto, a seleção do que é considerado “inovador” tende a ser filtrada pelo seu potencial de retorno financeiro, e não por sua relevância social; e esta tendência aponta para uma reorientação da pesquisa universitária, que passa a privilegiar áreas e projetos com maior capacidade de inserção mercantil.

O fetiche das inovações tecnológicas, num contexto de avaliação da pesquisa em termos cada vez mais produtivistas, tem sido legitimado pelos sistemas de avaliação da CAPES e do MCT, respaldando a inovação como critério de —excelência, naturalizando a lógica privada-mercantil. A despeito da relevância das pesquisas que versem sobre os problemas nacionais, de caráter contestatório ao modo de produção vigente e suas implicações à classe trabalhadora, ganha vulto a pesquisa tida como estratégica para a inserção do país na economia-mundo mesmo que isso signifique o esfacelamento da inventividade criativa da universidade (Ramos, 2015, p. 249).

O excerto de Ramos (2015) permite compreender que a centralidade conferida à inovação no contexto contemporâneo não constitui um fenômeno neutro ou estritamente técnico, mas integra um processo mais amplo de subordinação da produção científica à lógica da valorização do capital. Nessa perspectiva, a inovação deixa de ser concebida como resultado do compromisso histórico da universidade pública com a produção e a socialização do conhecimento em benefício da coletividade para ser avaliada, prioritariamente, por sua capacidade de gerar ativos econômicos, atrair investimentos e produzir vantagens competitivas no mercado.

É precisamente essa concepção que se materializa na atuação da Fundepar, cuja narrativa institucional atribui valor às descobertas científicas quando estas podem ser transformadas em negócios escaláveis, *startups* ou ativos de investimento. Tal racionalidade desloca o sentido social da pesquisa, reduzindo a relevância do conhecimento ao seu potencial de mercantilização e obscurecendo outras formas de inovação comprometidas com a emancipação social e a satisfação de necessidades coletivas. Sob essa lógica, consolida-se a ideia de que uma descoberta científica somente cumpre sua função quando atravessa o circuito do mercado, desconsiderando que a universidade pública, financiada pelo fundo público, já produz conhecimento orientado pelo interesse social.

O resultado do investimento público no potencial mercantil do conhecimento científico produzido nas universidades é um processo de dupla apropriação do valor socialmente produzido: a sociedade financia a pesquisa por meio dos recursos públicos destinados às universidades e, posteriormente, paga novamente para acessar esse mesmo conhecimento na forma de produtos e serviços comercializados por empresas privadas. Assim, a mediação exercida pela Fundepar não representa apenas um mecanismo de transferência tecnológica, mas expressa a financeirização da produção científica, convertendo bens públicos em oportunidades de acumulação privada e reforçando a subsunção da universidade aos imperativos da valorização do capital.

Podemos ver essa contradição expressa em outra fala de Gilberto Medeiros, diretor da Coordenadoria de Transferência e Inovação Tecnológica da UFMG (CTIT): "Ao final, Gilberto ainda lembrou o papel estratégico da CTIT/UFMG, responsável por transformar conhecimento científico em inovação de impacto, mostrando como a universidade consegue aliar excelência acadêmica a resultados que chegam à sociedade" (Fundepar, 2025). Cabe questionar se os resultados de pesquisas tratadas como “inovadoras” pela fundação chegam realmente como resultados positivos para os membros da sociedade ou prioritariamente trazem resultados economicamente positivos para uma empresa privada.

Outro termo comumente utilizado é do “empreendedorismo”, esse amplamente utilizado dentro das universidades públicas, as quais já aderiram a essa cultura do empreendedorismo. Em Santos (2021), o empreendedorismo é compreendido como uma racionalidade institucional que reconfigura a universidade, articulando práticas pedagógicas e dispositivos organizacionais voltados à formação de sujeitos e à criação de negócios, subordinando a produção de conhecimento à lógica da valorização econômica e da competitividade.

Como contraponto, Hermes Aguiar, coordenador do Programa Motirõ da Fundepar, em evento que debateu empreendedorismo de impacto na UFMG, em 2025, afirmou:

Essa discussão já foi polêmica, mas hoje o empreendedorismo se consolidou como uma das competências mais essenciais para o desenvolvimento não só do mercado, mas também da sociedade. A Universidade tem o papel fundamental de preparar os estudantes para pensar além da teoria, capacitando-os para inovar, resolver problemas e gerar soluções criativas, e é justamente isso que buscamos ensinar aqui, ampliando a visão sobre o tema de forma cada vez mais relevante (Fundepar, 2025)²⁵.

O discurso feito pelo coordenador da Fundepar não é um discurso isolado no meio acadêmico brasileiro. Essa narrativa da universidade empreendedora permeia o fazer universitário atual, e um exemplo disso é a Formação Transversal em Empreendedorismo e Inovação criada pela UFMG, a qual mencionamos na primeira seção. Esta temática está presente inclusive nas produções acadêmicas, como podemos ver no trabalho de Feitosa (2019, p. 234-235):

O empreendedorismo no ambiente acadêmico tem sentido de proatividade, da melhor utilização do conhecimento gerado, ocorre quando todos são chamados a estreitar as relações entre os setores com objetivos de inovação. O papel das Faps [sic] é intermediar esse dinamismo. Percebeu-se implícito na interpretação dos textos normativos e estudos do tema, que o empreendedorismo universitário não é pensado como meio de transformar a IES em mercado empreendedor, mas tirar o conhecimento acadêmico da inércia, transformar o conhecimento acadêmico em ganho, seja econômico ou social. Os ganhos econômicos e sociais ocorrem se as ações oriundas do conhecimento resultarem em atividades de pesquisa, em difusão do conhecimento em atividades profissionais, e na troca entre mercado e IES, em atividades de circulação de bens e serviços, em compras ou em produtos e processos que gerem emprego, renda e lucratividade. A descoberta realizada pelo conhecimento acadêmico pode gerar um benefício futuro, como a descoberta de um medicamento ou um tratamento de saúde, um produto ou processo inovador que gere benefício social. O empreendedorismo pode ser traduzido, inclusive, na possibilidade do mercado [sic] pagar para que a IES pública, através do conhecimento do seu professor, pesquisador, parceiro, resolva um problema demandado, seja para fins privados ou para fins públicos.

A interpretação de Feitosa (2019), diferente da sustentada pela presente tese, expressa uma concepção de universidade alinhada ao paradigma da inovação e do empreendedorismo difundido pelas políticas de ciência, tecnologia e inovação nas últimas décadas. Apesar de o autor procurar distinguir o empreendedorismo universitário da transformação direta da

²⁵Disponível em: <https://fundepar.com.br/fundepar-realiza-debate-na-ufmg-sobre-empreendedorismo-de-impacto-2/>. Acesso em: 15 julho 2026.

instituição em uma empresa, sua argumentação preserva como pressuposto que a finalidade social do conhecimento produzido na universidade residiria em sua capacidade de gerar valor econômico, atender demandas do mercado e produzir aplicações comercializáveis. Nessa perspectiva advogada pelo autor, as fundações de apoio assumem a função de mediadoras entre universidade e setor produtivo, acelerando a circulação do conhecimento em direção ao mercado e conferindo centralidade às relações com empresas privadas. O problema dessa formulação é que ela desloca, progressivamente, a função pública da universidade da produção e democratização do conhecimento para a sua valorização econômica, naturalizando a subordinação da atividade científica aos interesses da acumulação de capital.

Sob a perspectiva crítica adotada nesta tese, esse deslocamento não representa apenas uma mudança nos mecanismos de transferência tecnológica, mas uma reconfiguração do próprio sentido da universidade pública. A instituição universitária deixa de ser compreendida, prioritariamente, como espaço de produção de conhecimento voltado ao bem comum, à formação humana e ao desenvolvimento científico autônomo para ser concebida como agente de dinamização econômica e solução de demandas do mercado. Trata-se de um movimento que expressa a subsunção da universidade à racionalidade mercantil, na qual o valor da pesquisa passa a ser mensurado por sua capacidade de gerar patentes, *startups*, investimentos ou retornos financeiros, e não pela sua contribuição para a ampliação do patrimônio científico, cultural e democrático da sociedade. Nesse processo, as fundações de apoio privadas desempenham papel estratégico, pois institucionalizam e operacionalizam essa aproximação entre universidade e mercado, convertendo o conhecimento científico em ativo econômico e ampliando os mecanismos de sua apropriação privada.

Isso não significa negar que o conhecimento produzido na universidade possa originar tecnologias, medicamentos, processos ou soluções posteriormente incorporadas pela sociedade, inclusive por meio de empresas. Em uma universidade republicana, comprometida com o interesse público, a produção do conhecimento possui valor em si mesma e orienta-se pelas necessidades sociais, científicas e culturais da coletividade, e não pelas demandas imediatas do mercado. A eventual apropriação econômica de uma descoberta deve constituir uma consequência possível da atividade científica, jamais sua finalidade estruturante. Quando a lógica mercantil passa a definir as agendas de pesquisa, os critérios de excelência e as formas de circulação do conhecimento, ocorre um processo de redefinição da missão universitária, no qual o interesse público tende a ser subordinado às exigências da valorização do capital. É justamente nesse contexto que a atuação da Fundep e Fundepar se tornam emblemáticas, ao

assumir como eixo estratégico a transformação do conhecimento acadêmico em oportunidades de investimento e negócios, reforçando a financeirização da ciência e a mercantilização da universidade pública.

Por último, destacamos outra fala do diretor executivo da Fundepar, Carlos Lopes, a qual mobiliza uma retórica que associa as *deep techs* a um projeto de desenvolvimento nacional, atribuindo-lhes um caráter quase incontestável de necessidade econômica e social.

Esse edital é um reconhecimento da importância das *deep techs* para nosso ecossistema, assim como a compreensão, por parte do Estado, da complexidade da jornada enfrentada por essas empresas”, pontuou no evento o diretor executivo da Fundepar, Carlos Lopes. De acordo com ele, o apoio da Fundepar a empresas desse perfil, há mais de 13 anos, acontece pela confiança no poder transformador dessas organizações. “Seja pelo potencial disruptivo, autonomia tecnológica nacional, geração de empregos de qualidade ou impacto sociambiental, são negócios necessários ao nosso desenvolvimento como nação e com potencial de transformação global”, frisou Lopes (Fundepar, 2026).

Esse discurso opera uma espécie de universalização de interesses que, na prática, estão condicionados à lógica da valorização do capital. As *deep techs*, embora apresentadas como vetores de transformação social, são selecionadas e apoiadas sobretudo em função de sua capacidade de gerar retornos econômicos, vantagens competitivas e inserção em mercados de alta tecnologia, o que revela a centralidade do critério de rentabilidade.

Nesse sentido, a ideia de “negócios necessários ao desenvolvimento” camufla, mais uma vez, a mediação fundamental do mercado. Ademais, ao reconhecer o papel do Estado como apoiador desse ecossistema, a fala do diretor evidencia a reconfiguração da ação estatal, que passa a atuar não apenas como provedor de políticas públicas, mas como indutor de mercados e garantidor das condições de acumulação em setores estratégicos. Assim, longe de expressar uma neutralidade técnica ou um compromisso intrínseco com o bem comum, o discurso da Fundepar revela a subsunção da inovação e do empreendedorismo a uma racionalidade econômico-financeira, na qual o “impacto” e o “desenvolvimento” são condicionados e, em certa medida, limitados pelas exigências da valorização do capital.

3.2 Fundos de Investimento e Capitalismo Acadêmico

No âmbito da economia contemporânea, marcada pela financeirização do capital, os fundos de investimento assumem papel central como instrumentos de intermediação financeira e de alocação de recursos. Segundo Pessanha (2019, p. 85):

A origem dos fundos vem dos movimentos financeiros e já é conhecida do antigo e tradicional setor bancário há muito tempo. Porém, os fundos financeiros foram ganhando versatilidade oferecida pelos fluxos informacionais, que hoje são parte da economia mundializada. Assim, com essas versatilidades, com a enorme capacidade de articulação por entre as frações do capital e diante da incompetência dos governos em regular os fluxos e movimentos desse instrumento financeiro (perante tamanha fluidez), os fundos superaram o papel histórico do setor bancário tradicional como mediador da produção. Passaram, desse modo, a captar volumes cada vez maiores de excedentes econômicos que redundam em maiores ofertas de créditos, tornando-se mais ágeis também num novo *modus* de operar os mecanismos de financiamento, não mais com empréstimo apenas, mas de forma mais ampla, em troca de participações nas corporações (e novos projetos) onde ocorrem a produção material e a construção de infraestruturas de energia, transportes e comunicações. Esse é o grande salto que os fundos financeiros dão ao passar a controlar não apenas corporações e redes de empresas, mas cadeias produtivas em diferentes espaços e nações.

A indústria de fundos de investimento encerrou 2025 com captação líquida positiva acumulada de R\$ 88,4 bilhões, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). O montante ficou abaixo do registrado em 2024, quando as entradas somaram R\$ 123,6 bilhões. No período, o patrimônio líquido da indústria alcançou R\$ 10,7 trilhões, representando um crescimento de 15% em relação ao ano anterior (Anbima, 2026).

De acordo com Pessanha (2019), os fundos financeiros não constituem um mecanismo isolado de captação e aplicação de recursos, distinto do mercado de capitais. Ao contrário, integram uma estrutura mais ampla e articulada que engloba o mercado acionário, os títulos da dívida pública, os títulos bancários de renda fixa, como os Certificados de Depósito Bancário (CDBs), e os títulos emitidos por empresas privadas. Seu funcionamento ocorre de forma interdependente com esses diferentes segmentos do sistema financeiro, mantendo estreitas relações também com os fundos de pensão e outras instituições que compõem o sistema bancário. Além disso, a gestão da maior parte desses fundos é realizada por administradores vinculados aos grandes bancos que atuam no Brasil.

Os fundos financeiros trabalham de forma conjunta e complementar com o sistema bancário na captação de excedentes, intermediação de recursos e especulação de preços em negócios, onde se misturam aos demais instrumentos do mercado de capitais. Por isso, é difícil aceitar a ideia da diferença entre a economia financeirizada contemporânea e o setor bancário tradicional, embora a extração e a desapropriação (da renda derivada) existam, mas como partes da espoliação a ser entendida como um todo da hegemonia financeira. Nessa linha, considera-se em nossa pesquisa o fato econômico de que os fundos financeiros se tornaram um importante instrumento de

rentabilidade do capital como parte da estratégia dos bancos (Pessanha, 2019, p. 88).

O trecho destaca que os fundos financeiros não operam de maneira independente do sistema bancário, mas integram a mesma engrenagem da acumulação financeira. Enquanto os bancos captam recursos de poupadores, empresas e investidores, os fundos financeiros também atraem esses recursos e os direcionam para diferentes aplicações, como ações, títulos públicos, títulos privados e outros ativos financeiros. Desse modo, bancos e fundos atuam de forma complementar na intermediação do capital, buscando maximizar a rentabilidade dos recursos aplicados. Além do mais, os fundos participam da dinâmica especulativa dos mercados, lucrando não apenas com investimentos produtivos, mas também com a valorização e a negociação de ativos financeiros.

De acordo com Marino (2025), tais fundos podem ser comparados a condomínios de natureza civil, compostos por cotistas que aportam recursos para a formação de um patrimônio comum, cuja gestão está sob responsabilidade de profissionais especializados, segundo uma política de investimento previamente estabelecida. Essa estrutura híbrida dos fundos de investimento, a qual articula elementos do direito societário, obrigacional e do mercado de valores mobiliários, revela não apenas a complexidade jurídica desses instrumentos, mas também sua funcionalidade no interior das dinâmicas do capitalismo contemporâneo.

Carvalho (2021, p. 40) estabelece distinção entre os fundos patrimoniais e os fundos de investimento:

Os fundos patrimoniais são diferentes de fundos de investimentos. Como já mencionado, os fundos patrimoniais têm como finalidade a perpetuação da coisa pública, garantindo capital e colaborando para a autonomia das instituições. O fundo de investimento, diferentemente, é composto por acionistas que tem como finalidade a percepção de lucros através do mercado de capitais.

No contexto da presente tese, interessa compreender os fundos de investimento não apenas como instrumentos financeiros neutros, mas como instrumentos que operam na mediação entre capital e produção de conhecimento, sobretudo quando articulados a instituições públicas, como as universidades federais. Ao funcionarem como canais de captação e valorização de recursos, tais fundos passam a integrar a lógica de financeirização à universidade, desvirtuando a natureza pública da produção acadêmica e introduzindo racionalidades orientadas à rentabilidade.

A regulação dos fundos de investimento no Brasil está ancorada, sobretudo, em dois órgãos que desempenham funções complementares na organização e supervisão do mercado financeiro. O primeiro deles é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a qual ocupa posição central nesse arranjo institucional, sendo responsável por normatizar, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários. Criada pela Lei nº 6.385/1976, a CVM atua como autarquia em regime especial, com autonomia administrativa e financeira, garantindo a observância de práticas equitativas e a proteção dos investidores (CVM, 2026). Sua atuação inclui a emissão de instruções normativas que disciplinam a constituição, funcionamento e liquidação dos fundos de investimento, além de promover a transparência e a eficiência do mercado (Marino, 2025; CVM, 2026).

Em segundo lugar, está o Banco Central do Brasil (BACEN), o qual exerce papel relevante na supervisão de aspectos macroeconômicos e cambiais relacionados aos fundos, especialmente aqueles que operam com ativos internacionais ou estão vinculados a instituições financeiras (Marino, 2025). Essa arquitetura regulatória evidencia a centralidade dos fundos de investimento no sistema financeiro, ao mesmo tempo que revela a complexidade das instâncias responsáveis por sua regulação.

Entre os principais eixos recentes de regulação, destacam-se a incorporação de critérios ESG, ou seja, a regulamentação de fundos que atendem critérios ambientais, sociais e de governança, bem como a adaptação às inovações tecnológicas e o fortalecimento da proteção ao investidor (Marino, 2025). A crescente regulamentação de fundos com enfoque ambiental, social e de governança evidencia a tentativa de incorporar dimensões ditas como éticas dentro do mercado financeiro, ainda que tais iniciativas frequentemente sejam apropriadas como estratégias de valorização de ativos, sem implicar transformações estruturais.

Segundo Pessanha (2019), a partir da segunda metade da década de 1990, especialmente durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), o Brasil aprofundou a abertura de sua economia aos fluxos financeiros internacionais. Esse processo foi marcado pela ampliação da participação de investidores estrangeiros no mercado de capitais, pelo programa de privatizações e pela autorização para que empresas brasileiras captassem recursos em bolsas de valores internacionais, sobretudo na Bolsa de Nova York, por meio de *American Depositary Receipts* (ADRs).

Como consequência, essas empresas passaram a adotar os padrões de governança corporativa exigidos pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), incorporando normas de transparência, prestação de contas e proteção aos investidores. Dessa forma, a

internacionalização do mercado de capitais contribuiu para difundir os princípios da governança corporativa no ambiente empresarial brasileiro, reforçando a influência do capital financeiro sobre a gestão das empresas.

No que se refere à gestão dos fundos, dentro de uma perspectiva gerencial-legal, podemos observar a formalização de relações contratuais que estabelecem os parâmetros de atuação dos gestores. O contrato de gestão define as responsabilidades, estratégias e remuneração do gestor, sendo fundamental para alinhar expectativas e garantir a conformidade com a política de investimentos. Já o contrato de performance vincula a remuneração ao desempenho do fundo, introduzindo incentivos que podem reforçar comportamentos orientados à maximização de retornos, potencialmente em detrimento de critérios sociais ou públicos (Marino, 2025).

A compreensão dos mencionados termos técnicos faz-se basilar quando se analisa a atuação de entidades como a Fundepar, vinculada à Fundação de Apoio da UFMG (Fundep). Ao operar como gestora de investimentos e participar de empresas, a Fundepar materializa a inserção direta de mecanismos financeiros no interior das universidades, podendo configurar-se como uma forma de subsunção da produção da universidade pública a uma lógica financeirizada. Nesse sentido, a gestão de fundos deixa de ser apenas uma atividade técnica e passa a constituir um elemento estruturante da reconfiguração das relações entre público e privado na educação superior.

A governança corporativa, tema transversal no presente trabalho, emerge como elemento central na organização e legitimação dos fundos de investimento. Estruturas como conselhos de administração, comitês de auditoria e risco, e políticas de *compliance* são apresentadas como mecanismos de transparência, responsabilidade e eficiência (Marino, 2025). Podemos inferir que a adesão ao modelo de gestão da governança corporativa por parte das FAP dialoga diretamente com o modelo de gestão do mercado financeiro, ou seja, mediante a adesão à GC, as FAP se alinham e se preparam para atuar na mesma lógica que os fundos de investimentos, por exemplo.

Os dados mais recentes do mercado brasileiro de fundos de investimento demonstram que, em 2025, a indústria de fundos registrou captação líquida positiva de R\$ 88,4 bilhões e atingiu um patrimônio líquido de R\$ 10,7 trilhões, representando crescimento de 15% em relação ao ano anterior (Anbima, 2026). Os fundos de renda fixa lideraram a captação, com destaque para aqueles que operam com ativos de maior risco, evidenciando a busca por rentabilidade em um contexto de transformação das condições macroeconômicas.

Esse volume expressivo de recursos demonstra como os fundos de investimento se consolidaram como mecanismos centrais de intermediação financeira, conectando poupadores e tomadores de recursos (Marino, 2025). No entanto, essa centralidade também implica a ampliação do poder do mercado financeiro sobre diferentes esferas da vida social, incluindo a educação.

A expansão da indústria de fundos de investimento no Brasil e no mundo evidencia uma tendência de crescimento contínuo ao longo das últimas décadas. Entre 2010 e 2019, o patrimônio líquido global dos fundos cresceu 88,72%, enquanto no Brasil o crescimento foi de 37,73% em valores dolarizados (Nascimento; Scaramussa; Bortolon, 2021). Esse crescimento foi acompanhado por transformações no contexto político-econômico, incluindo crises, reformas estruturais e mudanças regulatórias que impactaram diretamente o comportamento dos investidores e a oferta de produtos financeiros.

Apesar das oscilações decorrentes de crises econômicas, a captação líquida da indústria de fundos manteve-se positiva ao longo do período, com destaque para os fundos de previdência, que apresentaram crescimento consistente (Nascimento; Scaramussa; Bortolon, 2021). Esse movimento está associado, entre outros fatores, às reformas previdenciárias e à redução das taxas de juros, que incentivaram a busca por alternativas de investimento.

No cenário internacional, o Brasil manteve posição de destaque entre os países emergentes, embora tenha perdido posições no ranking global, passando da oitava para a décima primeira posição entre 2010 e 2019 (Nascimento; Scaramussa; Bortolon, 2021). Esse deslocamento evidencia a intensificação da concorrência internacional e a necessidade de adaptação às dinâmicas globais do capital financeiro.

A expansão dos fundos de investimento, portanto, não pode ser compreendida apenas como um fenômeno econômico, mas deve ser analisada em sua dimensão social e política. Ao se tornarem instrumentos privilegiados de alocação de recursos, os fundos contribuem para a reconfiguração das relações entre Estado, mercado e sociedade, promovendo a financeirização de esferas tradicionalmente públicas, como a educação. Pessanha (2019, p. 85-86) conclui:

Em suma, paulatinamente, os fundos financeiros foram, de forma articulada, agrupada e centralizada, tornando-se um poderoso instrumento – menos regulado e controlado pelos governos – para os donos dos dinheiros interessados em lucros e acumulação dentro da lógica financeira que foi também ampliando sua hegemonia dentro da ordem capitalista.

Nesse sentido, a análise dos fundos de investimento no contexto das universidades federais revela a emergência de novas formas de mediação entre o capital e a produção de

conhecimento, exemplificada pela relação UFMG – Fundep - Fundepar. A inserção de mecanismos financeiros, como fundos de investimento e estruturas de governança corporativa, nas instituições públicas de ensino superior, evidencia a crescente influência do mercado financeiro na definição das prioridades e estratégias da pesquisa científica.

A análise dos fundos de investimento, de sua regulação, governança e expansão permite compreender os mecanismos pelos quais o capital financeiro se insere nas instituições públicas, redefinindo suas funções e seus princípios. Trata-se, portanto, de um campo privilegiado para a investigação das transformações contemporâneas do Estado e da educação superior, à luz das dinâmicas da financeirização.

O funcionamento de um fundo de investimento fundamenta-se na alocação coletiva de recursos em ativos financeiros, conforme diretrizes previamente definidas em sua política de investimento. Nessa dinâmica, a valorização ou a desvalorização do fundo está diretamente relacionada ao desempenho dos ativos que compõem sua carteira, repercutindo sobre os rendimentos auferidos pelos investidores de maneira proporcional à sua participação. Tal estrutura pressupõe a atuação articulada de diferentes agentes, cujas funções são essenciais para a operacionalização, gestão, supervisão e segurança do patrimônio investido. Apresentamos, abaixo, as definições descritas por Marino (2025) para os atores principais dos fundos de investimento:

Quadro 8 – Conceitos dos atores dos Fundos de Investimento

Conceito	Definição
Cotistas	Correspondem aos investidores que destinam recursos ao fundo de investimento, adquirindo cotas que representam frações ideais de seu patrimônio total. Sua participação econômica no fundo confere direito aos resultados obtidos, de forma proporcional ao número de cotas detidas.
Gestor	É o agente responsável pela condução da política de investimentos do fundo, cabendo-lhe a tomada de decisões relativas à composição e à movimentação da carteira. Sua atuação deve observar as diretrizes estabelecidas no regulamento do fundo, com vistas à otimização do desempenho e à geração de resultados para os cotistas.
Administrador	Consiste no responsável pela gestão operacional e administrativa do fundo, abrangendo atividades como controle contábil, processamento da emissão e do resgate de cotas, bem como a interlocução com os cotistas. Desempenha, assim, função central na organização e no funcionamento cotidiano do fundo.
Custodiante	É o agente incumbido da guarda, proteção e controle dos ativos que integram a carteira do fundo. Sua função é assegurar que tais ativos sejam mantidos em condições de segurança e em conformidade com as normas regulatórias aplicáveis, contribuindo para a integridade patrimonial do investimento.

Fonte: adaptado de Marino (2025).

A estruturação e o funcionamento dos fundos de investimento no Brasil estão vinculados a um arcabouço normativo específico, responsável por disciplinar sua constituição, administração, transparência informacional e operacionalização no mercado financeiro. Esse conjunto de normas define as competências dos órgãos reguladores, os deveres dos agentes envolvidos e os parâmetros de funcionamento desses instrumentos de investimento, conferindo maior segurança jurídica e institucional às relações estabelecidas entre gestores, administradores e cotistas. Nesse contexto, sintetizamos, no quadro abaixo, algumas regulamentações centrais que conformam a base legal e operacional dos fundos de investimento no país.

Quadro 9 – Regulamentação dos Fundos de Investimento

Regulamentação	Resumo
Lei nº 6.385/1976	Constitui o marco legal fundamental do mercado de valores mobiliários no Brasil, ao instituir a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e definir suas competências, atribuições e poderes regulatórios. Apresenta-se como base normativa para a regulação dos fundos de investimento.
Instrução CVM nº 555/2014	Dispõe sobre a constituição, o funcionamento e a operacionalização dos fundos de investimento, contemplando aspectos relativos à política de investimentos, à administração e à gestão dos fundos. Configura-se como uma das principais referências regulatórias para o setor no país.
Lei nº 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica)	Introduz alterações relevantes no ambiente normativo e institucional, com impactos sobre a operação dos fundos de investimento, especialmente no que se refere à simplificação de processos e à redução de entraves burocráticos.
Instrução CVM nº 308/1999	Regula a atividade dos administradores de fundos de investimento, estabelecendo parâmetros voltados à transparência e à prestação de contas no exercício dessas funções.
Instrução CVM nº 359/2002	Estabelece diretrizes para a divulgação de informações pelos fundos de investimento, com ênfase na garantia de acesso dos investidores a informações necessárias para a tomada de decisão.

Fonte: adaptado de Marino (2025).

Pessanha (2019) argumenta que os fundos financeiros constituem um dos principais instrumentos do mercado de capitais brasileiro e operam sob a regulamentação da CVM, responsável por estabelecer as normas que disciplinam sua organização e funcionamento. Mesmo não estando diretamente subordinados ao Banco Central, sua forte vinculação aos grandes bancos, que atuam como gestores da maior parte desses fundos, faz com que permaneçam articulados ao sistema bancário e à sua estrutura regulatória.

Enquanto nos países centrais a expansão dos fundos está associada ao cenário de baixas taxas de juros, no Brasil, sua atratividade decorre de outros fatores, especialmente da menor regulação sobre a circulação dos recursos e da capacidade de captar os excedentes financeiros antes direcionados a modalidades tradicionais de investimento, como a caderneta de poupança.

Essa mudança é evidenciada pelo volume de recursos concentrados nesses instrumentos: ao final de 2018, o saldo das cadernetas de poupança era de R\$ 797 bilhões, enquanto o patrimônio líquido dos fundos financeiros alcançava R\$ 4,618 trilhões (Pessanha, 2019).

A compreensão dos fundos de investimento como instrumentos centrais da financeirização permite avançar para uma questão mais ampla: sua crescente inserção no campo da produção científica e tecnológica. Se, no plano econômico, esses fundos constituem mecanismos de captação e valorização do capital por meio da intermediação financeira, no âmbito das universidades, eles passam a desempenhar um novo papel, financiando pesquisas e empreendimentos de base científica orientados pela expectativa de retorno econômico. Nessa configuração, o conhecimento deixa de ser concebido exclusivamente como bem público e passa a ser tratado também como ativo capaz de gerar valorização financeira. É nesse ponto que a discussão sobre os fundos de investimento converge com o debate acerca do capitalismo acadêmico, uma vez que a produção científica passa a ser progressivamente integrada aos circuitos de acumulação do capital, aproximando universidades, investidores e mercado financeiro em torno da transformação da pesquisa em oportunidade de investimento.

O processo pelo qual as universidades vêm integrando demandas da mencionada nova economia, utilizando diversos recursos estatais com a finalidade de criar circuitos de conhecimento que ligam as instituições de ensino superior ao novo modelo econômico é, segundo Slaughter e Rhoades (2004), nomeadamente o capitalismo acadêmico, cujo debate insere-se em um contexto mais amplo de reconfiguração das relações entre Estado, mercado e universidade, especialmente no marco das transformações promovidas pelo Estado neoliberal e pela emergência da chamada nova economia.

Slaughter e Rhoades (2004) destacam, como chave de compreensão do processo em andamento, o enraizamento de atividades orientadas ao lucro como um ponto de reorganização das instituições de ensino superior para desenvolver e comercializar produtos criados pelo corpo docente e comercializáveis no mercado, embora conectados a estruturas acadêmicas convencionais e membros individuais do corpo docente.

Outro fator que caracteriza o capitalismo acadêmico é o desenvolvimento de novas redes de atores que confundem as fronteiras entre o público e o privado, a exemplo de instituições de ensino superior, seus gestores acadêmicos, professores e demais profissionais, que promovem a subordinação da universidade à lógica de mercado, não apenas como agentes sendo "corporatizados", mas como promotores de uma mudança na cultura acadêmica, na qual a

colaboração e a autonomia científica cedem espaço a uma lógica de produtividade, competição e desempenho, típica do mercado (Slaughter; Rhoades, 2004).

Este cenário se estabelece, segundo os já referidos autores, em função da diminuição de recursos oriundos do Estado, o que impulsiona as instituições públicas de ensino superior a buscar fontes alternativas de financiamento, havendo possibilidade de alteração do caráter público dessas instituições e redefinição de suas formas de inserção social. Nesse panorama, o capitalismo acadêmico não se limita a aproximar a universidade do mercado, mas implica uma transformação mais profunda, até mesmo de ordem ontológica, na medida em que a converte em uma organização econômica orientada pela lógica da acumulação, o que representa um processo análogo ao que estamos analisando na atuação das fundações de apoio privadas nas universidades federais

A inserção da universidade na economia do conhecimento também está diretamente relacionada à reconfiguração do papel do Estado. No contexto neoliberal, observamos uma reorientação das políticas públicas, com a transferência de recursos das funções sociais para funções produtivas, bem como a adoção de práticas de privatização, comercialização e desregulamentação. Nesse cenário, o Estado atua como facilitador da integração entre universidade e mercado, promovendo condições institucionais que favorecem a valorização econômica do conhecimento.

Essa dinâmica repercute, de maneira significativa, na organização interna das instituições de ensino superior. A cultura acadêmica, historicamente orientada por valores como autonomia, colaboração e liberdade científica, passa a sofrer influência de princípios associados à lógica de mercado, tais como produtividade, competição e desempenho. Essa mudança não se restringe ao campo da pesquisa, mas se estende também ao ensino e à gestão universitária, configurando um novo regime de conhecimento e aprendizagem.

O desenvolvimento das diferentes formas de capital intangível, dessa economia imaterial, se traduz por modificações radicais no que diz respeito às modalidades de criação do valor. No que concerne à economia do conhecimento, por exemplo, não é possível explicar o valor das patentes a partir das quantidades de trabalho vivo e morto necessárias à sua produção. De um ponto de vista antropológico e econômico, a produção de conhecimento é essencialmente cumulativa. Isso significa que (a) a taxa de crescimento da produção de conhecimento depende do nível do estoque disponível hoje e que (b) não é possível quantificar todo o trabalho necessário para produzir determinado conhecimento (Herscovici, 2015, p. 137).

A reflexão de Herscovici (2015) contribui para a compreensão do capitalismo acadêmico analisado por Slaughter e Rhoades (2004), pois a transformação do conhecimento

em ativo econômico não decorre simplesmente do trabalho imediatamente empregado em sua produção, mas da possibilidade de sua apropriação, codificação e circulação sob formas mercantilizáveis, como patentes, licenças e direitos de propriedade intelectual. Se a produção do conhecimento for cumulativa e depender de um estoque social previamente constituído, sua conversão posterior em propriedade intelectual evidencia uma contradição, sustentada na presente tese: conhecimentos produzidos coletivamente e, em grande medida, sustentados por recursos públicos podem ser submetidos a mecanismos privados de valorização.

No âmbito dessas redes, o conhecimento assume um papel estratégico como matéria-prima da nova economia. Conforme mencionado anteriormente, na economia contemporânea, o conhecimento é extraído, protegido por mecanismos de propriedade intelectual e comercializado. Essa transformação implica uma mudança substantiva na função social da universidade, que passa a ser concebida como espaço privilegiado de produção de tecnociência, articulando ciência e produto em um mesmo processo (Slaughter; Rhoades, 2004).

Slaughter e Rhoades (2004) denominam esse novo arranjo de “regime de conhecimento/aprendizagem do capitalismo acadêmico”, caracterizado pela incorporação generalizada de comportamentos, valores e práticas de mercado nas instituições de ensino superior. Esse direcionamento não substitui integralmente outras formas de organização do conhecimento, como o sistema do bem público ou o da educação liberal, mas se afirma como tendência dominante, influenciando políticas públicas, estruturas organizacionais e práticas acadêmicas.

Um aspecto particularmente relevante desse processo é a redefinição da relação entre universidade e seus públicos-alvo, especialmente os estudantes, pois, neste contexto, os discentes passam a ser concebidos, em um primeiro momento, como consumidores de serviços educacionais, escolhendo instituições com base em expectativas de retorno econômico. Posteriormente, são transformados em mercados cativos, consumidores de produtos institucionais, e, ao final de sua trajetória, em produtos ofertados ao mercado de trabalho e potenciais doadores.

Essa multiplicidade de papéis atribuídos aos estudantes evidencia a profundidade das transformações em curso, na medida em que revela a internalização de uma lógica mercantil que permeia todas as dimensões da vida universitária. A instituição, por sua vez, assume um papel ativo na construção dessa lógica, posicionando-se como agente de marketing e competindo por recursos, prestígio e estudantes.

A análise proposta por Slaughter e Rhoades (2004) também enfatiza que o capitalismo acadêmico está intrinsecamente vinculado à economia global do conhecimento. As universidades são reconhecidas como espaços centrais de inovação, responsáveis tanto pela produção quanto pela disseminação de tecnologias e conhecimentos que sustentam a economia contemporânea. Nesse sentido, sua inserção no mercado não é apenas uma escolha institucional, mas uma resposta a transformações estruturais mais amplas.

Contudo, os autores ressaltam que esse processo não é inevitável porque há possibilidades de resistência e de construção de alternativas que reconfigurem a relação entre universidade, Estado e mercado. Essa observação é fundamental para uma análise crítica, pois indica que as transformações em curso são historicamente situadas e, portanto, passíveis de contestação (Slaughter; Rhoades, 2004).

À luz da abordagem metodológica do materialismo histórico-dialético, é possível compreender o capitalismo acadêmico como expressão das contradições inerentes ao modo de produção capitalista, que se manifestam no interior das instituições de ensino superior. A universidade, como instituição social, não está isolada das dinâmicas de acumulação de capital, mas participa ativamente de sua reprodução, ao mesmo tempo que constitui espaço potencial de crítica e resistência.

Em síntese, o capitalismo acadêmico representa uma mudança paradigmática na organização do ensino superior, marcada pela crescente integração entre universidade e mercado, pela centralidade do conhecimento como recurso econômico e pela redefinição das relações entre Estado, instituições e sujeitos. Longe de ser um fenômeno homogêneo ou linear, trata-se de um processo contraditório, que abre possibilidades tanto de aprofundamento da mercantilização quanto de construção de alternativas orientadas pela defesa do caráter público da educação superior.

3.3 Programas geridos pela Fundepar

Compreendidos os principais elementos que caracterizam o funcionamento dos fundos de investimento e sua inserção na dinâmica da financeirização contemporânea, torna-se possível analisar de que forma essa lógica se materializa no caso específico da Fundepar, examinando-se os programas administrados pelo grupo e investigando-se como a produção científica oriunda das universidades públicas é incorporada aos circuitos do capital financeiro e convertida em oportunidades de investimento.

A Fundepar tem como escopo de trabalho investir em “negócios com elevado diferencial tecnológico e que promovam impacto social positivo, visando o benefício à sociedade”. A expertise do fundo é no desenvolvimento de empresas *deep techs* com raízes em universidades, baseando o seu discurso no fomento de empresas em estágios iniciais, de base tecnológica, mediante “capital empreendedor”, além da oferta de apoio à gestão desses negócios. Segundo a Fundepar, esse é um segmento não explorado pelas gestoras de investimentos convencionais.

Primeiramente, iremos analisar o funcionamento do Programa Seed4Science, o projeto de investimento mais antigo, lançado em 2018, cabendo, portanto, a investigação da rede de empresas que receberam tais investimentos.

Idealizado pela Fundepar e estruturado juntamente com o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), o Fundo de Investimento em Participações (Seed4Science) foi criado para fomentar e contribuir com o desenvolvimento dos sistemas nacionais de inovação. A iniciativa prevê aplicação de capital semente, na ordem de R\$ 50 milhões, para o empreendedorismo de base tecnológica originado em universidades e centros de pesquisa. Lançado em novembro de 2017, o Fundo visa estimular a cultura empreendedora no estado mineiro; catalisar o crescimento de startups e empresas inovadoras; estabelecer boas práticas de governança nas empresas investidas e potencializar a captação de novos investimentos. O Seed4Science conta com a parceria da Fundep, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), da Fundação Arthur Bernardes (Funarbe) e da Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Codemig) (Fundep, 2017).

O Seed4Science é a materialização da aproximação entre a produção científica, pesquisas voltadas para inovação e mercado financeiro. No processo de seleção do programa, de acordo com informações contidas no portal da Fundepar, foram avaliadas mais de 2.900 empresas em diferentes regiões do Brasil na última prospecção, resultando na realização de 13 investimentos ao final (Fundepar, 2026). Na prospecção realizada em 2020, foi aprovado o valor de R\$ 1.000.000,00 para expansão comercial previsto no plano de cada uma das empresas aprovadas no processo (Fundep, 2020).

De acordo com o relatório de gestão Fundep (2018), o programa Seed4Science promoveu uma transição no modelo de investimento da Fundepar, antes baseado em investimentos diretos para o novo modelo de atuação por meio de um Fundo de Investimento em Participações (FIP), o que representou uma mudança qualitativa no papel desempenhado pelo grupo no mercado financeiro.

Em vez de realizar aportes em empresas, a Fundepar passou a estruturar um modelo de negócios centrado na gestão profissional de fundos de investimento, assumindo funções típicas

do mercado de capitais, como a prospecção de oportunidades, a análise e seleção de ativos, o acompanhamento das empresas investidas, a avaliação contínua do portfólio e a condução dos processos de desinvestimento. Essa reconfiguração ampliou sua inserção na dinâmica financeira, na medida em que a remuneração da organização passou a decorrer não apenas do desempenho dos investimentos, mas também da prestação de serviços especializados de gestão de ativos. Ademais, no final de 2017, a instituição adquiriu uma gestora credenciada à CVM, a qual passou a ser denominada Fundepar Gestão e Consultoria de Investimentos Ltda., ou Fundepar Gestora (Fundep, 2018).

Em 2021, o terceiro ano de atuação do programa, houve o primeiro investimento de 100% privado, conforme consta em seu relatório:

Seed4Science - Em seu 3º ano de operação, portanto, ainda na fase intensa de prospecção de startups de base tecnológica com elevado potencial de crescimento, o fundo atraiu mais um investidor, o que levou a um aumento de 8,5% no capital sob gestão, atingindo o total de R\$ 38 milhões. Trata-se do primeiro investidor 100% privado do fundo, o que considera-se importante conquista e reconhecimento (Fundep, 2021).

O último portfólio do *Seed4Science* reúne 13 empresas que atuam em diferentes segmentos. Entre as investidas, encontra-se a Aratu, empresa que desenvolve, fabrica e aperfeiçoa tecnologias voltadas ao monitoramento ambiental. Na área de biotecnologia, destaca-se a Cellva, empresa da indústria de alimentos, que comercializa soluções de microencapsulação prontas para o mercado. Também nesse campo encontra-se a FabNS, Fábrica de Nanossoluções, especializada no desenvolvimento e fabricação de instrumentos de nível científico para microespectroscopia e nano-Raman.

No setor de inteligência artificial (IA), o portfólio inclui empresas como a Kunumi, *startup* voltada à resolução de problemas em grandes organizações por meio de tecnologias de IA, com destaque para aplicações na área da saúde. Trata-se da única empresa do portfólio a demandar sua saída (exit), dada a sua venda para o grupo Bradesco e adesão a um “capitalismo consciente”, conforme informações de seu portal eletrônico (Kunumi, 2025).

Ainda nesse segmento, a Neuralmind atua no desenvolvimento de produtos baseados em IA, direcionados ao aprimoramento de análises jurídicas, garantia de *compliance* e detecção de fraudes em operações em organismos públicos e privados.

A Lume é uma *startup* que desenvolve softwares baseados em IA, robótica autônoma, capaz de transformar diferentes veículos em sistemas autônomos, criando mapas e rotas e uma determinada região. A empresa é formada por pesquisadores da Universidade Federal do

Espírito Santo. Dentro dessa área de logística, a Moya Aero atua no desenvolvimento, fabricação e operação de veículos aéreos não tripulados elétricos, cujo principal produto são drones de decolagem e pouso vertical. É uma *spin-off* da ACS Aviation, empresa brasileira de engenharia aeronáutica.

A Nanofood, do setor agroalimentar, dedica-se ao desenvolvimento de revestimentos alimentares de base orgânica para proteção pós-colheita de frutas e legumes, a partir de nanotecnologia. A Urban Farmcy atuou no setor de *foodtech*, produzindo e distribuindo alimentos *plant-based*, com ênfase em refeições nutritivas e ambientalmente responsáveis. Não foi encontrado o *site* da empresa, porém, de acordo com a Revista Grandes Empresas Pequenos Negócios (2018), a Urban Farmcy foi fundada por Tobias Chanan, o qual foi fundador da Empório Body Store em 1997, empresa que foi vendida para o grupo L'Oréal em 2013, originando a The Body Shop Brasil.

No setor agropecuário aparece a PecSmart, que desenvolve tecnologias de monitoramento aplicadas à suinocultura e à avicultura. A Tarvos atua no desenvolvimento de softwares e equipamentos eletrônicos destinados à coleta de dados para o manejo digitalizado de pragas e doenças agrícolas.

No segmento de energia, a Optimal Energy desenvolvia ferramentas de otimização multiobjetivo e inteligência computacional, porém, ela parece não estar mais em funcionamento, pois não foi localizado seu *site*. Já a Logpyx opera na área de logística interna, desenvolvendo sistemas YMS (*Yard Management System*) voltados à otimização de fluxos logísticos relacionados a pessoas, veículos e ativos.

De acordo com a gestora, o desempenho econômico das empresas investidas alcançou resultados expressivos, uma vez que o faturamento agregado dessas organizações ultrapassou significativamente o volume de recursos originalmente investidos pelo fundo (Fundepar, 2026).

As 13 empresas investidas pela Fundepar concentram-se em áreas como IA e software aplicado, agro/alimentos, hardware, energia e logística. Geograficamente, estão localizadas no eixo Sul-Sudeste, distribuídas entre Minas Gerais (5), São Paulo (4), Espírito Santo (2), Rio Grande do Sul (1) e Santa Catarina (1). Cinco delas tiveram origem em pesquisas de universidades públicas (UFMG, UFSJ, Unicamp e UFES). Além disso, apenas duas empresas possuem fundadores que não foram formados em universidades públicas. Isso significa que, mesmo entre as *startups* que não surgiram em ambiente universitário, dez delas foram fundadas por pesquisadores formados em universidades públicas brasileiras.

Sérgio Pinto, fundador da Cellva, uma das *startups* investida pelo Seed4Science, um dos poucos não formados em universidade pública, afirmou, em entrevista ao Projeto Draft (2025), que sua empresa resulta da articulação entre ciência e mercado. Segundo ele, a organização trabalha a partir de soluções que já haviam sido descobertas e, muitas vezes, permaneciam esquecidas nos “porões da academia”.

Como é possível observar, são os conhecimentos produzidos majoritariamente com recursos públicos aqueles que passam a ser convertidos em ativos financeiros. A questão aqui não é condenar a comercialização de soluções tecnológicas. O cerne é problematizar dinâmica estabelecida, na qual os recursos públicos assumem etapas mais arriscadas do financiamento, especialmente nas fases iniciais de pesquisa e desenvolvimento (P&D), enquanto os ganhos econômicos são apropriados pelo capital privado, ao mesmo tempo que inúmeras áreas sociais permanecem subfinanciadas. Nessa situação, o financiamento de empresas de base universitária contribui para subsunção da produção científica à lógica do capital financeirizado.

Quadro 10 – Empresas investidas pelo Programa Seed4Science

Empresa	Ramo	Estado (sede/origem)	Vínculo universitário	Produto/solução principal
Aratu	Instrumentação e monitoramento ambiental	ES (Vitória)	Não informado	Equipamentos para pesquisa e monitoramento ambiental.
Cellva	Biotech/Ingredientes	SP (São Paulo)	Não. Equipe repleta de PhD	Ingredientes com microencapsulação; P&D em gordura cultivada.
FabNS	Nanotecnologia/ Instrumentação científica	MG (Belo Horizonte)	Sim — egressos UFMG, sediada no BH-Tec	Nanoscópio Porto e instrumentos de nano-/micro-Raman.
Kunumi	IA (modelagem/soluções corporativas)	MG (Belo Horizonte)	Sim — spin-off UFMG	Modelos de IA aplicados a problemas empresariais.
Lume Robotics	Robótica/Autonomia veicular	ES (Vitória)	Sim - UFES	Sistema Lume de mobilidade autônoma.
Moya Aero	Aeroespacial (drones/eVTOL de carga)	SP (São José dos Campos)	Não (spin-off da ACS Aviation)	Drone/eVTOL de carga; logística aérea.
NanoFood	Agro/Alimentos (nanotecnologia pós-colheita)	MG (Ouro Branco)	Sim — origem na UFSJ	Revestimentos alimentares pós-colheita (filmes comestíveis).
NeuralMind	IA	SP (Campinas)	Sim — empresa-filha da Unicamp	Agentes/LLMs setoriais.

Optimal Energy	Energia/Hidrelétricas (otimização)	MG	Não informado	Hydropower Optimizer (despacho/otimização hidrelétrica).
PecSmart	Agtech/IoT+IA (produção animal)	SC (Florianópolis)	Não (fundadores com formação UFSC)	SmartMic/SmartCam/SmartFeed (saúde, peso, ração, silos).
Tarvos	Agtech (monitoramento digital de pragas)	SP (Campinas; filiais BA)	Não informado	Armadilhas eletrônicas, plataforma de previsão.
Urban Farmcy	Foodtech plant-based	RS (Porto Alegre)	Não	Refeições/snacks plant-based (congelados; burger).
LogPyx	Intralogística (YMS/segurança)	MG (Belo Horizonte)	Não	Revolog Pátio/Armazém; Aura (prevenção de acidentes).

Fonte: elaboração própria com base em Fundepar (2026).

Em 2023, ao completar 10 anos de Fundepar, o programa Seed4Science encerra também seu período de investimentos. O período de investimento de capital semente nas empresas selecionadas era de cinco anos. De acordo com o relatório de gestão (Fundep, 2023), nesse período, foram realizados 13 investimentos, conforme explicado acima, e atualmente são 12 empresas ativas. O relatório aponta que, ao final do investimento, houve um crescimento médio anual da carteira na ordem de 37%, alcançando o valor de R\$ 32 milhões em 2023, e um faturamento superior a 17 milhões de reais no período de janeiro a novembro de 2024 (Fundep, 2024).

Com o objetivo de complementar a análise dos relatórios institucionais da Fundepar, foram consultadas as bases públicas disponibilizadas pela CVM, especificamente os informes trimestrais dos Fundos de Investimento em Participações (FIPs) administrados pela gestora. Foram extraídos os dados referentes ao período de 2018 a 2023, correspondente à série histórica disponível na base pública da CVM.

Durante o tratamento dos dados da consulta realizada, verificou-se que os registros compreendidos entre 2018 e 2020 apresentavam inconsistências significativas, especialmente quanto aos valores de capital comprometido e capital integralizado, que exibiam oscilações incompatíveis com a dinâmica operacional de um FIP. Em razão disso, optamos por desconsiderar esse período na análise, utilizando apenas as informações compreendidas entre 2021 e 2023, cuja série apresenta coerência interna e compatibilidade com as demonstrações financeiras e com a evolução descrita nos relatórios institucionais da Fundep.

Quadro 11 – Informes trimestrais Seed4Science (2021-2023)

DENOM_SOCIAL	DT_COMPTC	Patrimônio líquido	VL_CAP_COMPROM	VL_CAP_INTEGR
SEED4SCIENCE FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES CAPITAL SEMENTE - 28.670.965/0001- 00	31/03/2021	R\$ 7.817.776,26	R\$ 10.840.669,47	R\$ 10.840.669,47
	30/06/2021	R\$ 8.907.323,13	R\$ 35.000.000,00	R\$ 12.310.669,47
	30/09/2021	R\$ 13.596.675,21	R\$ 14.110.669,47	R\$ 14.110.669,47
	31/12/2021	R\$ 15.033.520,84	R\$ 16.270.669,47	R\$ 16.270.669,47
	31/03/2022	R\$ 14.653.145,00	R\$ 16.270.669,47	R\$ 16.270.669,47
	30/06/2022	R\$ 13.848.596,90	R\$ 17.110.669,47	R\$ 17.110.669,47
	30/09/2022	R\$ 12.379.977,79	R\$ 18.998.669,47	R\$ 18.998.669,47
	31/12/2022	R\$ 12.092.553,73	R\$ 18.998.669,47	R\$ 18.998.669,47
	31/03/2023	R\$ 13.371.993,07	R\$ 20.648.669,47	R\$ 20.648.669,47
	30/06/2023	R\$ 15.533.142,21	R\$ 42.500.000,00	R\$ 23.178.669,47
	30/09/2023	R\$ 20.657.152,71	R\$ 42.500.000,00	R\$ 26.408.669,47
	31/12/2023	R\$ 20.323.142,35	R\$ 42.500.000,00	R\$ 26.408.669,47

Fonte: Dados CVM.

Os dados referentes ao período de 2021 a 2023 evidenciam um processo de expansão das operações do Seed4Science. O capital comprometido elevou-se de R\$ 10,84 milhões, no primeiro trimestre de 2021, para R\$ 42,5 milhões, em 2023, indicando a ampliação da capacidade de captação de recursos junto aos investidores. Paralelamente, o capital integralizado aumentou de R\$ 10,84 milhões para R\$ 26,41 milhões, revelando a realização progressiva de chamadas de capital à medida que novos investimentos eram efetivados. A evolução do patrimônio líquido também acompanha esse movimento, passando de R\$ 7,82 milhões para R\$ 20,32 milhões ao final de 2023.

Ainda que esse crescimento reflita a valorização contábil dos ativos e o amadurecimento da carteira de investimentos do fundo, ele também demonstra a consolidação do Seed4Science como instrumento de mobilização e alocação de capital de risco voltado às empresas de base tecnológica, evidenciando a crescente inserção da Fundepar nos mecanismos financeiros que articulam a produção científica universitária ao mercado de capitais.

O segundo programa analisado é o Programa Arapy, que, conforme o excerto apresentado anteriormente, está alinhado ao discurso do desenvolvimento sustentável da agenda 2030 da ONU e às estratégias de mercado associadas aos critérios ESG (Environmental, Social and Governance), abordados nesta pesquisa como uma das expressões da governança corporativa. Para tanto, o programa mobiliza categorias como “empreendedorismo de impacto” e “desenvolvimento sustentável”. Suas áreas prioritárias de atuação abrangem moradia e mobilidade urbana, saúde, educação, mudanças climáticas, economia criativa, transformação digital, redução do impacto ambiental, acesso à justiça e defesa da democracia.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é um plano de ação internacional formulado no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU) e adotado pelos 193 Estados-membros em setembro de 2015, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, realizada em Nova York. Sua elaboração resultou de um processo de negociações intergovernamentais e consultas à sociedade civil e a diferentes setores sociais, tendo como antecedentes os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e os debates internacionais sobre desenvolvimento sustentável. A Agenda estabelece compromissos a serem perseguidos até 2030, orientados pelo enfrentamento da pobreza, das desigualdades sociais e dos problemas ambientais, articulando as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento (ONU, 2015).

O documento, intitulado “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, apresenta 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), desdobrados em 169 metas, concebidos como integrados e indivisíveis. Entre seus propósitos estão a erradicação da pobreza e da fome, a promoção da saúde e da educação, a igualdade de gênero, o acesso à água e à energia, o trabalho decente, a redução das desigualdades, a proteção ambiental e o enfrentamento das mudanças climáticas. A Agenda também atribui relevância à inovação, ao desenvolvimento tecnológico e à construção de parcerias entre governos, organizações internacionais, empresas e sociedade civil como instrumentos para alcançar os objetivos estabelecidos (ONU, 2015).

A Agenda 2030 fundamenta-se na concepção de desenvolvimento sustentável, segundo a qual o crescimento econômico deve ser articulado à inclusão social e à preservação ambiental. Nesse sentido, o documento reconhece a importância da mobilização de recursos financeiros, investimentos públicos e privados, desenvolvimento científico e tecnológico e cooperação internacional para a implementação de suas metas. A participação do setor privado é apresentada como parte das estratégias de financiamento e execução da Agenda, atribuindo às empresas e aos investimentos um papel na promoção de soluções para problemas sociais e ambientais. Dessa forma, a proposta estabelece um campo de articulação entre políticas públicas, iniciativas empresariais e mecanismos de financiamento orientados aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

Embora a Agenda 2030 apresente objetivos voltados à superação de problemas sociais e ambientais, sua formulação também evidencia a centralidade atribuída ao crescimento econômico, à inovação e à mobilização de investimentos privados como meios para alcançar o desenvolvimento sustentável. Sob uma perspectiva crítica, essa orientação permite

problematizar as contradições existentes entre a busca por soluções para necessidades coletivas e sua crescente vinculação aos mecanismos de mercado. Nesse contexto, os ODS podem ser incorporados às estratégias empresariais e financeiras como parâmetros de identificação de oportunidades de investimento, avaliação de impactos e legitimação de atividades econômicas, sem que isso implique, necessariamente, a superação das relações sociais e econômicas que produzem as desigualdades e os problemas ambientais que a própria Agenda se propõe a enfrentar.

A comemoração dos 10 anos da Fundepar também marcou o lançamento de um novo veículo de investimentos: o Arapy – Programa de Investimento em Empresas de Impacto Social. Do idioma guarani, falado por cerca de 30 mil indígenas brasileiros, a palavra **Arapy** significa “mundo”, ou “universo”. Este foi o motivo da escolha para nomear o novo fundo da Fundepar, destinado a empresas que tenham proposta de valor focada na solução de problemas relacionados a pelo menos um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ODS/ONU). O aporte inicial é de R\$ 4,5 milhões, feito pela Fundep (Fundep, 2023).

A incorporação dos critérios ambientais, sociais e de governança (Environmental, Social and Governance – ESG) às práticas de gestão e investimento constitui uma expressão das transformações contemporâneas da governança corporativa, particularmente no contexto da expansão da lógica financeira sobre diferentes setores da economia, e vai ao encontro do Programa Arapy. Reiteramos que o termo ESG ganhou projeção em 2004, a partir da publicação *Who Cares Wins*, elaborada no âmbito de uma iniciativa promovida pelo então secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, com a participação de instituições do mercado financeiro. O documento propunha a integração de fatores ambientais, sociais e de governança às análises e decisões de investimento, partindo do entendimento de que tais dimensões poderiam influenciar o desempenho econômico das empresas e a valorização dos ativos financeiros (Pacto Global, 2026).

Embora o ESG seja frequentemente apresentado no discurso empresarial como expressão de um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, sua origem e difusão estão diretamente relacionadas às estratégias de avaliação de riscos, identificação de oportunidades e aprimoramento do desempenho dos investimentos. Nessa perspectiva, as questões ambientais, sociais e de governança passam a ser incorporadas aos processos decisórios das organizações não necessariamente como finalidades autônomas, mas também como fatores que podem interferir na rentabilidade, na competitividade e na segurança dos investimentos.

Esse movimento evidencia uma contradição importante: ao mesmo tempo em que a incorporação de critérios ESG expressa o reconhecimento de problemas sociais e ambientais produzidos ou aprofundados pelas próprias relações capitalistas de produção, sua operacionalização no âmbito do mercado financeiro tende a subordiná-los aos imperativos de valorização do capital. Desse modo, a sustentabilidade e a responsabilidade social passam a integrar o repertório de práticas e mecanismos de governança utilizados pelas empresas e pelos investidores, podendo assumir uma função instrumental na gestão dos ativos financeiros.

Nesse sentido, os critérios ESG também podem desempenhar uma função de legitimação das atividades de investimento, especialmente quando associados ao financiamento de empresas de base tecnológica e de empreendimentos apresentados como promotores de impactos socioambientais positivos. A utilização de categorias como sustentabilidade, impacto social e investimento responsável contribui para aproximar o discurso institucional da gestora das demandas contemporâneas do mercado financeiro, ao mesmo tempo em que associa a transferência dos resultados da pesquisa acadêmica ao atendimento de necessidades sociais e ambientais.

Sob a perspectiva do materialismo histórico-dialético, analisamos a incorporação do ESG pela Fundepar como parte de um movimento contraditório, no qual demandas sociais e ambientais são reconhecidas e incorporadas às práticas empresariais, mas passam a ser mediadas pelos mecanismos de funcionamento do mercado financeiro. Nesse processo, a produção científica e tecnológica desenvolvida no âmbito da universidade pública pode adquirir novas possibilidades de aplicação e circulação econômica, ao mesmo tempo em que se ampliam as condições para sua inserção nos circuitos de valorização do capital.

Dito isto, o Arapy foi lançado em 2023 e ainda está em fase de seleção de empresas para investir. Por isso, ainda não há informação a respeito das empresas selecionadas para receber o investimento nem dados sobre o fundo na base de dados da CVM, porém, o programa possui a mesma lógica do programa mencionado anteriormente, o Seed4Science, de investir em empresas em fases iniciais de desenvolvimento, mas com esse viés de atuação mais voltado para o social. De acordo com a fala do presidente da Fundep, seria uma oportunidade de investir nas humanidades:

Se a Fundep inovou ao criar uma empresa de participações para investimento em negócios de base tecnológica, a Fundepar está inovando criar um fundo de investimento para **empresas dispostas a solucionar problemas de impacto social**. “A tese deste novo fundo é que há no escopo das ciências sociais, humanas, linguística, artes, educação e afins projetos acadêmicos que podem gerar tecnologias sociais e empresas capazes de inovar no enfrentamento das

mazelas da sociedade e que precisam de investimento para os seus momentos iniciais, os mais difíceis de uma empresa”, informou o presidente da Fundep, Jaime Ramírez (Fundep, 2026)²⁶.

Os resultados financeiros obtidos pela Fundep, em 2024, de acordo com o relatório de gestão anual, evidenciam a capacidade da fundação de gerar excedentes financeiros que extrapolam a execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão. No referido exercício, a instituição registrou um resultado financeiro positivo de R\$ 8.931.501,01, decorrente da diferença entre receitas totais de R\$ 66.541.162,17 e despesas totais de R\$ 57.609.661,16, apuradas pelo regime de fluxo de caixa. Parte desse resultado financeiro positivo foi direcionada ao aporte de aproximadamente R\$ 2 milhões no Programa Arapy, administrado pela Fundepar e voltado a investimentos em empresas de impacto socioambiental.

Esse dado revela que os recursos gerados pela própria dinâmica operacional da Fundep passam a alimentar mecanismos de investimento em ativos empresariais por intermédio de sua gestora de investimentos. Assim, o excedente financeiro extrapola sua função original de “apoiar” as atividades acadêmicas vinculadas às universidades apoiadas e passa a ser reinserido nos circuitos de valorização do capital, reforçando a atuação da Fundep como agente investidor no mercado de capitais por meio da Fundepar. Tal movimento evidencia o aprofundamento da lógica financeira no interior da fundação, consolidando uma estratégia institucional em que parte dos resultados obtidos é convertida em capital para financiar novos empreendimentos.

O terceiro programa administrado pela Fundepar tem uma proposta diferente dos dois anteriores. Isso porque o Programa Motirõ não é um programa de investimento propriamente, mas um plano de formação e aceleração de negócios de impacto socioambiental, dotado de um viés mais formativo que financeiro.

O programa consiste em um curso com duração entre 9 e 10 semanas de atividades presenciais, com mais de 40 horas de capacitação em temáticas como modelo de negócios, finanças, teoria da mudança, mensuração de impacto, captação de recursos. Ao final da formação, as empresas participantes recebem avaliação de investimento. No primeiro ciclo do programa, houve a participação de 109 pessoas no módulo de formação, e de 15 empresas no módulo de aceleração.

O relatório de impacto do Programa Motirõ apresenta como objetivos institucionais:

Engajar a comunidade altamente qualificada da UFMG no enfrentamento de problemas socioambientais relevantes.

²⁶ Disponível em: <https://fundep.ufmg.br/noticias/72>. Acesso em: 15 julho 2025

Estímulo ao empreendedorismo de impacto na UFMG e consequentemente no ecossistema mineiro.
Promover soluções inovadoras de diversos campos de conhecimento (Fundepar, 2025).

E apresenta como objetivos específicos:

Estímulo ao empreendedorismo de impacto no Brasil.
Ressignificação do empreendedorismo, à luz dos aspectos sociais e ambientais.
Desenvolver habilidades essenciais para pessoas que desejam empreender gerando impacto socioambiental positivo.
Conscientização sobre o papel de agente de transformação social e ambiental dos empreendedores e empreendedoras (Fundepar, 2025).

Os objetivos institucionais do Programa Motirõ evidenciam um reposicionamento da universidade pública no interior da lógica do empreendedorismo de impacto. Mesmo o projeto se apresentando como uma estratégia de enfrentamento de problemas socioambientais relevantes e de promoção de soluções inovadoras, a forma como esses objetivos são operacionalizados desloca a produção do conhecimento da esfera das políticas públicas para a esfera da iniciativa empresarial.

A partir dessa relação com a fundação, a UFMG deixa de figurar apenas como espaço de produção científica e formação crítica para se tornar um ambiente de prospecção e desenvolvimento de negócios de impacto, mobilizando sua comunidade acadêmica para a criação de empreendimentos potencialmente inseridos no mercado de investimentos. Assim, problemas sociais e ambientais passam a ser concebidos como oportunidades de inovação e geração de novos ativos econômicos, em consonância com a lógica do capitalismo contemporâneo.

Os objetivos específicos aprofundam esse movimento ao enfatizar a formação de sujeitos empreendedores, capazes de produzir impacto socioambiental positivo por meio da atividade empresarial. Expressões como "ressignificação do empreendedorismo", "desenvolvimento de habilidades essenciais" e "agente de transformação social e ambiental" revelam um deslocamento da responsabilidade pelo enfrentamento das desigualdades estruturais para a ação individual dos empreendedores.

Sob a influência do empreendedorismo, questões historicamente vinculadas à atuação do Estado e às políticas públicas passam a ser tratadas como problemas passíveis de solução pelo mercado, por meio da inovação e do investimento de impacto. O Programa Motirõ, portanto, constitui mais uma expressão da incorporação da racionalidade financeira ao ambiente

universitário, ao articular a produção científica, o empreendedorismo e o capital de risco em torno de uma agenda que concilia rentabilidade econômica e legitimidade social, característica da governança corporativa orientada pelos princípios ESG. Sob esta perspectiva, constatamos que a Fundep e a Fundepar se apoiam numa crença de que o conhecimento produzido na academia chega para a sociedade a partir da via única do mercado.

Em 2025, em sua segunda edição, o Programa Motirõ contou com a participação de 112 pessoas e acelerou 16 empreendimentos. Ao longo do ciclo, foram desenvolvidas mais de 160 horas de atividades, incluindo formação teórica, processos de aceleração, consultorias individualizadas e mentorias temáticas voltadas ao desenvolvimento dos negócios. A iniciativa foi coordenada pela Fundepar em parceria com a Coordenadoria de Transferência e Inovação Tecnológica (CTIT) e a Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais (PROEX/UFMG), contando ainda com o apoio do BH-TEC e da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep) (Fundepar, 2025).

Quadro 12 - Empresas aceleradas no segundo ciclo Motirõ

1	Artê / Artezane BH – Capacita mulheres vulneráveis em marcenaria artesanal para geração de renda e autonomia.
2	Ecoama – Cosméticos naturais e sustentáveis que evitam químicos nocivos, reduzem plásticos e promovem consumo consciente.
3	GoBraids – Plataforma que profissionaliza trançistas afro com gestão, visibilidade e acesso a clientes e insumos.
4	Compre de uma mãe – Plataforma on-line com venda exclusiva de produtos de mães empreendedoras.
5	Open Lab Core – Cria materiais terminológicos acessíveis para surdos, promovendo inclusão e autonomia educacional.
6	Qit – Edtech que leva educação em ciências e matemática para escolas públicas com materiais didáticos inovadores e acessíveis.
7	Massalas – Compostagem de resíduos orgânicos de cozinhas industriais com gestão eficiente, reduzindo desperdício, emissões e impacto ambiental.
8	Óleo Verde – Coleta e reciclagem de óleo de cozinha usado, transformando-o em biodiesel.
9	Florent (MDF Sustentável) – Transforma resíduos têxteis em painéis ecológicos de MDF.
10	Impacto Coletivo Hub – Capacita mulheres periféricas em tecnologias digitais para inclusão produtiva e empoderamento econômico.
11	Plaspop – Franquia de logística reversa que converte resíduos plásticos em produtos, com rastreamento e recompensas sustentáveis.
12	Motus – Realiza diagnósticos sociais e escutas territoriais para orientar políticas públicas e projetos sociais.
13	Oca Eventos Sustentáveis – Capacita mulheres em eventos sustentáveis com formação, mentorias e acesso ao mercado.
14	Pontinha de Sabor – Agroindústria sustentável que preserva o cerrado e promove produtos conscientes com educação ambiental.

Fonte: elaboração própria a partir de Fundepar (2026).

A influência das diretrizes da Agenda 2030 pode ser identificada nas estratégias de investimento desenvolvidas pela Fundepar, especialmente por meio do Programa Arapy, lançado em 2023, cuja proposta consiste em investir em empresas inovadoras voltadas à solução de problemas relacionados a pelo menos um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Conforme divulgado pela gestora, a seleção dos empreendimentos considera tanto o potencial de impacto socioambiental positivo quanto a viabilidade econômica e a rentabilidade dos modelos de negócios. Desse modo, os ODS passam a constituir critérios de orientação e seleção de investimentos, articulando as demandas por sustentabilidade às estratégias de valorização dos recursos financeiros mobilizados pela gestora (Fundepar, 2023).

Essa orientação também se manifesta no Programa Motirô, desenvolvido no âmbito do Arapy, com a finalidade de promover a formação e a aceleração de negócios de impacto socioambiental. O programa articula atividades formativas, acompanhamento de empreendimentos e aproximação com potenciais investidores, contando com a participação de professores da UFMG e especialistas em negócios de impacto. Entre seus conteúdos estão a modelagem de negócios, a mensuração de impactos, o planejamento financeiro e a captação de recursos, evidenciando a associação entre a busca por soluções sociais e ambientais e a estruturação de empreendimentos economicamente viáveis (Fundep, 2024; Fundepar, 2024).

A aproximação entre a Agenda 2030 e os programas Arapy e Motirô evidencia, portanto, como os objetivos internacionais de desenvolvimento sustentável são incorporados às estratégias de atuação de uma gestora de investimentos vinculada a uma fundação de apoio privada. Sob a perspectiva adotada nesta pesquisa, essa relação expressa uma contradição: ao mesmo tempo em que problemas sociais e ambientais são reconhecidos como demandas que exigem soluções científicas e tecnológicas, seu enfrentamento passa a ser articulado à constituição de negócios capazes de atrair investimentos e produzir retornos financeiros. No caso investigado, essa dinâmica adquire particular relevância pela participação da UFMG e da Fundep na articulação institucional dessas iniciativas, evidenciando uma das formas pelas quais a produção de conhecimentos e a estrutura universitária se conectam aos circuitos da economia financeirizada, sob a justificativa da promoção do desenvolvimento sustentável.

Embora a análise das empresas investidas pelo Seed4Science e das iniciativas aceleradas pelo Motirô evidencie diferenças significativas entre os dois programas, essas distinções decorrem de seus objetivos específicos. O Seed4Science concentra seus investimentos em *startups* de base tecnológica e de alta intensidade em conhecimento, voltadas ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras. Já o Motirô direciona suas ações para pequenos

negócios de impacto socioambiental, em geral de alcance local e com menor densidade tecnológica. Além disso, diferentemente do Seed4Science, o Motirô não realiza aportes diretos de capital, restringindo-se às atividades de formação e aceleração dos empreendimentos. Até o momento, ainda não é possível avaliar o perfil das empresas que receberão investimentos por meio do Programa Arapy, uma vez que a carteira de investidas não foi divulgada. Sabemos, contudo, que a Fundepar realizará uma nova rodada de investimentos nesse fundo, em um modelo de atuação semelhante ao adotado no Seed4Science.

3.4 A Fundepar como ligação entre a universidade pública e fundos de investimentos

A criação de uma gestora de investimentos por parte de uma fundação de apoio privada não decorre, fundamentalmente, de uma necessidade intrínseca ao funcionamento dessas instituições, mas é compreendida, neste trabalho, antes, como a identificação de uma nova oportunidade de negócio. Nesse sentido, mais do que indagar sobre a necessidade de criação da Fundepar, interessa a esta tese formular outra questão: quais condições históricas, institucionais, jurídicas e econômicas tornaram possível a constituição de uma gestora de investimentos no interior de uma fundação privada de apoio vinculada a uma universidade federal? A formulação dessa questão permite deslocar a análise de uma explicação circunscrita às decisões administrativas da Fundep para a compreensão das mediações que possibilitaram a emergência desse fenômeno.

Para respondê-la, é necessário retomar elementos discutidos desde o início desta tese. Um primeiro aspecto diz respeito à reconfiguração do arcabouço jurídico e institucional brasileiro relativo à ciência, tecnologia e inovação, processo que encontrou uma de suas expressões mais significativas na consolidação do novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação. Esse movimento ampliou e institucionalizou as possibilidades de interação entre universidades públicas, instituições científicas e tecnológicas e o setor produtivo, conferindo maior respaldo jurídico a relações que aproximam a produção pública do conhecimento das estratégias de inovação empresarial. Objetivo, portanto, não é estritamente compreender a criação da Fundepar como um fenômeno isolado, mas situá-la no contexto de transformações mais amplas nas formas de articulação entre Estado, universidade, ciência e mercado.

[...] a universidade tornou-se uma agência executiva de políticas públicas do Estado, resultando em novo paradigma de produção do conhecimento, isto é, na produção do conhecimento "matéria-prima", alterando o papel social e econômico da instituição universitária estatal. Por outro lado, na busca deste

tipo de conhecimento, o fazer científico também se altera e torna-se padrão para qualquer área. Trata-se, porém, de predominância que define a cultura institucional, a distribuição de poder, a construção de hegemonia e a nova sociabilidade do professor (Silva Júnior, 2017, p. 87).

Paralelamente, a estagnação do financiamento das universidades federais²⁷ contribuiu para ampliar o espaço ocupado pelas fundações privadas de apoio na gestão de recursos, projetos e relações institucionais. Nesse contexto, observamos que essas entidades passam a extrapolar a função originalmente associada ao apoio às instituições que lhes deram origem, diversificando suas atividades, ampliando seus serviços e expandindo sua atuação para outras organizações. A trajetória da Fundep é particularmente representativa desse movimento: sua atuação deixa de estar circunscrita à UFMG e passa a alcançar 30 instituições “apoiadas”. Essa expansão institucional constitui uma mediação importante para compreender a criação da Fundepar, na medida em que evidencia a constituição de capacidades administrativas, financeiras e organizacionais que permitiram à Fundação avançar sobre novos campos de atuação.

Essa ampliação do escopo de atuação das FAP é acompanhada por transformações em suas formas de organização e administração. Nesse movimento, identificamos a incorporação de princípios e instrumentos associados à governança corporativa na orientação de suas atividades, aproximando sua estrutura de gestão de práticas características do ambiente empresarial. No caso específico da Fundep, a expansão e diversificação das atividades, acompanhadas da consolidação desse modelo de gestão, coincidem com a ampliação de sua capacidade de geração de resultados financeiros, que passam a alcançar valores expressivos. Em 2025, por exemplo, a Fundação registrou superávit de R\$ 4.482.519,27.

Por sua natureza jurídica de entidade sem fins lucrativos, esses resultados não são distribuídos entre proprietários ou acionistas. Após o repasse de 30% do resultado ao Fundo

²⁷ Os dados disponibilizados pelo portal Sou Ciência evidenciam uma trajetória marcada por diferentes ciclos na evolução do orçamento das universidades federais brasileiras ao longo das últimas décadas. Entre 2000 e 2005, observamos relativa estabilidade, com crescimento médio de apenas 0,8% ao ano. Esse cenário se altera significativamente no período de 2005 a 2014, quando ocorre uma expressiva expansão dos recursos, com crescimento médio anual de 7,92%. A partir de 2014, entretanto, essa tendência perde força: entre 2014 e 2019, o orçamento entra em um período de estagnação, registrando crescimento médio de somente 1,4% ao ano. O movimento se agrava entre 2019 e 2022, quando se verifica uma retração efetiva dos recursos destinados às universidades federais, com queda média anual de 5,0%. Somente a partir de 2023 identifica-se uma inflexão dessa trajetória, com retomada do crescimento orçamentário entre 2023 e 2025, à média de 5,2% ao ano (Sou Ciência, 2026). Disponível em: <https://souciencia.unifesp.br/dados-fctesp/orcamento-universidades-federais/orcamento-geral-das-universidades>. Acesso em: 17 agosto 2026.

Fundep de Apoio Acadêmico, destinado à UFMG, a parcela remanescente é incorporada ao patrimônio social da própria Fundação e destinada ao desenvolvimento de suas atividades.

O mecanismo de investimento de valores na própria fundação assume particular relevância para a análise aqui desenvolvida, pois evidencia que a geração de superávits, embora não se converta em distribuição de lucros, possibilita a ampliação da capacidade econômico-financeira da Fundep e, conseqüentemente, de suas possibilidades de atuação. A acumulação de recursos no patrimônio social constitui, assim, uma das condições materiais que devem ser consideradas para compreendermos como uma fundação de apoio passa não apenas a gerir recursos e projetos, mas também a dispor de capacidade para diversificar suas frentes de atuação e realizar investimentos por meio de estruturas próprias.

Nesse processo, observamos uma alteração na atuação da Fundep: sem deixar de exercer sua função de “apoio” à universidade, a Fundação passa a incorporar atividades cada vez mais orientadas para o mercado e para a constituição de novas formas de inserção econômica. É nesse contexto que se insere a criação da Fundepar, cuja constituição contou, de um lado, com recursos da própria Fundep e, de outro, com financiamento proveniente do Estado de Minas Gerais.

Cabe enfatizar que, conforme demonstrado anteriormente, parcela majoritária dos recursos administrados pela Fundep é de origem pública. Conseqüentemente, ainda que os resultados financeiros obtidos pela Fundação sejam contabilmente incorporados ao seu patrimônio social e adquiram, a partir daí uma destinação institucional própria, sua formação está relacionada, em grande medida, à atividade de gerenciamento de projetos e programas financiados por recursos públicos. A constituição da Fundepar com participação de recursos próprios da Fundep não pode, portanto, ser analisada de maneira dissociada dessa trajetória de gestão de fundos de origem predominantemente públicos.

É justamente nesse ponto que emerge uma das contradições centrais do fenômeno analisado: recursos cuja trajetória se encontra vinculada ao financiamento público da ciência, da pesquisa e de outras políticas e programas administrados pela Fundação contribuem para constituir capacidade patrimonial e financeira que, posteriormente, possibilita a abertura de novas frentes de atuação orientadas para o mercado. A criação da Fundepar inaugura um novo estágio desse movimento, no qual a fundação de apoio deixa de atuar exclusivamente como intermediadora administrativa e financeira de projetos e passa, por meio de uma estrutura empresarial, a participar diretamente de mecanismos de investimento, seleção de empresas, valorização de ativos e financiamento de negócios. A questão, portanto, não reside apenas na

origem formal dos recursos empregados, mas no percurso por meio do qual recursos inicialmente mobilizados no âmbito de atividades sustentadas majoritariamente pelo fundo público contribuem para construir uma estrutura capaz de operar na lógica e com instrumentos próprios do mercado financeiro.

A partir da constituição da Fundepar, esse movimento adquire uma nova dimensão, visto que a gestora passa a mobilizar recursos destinados ao investimento de capital semente em empresas em estágio inicial, prioritariamente, embora não exclusivamente, vinculadas a pesquisas e tecnologias desenvolvidas no ambiente universitário. Nos casos em que as *startups* investidas têm sua origem em universidades públicas, poderia haver aquilo que denominamos de duplo investimento público. Em um primeiro momento, o fundo público sustenta as condições necessárias à própria produção do conhecimento científico e tecnológico: remunera pesquisadores, financia bolsas de pesquisa, mantém infraestrutura física e laboratorial, adquire equipamentos e insumos e garante, em diferentes níveis, as condições institucionais para o desenvolvimento das pesquisas nas universidades públicas, como a UFMG.

Em um segundo momento, quando determinada pesquisa ou tecnologia apresenta potencial de exploração econômica e é convertida em empreendimento empresarial, novos recursos podem ser mobilizados para financiar sua inserção no mercado. O Seed4Science, gerido pela Fundepar, constitui uma expressão concreta desse movimento ao direcionar capital para empresas de base tecnológica, entre as quais se encontram negócios originados de pesquisas desenvolvidas em universidades públicas. Considerando a trajetória dos recursos anteriormente analisada, observamos, portanto, uma sobreposição de mecanismos de financiamento: o fundo público participa inicialmente da produção do conhecimento e da infraestrutura científica que torna determinada inovação possível e, posteriormente, volta a participar, ainda que por meio de novas mediações institucionais e financeiras, do processo de transformação desse conhecimento em ativo econômico e empreendimento privado.

Logo, a questão central não está simplesmente na existência de financiamento para que resultados de pesquisas universitárias alcancem aplicações econômicas, mas na forma particular assumida por esse circuito. Os custos e os riscos associados às etapas iniciais da produção científica são amplamente socializados por meio do financiamento público da universidade e da pesquisa, enquanto os resultados considerados economicamente promissores podem ser selecionados, transformados em empresas e inseridos em circuitos de investimentos orientados pela expectativa de valorização do capital. A possibilidade de um duplo investimento público seria uma mediação entre universidade pública e mercado: o fundo público não apenas sustenta

a base material e científica sobre a qual a inovação é produzida, mas poderia também fornecer condições para sua posterior conversão em oportunidade de investimento e valorização econômica.

A análise dos documentos que estruturam e regulamentam a atuação da Fundepar permite avançar nessa compreensão. Apesar de sua origem institucional ser peculiar, uma gestora constituída no âmbito de uma fundação privada sem fins lucrativos historicamente vinculada a uma universidade federal, essa especificidade não se traduz, necessariamente, em uma lógica diferenciada de atuação quando a Fundepar passa a operar concretamente no mercado financeiro. Ao contrário, os documentos analisados evidenciam sua adesão às racionalidades, aos instrumentos e aos procedimentos característicos desse mercado. A Política ESG, a Política de Investimentos, a Política de Aquisição e Acompanhamento de Ativos e os mecanismos de *compliance*, entre outros documentos examinados, conformam uma estrutura de governança voltada à seleção, ao acompanhamento e à valorização dos investimentos, inserindo a gestora nos padrões de funcionamento próprios da atividade financeira.

Configura-se, assim, uma importante contradição entre a origem institucional da Fundepar e a racionalidade que orienta sua atuação. A vinculação histórica com uma fundação de apoio privada e, por intermédio desta, com a universidade pública não produz, por si mesma, uma forma alternativa de operação financeira. Uma vez inserida nesse circuito, a Fundepar passa a selecionar oportunidades, avaliar riscos, constituir portfólios, acompanhar ativos e estabelecer estratégias de desinvestimento, submetendo os empreendimentos financiados aos critérios de viabilidade e valorização inerentes à própria lógica do investimento. A universidade aparece, nesse arranjo, não apenas como espaço de produção e circulação do conhecimento, mas também como ambiente capaz de produzir tecnologias, empreendimentos e ativos potencialmente incorporáveis aos circuitos de valorização financeira.

Quando esse movimento estiver relacionado ao circuito anteriormente descrito, torna-se possível identificar uma dinâmica de socialização dos riscos e apropriação privada dos resultados econômicos. Uma grande parcela dos riscos inerentes à produção do conhecimento é assumida coletivamente, visto que a formação dos pesquisadores, a infraestrutura científica e o desenvolvimento das pesquisas são financiados direta ou indiretamente pelo fundo público. Entretanto, quando essas tecnologias alcançam condições de exploração econômica, sua valorização passa a ocorrer por intermédio de empresas privadas e de instrumentos de investimento estruturados segundo a lógica do mercado. Desse modo, enquanto parte significativa dos custos e riscos necessários à constituição das condições de inovação é

socializada, abre-se a possibilidade de apropriação privada dos rendimentos decorrentes da exploração econômica dos resultados produzidos sobre essa base.

É precisamente essa passagem que permite compreender a Fundepar como uma mediação entre a produção pública do conhecimento e sua inserção nos circuitos financeiros. Mais do que simplesmente aproximar universidade e setor produtivo, a estrutura constituída possibilita que conhecimentos, tecnologias e empresas originados no ambiente acadêmico sejam selecionados e reorganizados segundo critérios de investimento, risco, rentabilidade e valorização. A particularidade do caso analisado reside, portanto, na constituição, a partir do entorno institucional da própria universidade pública, de mecanismos capazes de conectar diretamente a produção científica financiada pelo fundo público às formas contemporâneas de valorização financeira.

Reconhecemos que a atividade desempenhada pela Fundepar envolve risco. Isso porque investimento em empresas jovens, particularmente aquelas de base científica e tecnológica, está sujeito a elevados níveis de incerteza, uma vez que não há garantia de que as tecnologias desenvolvidas alcançarão viabilidade comercial ou de que os empreendimentos conseguirão consolidar-se no mercado. A própria Fundepar utiliza esse argumento ao justificar sua atuação em um segmento que encontraria dificuldades para captar recursos junto a investidores convencionais, justamente em razão do risco associado aos estágios iniciais de desenvolvimento dessas empresas.

A contradição, entretanto, torna-se mais evidente quando se observa a distribuição dos resultados nos casos em que o empreendimento é bem-sucedido. Se a empresa investida se valoriza e alcança êxito comercial, os benefícios econômicos produzidos não retornam à sociedade na mesma proporção em que esta participou da constituição das condições que tornaram possível aquele empreendimento. A valorização é apropriada pelos proprietários da empresa e pelos investidores que detêm participação no negócio, entre eles os fundos administrados pela Fundepar. Mesmo quando o retorno obtido pela gestora for posteriormente direcionado a novos investimentos, permanece operando no interior de um circuito de valorização que direciona recursos para outros empreendimentos privados. Forma-se, portanto, uma assimetria entre sustentação pública do processo de inovação e o caráter restrito da apropriação de seus resultados econômicos.

Há ainda uma segunda dimensão dessa assimetria. A sociedade participa do financiamento das condições necessárias à produção de determinadas inovações, mas isso não implica que tenha acesso gratuito ou proporcionalmente favorecido aos produtos e serviços

delas resultantes. Uma vez convertida em mercadoria e disponibilizada no mercado, a inovação passa a ser acessada mediante relações mercantis. Assim, os mesmos sujeitos que, coletivamente e por intermédio do Estado, contribuíram para financiar as condições de sua produção podem ser chamados novamente a pagar para usufruir de seus resultados. Estabelece-se, desse modo, uma separação entre o financiamento público de tecnologias e a apropriação social de seus benefícios: a participação coletiva na sustentação do processo não encontra necessariamente correspondência na distribuição dos resultados produzidos.

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à transparência financeira da Fundepar. Embora a transparência e a prestação de contas ocupem posição relevante no discurso institucional e nos próprios instrumentos de governança analisados, não foram identificados, no âmbito desta pesquisa, relatórios financeiros ou de gestão próprios da Fundepar que permitissem acompanhar, de maneira sistemática e detalhada, sua situação econômico-financeira e os resultados de suas operações. Os relatórios de gestão publicados pela Fundep constituem a principal fonte institucional de informações sobre a gestora, mas apresentam apenas dados selecionados e relativamente sintéticos acerca de sua atuação. Questionamos, então, a centralidade discursivamente atribuída à transparência e as possibilidades concretas de verificação externa das operações realizadas pela gestora. Quanto mais complexas se tornarem as estruturas empresariais e financeiras constituídas em torno da Fundação, mais difícil se torna reconstruir, a partir da documentação publicamente disponível, os fluxos de recursos, os resultados dos investimentos e suas respectivas destinações.

Esse processo, entretanto, não se sustenta apenas por meio de transformações organizacionais e financeiras. Ele é acompanhado de um conjunto de discursos que contribuem para conferir legitimidade às mudanças analisadas e que encontram significativa receptividade tanto no ambiente acadêmico quanto fora dele. Entre esses discursos encontra-se a recorrente contraposição entre a suposta ineficiência do setor público e a eficiência atribuída às formas empresariais de gestão, assim como a concepção de que o conhecimento científico somente realizaria plenamente sua finalidade quando convertido em inovação economicamente explorável. Nessa perspectiva, pesquisas que não encontram aplicação empresarial são percebidas como “conhecimento engavetado”, como se sua relevância científica e social dependesse necessariamente de sua transformação em produto, serviço ou empreendimento comercializável.

Essa narrativa opera uma mudança importante nos próprios critérios a partir dos quais se atribui valor ao conhecimento produzido na universidade. A questão deixa de ser apenas se

determinada pesquisa contribui para o avanço científico, para a formação acadêmica, para o enfrentamento de necessidades sociais, ou para a formação crítica dos estudantes e passa a incorporar, de maneira crescente, sua capacidade de gerar inovação, constituir negócios, atrair investimentos e alcançar o mercado. A categoria da inovação assume, nesse contexto, uma função legitimadora, pois permite apresentar a aproximação entre universidade e mercado não como uma escolha política acerca dos rumos da produção científica, mas como um caminho aparentemente obrigatório para que o conhecimento adquira utilidade e produza impacto.

Essa legitimação é reforçada pela incorporação de elementos sociais e ambientais ao discurso empresarial, particularmente por meio da política ESG. A adoção de critérios ambientais, sociais e de governança permite revestir a atividade de investimento de finalidades que ultrapassam a rentabilidade estritamente financeira, associando a seleção de empreendimentos a noções como impacto, sustentabilidade e responsabilidade social. Mais do que tomar essas categorias pelo significado que lhes é atribuído nos documentos institucionais, buscamos compreender de que maneira elas operam discursivamente na legitimação de uma estrutura na qual objetivos sociais e ambientais passam a ser formulados, selecionados e perseguidos por intermédio de mecanismos de maximização dos valores.

Por outro lado, essa análise não pode desconsiderar as condições materiais concretas nas quais as universidades públicas brasileiras desenvolvem suas atividades. A insuficiência e a instabilidade do financiamento público colocam essas instituições diante da necessidade permanente de buscar alternativas para manter suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nesse cenário, as fundações de apoio privadas assumem um papel preponderante na administração de recursos captados em outras esferas, seja por emendas parlamentares, editais de fomento, financiamento de outros organismos públicos. A contradição reside nesse ponto. Então, diante das dificuldades de financiamento, a busca por recursos externos pode aparecer como uma solução pragmática e, em determinadas circunstâncias, necessária à própria manutenção da capacidade científica instalada nas universidades públicas. A questão que se coloca, portanto, é esta: quais repercussões essa dependência crescente produz sobre a orientação das atividades universitárias. Nesse sentido, importa questionar o que está sendo financiado e segundo quais critérios.

Quando o financiamento se encontra direcionado, pelo investimento empresarial, à constituição de *startups* e à expectativa de valorização econômica, determinadas modalidades de conhecimento tornam-se particularmente atrativas: pesquisas de base tecnológica, passíveis de proteção por propriedade intelectual, transformação em produtos ou serviços, constituição

de empresas e inserção no mercado. Não significa afirmar que outras formas de pesquisa deixem de existir, mas reconhecer a constituição de mecanismos capazes de hierarquizar campos e objetos de investigação segundo sua capacidade de responder às expectativas de inovação e exploração econômica.

A consequência possível desse movimento é a alteração dos critérios pelos quais se define a relevância da própria produção acadêmica. Sob essa racionalidade, a pesquisa tende a ser valorizada não somente por sua contribuição científica, formativa ou social, mas também por sua capacidade de produzir tecnologias apropriáveis e oferecer perspectivas de retorno econômico. Essa orientação entra em conflito com uma concepção democrática de universidade pública fundada na socialização do conhecimento e na garantia das condições para o desenvolvimento de uma produção científica cuja legitimidade não esteja subordinada à sua rentabilidade potencial.

É nesse aspecto que o fenômeno analisado deve ser situado no quadro mais amplo da financeirização. A expansão da lógica financeira sob diferentes dimensões da vida social amplia continuamente a busca por novos espaços de valorização, alcançando atividades que historicamente não se organizavam prioritariamente segundo expectativas de rentabilidade. A educação superior e a produção científica passam a integrar esse movimento não apenas pela expansão de empresas educacionais ou pela transformação da educação em serviço comercializável, mas também pela possibilidade de converter os resultados da atividade científica em ativos, participações societárias e oportunidades de investimento. O conhecimento produzido na universidade adquire, assim, uma nova possibilidade de inserção econômica: além de seu valor científico, social e simbólico, passa a ser considerado matéria-prima para a constituição de ativos capazes de integrar processos de valorização do capital.

A própria dinâmica do investimento em *startups* torna esse movimento particularmente evidente. Para o investidor, o êxito de uma empresa nascente não depende necessariamente de sua permanência indefinida como empreendimento autônomo. A valorização da participação societária e sua posterior venda constituem uma das possibilidades de realização do retorno do investimento. Desse modo, uma empresa originada a partir de determinada tecnologia pode percorrer um circuito que se inicia na pesquisa científica, passa pela constituição de uma *startup*, pela captação de investimentos e pela valorização do empreendimento e pode culminar na venda das participações ou na aquisição da empresa por agentes econômicos com maior capacidade de concentração de capital. O conhecimento científico torna-se, nesse percurso, elemento constitutivo de um ativo cuja valorização pode ser realizada financeiramente.

Precisamente, essa dinâmica permite sustentar que o caso da Fundepar representa um novo patamar na inserção da universidade pública nos processos de financeirização. A relação entre universidade e capital não se limita, nesse caso, à incorporação de discursos empresariais, à adoção de modelos de governança ou à presença categorias oriundas do mundo corporativo. Constituem-se mecanismos institucionais concretos capazes de estabelecer uma conexão entre a produção científica realizada no interior da universidade e os circuitos de investimento e valorização financeira. O que no campo da aparência poderia ser identificado apenas como incorporação de racionalidades e práticas empresariais, por parte de fundações de apoio privadas, passa a adquirir materialidade econômica: o conhecimento científico produzido na universidade pública pode percorrer um circuito que o transforma em tecnologia apropriável, empreendimento, participação societária e, finalmente, ativo passível de valorização e negociação.

Os achados desta pesquisa encontram fundamento também nas formulações de Francisco de Oliveira (1988) acerca do papel estrutural do fundo público na reprodução do capitalismo, especialmente na compreensão de que os recursos públicos não se destinam exclusivamente ao atendimento das necessidades sociais, mas também constituem um pressuposto fundamental da acumulação privada de capital. Nesse sentido, a constatação de que a produção científica e tecnológica financiada pelo Estado pode ser apropriada privadamente não representa, em si, uma descoberta inédita, mas uma manifestação particular de uma contradição já identificada por Oliveira há décadas.

Ao demonstrar que o fundo público participa estruturalmente tanto da reprodução da força de trabalho quanto da acumulação capitalista, o autor oferece os fundamentos teóricos para compreender como os investimentos públicos em educação superior, pesquisa científica, infraestrutura e formação de pesquisadores podem criar condições materiais para a valorização privada do capital. Assim, a relação entre financiamento público e apropriação privada, identificada nesta investigação, não constitui uma ruptura com as formulações de Oliveira (1988), mas sua expressão concreta no âmbito das transformações contemporâneas da produção científica e tecnológica.

A contribuição específica desta tese consiste em avançar nessa compreensão ao evidenciar que, no contexto da economia financeirizada, a participação do fundo público na acumulação capitalista assume novas formas de mediação institucional e financeira. O caso da Fundep/UFMG e de sua gestora de investimentos, a Fundepar, permite identificar um movimento que ultrapassa o financiamento estatal das condições de produção do conhecimento

científico, alcançando sua posterior inserção nos circuitos de valorização financeira. Conforme demonstrado nesta pesquisa, esse processo pode envolver um duplo movimento de financiamento público: inicialmente, por meio dos recursos destinados à universidade, à formação de pesquisadores, à manutenção de laboratórios e ao desenvolvimento das pesquisas; posteriormente, pela mobilização de recursos vinculados à fundação de apoio privada para investimentos em empreendimentos constituídos a partir de conhecimentos científicos e tecnológicos, cujos resultados econômicos podem ser apropriados privadamente.

Desse modo, os achados desta tese não apenas corroboram a formulação de Oliveira (1988) sobre o caráter estrutural do fundo público na reprodução do capital, mas permitem avançar em sua concretização histórica, ao revelar mecanismos pelos quais a produção científica financiada socialmente passa a ser articulada diretamente aos circuitos da economia financeirizada. Trata-se, portanto, não de uma contradição inteiramente nova, mas de sua manifestação em um patamar mais complexo de articulação entre Estado, universidade pública, fundações de apoio privadas e capital financeiro.

Diante da discussão até aqui apresentada, reiteramos que a Fundepar pode ser compreendida como uma mediação concreta entre a universidade pública e o mercado de fundos de investimentos. A relevância desta tese não decorre apenas do fato de uma FAP ter criado uma gestora de investimentos, mas daquilo que essa estrutura revela sobre as transformações contemporâneas da relação entre ciência e capital. Por meio dela, torna-se empiricamente observável um circuito no qual a produção do conhecimento, a constituição de empresas e os mecanismos de investimento financeiro deixam de constituir esferas relativamente separadas e passam a integrar uma mesma trajetória de valorização econômica. A financeirização na universidade pública assume, assim, uma dimensão do real: não se manifesta somente pela influência externa do mercado sobre a instituição, mas pela constituição, em seu entorno institucional, de mecanismos capazes de conectar os resultados da atividade científica aos circuitos de fundos de investimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciarmos esta tese, recorremos ao *Manifesto do Partido Comunista*, de Marx e Engels (2017), para lembrarmos que, sob o capitalismo, “tudo o que é sólido se desmancha no ar”. Ao chegarmos às considerações finais, retornamos a essa formulação não apenas por sua força metafórica, mas porque ela expressa o movimento que atravessa o objeto investigado. As relações entre Estado, universidade pública, ciência e mercado, longe de constituírem esferas fixas e claramente delimitadas, transformam-se, historicamente, à medida que se modificam as próprias formas de reprodução e valorização do capital.

Nesse movimento contínuo, antigas fronteiras entre o público e o privado são reconfiguradas, enquanto atividades e espaços sociais antes relativamente preservados da incidência direta das relações mercantis passam a ser, paulatinamente, incorporados às suas dinâmicas. A universidade pública brasileira não se encontra alheia a esse processo. Ao contrário, as transformações analisadas ao longo desta pesquisa revelam como, em meio às contradições produzidas pelas escolhas políticas no Brasil, pela redução do financiamento estatal e pela necessidade permanente de assegurar condições materiais para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, ampliam-se as mediações que aproximam a instituição universitária dos circuitos da economia financeirizada. É nesse movimento contraditório que compreendemos as fundações de apoio privadas e, de maneira particularmente expressiva, a Fundep e a Fundepar.

Retomamos, ainda, a ideia de Lefebvre (1995) acerca da construção do conhecimento como uma espiral ascendente. O percurso metodológico desenvolvido ao longo desta tese, ao transitar por diferentes patamares e perspectivas de análise, permitiu uma aproximação progressiva do fenômeno em sua concretude. Partimos então da hipótese de que a adoção da governança corporativa pelas fundações de apoio privadas e, especificamente no caso da Fundep, a criação de uma gestora de investimentos constituem expressões de sua progressiva subsunção à lógica da financeirização e evidenciam a atuação das FAP como elo entre a universidade e os circuitos da economia financeirizada.

Para darmos continuidade ao encadeamento desenvolvido ao longo desta tese, retomamos a discussão sobre a Política de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil, construída ao longo de décadas. Nesse percurso, destacamos a criação da Capes e do CNPq, ainda na década de 1950, e do Ministério da Ciência e Tecnologia, em 1985. Em cada período histórico, essa política adquiriu novas feições e promoveu o estreitamento gradual das relações entre as

universidades públicas e o mercado, aproximando a produção do conhecimento universitário das demandas do setor produtivo. Essa trajetória, por sua vez, guarda estreita relação com o desenvolvimento e a atuação das fundações de apoio privadas.

Neste trabalho, analisamos as alterações ocorridas no arcabouço jurídico que regulamenta a relação entre as FAP e as universidades, tomando como ponto de partida a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, primeira legislação a disciplinar essa relação. Destacamos também outras normas que ampliaram o espaço de atuação das FAP, como a Lei nº 11.079/2004, que instituiu as normas gerais para as “parcerias” público-privadas, e a Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação Tecnológica.

Esse processo culminou no Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, instituído pela Lei nº 13.243/2016, que promoveu importantes alterações na relação entre as FAP e as universidades. Com o objetivo de estimular o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação, esse marco introduziu ou regulamentou elementos como as incubadoras de empresas, os Núcleos de Inovação Tecnológica, os parques tecnológicos, o capital intelectual e o pagamento de gratificações a docentes universitários em regime de dedicação exclusiva.

Consideramos que as alterações legais ocorridas no âmbito da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação contribuíram tanto para o crescimento do número de fundações de apoio privadas no Brasil quanto para a ampliação de sua atuação junto às universidades federais. O número de FAP passou de 42, até 1990, para 120, conforme o levantamento mais recente, realizado em 2025. Também se modificou a forma como essas fundações se relacionam com as universidades que lhes deram origem ou que as credenciam. Anteriormente, as FAP atuavam exclusivamente com a instituição que as criou, mas esse cenário foi gradualmente alterado. Em nosso levantamento, verificamos que apenas 30% das fundações mantêm esse padrão de atuação junto a uma única instituição. A Fundep, por exemplo, “apoiava” somente a UFMG até 2008, mas, em 2020, chegou a atuar, simultaneamente, junto a 30 instituições diferentes. Esse dado constituiu uma das motivações iniciais deste estudo. Assim, consideramos que a trajetória da Fundep expressa, de forma contundente, o processo de transformação institucional ocorrido no âmbito das FAP.

A Fundação de Apoio da UFMG (Fundep), instituição de direito privado e sem fins lucrativos, foi criada por um grupo de pesquisadores da UFMG, na década de 1970, com o objetivo de dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela universidade. Nesse contexto analítico, a UFMG também é considerada uma das precursoras

da chamada “*New Brazilian University*” (Silva Júnior, 2017). A UFMG é uma universidade de expressivo reconhecimento nacional e internacional, situada na vanguarda do processo de produção do conhecimento como matéria-prima. A instituição ocupa posições de destaque em rankings de inovação e no registro de patentes, além de apresentar características estreitamente relacionadas ao conceito de universidade empreendedora, materializadas no que a própria UFMG denomina “ecossistema de inovação”.

A análise da Fundep constitui um exemplo concreto da expansão da atuação das FAP, visto que sua trajetória evidencia o crescimento significativo do volume de recursos administrados, do número de instituições “apoiadas” e dos serviços prestados, bem como a diversificação de serviços e das formas de relacionamento com organizações públicas e privadas. Esse processo foi acompanhado por mudanças no modelo de gestão da fundação, que passou a incorporar, gradualmente, mecanismos e princípios vinculados à racionalidade da governança corporativa.

A adesão a esse modelo foi outro aspecto que nos chamou a atenção quando iniciamos a pesquisa sobre as fundações de apoio privadas. Nosso estranhamento consistia na seguinte questão: qual seria a necessidade de adotar o modelo de governança corporativa em uma entidade sem fins lucrativos? Ao analisarmos os relatórios de gestão da Fundep, identificamos a incorporação de categorias próprias da governança corporativa, como ESG, *compliance*, *accountability*, transparência e sustentabilidade, todas inseridas em uma racionalidade corporativa. Foi também durante a análise desses relatórios que emergiu o elemento que se tornaria central nesta tese: a criação da Fundepar, gestora de investimentos da Fundep, torna evidente a adesão da fundação à governança corporativa, ainda que essa vinculação não seja expressamente apresentada nesses termos.

Em síntese, as alterações no arcabouço jurídico promovidas no âmbito da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação possibilitaram a expansão tanto do número de FAP no Brasil quanto de seu campo de atuação. Ao longo desse processo, essas fundações modificaram seu perfil, passando a atuar junto a diferentes instituições. No caso específico da Fundep, o número de instituições “apoiadas” cresceu até 2020, acompanhado do aumento do volume de recursos administrados. Embora a quantidade de instituições “apoiadas” tenha diminuído posteriormente, o montante de recursos sob sua administração e seu superávit continuaram crescendo. Cabe lembrar que a Fundep cobra, a título de custo operacional, um valor correspondente a aproximadamente 10% do total de cada projeto. Do resultado financeiro da

fundação, 30% são repassados à UFMG por meio do Fundo Fundep, enquanto os 70% restantes são incorporados ao patrimônio social da própria fundação.

Essa expansão ocorre em uma relação contraditória com a universidade pública. Por um lado, as fundações respondem a necessidades concretas das universidades, especialmente diante de um cenário de desfinanciamento e das exigências relacionadas à execução de projetos científicos e de editais de fomento. Por outro, essas entidades ampliam os canais por meio dos quais relações, critérios e interesses privados penetram no espaço universitário.

Ao mesmo tempo que a Fundep se beneficia do capital científico, institucional e simbólico acumulado pelas instituições públicas que “apoia”, particularmente da UFMG, observamos um processo de progressiva autonomização da fundação em relação à universidade que lhe deu origem. Em nossas análises, constatamos que sua visão institucional projeta a construção de uma entidade autônoma e sustentável, cujo projeto é se tornar protagonista no sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil.

A análise evidenciou que a expansão das fundações de apoio privadas, materializada pela trajetória da Fundep, ultrapassa sua função original de “apoiar” a gestão administrativa e financeira, consolidando essas entidades como instâncias de mediação entre a universidade, o Estado e o mercado. Esse processo é sustentado tanto pela ampliação progressiva de suas atribuições jurídico-institucionais quanto pela apropriação das condições materiais, científicas e simbólicas produzidas no âmbito da universidade pública.

Na planilha do MEC, atualizada em 2025 e utilizada como base de dados desta pesquisa, constam 120 fundações. Desse total, 12 foram excluídas da análise por estarem extintas ou com o credenciamento vencido. Entre as 108 fundações analisadas, 19 utilizam as expressões “governança corporativa” ou “gestão corporativa”, enquanto outras 19 adotam nomenclaturas relacionadas, como ESG e *compliance*. Assim, identificamos 38 fundações de apoio privadas que expressam, em seus documentos oficiais, a adesão a algum modelo de gestão corporativa, o que corresponde a aproximadamente 35% das FAP que atuam junto às universidades federais brasileiras.

Neste trabalho, situamos a adesão das fundações de apoio privadas à governança corporativa na totalidade das transformações mais amplas ocorridas no Estado. No Brasil, esse processo se relaciona à Reforma do Aparelho do Estado, conduzida pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, que se fundamentou em argumentos como a racionalização dos gastos públicos e promoveu a redefinição das relações entre Estado, mercado e sociedade, bem como das funções estatais sob orientação neoliberal. Esse movimento esteve

associado à Nova Gestão Pública e à governança pública, que difundiram na esfera pública categorias oriundas da administração empresarial, como eficiência, desempenho, resultados, *accountability*, contratualização, transparência, controle e gestão por metas. Com isso, contribuíram para tornar menos nítidas as fronteiras entre as racionalidades pública e privada e para aproximar a gestão pública da governança corporativa.

A governança pública e a governança corporativa não constituem fenômenos idênticos, mas compartilham uma matriz gerencial e uma racionalidade mercantil. A pesquisa demonstrou como princípios originalmente consolidados no universo empresarial e financeiro passaram a circular entre organizações públicas e entidades privadas vinculadas ao Estado, adquirindo legitimidade como se fossem instrumentos tecnicamente neutros de “boa gestão”. Esse processo não ocorre de forma isolada, mas se insere no atual estágio de desenvolvimento do capitalismo, marcado pela predominância financeira.

A mundialização do capital, expressão cunhada por Chesnais (1998), caracteriza-se pelo crescimento expressivo das transações financeiras, que se tornaram o motor desse novo estágio do desenvolvimento econômico e passaram a reorganizar a economia mundial, reconfigurando também a esfera produtiva. A mundialização financeira decorre de escolhas políticas estruturais que favoreceram a autonomia relativa das finanças e reorganizaram as relações entre Estado, capital e produção. Essa dinâmica cria a ilusão de que os circuitos financeiros operam de maneira desconectada da esfera produtiva, o que não corresponde à realidade. Na verdade, a aceleração das transações no mercado financeiro intensifica a pressão sobre a esfera produtiva, que passa a buscar a extração de mais-valia em espaços anteriormente considerados não produtivos, como a educação.

Os relatórios de gestão da Fundep analisados fornecem evidências empíricas das transformações ocorridas em uma entidade sem fins lucrativos vinculada a uma universidade federal. A análise desses documentos ao longo dos anos nos permitiu observar a incorporação progressiva de categorias como transparência, prestação de contas, *accountability*, *compliance*, sustentabilidade e governança. Contudo, com esta investigação, não objetivamos destacar apenas a frequência com que essas expressões aparecem, mas evidenciar as mudanças no léxico institucional e na forma como a própria Fundep passou a estruturar sua atuação.

A crítica formulada por Dowbor (2016) revela que, sob a hegemonia do capital financeiro, a governança corporativa subordina a complexidade das organizações a um único parâmetro de avaliação: a rentabilidade. Mesmo seu discurso se sustentando em princípios como ética, transparência e responsabilidade, a dinâmica concreta das grandes corporações

evidencia que tais princípios permanecem subordinados aos interesses de valorização do capital.

Interpretamos, dessa forma, que a adesão à governança corporativa, por parte da Fundep, constitui uma forma de incorporação da racionalidade empresarial de organização, controle, avaliação, gestão de riscos e tomada de decisão, e até mesmo um processo de subsunção de suas prioridades a uma lógica mercantil por parte de uma entidade cuja existência está diretamente vinculada à universidade pública. Interpretamos ainda que essa fundação serve de ponte para a inserção dessa racionalidade pela própria universidade, visto que ela é uma das formas que as universidades federais buscam para subsistir dentro de um cenário estatal de restrições orçamentárias.

A análise da Fundep permitiu-nos observar, concretamente, a passagem da governança como discurso para sua incorporação à estrutura organizacional. A governança não aparece apenas nos relatórios, mas também se materializa em políticas, instâncias decisórias, mecanismos de *compliance*, gestão de riscos e outras práticas institucionais. Portanto, não se trata de uma mudança terminológica, mas de uma transformação estrutural da fundação. Diante dessa constatação, questionamo-nos sobre até que ponto se estende a aproximação da Fundep com os circuitos da economia financeirizada.

Compreendemos aqui a financeirização como um processo amplo de reconfiguração do Estado, das políticas sociais e das formas de acumulação capitalista. Ao alcançar a esfera da educação superior, esse processo subordina a educação à lógica financeira, redefinindo seus sentidos, suas prioridades e suas condições de funcionamento e, assim, enfraquecendo seu caráter de direito social e de bem público.

Chegamos, então, ao principal achado da nossa pesquisa: a criação, por uma fundação de apoio privada, de uma empresa de investimentos, a Fundepar. Em nossa perspectiva, sua criação representa uma mudança qualitativa na atuação da Fundep e eleva a atuação das FAP a um novo patamar. Com a Fundepar, a Fundep extrapola sua função de gerir recursos destinados ao ensino, à pesquisa, à extensão e ao desenvolvimento institucional. A fundação cria uma empresa voltada à participação em empreendimentos e, posteriormente, estrutura essa atuação por meio de uma gestora credenciada pela CVM e de Fundos de Investimento em Participações (FIP). Desse modo, a mediação entre a universidade e o mercado passa a alcançar diretamente os instrumentos próprios do mercado de capitais.

Nesse contexto, o conhecimento científico e tecnológico produzido no interior da universidade pública passa a integrar estratégias de investimento financeiro. *Startups* e *deep*

techs oriundas de universidades e centros de pesquisa, ou relacionadas a essas instituições, são prospectadas, avaliadas, selecionadas e incorporadas a portfólios de acordo com suas expectativas de crescimento e valorização.

O conhecimento produzido, na maioria dos casos com recursos públicos, passa a ser tratado como conhecimento matéria-prima (Silva Júnior, 2017), recebendo maior incentivo e até mais recursos em função de seu potencial de valorização econômica. Esse processo, além de criar uma assimetria na distribuição dos investimentos entre as diferentes áreas do conhecimento, uma vez que os conhecimentos produzidos pelas humanidades apresentam menor potencial de retorno econômico, sustenta o discurso ideológico de que o conhecimento universitário somente alcança a sociedade por intermédio do mercado, invisibilizando formas alternativas e solidárias de socialização do conhecimento.

O programa de investimentos Seed4Science fornece a demonstração mais concreta desse processo. A análise de sua estrutura, das empresas investidas, dos dados financeiros e do ciclo de investimentos evidencia uma operação típica de *venture capital*, composta pelas etapas de prospecção, seleção, investimento, acompanhamento, valorização e desinvestimento. A origem universitária das tecnologias não modifica essa lógica. Ao contrário, constitui um dos elementos utilizados para a identificação de oportunidades de investimento. Ressaltamos que os recursos utilizados nos investimentos da Fundepar são provenientes, em parte, de recursos próprios da fundação, mas também incluem aportes realizados pelo governo do Estado de Minas Gerais.

Nesse ciclo de investimentos, estabelece-se uma articulação peculiar entre recursos públicos, produção pública do conhecimento e capital privado. Conforme discutimos anteriormente, muitas das tecnologias incorporadas pelas *startups* foram desenvolvidas por meio da infraestrutura universitária, do trabalho de pesquisadores, da formação de mestres e doutores e com financiamento público. Quando essas tecnologias ingressam nos circuitos da economia financeirizada por meio dos fundos de investimento, evidencia-se uma contradição entre a socialização das condições e dos riscos envolvidos na produção científica e a possibilidade de apropriação privada dos resultados econômicos decorrentes de sua valorização.

A Fundepar opera segundo uma racionalidade financeira institucionalizada igual à de outras gestoras de investimentos que atuam no mercado. Suas políticas de investimento, aquisição e acompanhamento de ativos, ESG, negociação, gestão de portfólio e liquidez demonstram que sua atuação não se limita ao “apoio à inovação”. Existe uma estrutura

organizada para avaliar riscos, selecionar ativos, acompanhar investimentos e buscar sua valorização.

O programa de investimentos que sucede o Seed4Science, denominado Arapy, indica a continuidade e a atualização desse modelo. A incorporação de critérios como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, ESG e “investimento de impacto” demonstra que a Fundepar busca fundamentar social e ambientalmente sua atuação no mercado financeiro. Esse movimento sustenta um discurso que apresenta a possibilidade de um capitalismo supostamente bom e responsável.

Por fim, o Programa Motirô amplia o fenômeno analisado para além do investimento financeiro propriamente dito, uma vez que sua atuação abrange a formação e a aceleração de empreendedores no ecossistema universitário, contribuindo para a disseminação de valores, práticas e competências associados ao empreendedorismo e à transformação do conhecimento em negócios.

A análise da Fundepar evidenciou uma mudança de patamar na mediação exercida pelas fundações de apoio privadas entre universidade e mercado. A criação de uma empresa de participações, a posterior incorporação de uma gestora credenciada pela CVM e a constituição e gestão de Fundos de Investimento em Participações demonstram que essa mediação ultrapassa o “apoio” e a gestão de projetos e recursos e alcança diretamente mecanismos próprios do mercado financeiro.

Por meio da prospecção, seleção, investimento, acompanhamento e desinvestimento em *startups* e empresas de base tecnológica, conhecimentos e tecnologias produzidos em ambientes financiados por recursos e infraestrutura públicos passam a ser avaliados segundo suas possibilidades de valorização econômica. Os casos do Seed4Science, do Arapy e do Programa Motirô evidenciam diferentes dimensões desse processo, abrangendo desde o investimento em ativos e participações societárias até a disseminação da cultura empreendedora no espaço universitário. Nesse sentido, a Fundepar constitui uma mediação institucional concreta por meio da qual a produção científica universitária é conectada aos circuitos de valorização financeira, materializando, no caso estudado, as tendências de financeirização analisadas ao longo da tese.

Desse modo, a hipótese que orientou esta pesquisa mostrou-se consistente: as fundações de apoio privadas constituem mediações institucionais por meio das quais a lógica da financeirização penetra no interior das universidades federais. A governança corporativa, longe de configurar um instrumento neutro da gestão, revela-se um dos mecanismos pelos quais o conhecimento produzido pelas universidades é progressivamente reordenado segundo a

racionalidade do capital financeiro. A principal contradição identificada, portanto, reside no fato de que instituições criadas para “apoiar” a missão pública da universidade passam, gradativamente, a incorporar formas de gestão e de organização voltadas à valorização do capital, colocando em risco a autonomia universitária e redefinindo o papel social da produção científica.

Ao longo deste estudo, buscamos desvelar o objeto de pesquisa. Partimos então da investigação das fundações de apoio privadas, examinamos a incorporação da governança corporativa em suas estruturas e práticas institucionais e chegamos à análise da criação de uma gestora de investimentos vinculada a uma dessas fundações. Esse percurso nos permitiu compreender que não estávamos diante de aspectos isolados, mas de um objeto complexo e em constante movimento, constituído por diferentes relações e mediações, cuja apreensão exigiu sucessivas aproximações.

Durante esse processo, diversas questões foram esclarecidas, enquanto outras permaneceram em aberto em razão das limitações relacionadas à disponibilidade dos dados, ao tempo da pesquisa, ao amadurecimento teórico da autora e à própria consolidação do objeto na realidade social. Reconhecemos também a limitação de um estudo de natureza estritamente documental que se limita aos dados públicos. Trata-se de um fenômeno recente, ainda em constante transformação, o que impõe desafios à sua análise e demonstra a necessidade de acompanhar seus futuros desdobramentos, e destacamos que o caso da Fundep e da Fundepar não é generalizável, mas sim um caso paradigmático na realidade brasileira.

Consideramos que este trabalho aborda uma temática relevante e inovadora, oferecendo contribuições ao campo das políticas educacionais, ao mesmo tempo que abre possibilidades para novas investigações. O caso Fundep/Fundepar constitui uma experiência singular ou expressa uma tendência mais ampla entre as fundações de apoio privadas às universidades federais brasileiras? Como se distribuem os riscos e os resultados econômicos quando tecnologias desenvolvidas com recursos públicos são convertidas em *startups* e, posteriormente, incorporadas a fundos de investimento? Quais transformações nas relações de trabalho dos pesquisadores acompanham esse processo? Ao encerrarmos esta tese, deixamos essas questões como pontos de partida para futuras pesquisas que possam aprofundar a compreensão desse fenômeno.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, DF, n. 10, 1997.
- ADRIÃO, Theresa; DOMICIANO, Cassia Alessandra. A Educação Pública e as Corporações: avanços e contradições em uma década de ampliação de investimento no Brasil. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v8-79084>. Acesso em: 25 maio 2023.
- ALMEIDA, Thomas Augusto Ferreira de. **Fundações de apoio - regime jurídico - autonomia universitária**. 2013. 208 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.
- ANBIMA. Renda fixa FIPs e FIDCs puxam a captação e indústria de fundos encerra 2025 no azul. **ANBIMA Notícias**, 8 jan. 2026. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/renda-fixa-fips-e-fidcs-puxam-a-captacao-e-industria-de-fundos-encerra-2025-no-azul.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.
- ANDES. Fundações privadas ditas de apoio às universidades públicas. **Caderno ANDES**, Brasília, DF, n. 23, fev. 2006.
- ARATU. **Aratu Tecnologias Ambientais**. Disponível em: <https://www.aratu.net/>. Acesso em: 25 set. 2025.
- ARRUDA, Arthur Barbosa. **Regulamentação interna do relacionamento da Universidade Federal da Paraíba com fundações de apoio: um estudo sobre fluxos administrativos e sua aderência aos normativos vigentes**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.
- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51–60, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>
- BASTOS, Pedro Paulo Zahluth. Financeirização, crise, educação: considerações preliminares. Texto para Discussão. **IE/UNICAMP**, Campinas, n. 217, p. 1-22, mar. 2013. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/3256/TD217.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.
- BIANCHETTI, Mara. CBMM agrega valor à produção e faz mineração do futuro. **Diário do Comércio**, Belo Horizonte, 28 abr. 2025. Disponível em: <https://fundepar.com.br/diario-do-comercio-cbmm-agrega-valor-a-producao-e-faz-mineracao-do-futuro/>. Acesso em: 8 jun. 2026.
- BRASIL. Presidência da República. **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: Diário Oficial da

União, 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm. Acesso em: 12 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: MARE, 1995.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.

Brasil. Presidência da República. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Código Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em 25 maio 2025.

BRASIL. Presidência da República. **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: Diário Oficial da União, 2004a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre normas gerais para a licitação e contratação de parceria público privada no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2004b. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 7.423, de 31 de outubro de 2010**. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm. Acesso em: 26 abr. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013**. Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nos 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de providências novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112863.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 8.241, de 21 maio de 2014**. 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. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8241.htm. Acesso em: 26 abr. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016**. Brasília, DF: CGU, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 21 jul. 2023.

BRASIL. **O que são fundos de investimentos**. Brasília, DF: Portal do Investidor, 22 nov. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/investir/tipos-de-investimentos/fundos-de-investimentos/o-que-sao-fundos-de-investimentos>. Acesso em: 5 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Fundações de Apoio**. Brasília, DF: MEC, 2023. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu-secretaria-de-educacao-superior/fundacoes-de-apoio-sesu>. Acesso em: 21 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Fundações de Apoio**. Brasília, DF: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/orgaos-especificos-singulares/secretaria-de-educacao-superior/fundacoes-de-apoio>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. **Fundos de Investimento em Participações - FIPs**. Brasília, DF: Portal do Investidor, s.d. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/investir/tipos-de-investimentos/fips>. Acesso em: 5 jun. 2025

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **CGPAR-Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União**. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, s.d. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/governanca/cgpar>. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRETTAS, Tatiana. **Capitalismo dependente, neoliberalismo e financeirização das políticas sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: Consequência, 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Glossário ETF**. Brasília, DF: Caixa Econômica Federal, [s.d.]. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/fundos-investimento/fundos-de-indices/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 18 jun. 2026.

CANITO FILHO, Fernando de Oliveira. **Possibilidades de efetivação de práticas de governança em fundações privadas**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2013.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Menos governo e mais governança? Repensando a lógica da ação estatal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 6., 2008, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: Unicamp, 2008.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 54, p. 761–801, jul./set. 2013. DOI: 10.1590/S1413-24782013000300013.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de; LIMA, Raimundo da Silva. Estratégias e movimentos dos grandes grupos privados de ensino superior de capital aberto entre 2007 e 2021. **Revista Brasileira de Educação**, v. 29, p. e290091, 2024.

CARVALHO, Jessika Jheniffer da Silva. **Endowments**: os fundos patrimoniais no ensino superior brasileiro. 2021. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; KATO, Fabíola Bouth Grello; PONTES, Luma Barbalho; COSTA, Carolina Costa da. O modelo de governança corporativa e as fundações privadas na educação superior pública federal: novas regulações entre o público e o privado. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/140155>. Acesso em: 23 nov. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA-CNI. **Capital Empreendedor**. Brasília, DF: CNI, 2025. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2017/11/capital-empreendedor-como-micro-pequenas-e-medias-empresas-podem-se-beneficiar/>. Acesso em: 18 jun. 2026.

CELLVA. **Cellva Ingredients**. Disponível em: <https://cellva.com/>. Acesso em: 25 set. 2025.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 4, n. 3, p. 3-8, 1999.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Crise e privatização da universidade pública: de Fernando Henrique a Lula da Silva. **Universidade & Sociedade**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2006.

CHAVES, Vera Lucia Jacob. Financeirização e expansão do ensino superior privado-mercantil no Brasil. In: FORGES – FÓRUM DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR NOS PAÍSES E REGIÕES DE LÍNGUA PORTUGUESA, 5., 2015, Recife. **Anais [...]**. Recife: FORGES, 2015. p. 53–66. Disponível em: <https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2022/04/Forges-5-53.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2026.

CHESNAIS, François. **A mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESNAIS, François (coord.). **A mundialização financeira**: gênese, custos e riscos. Tradução de Carmem Cristina Cacciacarro, Luís Leiria, Silvana Foá e Valéria Coêlho da Paz. São Paulo: Xamã, 1998.

CHESNAIS, François. Mundialização: o capital financeiro no comando. **Outubro**, n. 1, p. 7-28, 2000. (Publicado originalmente em Les Temps Modernes, n. 607, 2000. Tradução de Ruy Braga).

CHESNAIS, François. A teoria do regime de acumulação financeirizado: conteúdo, alcance e interrogações. Forum de la Régulation, Paris, 11-12 out. 2001. Revisado e aumentado para difusão, em 29 mar. 2002. Tradução do francês e revisão técnica por Catherine Marie Mathieu (FACAMP – Campinas) e Adriana Nunes Ferreira (FACAMP – Campinas). **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 1-44, jan./jun. 2002.

COSTA, Fábio Luciano de Oliveira. Novas estratégias de gestão corporativa no ensino superior privado com fins lucrativos no Brasil: O caso da Estácio Participações S.A. (2007-2014). **Rev. HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v.19 1-26 e019027, 2019.

COSTA, Marilda de Oliveira. Contrarreformas, Nova Gestão Pública e relações público-privadas: mapeando conceitos, tendências e influências na educação. **RBPAE-Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 35, n. 1, p. 159-179, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol1n12019.89875>

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Comissão de Valores Imobiliários. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br>. Acesso em: 3 maio 2026.

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Parecer CRM-SC nº 37/2023**. Processo Consulta nº 34/2023. Relatora: Fabiana Rebelo Pereira Costa. Florianópolis: CRM-SC, 2023. Disponível em: https://sistemas.cfm.org.br/normas/arquivos/pareceres/SC/2023/37_2023.pdf. Acesso em: 22 jul. 2026.

DE BENEDICTO, Samuel de; GUIMARÃES JÚNIOR, Ernani de Souza; PEREIRA, José Roberto; ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira de. Governança Corporativa: Uma Análise da aplicabilidade dos seus Conceitos na Administração Pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

DE CONTI, Bruno de; VILLEN, Patricia. Financeirização e educação: lógicas irremediavelmente irreconciliáveis. **Revista Cocar**, Belém, edição especial, n. 20, p. 1–17, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar>. Acesso em: 10 dez. 2025.

DIAS, Rafael de Brito. O que é a política científica e tecnológica? **Sociologias**, Porto Alegre, v. 13, n. 28, p. 316-344, set./dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222011000300011>

DOWBOR, Ladislau. Governança corporativa: o caótico poder dos gigantes financeiros. **Revista Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 27, n. 2, dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rpe/article/view/31350>. Acesso em: 25 set. 2025.

FABNS. **FabNS – Fábrica de Nanossoluções**. Disponível em: <https://www.fabns.com.br/>. Acesso em: 25 set. 2025.

FATTORELLI, Maria Lucia. Você sabe o que são papéis podres? **Auditoria Cidadã da Dívida**, 10 jul. 2020. Disponível em: <https://auditoriacidada.org.br/video/voce-sabe-o-que-sao-papeis-podres/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

FEITOSA, Mônica Nascimento e. **Marcos regulatórios da relação fundações privadas de apoio e instituições públicas de ensino superior**. 2019. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Universidade Estadual de Montes Claros, Montes Claros, 2019.

FEP-BA. Fundação Escola Politécnica da Bahia. Página institucional da Fundação Escola Politécnica da Bahia. Disponível em: <https://www.fepba.org.br/>. Acesso em: 25 maio 2025.

FERREIRA, Luciana Rodrigues. **O público e o privado nas universidades públicas**: análise da fundação de apoio privada FADESP no gerenciamento dos recursos para a UFPA (2004 a 2008). 2010. 215 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2010.

FUNADIF. Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Disponível em: <https://www.funadif.org.br/>. Acesso em: 25 maio 2025.

FUNAPE. Fundação de Apoio à Pesquisa da Universidade Federal de Goiás. Disponível em: <https://funape.org.br/novo/index.php>. Acesso em: 2 maio 2024.

FUNARBE. Fundação Arthur Bernardes. Disponível em: <https://funarbe.org.br/>. Acesso em: 2 maio 2024.

FUNDAÇÃO IPEAD. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.ipead.face.ufmg.br/>. Acesso em: 25 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2007**. Belo Horizonte: Fundep, 2007. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Atividades Fundep 2008**. Belo Horizonte: Fundep, 2008. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2009**. Belo Horizonte: Fundep, 2009. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2010**. Belo Horizonte: Fundep, 2010. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2011**. Belo Horizonte: Fundep, 2011. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2012**. Belo Horizonte: Fundep, 2012. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2013**. Belo Horizonte: Fundep, 2013. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2014**. Belo Horizonte: Fundep, 2014. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2015**. Belo Horizonte: Fundep, 2015. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2016**. Belo Horizonte: Fundep, 2016. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2017**. Belo Horizonte: Fundep, 2017. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2018**. Belo Horizonte: Fundep, 2018. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2019**. Belo Horizonte: Fundep, 2019. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2020**. Belo Horizonte: Fundep, 2020. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2021**. Belo Horizonte: Fundep, 2021. Disponível em: <https://fundepar.com.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2022**. Belo Horizonte: Fundep, 2022. Disponível em: <https://fundepar.com.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2023**. Belo Horizonte: Fundep, 2023. Disponível em: <https://fundepar.com.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2024**. Belo Horizonte: Fundep, 2023. Disponível em: <https://fundepar.com.br>. Acesso em: 7 junho 2026.

FUNDEP. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. **Relatório de Gestão Fundep 2025**. Belo Horizonte: Fundep, 2023. Disponível em: <https://fundepar.com.br>. Acesso em: 7 junho 2026.

FUNDEP. Fundep. Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br/>. Acesso em: 2 maio 2024.

FUNDEP. **Estatuto da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa**. Belo Horizonte: Fundep, [s.d.]. Disponível em: <https://www.fundep.ufmg.br/uploads/Estatuto-da-Fundep-compressed-1-dd3daf40ed.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2026.

FUNDEPAR. Fundo Fundep Participações S.A. Disponível em: <https://fundepar.com.br/>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDEPAR. **Relatório de impacto: primeiro ciclo do Programa Motirô**. Belo Horizonte: Fundepar, 2025. Disponível em: <https://fundepar.com.br/fundos-e-programas/motiro/>. Acesso em: 31 jul. 2026.

FUNDEPAR GESTÃO DE INVESTIMENTOS LTDA. **Política para aquisição e acompanhamento de ativos imobiliários e mobiliários**. Belo Horizonte: Fundepar Gestão de Investimentos Ltda., 2022. Disponível em: https://fundepar.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Setembro22_Politica-de-Aquisicao-e-Acompanhamento-de-Ativos_timbrado.pdf. Acesso em: 31 jul. 2026.

FUNDEPAR GESTÃO DE INVESTIMENTOS LTDA. **Política de investimentos**. Belo Horizonte: Fundepar Gestão de Investimentos Ltda., 2022. Disponível em: https://fundepar.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Setembro22_Politica-de-Investimentos_timbrado.pdf. Acesso em: 31 jul. 2026.

FUNDEPAR GESTÃO DE INVESTIMENTOS LTDA. **Política ESG**. Belo Horizonte: Fundepar Gestão de Investimentos Ltda., 2024. Disponível em: <https://fundepar.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Politica-ESG.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2026.

FUNDMED. Fundação Médica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://fundmed.org.br/>. Acesso em: 2 maio 2024.

FUNJAB. Fundação José Arthur Boiteux. Disponível em: <https://www.funjab.com.br/>. Acesso em: 25 maio 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTTMANN, Robert. As mutações do capital financeiro. In: CHESNAIS, François (org.). **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. Tradução de Carmen Cristina Cacciacarro, Luís Leiria, Silvana Foá e Valéria Coêlho da Paz. São Paulo: Xamã, 1998. p. 61-96.

HARVEY, David. **O Neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HARVEY, David. **O Enigma do Capital: e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2011.

HERSCOVICI, Alain. O “capitalismo imaterial”: elementos para uma análise (socio)econômica. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 102, p. 129–147, jul. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/4jxrQqrfqsy7PPNM35v9pq/?lang=pt>. Acesso em: 5 nov. 2025.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, Spring 1991. Disponível em: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.

INFOMONEY. **Venture capital: guia completo sobre o investimento em startups**. São Paulo: InfoMoney, [s.d.]. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/conteudos/ebooks/venture-capital/>. Acesso em: 18 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Censo da Educação Superior: resultados 2010-2024**. Brasília, DF: Inep/MEC, 2020-. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 28 ago. 2026.

KATO, Fabíola Bouth Grello. **A Nova Política de Financiamento de Pesquisas: Reforma no Estado e no Novo Papel do CNPq**. 2013. 179 f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2013.

KATO, Fabíola. O trabalho docente no contexto da governança corporativa: o estudo de uma IES do Grupo Ser Educacional S.A. **FINEDUCA: Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 15, n. 29, p. 1–15, 2025. DOI: 10.22491/2236-5907149515.

KATO, Fabíola Bouth Grello; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; MEGUINS, Rosimê da Conceição. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: um estudo de caso. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, Tempe, v. 28, n. 9, 2020. DOI: 10.14507/epaa.28.4890.

KUNUMI. **Kunumi Serviços em Tecnologia da Informação**. Disponível em: <https://www.kunumi.com/br>. Acesso em: 25 set. 2025.

LEFEBVRE, Henri. **Lógica formal, lógica dialética**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

LOGPYX. LogPyx. Disponível em: <https://logpyx.com/>. Acesso em: 25 set. 2025.

LUMEROBOTICS. Lume Robotics. Disponível em: <https://www.lumerobotics.ai/>. Acesso em: 25 set. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINO, Marcelo Giannobile. Fundos de Investimento. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.], v. 2, n. 7, p. 1–24, 2025. DOI: 10.69807/2966-0785.2025.109. Disponível em: <https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/109>. Acesso em: 6 abr. 2026.

MARTINS, Carlos Benedito. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 30, n. 106, p. 15–35, jan. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000100002>

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro terceiro: o processo global da produção capitalista. V. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. 3. ed. São Paulo: Sundermann, 2017. Disponível em: https://www.pstu.org.br/FormacaoConteudo/Livros/01_Marx-Engels_Manifesto-Comunista_NOVO.pdf. Acesso em: 6 ago. 2026.

MENDONÇA, Failde Soares Ferreira de. **A expansão do ensino superior e a contribuição das fundações privadas**: um olhar do Ministério Público Estadual. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Boitempo, 2011.

MOCARZEL, Marcelo Maia Vinagre. A financeirização da educação privada nas páginas de revista: discursos publicitários sobre a universidade brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 40, e0216625, 2019. DOI: 10.1590/ES0101-73302019216625.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. 5. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

MOYA AERO. Moya Aero. Disponível em: <https://moyaaero.com/>. Acesso em: 25 set. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, DF: Nações Unidas Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 03 out. 2026.

NANOFOOD. NanoFood. Disponível em: <https://nanofood.com.br/>. Acesso em: 25 set. 2025.

NASCIMENTO, Paulo Henrique Moura; SCARAMUSSA, Filipe Manarte; BORTOLON, Patricia Maria. A Evolução da Indústria Brasileira de Fundos de Investimento entre 2010 e 2019. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 19–38, 2023. DOI: 10.12979/rcmccuerj.v26i2.54986. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/54986>. Acesso em: 6 abr. 2026.

NEURALMIND. NeuralMind. Disponível em: <https://neuralmind.ai/>. Acesso em: 25 set. 2025.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade. Acesso em: 1 mar. 2024.

OLIVEIRA, Francisco de. **O surgimento do antivalor: capital, força de trabalho e fundo público**. Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, n. 22, p. 8-28, out. 1988.

OLIVEIRA, Marinalva Silva; COSTA, Arley José Silveira da; MALAFAIA, Dorinaldo Barbosa. O papel das fundações de apoio no processo de privatização da universidade pública. **Universidade e Sociedade**, p. 53-63, 2004.

OPTIMAL ENERGY. Optimal Energy. Disponível em: <http://www.optimalenergy.com.br>. Acesso em: 25 set. 2025.

PACETE, Luiz Gustavo. Entenda o que são as deep techs e como surgiu o conceito. **Forbes Brasil**, 20 maio 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/05/entenda-o-que-sao-as-deep-techs-e-como-surgiu-o-conceito/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

PACTO GLOBAL. **Environmental, Social and Governance**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 7 jun. 2026

PAULANI, Leda. A inserção da economia brasileira no cenário mundial: uma reflexão sobre o papel do Estado e sobre a situação atual à luz da história. **Boletim de Economia e Política Internacional/Ipea**, Brasília, DF, 2012.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e *New Public Management*: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008.

PECSMART. PecSmart. Disponível em: <https://www.pecsmart.com.br/>. Acesso em: 25 set. 2025.

PEREIRA, Rodrigo da Silva. Governança Corporativa na política educacional: o papel da OCDE. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, BA, v. 15, n. 31, p. 123-146, jan./mar. 2019.

PESSANHA, Roberto Moraes. **A indústria dos fundos financeiros**: potência, estratégias e mobilidade no capitalismo contemporâneo. Rio de Janeiro: Consequência, 2019.

PONTES, Luma Barbalho. **O Ciência sem Fronteiras na Universidade Federal Rural da Amazônia**: perspectivas entre a internacionalização da educação superior e a política de ciência, tecnologia e inovação. 2018. 155 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

PROJETO DRAFT. Ele fez carreira em multinacionais de alimentos. Agora, inova à frente de uma startup para otimizar a absorção de nutrientes pelo organismo. **Projeto Draft**, 6 fev. 2025. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/ele-fez-carreira-em-multinacionais-de-alimentos-agora-inova-a-frente-de-uma-startup-para-otimizar-a-absorcao-de-nutrientes-pelo-organismo/>. Acesso em: 2 ago. 2026.

RAMOS, Giovane Saionara. **Universidade pública e fundações privadas**: a hegemonia privatista na produção do discurso e na apropriação dos recursos. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

REIS, Tayanne de Fátima Almeida Tabosa dos. **Financiamento estudantil nas instituições privado-mercantis de ensino superior no Brasil**: o caso da Kroton Educacional. 2019. 215 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2019.

RESEARCH XP. O que é uma startup? Definição, objetivos e como montar a sua! **XP Investimentos**, 25 ago. 2022. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/o-que-e-startup/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. Ed. atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Íkaro de Paula. **Política de ciência, tecnologia e inovação no Instituto Federal de Pernambuco**: limites e contradições. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

SAURA, Geo; ARGUELHO, Mateus; CASAS, Jordi. Mitos EdTech: Fetichismo, ejército digital de reserva y estado financiarizador en educación. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Madrid, España, v. 23, n. 4, p. 1-23, 2025. DOI:10.15366/reice2025.23.4.004

SCHUGURENSKY, Daniel; NAIDORF, Judith. Parceria universidade-empresa e mudanças na cultura acadêmica: análise comparativa dos casos da Argentina e do Canadá. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 25, n. 88, p. 997-1022, out. 2004. Edição especial. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 8 jul. 2025.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano**: Investimentos em Educação e Pesquisa. São Paulo: Zahar Editora, 1973.

SGUISSARDI, Valdemar. Fundações privadas na universidade pública: a quem interessam?. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, v. 7, n. 4, p. 73-97, dez. 2002. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772002000400004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 jul. 2024.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JÚNIOR, João dos Reis. Universidade pública brasileira no século XXI: educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. **Espacios en Blanco. Revista de Educación**, Tandil, Provincia de Buenos Aires, Argentina, n. 23, p. 119-156, jun./jun. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384539805007>. Acesso em: 16 jul. 2025

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **The new brazilian university**: a busca por resultados comercializáveis: para quem? Bauru: Canal 6, 2017.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **Universidade inacabada**: razão e precariedade. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2025.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Forma e razões da expansão da educação superior pública no Brasil. In: MANCEBO, Deixe; BITTAR, Mariluce; CHAVES, Vera Lúcia J. (orgs.). **Educação superior**: expansão e reformas educativas. Maringá: Eduem, 2012. p. 21-42.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Universidade pública brasileira no século XXI: educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. **Espacios en Blanco. Revista de Educación**, Buenos Aires, Argentina, n. 23, p. 119-156, jun. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3845/384539805007.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2026.

SLAUGHTER, Sheila; RHOADES, Gary. **Academic capitalism and the new economy**: markets, state, and higher education. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.

SOUSA, José Augusto Ewerton de Sousa. **A política de ciência, tecnologia e inovação na UFPA no contexto do “Novo Marco de Ciência, Tecnologia e Inovação”**. 2024. 184 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2024.

SOUSA, Leila Maria Costa. **O EaD e o trabalho docente como estratégias de valorização do capital financeirizado da Kroton/Cogna**. 2025. 268 f. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2025.

SOUZA, Samantha Castro Vieira de. **A financeirização e a atuação de grupos estrangeiros do ensino superior privado no Brasil**: o caso da Adtalem Global Education/Wyden Educational. 2022. 238 f. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

TARVOS. Tarvos. Disponível em: <https://tarvos.ag/>. Acesso em: 25 set. 2025.

TUPY, Igor Santos. Universidades e parques científicos e tecnológicos no Brasil. **Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade – IPEA**, Brasília, DF, 1 out. 2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/511-universidades-e-parques-cientificos-e-tecnologicos-no-brasil>. Acesso em: 6 jun. 2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS-UFMG. Conselho Universitário. **Resolução nº 13, de 1º de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o recolhimento de valores decorrentes da execução de projetos com financiamento externo no âmbito da UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2022. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/2023/03/RESOLUCAO-No-13-2022-DE-01-DE-DEZEMBRO-DE-2022.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2026.

URBAN FARMCY. **Urban Farmcy**. Disponível em: <https://www.urbanfarmcy.com.br/>. Acesso em: 25 set. 2025.

VERGER, Antoni; NORMAND, Romuald. Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 36, n. 132, p. 599-622, jul./set. 2015.
DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152799>

XAVIER, Roberta. 50 anos como referência em gestão de contratos internacionais. **Fundep 50 Anos**, Belo Horizonte, 18 nov. 2025. Disponível em: <https://fundep50.ufmg.br/noticias/50-anos-como-referencia-em-gestao-de-contratos-internacionais>. Acesso em: 24 ago. 2026.