

Agradecimentos

Agradeço não só a todos os que, directa ou indirectamente, contribuíram para a elaboração deste Relatório, como também a todos aqueles que estiveram presentes nos momentos cruciais de toda a minha vida, tanto ao nível pessoal como profissional. Hoje sou um bocadinho de todos eles. Sem o seu apoio decerto que não chegaria onde cheguei.

Um agradecimento especial, de todo o coração, aos meus pais pelo seu sacrifício e luta constantes ao longo de todos estes anos. São para mim um exemplo de vida que procuro seguir.

Aos meus avós que eu adoro, que me deram sempre força, apoio e coragem nesta luta constante que é a nossa vida. Pela sua sabedoria, calma e compreensão ser-lhes-ei sempre grata.

Um agradecimento especial ao meu namorado com todo o amor. Sem ele não seria a pessoa que hoje sou nem teria descoberto toda esta força que tenho dentro de mim e que me permite avançar todos os dias. Agradeço-lhe toda a paciência, compreensão, força, cumplicidade, carinho, amizade e o amor que demonstrou ao longo destes anos.

À minha orientadora de Estágio na Biocant, Dra. Mariana Brandão, por me ter aberto as portas para a vida profissional, por toda a sua disponibilidade, ajuda e por todos os conhecimentos transmitidos durante o Estágio, assim como a todas as pessoas que integram a Biocant e com as quais criei grandes laços de amizade e companheirismo.

Ao Doutor António Martins, coordenador do Estágio da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por se ter mostrado sempre pronto, por todo o auxílio e orientação que me prestou na realização deste trabalho, por todos os conselhos e pela sua amizade.

Aos meus amigos e colegas de curso, por todos os bons momentos, pela cumplicidade e entreaajuda.

Resumo

O presente relatório versa sobre o estágio realizado na Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia entre 18 de Janeiro e 07 de Junho de 2010, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Este trabalho contempla uma abordagem à temática dos Projectos de I&D (Investigação e Desenvolvimento) como promotores de uma melhoria da qualidade de vida e potenciais impulsionadores da criação de iniciativas empresariais, designadamente na área da Biotecnologia.

Os Projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) inserem-se em projectos de actividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico envolvendo empresas e instituições de I&D associadas mediante um contrato de consórcio. As acções contempladas nos projectos destinam-se a incentivar a inovação tecnológica, a criação de laços de cooperação com as instituições de I&D e o fortalecimento de forma crescente das suas próprias capacidades internas. Assim, estes projectos visam o desenvolvimento de novas tecnologias e a obtenção de novas competências demonstradas em ambiente laboratorial. Nesta tipologia de projectos existem também acções de valorização dos resultados e transferência de tecnologias das instituições de I&D para o sector produtivo.

Neste contexto, este trabalho procurará apresentar todos os conceitos relevantes nesta matéria começando por definir o que é um Projecto, as características essenciais de um Gestor de Projectos, entrando posteriormente na temática da Investigação e Desenvolvimento, dando especial atenção ao programas de financiamento de fomento à investigação científica e tecnológica.

Assim, após uma primeira apresentação da entidade de acolhimento e de uma breve reflexão sobre a sua relação com este tipo de projectos de investigação, proceder-se-á à descrição das actividades desenvolvidas na Biocant.

Depois da apresentação das tarefas desenvolvidas na entidade de acolhimento, analisar-se-á o seu contributo para a aquisição de novos conhecimentos e competências, tanto profissionais como pessoais.

Acrónimos

7º PQ – 7º Programa-Quadro

ABAP – Associação Beira Atlântico Parque

AL – Autarquias Locais

C&T – Ciência e Tecnologia

CNC – Centro de Neurociências e Biologia Celular (da Universidade de Coimbra)

EMBL – European Institute of Molecular Biology

EP – Empresas Públicas

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FFP – Fundo Florestal Permanente

FP 7 – Seventh Framework Programme

FSE – Fundo Social Europeu

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IBET – Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica

IBILI – Instituto Biomédico de Investigação da Luz e da Imagem

IBMC – Instituto Biologia Molecular e Celular

ICBAS – Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar

IFAP – Instituto Financeiro de Agricultura e Pescas

INRB – Instituto Nacional de Recursos Biológicos

IPSFL – Instituição Privada Sem Fins Lucrativos

IRB – Institute for Research in Biomedicine of Barcelona

ITQB – Instituto de Tecnologia Química e Biológica

JNICT – Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica

MADRP – Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MIT – Massachusetts Institute of Technology

OE – Orçamento de Estado

PME – Pequena e Média Empresa

PO – Programa Operacional

PO SUDOE – Programa Operacional de Cooperação Territorial do Espaço Sudoeste Europeu

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RA – Regiões Autónomas

ROC – Revisor Oficial de Contas

SCT – Sistema Científico e Tecnológico

SWIT – Swiss Federal Institute of Technology

TOC – Técnico Oficial de Contas

UA – Universidade de Aveiro

UC – Universidade de Coimbra

UCLA – University of California at Los Angeles

VAL – Valor Actual Líquido

VCU – Virginia Commonwealth University

Índice

Agradecimentos.....	1
Resumo	2
Acrónimos.....	3
Introdução	8
1. A Entidade de Acolhimento	10
1.1. Apresentação da Entidade.....	10
1.2. Localização.....	14
1.3. Orientador de Estágio.....	15
2. Abordagem Teórica	16
2.1. O Projecto e o Gestor de Projectos	16
2.1.1. Conceito de Projecto	16
2.1.2. Ciclo de Vida do Projecto.....	17
2.1.3. Classificação de Projectos.....	19
2.1.4. As Funções do Gestor de Projectos	20
2.1.5. Qualidades Pessoais do Gestor de Projectos.....	22
2.2. A Investigação e Desenvolvimento (I&D)	24
2.2.1. A Ciência, a Tecnologia e as Actividades de I&D	24
2.2.2. O Sistema Científico e Tecnológico e as Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos.....	27
2.2.3. A Transferência de Conhecimento/Tecnologia	28
2.3. Programas de Fomento à I&D	29
2.3.1. Programas de Financiamento Nacionais e Internacionais.....	30
2.4. Os Projectos de I&D.....	36
3. Resumo e Sistematização das Tarefas Desenvolvidas na Entidade de Acolhimento	39
3.1. Participação na Orientação dos Projectos de I&D.....	39
3.1.1. A I&D na Entidade de Acolhimento	55
3.2. Organização, Classificação e Lançamento dos documentos contabilísticos	57
4. Análise crítica das competências necessárias, adquiridas e que ficaram por adquirir	61

5. Síntese da contribuição para o estágio dos conhecimentos e aprendizagem adquiridos nos 1º e 2º Ciclos de estudos	62
6. Balanço do valor acrescentado pelo estágio para a formação do estagiário e para a entidade de acolhimento.....	63
Bibliografia de Autor.....	64
Bibliografia de Internet.....	67
Anexos	68
Anexo I – Formulário de Pedido de Pagamento para Projectos de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia	69

Índice de Figuras

Figura 1 – Localização Geográfica Biocant.....	14
Figura 2 – Ciclo de Vida do Projecto.....	19
Figura 3 – Fluxos Monetários entre os Mercados Financeiros e as Operações das Empresas....	20
Figura 4 – Zona de Actuação do PO Regional do Centro.....	32
Figura 5 – FSE – Criação de um Novo Projecto.....	45
Figura 6 – FSE – Criação das Rubricas do Projecto.....	46
Figura 7 – Contabilidade – Exemplo de um Lançamento Contabilístico do Orçamento de um Projecto.....	47
Figura 8 – FSE – Passagem dos Documentos para o Fundo Social Europeu.....	48
Figura 9 – Circuito Financeiro de Projectos ao Nível Europeu.....	53

Índice de Quadros

Quadro 1 – Equipa de Investigação Biocant.....	12
Quadro 2 – Equipa de Administração Biocant.....	12
Quadro 3 – Actividades de I&D.....	26
Quadro 4 – <i>Template</i> da Base de Dados dos Projectos.....	40
Quadro 5 – Mapa de Controlo da Taxa de Imputação dos Investigadores/Técnicos (valores em %).	44
Quadro 6 – Exemplo do cálculo da taxa de imputação da despesa de Gastos Gerais aos Projectos de I&D.....	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das Despesas em I&D por Categoria de Actividade em Portugal (2007).....	26
Gráfico 2 – Distribuição das Despesas em I&D por Área Científica ou Tecnológica (2007).....	28
Gráfico 3 – Distribuição dos Financiamentos no Sistema Científico e Tecnológico (2007).....	30

Introdução

Um estágio como primeira aproximação ao Mercado de Trabalho, permite aplicar e aprofundar os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do percurso académico, bem como complementá-las através do contacto com a actividade desenvolvida na entidade de acolhimento. A aquisição das primeiras competências profissionais poderá proporcionar ao estudante universitário uma melhor integração no Mercado de Trabalho.

Como tal, o presente Relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio realizado na Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia, integrado no Plano de Estudos do 2º Ciclo, Mestrado em Gestão com especialização em Estratégia e Liderança, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O Estágio teve início a 18 de Janeiro e término a 07 de Junho do corrente ano.

A Biocant é uma associação sem fins lucrativos e realiza I&D na área da biotecnologia aplicada às Ciências da Vida, desenvolvendo projectos de iniciativa própria ou em consórcio com empresas ou centros de investigação fundamental. Disponibiliza serviços inovadores para as empresas e organismos públicos e privados na área da saúde, centros de investigação, indústria farmacêutica, alimentar e agro-alimentar.

Neste sentido, o Relatório intitulado “Projectos de I&D: promover o progresso da melhoria da qualidade de vida e a criação de iniciativas empresariais na área da Biotecnologia” fará uma abordagem a toda a temática relacionada com a Gestão Financeira de Projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), considerados o “Core Business” da Biocant. Esta tipologia de projectos, ainda um pouco estranha a grande parte das empresas do nosso país, tem vindo a suscitar interesse e a conquistar território.

Assim, o trabalho iniciará com uma breve apresentação da entidade de acolhimento, a descrição da sua actividade, a sua relação com os projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), a sua localização geográfica e o orientador de estágio na instituição.

Segue-se a abordagem teórica onde serão expostos alguns conceitos considerados importantes para o entendimento desta matéria, nomeadamente, o conceito de projecto, de ciclo de vida dos projectos e a sua classificação, o conceito de gestor de projectos, as suas funções e qualidades pessoais.

Depois da verdadeira noção de um projecto o tema a abordar será o da Investigação e Desenvolvimento (I&D). Aqui serão apresentados os conceitos de Ciência e Tecnologia, fortemente relacionados com as Actividades de Investigação e Desenvolvimento. Posteriormente, será feita referência ao Sistema Científico e Tecnológico no qual a Biocant se insere, sendo ela uma Instituição Privada Sem Fins Lucrativos (IPSFL), e à transferência de conhecimento e/ou tecnologia considerada a actividade principal da Biocant.

Antes de nos debruçarmos sobre os Projectos de I&D propriamente ditos, será feita uma alusão aos programas de financiamento desta tipologia de projectos e de fomento à Investigação e Desenvolvimento, as suas acções e áreas de actuação.

Depois da introdução de todos estes conceitos será, finalmente, apresentada a noção de Projectos de I&D (Investigação e Desenvolvimento), o tema fulcral deste trabalho.

Assim sendo, passar-se-á para o resumo e sistematização das tarefas desenvolvidas na entidade de acolhimento seguido de uma análise crítica das competências adquiridas no decurso do estágio, síntese da contribuição para o estágio dos conhecimentos e aprendizagem adquiridos nos 1º e 2º ciclo de estudos e o balanço do valor acrescentado pelo estágio para a formação do estagiário e para a entidade de acolhimento.

1. A Entidade de Acolhimento

1.1. Apresentação da Entidade

A Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia é uma associação privada sem fins lucrativos para a investigação e desenvolvimento em Ciências da Vida. Iniciou a sua actividade a 06 de Outubro de 2003 com o intuito de promover o desenvolvimento de I&D em consórcio com empresas nacionais e estrangeiras para a criação de produtos e serviços inovadores em Biotecnologia e apoiar o bioempreendedorismo em Portugal. Este Centro de Inovação em Biotecnologia impulsiona a transferência de tecnologia entre os centros de investigação fundamental de mérito reconhecido e as empresas do sector da biotecnologia. Apoiar igualmente as empresas instaladas no Biocant Park nas valências de I&D e serviços. Assim, esta instituição contribui para a criação de um “cluster” de Biotecnologia na região centro de Portugal.

A Biocant surge de um empreendimento da Câmara Municipal de Cantanhede em parceria com o CNC – Centro de Neurociências e Biologia Celular da Universidade de Coimbra, e com a Associação Beira Atlântico Parque (ABAP), a entidade gestora do Parque Tecnológico sito em Cantanhede.

A Biocant conta com uma equipa de Professores Universitários e Investigadores com competências reconhecidas nas áreas de investigação e de serviços no sector da Biotecnologia.

Tem incorporadas oito Unidades Laboratoriais no exercício das suas actividades de I&D:



Bioinformática

A unidade de Bioinformática da Biocant agrega recursos humanos altamente especializados, capazes de apresentar soluções computacionais nas áreas da Biologia e Saúde, assim como desenvolver/utilizar aplicações informáticas nas referidas áreas.



Biologia Celular

Os interesses da unidade de Biologia Celular centram-se na investigação em terapias de base celular com potencial em medicina regenerativa, a utilização de sistemas celulares para o estudo de fármacos e a descoberta e caracterização de biomarcadores.



Biotecnologia Molecular

A Unidade de Biotecnologia Molecular está direccionada para a pesquisa e produção de proteínas de interesse Biotecnológico com aplicação nas áreas biomédica ou na indústria agro-alimentar.



Genómica

A Unidade de Genómica desenvolve I&D nas áreas de sequenciação de ADN, análise de ácidos nucleicos e expressão genética e tem como objectivos desenvolver produtos para as indústrias agro-alimentar, farmacêutica e biotecnológica.



Microbiologia

A Unidade de Microbiologia dispõe de um laboratório acreditado e desenvolve investigação em biodiversidade microbiana utilizando métodos químicos e moleculares.



Serviços Avançados de Sequenciação

A Unidade de Serviços Avançados dedica-se à Sequenciação de DNA em larga escala com plataforma de segunda geração de sequenciação.



Engenharia de Tecidos

A Unidade de Engenharia de Tecidos dedica-se ao desenvolvimento de terapias baseadas em células estaminais e biomateriais para medicina regenerativa.



Sistemas Biológicos

A Unidade de Sistemas Biológicos dedica-se ao desenvolvimento de uma compreensão integrada e matemática de problemas nas Ciências da Vida.

Estas Unidades Laboratoriais da Biocant são lideradas por Professores da Universidade de Coimbra (CNC - Centro de Neurociências e Biologia Celular) e da Universidade de Aveiro (UA):

Equipa de Investigação

Prof. Doutor Carlos Faro (UC) – Director Científico da Biocant

Prof. Doutor José Luis Oliveira (UA) – Director da Unidade de Bioinformática

Prof. Doutor Carlos Duarte (UC) – Director da Unidade de Biologia Celular

Prof. Doutor Euclides Pires (UC) – Director da Unidade de Biotecnologia Molecular

Prof. Doutor Manuel Santos (UA) – Director da Unidade de Genómica

Prof. Doutor Milton Costa (UC) – Director da Unidade de Microbiologia

Doutora Conceição Egas (CNC) – Directora da Unidade de Serviços Avançados

Doutor Lino Ferreira (CNC) – Investigador Principal do Grupo de Engenharia de Tecidos

Doutor André Valente (CNC) – Investigador Principal do Grupo de Sistemas Biológicos

Quadro 1 – Equipa de Investigação Biocant

Fonte: www.biocant.pt

Equipa de Administração

Conselho de Administração

Prof. Doutor Carlos José Fialho da Costa Faro – Presidente

Doutora Conceição Egas – Administradora

Dra. Delfina Moreira – Administradora

Prof. Doutor Euclides Pires – Administrador

Dra. Mariana Brandão – Administradora

Assembleia-Geral

Prof. Doutor João Carlos Vidaurre Pais de Moura – Vice-Presidente

Prof. Doutor Euclides Pires – Secretário

Dr. Pedro Cardoso – Secretário

Conselho Fiscal

Prof. Doutor Fernando Guerra – Presidente

Dr. Euclides Carreira – Vogal

Dra. Sandra Martins – Vogal

Quadro 2 – Equipa de Administração Biocant

Fonte: www.biocant.pt

A Biocant possui um portfolio de projectos, que serão o ponto fulcral deste trabalho, e tecnologias próprios, que evoluíram de projectos de investigação desenvolvidos em parceria com centros de investigação fundamental e outras instituições a que se encontra ligada.

As Unidades Laboratoriais da Biocant possuem coordenação científica independente, promovendo a colaboração entre as unidades mediante várias categorias de projectos:

- Projectos de iniciativa própria em que a investigação é conduzida por colaboradores e quadros da Biocant, onde os custos que advém desses projectos são suportados por esta;
- Projectos contratados em que a investigação é realizada mediante um contrato que impõe a prestação de serviços de investigação bem especificados. Estes contratos são negociados e podem ser realizados com empresas, associações ou outras entidades;
- Projectos em consórcio nos quais a investigação é realizada pela Biocant em conjunto com outras entidades independentes. Este tipo de projectos pressupõe geralmente que a Biocant tenha um papel substancial na condução da investigação.

Mais à frente serão expostos várias tipologias de projectos tanto a nível nacional como internacional, com diferentes taxas de financiamento, tendo cada um deles as suas normas específicas de execução financeira.

Para a prossecução dos seus objectivos de criação de produtos e serviços inovadores na área da Biotecnologia a Biocant tem como parceiras as seguintes entidades:

- Biogen Idec
- AstraZeneca
- Roche
- Weleda
- Corticeira Amorim
- Sogrape
- Atral-Cipan
- Weber Portugal
- Crioestaminal
- Biotrend
- Centro Neurociências e Biologia Celular (CNC)

- Instituto Biomédico de Investigação da Luz e da Imagem (IBILI)
- Instituto de Tecnologia Química e Biológica (ITQB)
- Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica (IBET)
- Nacional de Recursos Biológicos (INRB)
- Instituto Biologia Molecular e Celular (IBMC)
- Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- University of Califórnia at Los Angeles (UCLA)
- Virginia Commonwealth University (VCU)
- European Institute of Molecular Biology (EMBL)
- Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (ICBAS)
- Institute for Research in Biomedicine of Barcelona (IRB)
- Swiss Federal Institute of Technology (SWIT)

1.2. Localização

A Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia está situada no Biocant Park – Parque Tecnológico de Cantanhede, na Zona Industrial de Cantanhede.

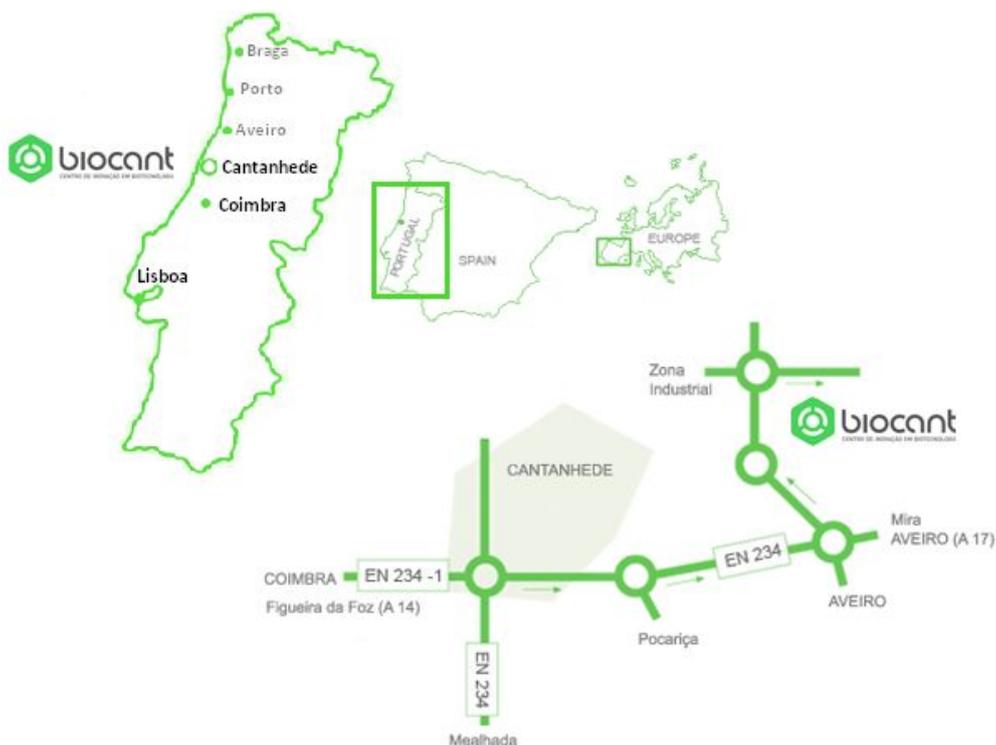


Figura 1 – Localização Geográfica Biocant

Fonte: www.biocant.pt

O Biocant Park é o primeiro parque de biotecnologia em Portugal, cujo objectivo é patrocinar, desenvolver e aplicar o conhecimento avançado na área das ciências da vida, apoiando iniciativas empresariais de elevado potencial.

Através de um elevado investimento por parte da Câmara Municipal de Cantanhede e do Centro de Neurociências e Biologia Celular da Universidade de Coimbra, e tomando partido do investimento nacional na área das Ciências da Vida ocorrido nos últimos anos, foi possível estabelecer uma estratégia de desenvolvimento que promove, simultaneamente, o empreendedorismo e o crescimento económico.

1.3. Orientador de Estágio

Durante o Estágio tive como Orientadora a Dr^a Mariana Ferreira Brandão, Administradora da Biocant.

Natural da Freguesia de Urrô, Concelho de Arouca, Distrito de Aveiro, é licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade do Minho, Técnica Oficial de Contas e Pós-Graduada em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial pelo ISCAC (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra). Possui grande experiência na Gestão de Projectos de I&D de diversos programas de financiamento nacionais e internacionais.

2. Abordagem Teórica

2.1. O Projecto e o Gestor de Projectos

2.1.1. Conceito de Projecto

Antes de iniciar o estudo da gestão de projectos, é necessário proceder ao estudo do que é um projecto e por que razão é a gestão de projectos uma actividade diferente das actividades rotineiras de gestão.

A característica mais óbvia de um projecto é que este possui uma dada finalidade particular, a qual normalmente se pode identificar pelo próprio nome do projecto. É isto que distingue os projectos das actividades de rotina de determinada empresa, como seja assegurar os ordenados ou a produção de determinados produtos.

A expressão *projecto* para os financeiros ou economistas é geralmente entendida como significando “um conjunto sistemático de informações destinado a fundamentar uma decisão de investimento” (Gouveia et al., 2004). Nesta definição são realçados dois aspectos – o da informação sistematizada e o da finalidade do investimento – que levam a restringir o conceito de projecto, num sentido económico, pela exclusão de todo o tipo de análises e informações não sistematizadas e não orientadas no sentido de fornecer propostas para investimento de capital.

Com uma maior amplitude existe uma outra definição de projecto como sendo um “processo específico utilizado por uma entidade, pública ou privada, para atingir objectivos por cuja fixação é reponsável” (Abecassis e Cabral, 2000).

Tal *processo específico* abrange as seguintes fases:

- Determinação de objectivos;
- Escolha do método (ou tecnologia) de combinação dos recursos disponíveis para alcançar os objectivos pretendidos;
- Determinação dos rendimentos e gastos associados à efectivação de tal escolha;
- Escolha das fontes de recursos;
- Estudo do enquadramento legal e administrativo do projecto.

2.1.2. Ciclo de Vida do Projecto

De acordo com Gouveia et al. (2004), se queremos aplicar alguma forma de estrutura ao projecto, é melhor concebê-lo como tendo sempre a mesma estrutura de base. Independentemente do projecto em questão, vai ter de passar sempre por determinado número de etapas distintas.

As características destas etapas vão depender naturalmente do tipo de projecto que se tem entre mãos. O período de tempo que o projecto vai demorar a percorrer essas etapas pode variar entre dias, meses ou anos.

Normalmente, o projecto implica um relatório ou estudo de viabilidade do mesmo. O estudo da viabilidade definirá o problema em questão (por exemplo, “demora demasiado tempo a atravessar a ponte X” ou “não conseguiremos fechar o mês senão seis semanas depois do seu final”). O mesmo estudo vai apurar as necessidades reais (por exemplo, “devíamos poder atravessar a ponte X em menos de meia hora”). Este estudo terá avaliado soluções alternativas e poderá indicar o tipo de acção a colocar em prática.

As etapas típicas de um Projecto são as seguintes:

- Início;
- Especificação;
- Concepção;
- Construção;
- Implementação;
- Operação e Revisão.

O Início é a etapa mais importante de qualquer projecto. Se o projecto não começa bem, poucas hipóteses tem de ter êxito. No início tem que se definir os assuntos em geral, os objectivos, tem que se acordar orçamentos e conseguir a aprovação do mesmo. É no início do projecto que se estabelecem as suas próprias bases. A forma como é conduzido o início do projecto vai determinar toda a sua evolução.

A Especificação é a etapa em que se definem detalhadamente as condições do projecto. Segundo Gouveia et al. (2004) esta é a altura em que o Gestor de Projectos vai estar em contacto próximo com aqueles que vão usufruir directamente dos resultados do projecto.

Nesta etapa estamos exclusivamente preocupados com o "quê" e não com o "como". Uma vez que o Gestor de Projectos vai ter uma ideia mais definida daquilo que o projecto envolve, também vai ter uma ideia mais definida do seu peso em termos de custos e de tempo. Como é natural, a atenção máxima é para com o financiador do projecto - com informações e planos mais detalhados - para procurar o apoio necessário à continuação do mesmo.

É na etapa da Concepção que o "quê" é transformado no "como". Gradualmente, o produto final começa a tomar forma. Depois de conseguidos todos os meios necessários, os peritos técnicos – arquitectos, analistas de sistemas, engenheiros, físicos, investigadores – vão chegar à solução do problema em questão. Esta etapa é como o esboço da etapa seguinte – a Construção. Pode surgir sob as mais diversas formas: um diagrama, uma maquete, um protótipo ou um relatório detalhado (Abecassis, 2000). Tal como na etapa anterior, o desenho/concepção do projecto são acordados em conjunto com o técnico de que resulta o desenvolvimento de planos mais detalhados para a etapa seguinte (Gouveia et al., 2004).

A etapa de Construção é o período que se espera com mais impaciência. Existirá sempre a tentação de passar por cima do Início do projecto, da Especificação e da Concepção só para ver algo produzido. No entanto, tem de haver algum cuidado, pois as fases iniciais de um projecto são bastante importantes para que possa ser bem sucedido.

É na etapa da Implementação, também referida como Instalação, que o produto que foi concebido se encontra pronto a passar à acção. Apesar de termos vindo a comprovar que aquilo que estamos a construir corresponde exactamente ao que o técnico pretende, existe mais um processo de aprovação nesta etapa.

Com respeito à Operação, Gouveia et al. (2004) alertam para o facto desta etapa ser muitas vezes esquecida e nem sequer ser pensada como parte integrante do projecto. No entanto, não deve ser omitida. Depois de termos a certeza de que o produto ou serviço obtidos funcionam, então sim, o projecto está concluído. Como em todas as etapas anteriores, algo foi produzido: um relatório final onde se encontram detalhadas as despesas do projecto, já revistas.

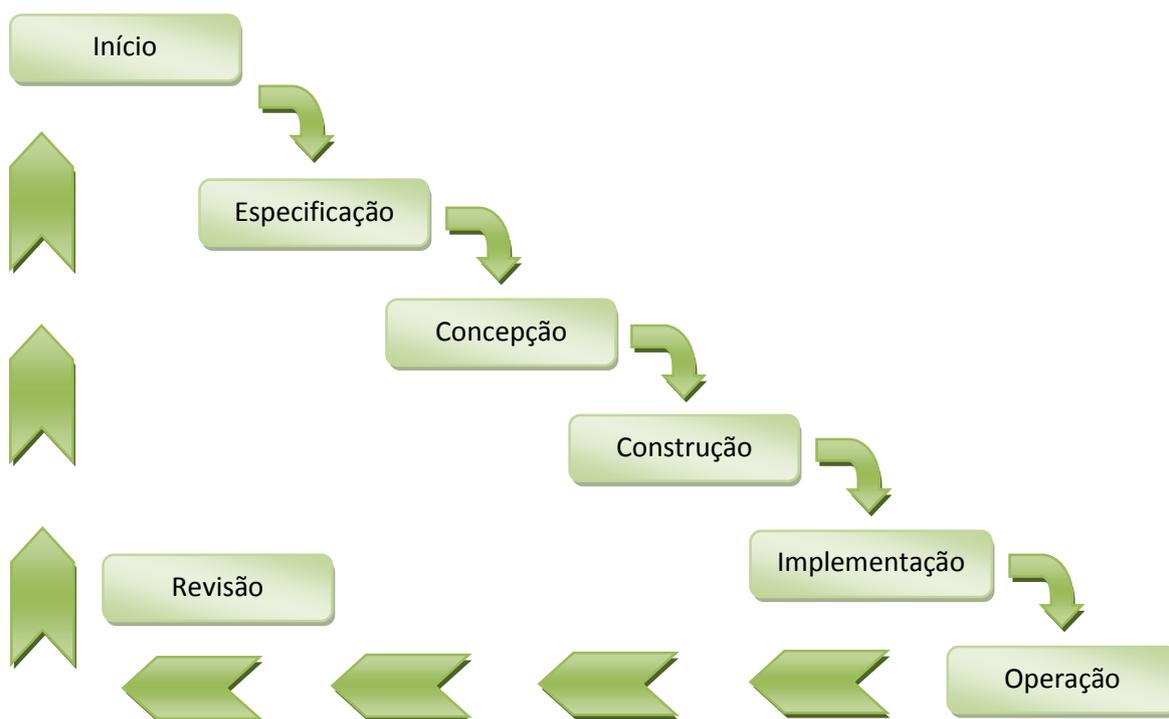


Figura 2 – Ciclo de Vida do Projecto

Fonte: Adaptado de Gouveia et al. (2004)

2.1.3. Classificação de Projectos

Segundo Martins et al. (2009) o problema da classificação dos projectos resume-se, essencialmente, pela natureza específica dos métodos analíticos de preparação e avaliação que os distinguem. Neste sentido, a distinção é a seguinte:

- Projectos directamente produtivos – os que visam a criação, renovação ou expansão de actividades de produção de bens e serviços susceptíveis de venda directa no mercado;
- Projectos não directamente produtivos – os que visam ou a criação, renovação, expansão de actividades de suporte às actividades produtivas (como, por exemplo, a formação profissional, educação, investigação científica, infra-estruturas de transporte, entre outros), ou os que se destinam a assegurar a vida colectiva (como, por exemplo, a polícia, defesa e administração), ou ainda aqueles que se destinam a melhorar a qualidade de vida individual ou colectiva (como, por exemplo, a saúde pública, habitação social, defesa do ambiente, entre outros).

Embora esta distinção anterior não seja inteiramente pacífica, existem uma quantidade de critérios que podem classificar os projectos numa ou noutra categoria. Segundo Abecassis (2000) o principal critério reside na natureza e no modo de formação do preço. Como é de esperar nos projectos não directamente produtivos o preço ou é impossível de estabelecer, ou, no seu modo de formação intervêm outros factores que não os componentes do seu custo industrial, comercial ou outros encargos. Como tal, aos projectos que são directamente produtivos são aplicáveis métodos analíticos de determinação da rentabilidade financeira e económica que permitem chegar a medidas quantitativas (Valor Actual Líquido (VAL), Taxa de Rentabilidade, Período de Recuperação, Relação Custo/Benefício, entre outros indicadores).

2.1.4. As Funções do Gestor de Projectos

Segundo Brealey et al. (2007) um Gestor posiciona-se entre a actividade operacional da empresa e os mercados financeiros, onde os investidores adquirem os activos financeiros emitidos pela empresa. O papel do Gestor é explicado na figura seguinte, onde se indica o fluxo monetário dos investidores para a empresa e o seu retorno.

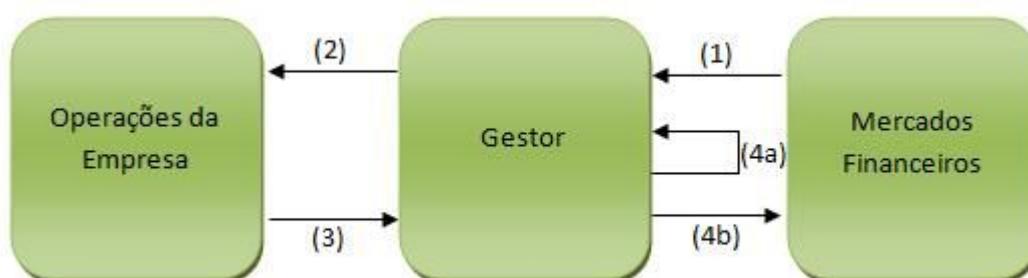


Figura 3 – Fluxos Monetários entre os Mercados Financeiros e as Operações das Empresas

Fonte: Adaptado de Brealey et al. (2007)

O fluxo inicia-se quando os títulos são emitidos para se obterem disponibilidades (veja-se ponto 1 da figura 3). As disponibilidades são aplicadas na compra de activos reais usados nas operações da empresa (veja-se ponto 2 da figura 3). Mais tarde, se a actividade da empresa resultar, os activos reais geram fluxos de tesouraria positivos que excedem o valor do investimento inicial (veja-se ponto 3 da figura 3). Finalmente, as disponibilidades ou são reinvestidas (veja-se ponto 4a da figura 3) ou retornam aos investidores que adquiriram a emissão inicial de títulos (veja-se ponto 4b da figura 3).

Este diagrama leva-nos a duas questões básicas acerca do Gestor. Primeiro, em que activos reais a empresa deve investir? Segundo, como devem ser obtidos os fundos para financiar o investimento? A resposta à primeira questão é a decisão de investimento ou orçamento de investimento. A resposta à segunda é a decisão de financiamento (Brealey et al., 2007).

As decisões de investimento e de financiamento são isoladas, ou seja, são analisadas independentemente. Quando uma oportunidade de investimento é identificada (um projecto), o Gestor deve questionar-se se o valor do projecto é superior ao capital necessário para o levar a cabo. Se sim, então deve considerar o modo de o financiar.

Citando Brealey et al. (2007), um Gestor é “qualquer responsável por uma decisão significativa de investimento ou de financiamento na empresa.” No entanto, exceptuando as pequenas empresas, nenhuma pessoa é, isoladamente, responsável por todas as decisões. Na maioria dos casos, a responsabilidade encontra-se dispersa por toda a empresa. A gestão de topo continua envolvida nas decisões financeiras, mas um engenheiro que concebe uma nova instalação de produção também está: o projecto determina o tipo de activos reais que a empresa irá possuir.

Segundo Gouveia et al. (2004), as funções de um Gestor podem resumir-se ao planeamento, organização, coordenação e controlo da empresa, bem como no assumir de uma posição de liderança perante a entidade.

O Planeamento, a Organização, a Coordenação e o Controlo fora de um ambiente de projecto, como, por exemplo, a gestão de um qualquer departamento funcional (como no caso das vendas, da produção ou da contabilidade), são frequentemente limitados pelo próprio processo, pelas actividades dos outros departamentos ou pelos conflitos e exigências dentro do próprio departamento.

Embora tudo isto não seja menos válido para a gestão de projectos, há, no entanto, uma alteração das prioridades, tendo agora as funções anteriormente referidas um alvo comum e imediato que é o de atingir os objectivos do projecto e garantir que este siga os objectivos da organização.

Uma grande parte do esforço do Gestor de Projectos vai concentrar-se no papel de “comunicador”.

2.1.5. Qualidades Pessoais do Gestor de Projectos

Um dos factores de maior importância no sucesso de um projecto são os seus recursos humanos. As pessoas envolvidas no desenrolar do projecto constituem um tópico que exige uma grande e constante atenção. Mark Brown (1993) refere que "a gestão de projectos é mais lidar com pessoas do que outra coisa".

Importa assim considerar as qualidades pessoais que o próprio Gestor de Projectos deve possuir. De acordo com Gouveia et al. (2004) o Gestor de Projectos deve saber:

- Motivar;
- Delegar;
- Comunicar; e
- Liderar.

Por muito bem planeado e organizado que seja um projecto, as hipóteses de ser bem sucedido sem o empenhamento da equipa são limitadas. Está muito nas mãos do Gestor de Projectos garantir que o projecto goze de uma cultura e de uma atmosfera que leve à conclusão dos objectivos. O Gestor quando procura pessoas para a sua equipa, procura naturalmente pessoas dinâmicas, empenhadas, responsáveis, inteligentes, empreendedoras e que saibam trabalhar em equipa. Todas estas qualidades são admiráveis, sem dúvida, mas precisam de ser alimentadas pelo Gestor. A chave para motivar as pessoas é atingir um grau de alinhamento entre os objectivos pessoais dos elementos da equipa e os objectivos do projecto. É claro que tentar perceber cada uma das pessoas é uma tarefa difícil. Muito já foi debatido acerca desta temática – Teoria de Maslow, Teoria dos Factores Higiénicos de Herzberg, entre outras. Pessoas diferentes são motivadas por coisas diferentes. Isto significa que o Gestor deve compreender e conhecer bem cada indivíduo da sua equipa de trabalho, descobrir o que o move e caminhar junto com ele (Latham, 2007).

Neste sentido, segundo Gouveia et al. (2004) destacam-se alguns dos inúmeros factores de motivação:

- Qualidade do trabalho (se é um trabalho interessante para o indivíduo e o faz sentir útil);
- Sentimento de integração (na equipa de projecto);
- Sentimento de envolvimento;

- Sentimento de Realização;
- Reconhecimento do sucesso e do esforço;
- Oportunidade de evoluir e progredir;
- Aumento da responsabilidade.

Encontrar forma de satisfazer estas necessidades varia de indivíduo para indivíduo e é claramente importante que o Gestor conheça bem a sua equipa a nível pessoal.

O acto de delegar tem como resultados a longo prazo uma maior libertação do Gestor e um maior envolvimento do pessoal do projecto que se sente responsável pelo trabalho. A arte de delegar é muito delicada e é necessário manter um equilíbrio entre a abdicação das suas responsabilidades pessoais e a ditadura. Existe uma relutância natural em muitas pessoas quando chegam ao acto de delegar. Esta reacção tem normalmente por base uma certa falta de confiança ou a convicção de que sozinho conseguiria fazer o trabalho. Mesmo que este seja o caso, não é desculpa para não delegar (Desseler, 2005).

Circunstâncias diversas ditam o estilo apropriado para comunicar e o Gestor tem de ser sensível à natureza da sua mensagem e ao seu público, isto é, deve atender e adaptar o seu discurso à audiência. Acima de tudo, ele deve ser suficientemente flexível na sua abordagem e deve adoptar o estilo apropriado de entre o imperativo, negociador, persuasor, conselheiro e ouvinte atento, pois não podemos esquecer que uma comunicação eficaz é um processo de dois sentidos. A capacidade de comunicar eficazmente é vital para qualquer Gestor.

A liderança pode ser definida como a “capacidade de influenciar um indivíduo ou um grupo de modo a que estes atinjam os objectivos definidos” (Robbins, 2000). No entanto, só podemos afirmar que estamos perante um verdadeiro líder quando esta capacidade de influenciar os outros é reconhecida formalmente, principalmente pelos seus colaboradores.

Numa perspectiva macroeconómica, um líder para além de se relacionar quotidianamente com os colaboradores da empresa, tem de estar no leme da organização. Um bom gestor de projectos deve ser um líder transformacional¹ e carismático, ou seja, aquele que procura a mudança dos colaboradores, numa lógica de conferir poder às pessoas, de modo a que estes se tornem agentes de mudança e desenvolvimento da organização. As qualidades que caracterizam esta tipologia de liderança são a capacidade de motivar os colaboradores para

¹ O oposto de Liderança Transformacional é uma Liderança Transaccional. A liderança transformacional "é definida em termos dos efeitos sobre os seguidores". A liderança transaccional "envolve a atribuição de recompensas em troca de obediência". (Desseler, 2005)

irem mais além dos objectivos previamente fixados, a delegação de oportunidades que proporcionem novas aprendizagens e estimulem intelectualmente os colaboradores a serem criativos, a capacidade de fazer emergir emoções fortes, de confiança e lealdade, a capacidade de inspirar os outros, entre outras (Knippenberg, 2008). Cada uma destas qualidades entrará em acção no decurso do projecto e um líder de sucesso saberá institivamente qual a abordagem correcta para cada circunstância específica.

2.2. A Investigação e Desenvolvimento (I&D)

2.2.1. A Ciência, a Tecnologia e as Actividades de I&D

Os conceitos de Ciência e Tecnologia, usados frequentemente para expressar realidades diferentes, devem a sua distinção à necessidade de organização do conhecimento e à utilização de técnicas destinadas à sobrevivência e ao desenvolvimento (Carneiro, 1995). Segundo Caraça (2003) a Ciência define-se como “o conjunto de conhecimentos organizados sobre os mecanismos de causalidade dos factos observáveis, obtidos através do estudo objectivo dos fenómenos empíricos”, e Tecnologia como “o conjunto dos conhecimentos científicos ou empíricos directamente aplicáveis à produção, à melhoria ou utilização de bens ou serviços”.

Outros dois conceitos que aparecem frequentemente interligados, e que são muito usados na área da Ciência e Tecnologia, são os de Investigação e Desenvolvimento (I&D). De acordo com o Manual de Frascati (OCDE, 2002), define-se como I&D “todo o trabalho criativo, realizado de forma sistemática com o objectivo de aumentar o conhecimento, incluindo o conhecimento do homem, cultura e sociedade, bem como o uso desse conhecimento para inventar novas aplicações”.

A maioria das actividades de I&D aparecem relacionadas com inovações de produto ou processo, no entanto, é possível que se encontrem actividades de I&D relacionadas com inovações de *marketing* ou organizações (OCDE, 2005).

As actividades de I&D podem ser classificadas de acordo com a sua natureza e objectivo. Assim, distinguem-se as actividades de:

- Investigação Fundamental;
- Investigação Aplicada;
- Desenvolvimento Experimental.

A Investigação Fundamental define-se como sendo os “trabalhos experimentais ou teóricos, desenvolvidos com a finalidade de obtenção de novos conhecimentos científicos e técnicos sobre os fundamentos de fenómenos e factos observáveis, sem o objectivo específico de aplicação prática ou utilização futura” (OCDE, 2002).

Ainda em relação à Investigação Fundamental, encontram-se na literatura mais dois conceitos: o de “Investigação Fundamental Pura” e o de “Investigação Fundamental Orientada”. A primeira “é desenvolvida com a expectativa de aumentar o conhecimento, sem ter vista qualquer tipo de benefício económico ou social, e sem fazer qualquer tipo de esforço em aplicar esse conhecimento em problemas práticos, ou de transferir os resultados para sectores responsáveis pela sua aplicação”. A segunda “é desenvolvida com a expectativa de produzir uma plataforma de conhecimento de base para uma solução específica reconhecida ou explicável, para a resolução de problemas actuais ou futuros” (OCDE, 2002).

A Investigação Aplicada define-se como sendo os “trabalhos de investigação, originais, desenvolvidos com o objectivo de criar novo conhecimento, direccionado para uma aplicação ou um objectivo predeterminado”.

O Desenvolvimento Experimental tem-se como sendo “um trabalho sistemático desenvolvido com utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos e significativamente melhorados materiais, produtos ou dispositivos, para a instalação de novos processos, sistemas ou serviços, ou para melhorar substancialmente os já existentes” (OCDE, 2002).

O Quadro seguinte sistematiza as definições apresentadas:

INVESTIGAÇÃO FUNDAMENTAL	INVESTIGAÇÃO APLICADA	DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL
“Trabalho experimental ou teórico desenvolvido com o objectivo primeiro de adquirir novos conhecimentos que conduzam à compreensão de génese de fenómenos ou factos observáveis, sem que exista qualquer aplicação ou uso em vista”.	“Investigação original, desenvolvida com o objectivo de gerar conhecimento, direccionado para a resolução de um problema prático, ou atingir objectivos concretos predeterminados”.	“Trabalho sistemático desenvolvido com a utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação já existente ou experiência, com o objectivo de produzir novos materiais, produtos ou aplicações, para instalar novos processos, sistemas ou serviços ou para melhorar substancialmente os já existentes”.

Quadro 3 – Actividades de I&D

Fonte: *Innovation Scoring: Manual de Apoio ao Preenchimento* – Cotec, Portugal

Um dos principais indicadores utilizados para medir o esforço inovador de um país é o nível de despesas em actividades de I&D nos vários sectores do Sistema Científico e Tecnológico (SCT). Assim sendo, abaixo é apresentado um gráfico revelador da distribuição das despesas em I&D (valores em euros) por categoria de actividade em Portugal no ano de 2007:

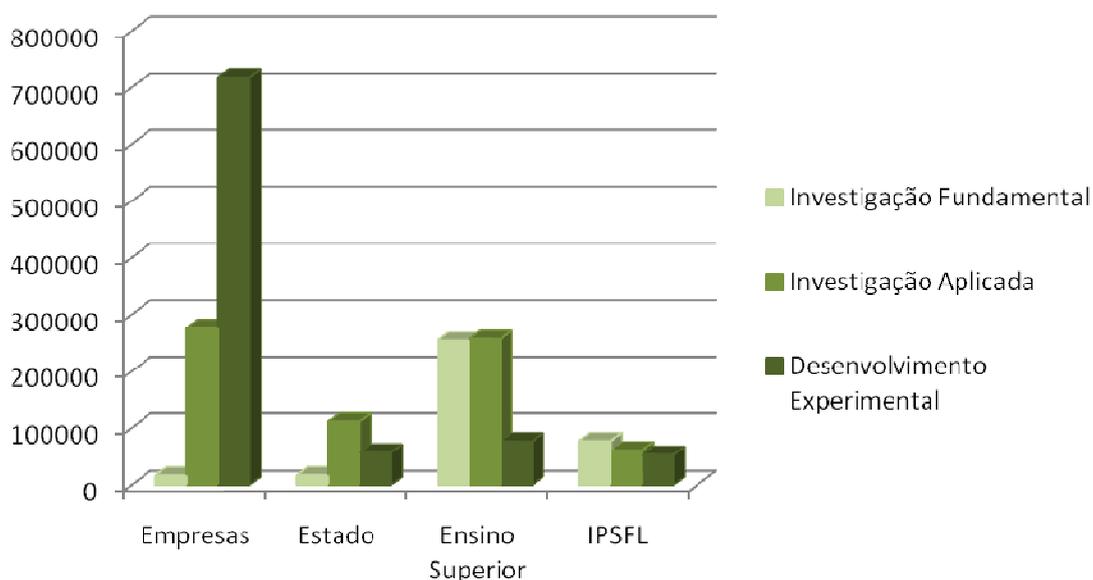


Gráfico 1 – Distribuição das Despesas em I&D por Categoria de Actividade em Portugal (2007)

Fonte: GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais / Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

Dependendo do grau de participação da empresa, entidade ou instituição no desenvolvimento das actividades de I&D estas podem ser classificadas de:

- I&D Intramuros: se, como o próprio nome indica, as actividades forem desenvolvidas no interior da organização; ou
- I&D Extramuros: quando as actividades de I&D são desenvolvidas com recurso à subcontratação a entidades exteriores à organização.

2.2.2. O Sistema Científico e Tecnológico e as Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos

O conhecimento científico novo e as tecnologias originadas no contexto das actividades científicas e tecnológicas de um país têm lugar no chamado Sistema Científico e Tecnológico (SCT). O SCT é pois, o conjunto dos actores que utilizam de forma programada e sistemática os diversos recursos, financeiros, humanos, técnicos, institucionais e de informação disponíveis, com vista à descoberta, invenção, transferência e fomento da aplicação de conhecimentos novos, a fim de se alcançarem os objectivos nacionais no domínio económico-social (Caraça, 2003).

Do ponto de vista funcional o SCT é constituído por “Unidades de Investigação”, agrupadas em quatro sectores: os Laboratórios e Institutos do Estado, as Unidades de Investigação ligadas ao Ensino Superior, as Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos e as Empresas (Caraça, 2003).

Têm-se multiplicado um pouco por todo o país o número de instituições constituídas sobre a forma de “Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos”. Tendo surgido quase todas no seio das Universidades, estas instituições pretendem constituir um instrumento de apoio e de interacção entre a Universidade e o meio envolvente – empresas e demais entidades públicas e privadas. A figura da “Instituição Privada Sem Fins Lucrativos” compreende associações com personalidade jurídica, de carácter privado, sem fins lucrativos, com autonomia científica, administrativa e financeira, onde de entre os seus associados se incluem uma Universidade ou Faculdade, Empresas, Entidades Públicas e Privadas, Organismos Governamentais e Pessoas Individuais. O objectivo fundamental destas instituições é a Investigação e Desenvolvimento em qualquer área científica ou tecnológica.

No gráfico abaixo estão indicados os valores (em euros) incorridos em despesas de I&D por área científica ou tecnológica nas “Unidades de Investigação” atrás referidas:

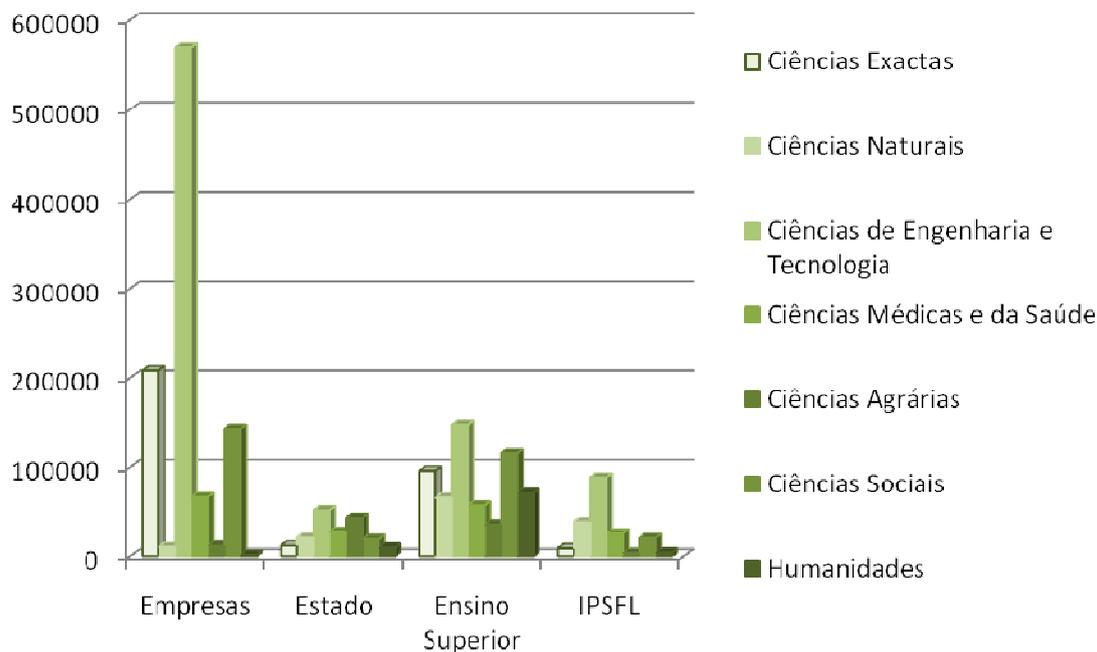


Gráfico 2 – Distribuição das Despesas em I&D por Área Científica ou Tecnológica (2007)

Fonte: GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais / Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

No caso específico das IPSFL (Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos) a área mais explorada ao longo de 2007 foi a das *Ciências de Engenharia e Tecnologia*, seguida das *Ciências Naturais*, verificando-se um interesse crescente pela área das *Ciências Médicas e da Saúde*.

2.2.3. A Transferência de Conhecimento/Tecnologia

Um outro conceito igualmente importante no âmbito das actividades de I&D é o conceito de “transferência de conhecimento/tecnologia”. É um termo muito actual e está presente com muita frequência nos discursos dos economistas e dos políticos que representa uma realidade muito intuitiva, mas que necessita de ser clarificada do ponto de vista teórico.

Ao falar-se de “transferência de conhecimento/tecnologia” é normal associar-se ao relacionamento “Universidade-Indústria”, como o meio através do qual um dado conhecimento científico gerado pelos investigadores universitários é incorporado como tecnologia em novos produtos ou processos (Bloedon e Stokes, 1994). A percepção de que esta transferência de tecnologia tem sido estendida através de uma rápida conversão de novas

tecnologias em produtos ou serviços, tem vindo a aumentar, quer se defenda uma visão da tecnologia como ciência aplicada, ou adoptando a perspectiva de que a tecnologia teve vida por si própria (Gibbons, 2004).

2.3. Programas de Fomento à I&D

Existem inúmeros Programas de apoio às actividades de I&D através dos quais as Universidades, os Laboratórios do Estado, as Empresas e as Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos se orientam nas suas linhas de investigação financiadas pelos seus próprios fundos, por contratos de I&D com outras entidades ou por participação nos Programa-Quadro da União Europeia, entre outros.

O financiamento da despesa em I&D tem a sua origem em diversos fundos, nomeadamente (Gráfico 3):

- Fundos das Empresas;
- Fundos do Estado;
- Fundos do Ensino Superior;
- Fundos das Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos; e
- Fundos do Estrangeiro.

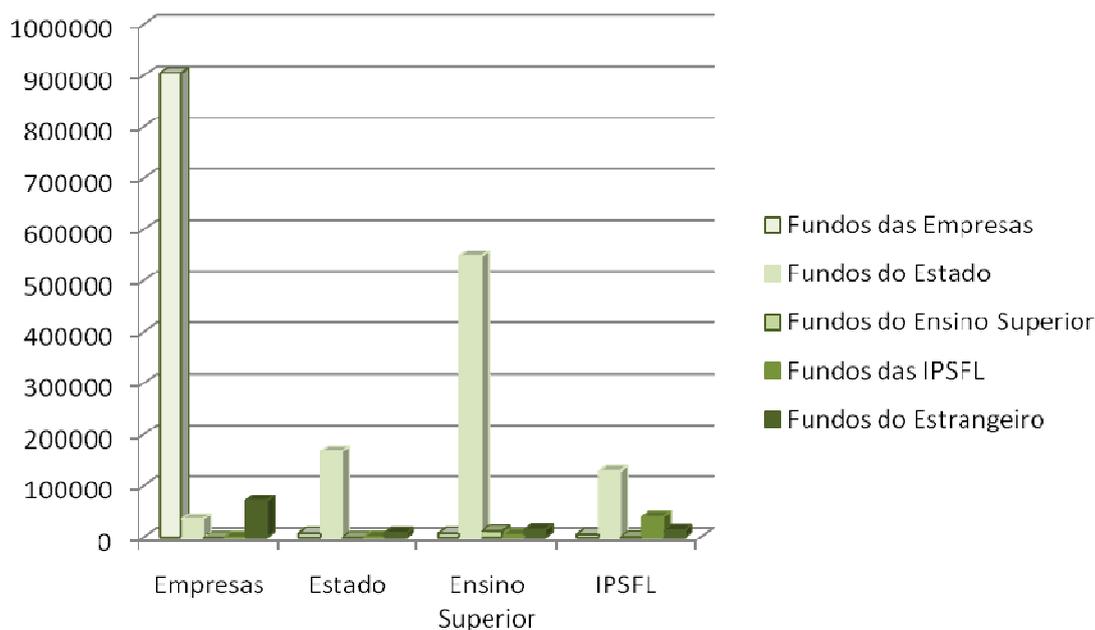


Gráfico 3 – Distribuição dos Financiamentos no Sistema Científico e Tecnológico – valores em euros (2007)

Fonte: Fonte: GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais / Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

Através de uma análise ao gráfico podemos constatar que as IPSFL (Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos) financiam grande parte das suas despesas em I&D através de fundos provenientes do Estado e, em certos casos, recorrem mesmo ao autofinanciamento.

2.3.1. Programas de Financiamento Nacionais e Internacionais

Os Programas de Financiamento dependem do tipo de actividades de I&D em causa. De seguida serão enumerados alguns dos vários Programas de Financiamento existentes, tanto ao nível nacional como internacional.

No âmbito do MCTES (Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior), a contrapartida pública nacional é proveniente de diversas fontes de financiamento, nomeadamente, do OE (Orçamento de Estado), das AL (Autarquias Locais), das RA (Regiões Autónomas), das EP (Empresas Públicas) ou doutras entidades (entendidas como entidades equiparadas para efeitos de percepção de apoio do FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional).

Já o MADRP (Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas) criou um fundo financeiro de carácter permanente destinado a apoiar a gestão florestal sustentável, nas suas diferentes valências, designado como Fundo Florestal Permanente (FFP) com vigência

entre 2009 e 2012. O Fundo Florestal Permanente, integrado na estrutura do IFAP, I.P. (Instituto Financeiro de Agricultura e Pescas), visa integrar a coerência dos apoios previstos na “Estratégia Nacional para as Florestas”, com o estabelecido pelo “Sistema Nacional de Defesa da Floresta contra Incêndios” e com o “Plano Nacional de Defesa da Floresta Contra Incêndios”.

Ainda a nível nacional existe o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) cujos objectivos assentam na valorização do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, “bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sócio-cultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas”², a vigorar de 2007 a 2013. A prossecução deste grande plano estratégico, social e territorial de Portugal “é assegurada pela concretização, com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão, por todos os Programas Operacionais, de três grandes Agendas Operacionais Temáticas, que incidem sobre três domínios essenciais de intervenção”³, nomeadamente, o potencial humano, os factores de competitividade da economia e a valorização do território. De acordo com as prioridades estratégicas e operacionais, a execução do QREN e dos respectivos Programas Operacionais “é viabilizada pela mobilização de significativos recursos comunitários – cerca de 21,5 mil milhões de Euros”⁴.

Neste sentido, temos o Programa Operacional (PO) Regional do Centro 2007-2013 como um instrumento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) com aplicação exclusiva à Região Centro. Para além deste programa, que é financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o QREN intervém também na Região Centro nas três grandes áreas já referidas (através do PO Factores de Competitividade (financiado igualmente pelo FEDER), do PO Valorização do Território (financiado pelo FEDER e pelo Fundo de Coesão) e do PO Potencial Humano (financiado pelo Fundo Social Europeu)). A intervenção dos Fundos Estruturais na Região Centro do nosso país inclui ainda, fora do âmbito do QREN, o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e o Fundo Europeu das Pescas.

² Disponibilizado em www.qren.pt.

³ Disponibilizado em www.qren.pt.

⁴ Disponibilizado em www.qren.pt.



Figura 4 – Zona de Actuação do PO Regional do Centro

Fonte: www.google.pt

O PO da Região Centro desdobra-se em cinco Eixos Prioritários fundamentais (sendo um sexto Eixo dedicado à Assistência Técnica), através dos quais se pretende intervir nas seguintes áreas:

Eixo 1 – Competitividade, Inovação e Conhecimento

Neste Eixo visa-se o reforço da competitividade, da inovação e do conhecimento na Região Centro do país. Os objectivos específicos deste Eixo são “a promoção do empreendedorismo, a promoção da inovação e da competitividade nas pequenas empresas, o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, a dinamização do sistema científico e tecnológico, a promoção do ordenamento e qualificação de espaços de localização empresarial e de transferência de tecnologia e a promoção de energias renováveis”⁵. É o Eixo de maior dimensão financeira do programa, dispondo de uma dotação que representa um pouco mais de 33% do orçamento total.

Eixo 2 – Desenvolvimento das Cidades e dos Sistemas Urbanos

Este Eixo Prioritário compreende três áreas de intervenção: “realização de parcerias para a regeneração urbana, redes urbanas para a competitividade e inovação e mobilidade urbana”⁶. Apesar dos progressos conseguidos na Região Centro ao nível das redes de infraestruturas e de equipamentos e serviços colectivos, persistem, numa grande parte da Região, essencialmente no interior do país, situações deficitárias em matéria de factores de fixação da população, em especial nas zonas de mais baixa densidade demográfica, institucional e económica. Não é suficiente realizar nestes territórios intervenções públicas para promover a coesão e a inclusão, sem incentivar paralelamente o investimento privado gerador de emprego e de

⁵ Disponibilizado em www.maiscentro.qren.pt.

⁶ Disponibilizado em www.maiscentro.qren.pt.

riqueza. Noutros termos, a coesão só adquire consistência e sustentabilidade quando assenta no desenvolvimento económico e este passa, em maior ou menor escala, pela competitividade destes territórios.

É neste sentido que surge o *Eixo 3* do PO Regional do Centro:

Eixo 3 – Consolidação e Qualificação dos Espaços Subregionais

As intervenções a realizar no contexto deste Eixo têm três objectivos específicos: “a valorização de recursos específicos do território, o reforço da identidade da região e a qualificação integrada dos espaços sub-regionais”⁷.

Eixo 4 – Protecção e Valorização Ambiental

A Região Centro compreende um território vasto e diverso do ponto de vista das condições naturais, onde existem em simultâneo espaços ambientalmente bem preservados e protegidos com outros que apresentam sinais de degradação ou que se caracterizam por uma especial vulnerabilidade e exposição a riscos. Tal traduz-se na necessidade de envolver na agenda ambiental, para além dos agentes públicos, outros actores, não só os causadores de efeitos negativos neste domínio, mas também aqueles (nomeadamente investidores privados) que podem, seguindo a sua lógica própria mas com o respeito pelas regras de protecção e preservação estabelecidas, contribuir para a realização dos fins públicos em causa. Assim, os objectivos específicos a prosseguir por este Eixo Prioritário são: “a protecção e gestão dos recursos hídricos, a protecção de zonas ambientalmente sensíveis e a prevenção e gestão de riscos naturais e tecnológicos”⁸.

Eixo 5 – Governação e Capacitação Institucional

Atendendo à necessidade de melhorar a governação e promover a capacitação institucional da Região Centro, são objectivos específicos deste Eixo: “reduzir os custos de contexto, facilitar a relação das empresas e dos cidadãos com a administração pública, promover a Região no plano institucional e monitorizar a evolução da sua situação sócio-económica”⁹.

Eixo 6 – Assistência Técnica

Existir uma “boa governação” do PO é uma das condições para o seu sucesso. Deste modo, neste Eixo o que está em causa é assegurar e criar condições para uma gestão dos recursos financeiros, atribuídos ao PO, criteriosa e eficaz, que se traduza no apoio ao desenvolvimento

⁷ Disponibilizado em www.maiscentro.qren.pt.

⁸ Disponibilizado em www.maiscentro.qren.pt.

⁹ Disponibilizado em www.maiscentro.qren.pt.

de iniciativas que tornem a Região Centro mais rica e mais inclusiva, social e territorialmente, em 2013 e daí para o futuro.

No que diz respeito a programas de financiamento nacionais terminamos com o PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia. O PRIME integrou um conjunto de instrumentos de política económica de médio prazo até 2006, destinados aos sectores da Indústria, Energia, Construção, Transportes, Turismo, Comércio e Serviços. Foi instituído pela publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 101/2003, de 8 de Agosto, na sequência da aprovação formal pela Comissão Europeia a 14 de Maio de 2003.

Este programa visou, por um lado, reforçar a produtividade e competitividade das empresas e, por outro, promover novos potenciais de desenvolvimento. Com isto, o PRIME pretendeu “assegurar um ambiente geral de concorrência sã, contribuindo para a revitalização do tecido empresarial, a incorporação nas empresas de investigação e desenvolvimento de novos produtos e métodos produtivos, a simplificação de processos, a desregulamentação e desburocratização e a qualificação dos recursos humanos”¹⁰.

O PRIME estabeleceu três níveis de actuação estratégica:

- Eixo 1 – Dinamização das Empresas;
- Eixo 2 – Qualificação dos Recursos Humanos;
- Eixo 3 – Dinamização da Envolvente Empresarial.

Os dois primeiros Eixos protagonizam, de forma mais directa, uma actuação ao nível das empresas e o terceiro assume um cariz de dinamização da envolvente empresarial.

Em suma, o PRIME actuou de forma mais intensa nos seguintes níveis:

- Apoio ao investimento gerador de valor acrescentado nacional;
- Fomento ao capital de risco;
- Reforço dos capitais permanentes das PME (Pequenas e Médias Empresas);
- Promoção das empresas, dos produtos portugueses e do turismo;
- Apoio à inovação, investigação e desenvolvimento tecnológico;
- Incentivo à qualificação dos recursos humanos nas PME.

¹⁰ Disponibilizado em www.prime.min-economia.pt.

No que concerne aos programas a nível internacional, iniciamos com o 7º Programa-Quadro (7º PQ) ou *Seventh Framework Programme (FP 7)*. Este programa tem como base o “triângulo do conhecimento” – a investigação, a educação e a inovação. O 7º Programa-Quadro junta pacotes de todas as iniciativas da União Europeia ligadas à investigação sob um “tecto” comum que desempenha um papel crucial na prossecução dos objectivos de crescimento, competitividade e emprego. Está ligado aos Programas de Competitividade e Inovação, aos Programas de Educação e Formação e aos Fundos Estruturais e de Coesão. Os objectivos gerais do 7º PQ foram agrupados em quatro categorias: Cooperação, Ideias, Pessoas e Capacidades. Para cada tipo de objectivo existe um programa específico que corresponde às principais áreas da política comunitária de investigação. Todos estes programas específicos trabalham em conjunto para promover e incentivar a criação de pólos europeus (científicos) de excelência.

Um outro programa ao nível internacional é o Programa de Cooperação Territorial do Espaço Sudoeste Europeu (SUDOE). Este programa apoia o desenvolvimento regional através do co-financiamento¹¹ de projectos transnacionais por intermédio do FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional).

Os parceiros das regiões espanholas, francesas, portuguesas e britânicas (Gibraltar) podem contribuir para o crescimento e desenvolvimento sustentável do sudoeste europeu, desenvolvendo projectos de cooperação transnacionais relacionados com a inovação, o ambiente, as novas tecnologias de informação e o desenvolvimento urbano sustentável. Trabalhando juntos, estes parceiros regionais contribuirão para que o sudoeste europeu atinja os objectivos estratégicos da União Europeia em matéria de crescimento, de emprego e de desenvolvimento sustentável. A cooperação transnacional teve o seu início no Espaço Sudoeste Europeu com o Programa de Iniciativa Comunitária INTERREG III B SUDOE. Passando para o nível de objectivo da política regional europeia, o Programa de Cooperação Territorial INTERREG IV B SUDOE, actualmente em vigor, é o sucessor directo do Programa INTERREG III B SUDOE.

Esta nova geração do Programa SUDOE faz parte do objectivo de Cooperação Territorial Europeia co-financiado pelos fundos estruturais para o período 2007-2013. Elaborado pelos quatro Estados-Membros (Espanha, França, Portugal e Reino Unido - Gibraltar), o Programa Operacional de Cooperação Territorial Espaço Sudoeste Europeu (PO SUDOE) 2007-2013 é o documento de referência que estabelece, entre outras coisas, os eixos de cooperação

¹¹ Parcela de despesa elegível financiada por fundos comunitários.

possíveis e os co-financiamentos permitidos aos potenciais beneficiários. O PO SUDOE foi aprovado pela Comissão Europeia através da sua Decisão (2007) 4347 de 26 de Setembro de 2007.

Ainda com respeito ao financiamento ao nível internacional existe o Programa Operacional Espaço Atlântico, ou *Atlantic Area Operational Programme*. Este programa pretende alcançar progressos significativos e tangíveis na cooperação transnacional orientada para a coesão, a sustentabilidade e para um desenvolvimento territorial equilibrado do Espaço Atlântico e do seu património marítimo. O principal objectivo do Programa é, portanto, contribuir para a coesão territorial deste espaço, através de projectos de cooperação transnacional entre a União Europeia os Estados-Membros da costa atlântica. Este programa operacional foi aprovado pela Comissão Europeia a 20 de setembro de 2007.

2.4. Os Projectos de I&D

Em jeito de conclusão poderemos afirmar que os Projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) são projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico que agrupam Laboratórios e Institutos do Estado, Unidades de Investigação ligadas ao Ensino Superior, Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos e Empresas, associados mediante um contrato de consórcio. Entende-se por consórcio a associação entre as entidades envolvidas no projecto, formalizada através de um Contrato de Consórcio, contendo todas as condições que regulam a participação de cada um dos membros e que definem, entre outras, as questões dos direitos e deveres das partes, da confidencialidade, da propriedade intelectual ou industrial ou da propriedade final dos bens de equipamento adquiridos no âmbito da execução do projecto, com recurso ao financiamento concedido.

Os Projectos de I&D podem:

- Visar o desenvolvimento de tecnologias genéricas em aplicações com impacto sectorial, que permitam conceber novos produtos, desenvolver novos processos ou serviços;
- Apoiar a participação de consórcios nacionais em acções de investigação e desenvolvimento tecnológico internacionais nomeadamente no âmbito de programas a nível comunitário ou internacional;

- Integrar actividades de formação associadas à investigação científica e desenvolvimento tecnológico e acções de consultoria tecnológica determinadas pelo projecto.

As acções contempladas nos projectos destinam-se a incentivar a inovação tecnológica por parte das empresas, a criação de laços de cooperação com as instituições de I&D e ao fortalecimento, de forma crescente, das suas próprias capacidades internas, podendo assumir a seguinte tipologia:

- Acções de “Investigação Industrial”¹² visando o desenvolvimento de novas tecnologias e a obtenção de novas competências;
- Acções de “Investigação Pré-Concorrencial”¹³, com o desenvolvimento de protótipos e de acções piloto, proporcionando a validação, em ambiente empresarial, de tecnologias demonstradas em ambiente laboratorial e acções de promoção que conduzam à valorização económica dos resultados;
- Acções de valorização de resultados e transferência de tecnologias das instituições de I&D para o sector produtivo.

A dimensão financeira dos projectos é coerente com a sua componente de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, grau de inovação, risco e impacto no tecido sócio-económico, respeitando as regras de concorrência.

De acordo com o que já foi referido anteriormente, podem candidatar-se ao financiamento de projectos de investigação científica as seguintes entidades:

- Empresas;
- Instituições do Ensino Superior, seus institutos e centros de I&D;
- Instituições públicas e privadas com actividades de C&T, incluindo laboratórios do
- Estado;
- Centros Tecnológicos;
- Entidades Privadas Sem Fins lucrativos com papel na difusão da inovação tecnológica.

¹²Entende-se por Investigação Industrial a “pesquisa planeada ou a investigação crítica tendo em vista adquirir novos conhecimentos, considerando-se que tais conhecimentos poderão ser úteis para desenvolver novos produtos, processos ou conduzir a uma melhoria nítida dos produtos, processos ou serviços existentes” – Disponibilizado em www.adi.pt.

¹³Entende-se por Investigação Pré-Concorrencial “a concretização dos resultados da investigação industrial num plano, num esquema ou num projecto para produtos, processos ou serviços novos, alterados ou aperfeiçoados, destinados a serem vendidos ou utilizados, incluindo a criação de um primeiro protótipo que não poderá ser utilizado comercialmente” - Disponibilizado em www.adi.pt.

Por norma, cada projecto integra, pelo menos, duas ou mais empresas ou instituições de I&D, devendo estas assumir um envolvimento e comprometimento significativos no projecto.

Consideram-se despesas de I&D elegíveis, isto é, passíveis de serem imputados aos projectos, as que, directa e justificadamente, contribuam para a realização das tarefas propostas. A tipologia de despesas elegíveis varia de projecto para projecto. Regra geral, a maioria dos projectos têm como despesas elegíveis as seguintes:

- Despesas com pessoal não vinculado a Administração Pública;
- Pagamentos a bolsеiros, em actividade de formação e treino, beneficiando da realização do projecto;
- Despesas correntes associadas a actividade de investigação, incluindo, entre outras, materiais consumíveis, reagentes e aquisição de serviços de manutenção;
- Aquisição de equipamento científico, exclusivamente determinado pelo projecto e que fique afecto à sua realização durante o período de execução;
- Despesas com aquisição de serviços a terceiros;
- Despesas com deslocações directamente imputáveis ao projecto e necessárias à sua execução;
- *Overheads* ou Gastos Gerais até 20% do total das despesas elegíveis do projecto.

Da mesma forma, não são elegíveis despesas efectuadas antes da apresentação da candidatura do projecto e despesas não directamente imputáveis ao projecto.

No que diz respeito ao financiamento dos projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, este, geralmente, reporta-se sempre a despesas efectivamente realizadas e devidamente comprovadas, e os pagamentos são efectuados de acordo com as condições estabelecidas nos contratos de financiamento.

Depois da exposição de todos estes conceitos relativos à temática dos Projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e de se perceber a sua articulação com a actividade da Biocant, encontramos-nos na fase ideal para apresentar as actividades que, dentro desta matéria, foram desenvolvidas ao longo do estágio na entidade de acolhimento.

3. Resumo e Sistematização das Tarefas Desenvolvidas na Entidade de Acolhimento

No âmbito do Estágio realizado na Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia, das tarefas que foram desempenhadas ao longo do Estágio, destacam-se:

- Participação na Orientação dos Projectos de I&D;
- Organização, Classificação e Lançamento dos documentos contabilísticos.

Nos pontos seguintes descrever-se-ão com maior profundidade as diferentes tarefas desenvolvidas ao longo do Estágio.

3.1. Participação na Orientação dos Projectos de I&D

Uma das tarefas que me foi confiada prende-se com a participação na gestão financeira dos Projectos de I&D que envolvam a actuação individual ou conjunta da Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia.

Numa primeira fase foi necessário conhecer muito bem as regras dos programas de financiamento dos projectos em execução na instituição. Depois de me ser facultada toda a informação relevante acerca dos projectos, nomeadamente, Candidaturas, Orçamentos, eventuais Contratos de Consórcio, Correspondência, entre outros elementos, iniciei o meu estudo tendo em vista a elaboração de um ficheiro em Excel. Esse ficheiro deveria conter, de forma resumida, a principal informação histórica e actual de todos os projectos da Biocant. Tendo como designação “Base de Dados dos Projectos”, o seu objectivo era o de listar num só documento todos os projectos, nas diversas fases e com as informações fundamentais à sua compreensão, bem ainda como analisar estatisticamente a evolução por tipo de projectos, volumes de financiamento envolvidos, entre outros aspectos.

No sentido de facilitar a análise, o ficheiro foi concebido com o seguinte *template*:

Dados Gerais <ul style="list-style-type: none">• Acrónimo• Tipo de Projecto• Unidade• Investigador Responsável• Designação• Referência Externa• Objectivo• Parceiros• Proponente
Estado <ul style="list-style-type: none">• Fase
Calendarização <ul style="list-style-type: none">• Candidatura• Homologação• Início• Conclusão• Duração (meses)
Programa de Financiamento <ul style="list-style-type: none">• Programa• Medida de Apoio• Acção• Entidade Gestora• Gestor
Investimento Homologado <ul style="list-style-type: none">• Investimento• Incentivo Atribuído• Taxa de Financiamento
Realização Financeira <ul style="list-style-type: none">• Investimento Realizado Elegível• Incentivo Concedido• Incentivo Já Recebido• Incentivo Por Receber• Desvio
Relatórios <ul style="list-style-type: none">• Relatórios Técnicos• Relatórios Financeiros

Quadro 4 – *Template* da Base de Dados dos Projectos

Fonte: Elaboração Própria

Nos *Dados Gerais* do projecto, o *Acrónimo* é como que a uma abreviatura do título do projecto por forma a que seja mais rápida a identificação do mesmo. O *Tipo de Projecto* diz respeito à sua área de actuação. Permite-nos saber se estamos perante um projecto de Investigação e Desenvolvimento (I&D) a nível Regional ou Nacional, a nível Europeu ou perante um Projecto de Prestação de Serviços. A *Unidade* corresponde às Unidades Laboratoriais da Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia: se estamos perante projectos na Unidade da Bioinformática (Bi), na Biologia Celular (Bc), na Biotecnologia Molecular (Bm), na Genómica (Gn), na Microbiologia (Mb), nos Serviços Avançados de Sequenciação (Sa), na Engenharia de Tecidos (Et), ou na Unidade de Sistemas Biológicos (Sb).

O *Investigador Responsável* é a pessoa responsável pelo projecto na instituição. Regra geral, o investigador responsável pelo projecto é o responsável pela Unidade Laboratorial. Na *Designação* encontra-se o título do projecto por extenso. A *Referência Externa* diz respeito à referência que é atribuída ao projecto, aquando da Candidatura, pela Entidade Financiadora. O campo *Objectivo*, tal como o próprio nome indica, contém um ou mais objectivos subjacentes à actividade do projecto. Os *Parceiros* são as entidades em colaboração com a Biocant com o intuito de atingir os objectivos referidos no ponto anterior. No campo *Proponente* deverá constar a entidade proponente do projecto: aquela que dentro da parceria lidera o projecto.

A entidade proponente é a que compila todos os pedidos de reembolso relativos às despesas da parceria com o projecto e os envia à Entidade Financiadora. Por conseguinte, esta última, depois de aprovados os pedidos, remete o financiamento à entidade proponente que o reparte pelos restantes parceiros. Noutros casos, como o pedido de reafectação de verbas (troca de valores entre as rubricas do orçamento aprovado), é igualmente a entidade proponente quem recebe esse pedido por parte das entidades parceiras e o envia, servindo de intermediário, à Entidade Financiadora para que esta o analise e lhe dê despacho favorável.

No *Estado*, a *Fase* diz respeito à etapa em que se encontra o projecto. Se se encontra em fase de “Candidatura”, se foi “Aprovado Mas Não Homologado” (aprovado mas ainda não reconhecido oficialmente), se foi “Aprovado e Homologado Mas Não Iniciado”, se está “Em Execução”, “Concluído” ou se foi “Não Aprovado”.

As datas de elegibilidade do projecto são apresentadas na parte de *Calendarização*. O campo *Candidatura* refere a data em que o projecto foi proposto à Entidade Financiadora. A data em que o projecto é reconhecido oficialmente, depois da aprovação, é a data de *Homologação*. Na *Calendarização* é apresentada também a data de *Início* e de *Conclusão* do projecto, bem como a sua *Duração* em meses.

No *Programa de Financiamento* faz-se referência ao tipo de *Programa*, à *Medida de Apoio* e à *Ação* se existirem, bem como à *Entidade Gestora* e ao *Gestor*. No campo *Programa*, tal como já houve oportunidade de referir, deve constar qual o programa que irá financiar o projecto (Orçamento de Estado, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Programa Espaço Atlântico, Programa de Cooperação Territorial Espaço Sudoeste Europeu, Fundo Florestal Permanente, Quadro de Referência Estratégico Nacional, entre outros). Se existir, a *Medida de Apoio* refere-se ao domínio científico em que se insere o Programa de Financiamento.

Do mesmo modo e, para que o programa se foque num determinado tema em específico, a *Ação* faz alusão, de uma forma mais precisa, a uma tipologia de intervenção do programa. No campo da *Entidade Gestora* poderá constar uma Empresa (sendo a empresa a entidade financiadora do projecto), no caso de projectos europeus, uma Entidade como nosso Correspondente Nacional (servindo de intermediário entre a Biocant e a Entidade Financiadora Externa), ou poderá constar a própria Entidade Financiadora com a qual se estabelece uma ligação directa. No campo *Gestor* deverá constar o nome e contactos do Gestor da Entidade referida no campo anterior. Se eventualmente existir alguma questão a agilizar com a Entidade Financiadora é a esta pessoa a quem devemos recorrer.

No *Investimento Homologado* apresenta-se o total do investimento no projecto no campo *Investimento* e o valor do financiamento no campo *Incentivo Atribuído*. Este último resulta da multiplicação do valor do investimento pela *Taxa de Financiamento*, colocada no campo seguinte.

De maneira a controlar o financiamento já atribuído e o que ainda está por receber existe um espaço destinado à *Realização Financeira*. Aqui coloca-se o *Investimento Realizado Elegível* até ao momento num primeiro campo. Posteriormente, será indicado o valor a receber correspondente à despesa realizada no campo *Incentivo Concedido*. Deste incentivo existirá uma parte já recebida e outra por receber que serão colocadas nos campos *Incentivo Já Recebido* e *Incentivo Por Receber*, respectivamente. O campo do *Desvio* diz respeito à diferença dos valores que constam no campo *Investimento* relativamente aos do *Investimento Realizado Elegível* até ao momento.

É calculado através seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Investimento Realizado Elegível} - \text{Investimento}}{\text{Investimento}}$$

O espaço destinado para os *Relatórios* será com o intuito de colocar a periodicidade necessária para a elaboração dos *Relatórios Técnicos* ou dos *Relatórios Financeiros* do Projecto. Regra geral, os Relatórios Técnicos terão de ser redigidos ao longo do período de execução do projecto com uma periodicidade semestral ou anual. Os Relatórios Financeiros são geralmente elaborados aquando da conclusão do projecto.

Dado o aumento do volume de projectos em curso na Biocant, tornou-se necessário implementar mais algumas regras de gestão e circuitos de comunicação entre os investigadores e a equipa de gestão de projectos tais como a elaboração de um Mapa de Controlo da Taxa de Imputação dos Investigadores/Técnicos aos Projectos. Este documento servirá para registar as taxas de imputação de cada um dos colaboradores da Biocant nos diferentes projectos. Essa imputação será feita temporalmente (por meses).

Assim, facilmente se conseguirá controlar a taxa já imputada e o tempo livre, eventualmente disponível, para afectar a outras candidaturas. Por exemplo, em caso de necessidade, o investigador pode consultar o mapa de forma a saber a disponibilidade de imputação a novas candidaturas ou quando (temporalmente) terá disponibilidade para isso. Embora cada investigador já o faça individualmente, o facto de centralizar esta informação num só mapa de controlo permite uma gestão mais eficaz dos diversos projectos. Assim, assegurar-se-á também que ninguém estará imputado a mais de 100% num dado período de tempo. Para cada projecto existe um Mapa de Controlo da Taxa de Imputação dos Investigadores. Da junção destes mapas surge um mapa resumo que contém a soma das percentagens de imputação dos investigadores em todos os projectos que se encontram em fase de execução.

O mapa assemelha-se com a seguinte figura:

Ano	2010												
	Duração (meses)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Investigador X	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
...	25	25	25	25	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Investigador Y	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	40	40	40
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Investigador Z	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

Quadro 5 – Mapa de Controlo da Taxa de Imputação dos Investigadores/Técnicos (valores em %)

Fonte: Elaboração Própria

Para o controlo da execução financeira de cada projecto existe um Módulo no Programa de Gestão utilizado na Biocant – o CentralGest ERP, designado como Fundo Social Europeu (FSE), que permitirá a qualquer momento extrair um Balancete do Projecto com informação do orçamento por rubrica e despesa actual associada. Este balancete, constantemente actualizado, funcionará como *template* de apresentação da informação do projecto ao investigador responsável e à direcção que, de forma resumida, conseguem saber quanto já se gastou em cada projecto (por rubrica) e a taxa de execução financeira no momento. Neste sentido, foi ainda acordado que o horizonte temporal para dar *feedback* do projecto ao investigador responsável de cada unidade laboratorial seria, no mínimo, de 3 meses.

Todos os projectos, assim que aprovados, são inseridos no Programa de Gestão, mais concretamente, no Módulo do FSE – Fundo Social Europeu do CentralGest ERP.

Numa primeira fase é criado o projecto no programa. Cada projecto tem um *Número de Projecto* específico elaborado com o seguinte formato: começa com a letra P de “Projecto” seguindo-se de um código, composto por dois algarismos, que identifica a unidade laboratorial a que o projecto pertence (cada unidade laboratorial da Biocant tem um código para efeitos de contabilidade de custos), e, por fim, termina com um código composto por uma sequência de cinco algarismos, que vai aumentando, dependendo do número de projectos criados (por exemplo, o Número de Projecto P0500024 significa que estamos perante o vigésimo quarto projecto da unidade de Biotecnologia Molecular). Depois de criado o código do projecto é necessário inserir no programa de gestão mais alguns dados relativos ao projecto, nomeadamente, o *Nome*, o *Nome Abreviado* ou acrónimo, o *Tipo de Projecto*, o *N.º do*

Processo, o Responsável, o Código Externo e o Gestor Externo do projecto conforme apresenta a figura que se segue.

The screenshot displays the 'Gestão Financeira de Projectos' application window. On the left, there is a 'Documentos' sidebar with various project status icons. The main area shows a 'Projectos Financiados' form with the following fields:

- Rubrica:** NP de Projecto, Nome, Nome Abreviado, Cód. Estado, Tipo de Projecto, and Financiado checkbox.
- Dados Principais:** Nome Interno, N. Processo, Zona, Responsável 1, Cód. Externo, Nome Externo, Gestor Externo, Cód. Proposta, and Cód. Tipo de Acção.
- Dados Documento Elegível:** Do (31-12-2010) and Até (31-12-2010).
- Dados do Projecto:** Data Inicio (31-12-2010), Data Fim (31-12-2010), Encerrado checkbox, and Data Encerrado (19-05-2010).

Control buttons on the right include Gravar, Cancelar, Apagar, Imprimir, Ajuda, and Fechar.

Figura 5 – FSE – Criação de um Novo Projecto

Fonte: CentralGest ERP

Depois de criado o projecto é necessário proceder também à criação das rubricas do projecto no programa. As rubricas correspondem ao tipo de financiamento concedido para a boa execução do projecto. Regra geral, existe financiamento para Recursos Humanos, Aquisição de Bens e Serviços, Equipamento, Despesas Correntes e para Gastos Gerais. Os Recursos Humanos financiados por projectos de Investigação e Desenvolvimento correspondem, na sua maioria, a Bolseiros contratados, única e exclusivamente, para trabalhar nos projectos (estão, portanto, imputados a 100% àquele projecto durante o seu período de execução). O financiamento para a Aquisição de Bens e Serviços destina-se, nomeadamente, à aquisição de serviços de sequenciação contratados a entidades externas. Uma vez que estes serviços subcontratados são financiados pelo projecto, torna-se desnecessário incorrer-se em custos adicionais ao fazê-los dentro da própria instituição. Poderá ser também necessário a aquisição de algum Equipamento para a prossecução do projecto. O financiamento para Despesas Correntes destina-se à compra de Reagentes, Consumíveis e Material de Laboratório necessário. Por fim, o financiamento de Gastos Gerais serve para cobrir uma parte dos custos

indirectos do projecto, nomeadamente, electricidade, água, vigilância e segurança dos edifícios, bibliografia, material de limpeza, entre outros. Existem diferentes rubricas com diferentes montantes associados, dependendo da área de actuação e da dimensão do projecto. Assim, de acordo com o financiamento aprovado devem ser criadas as rubricas, tal como mostra a figura:

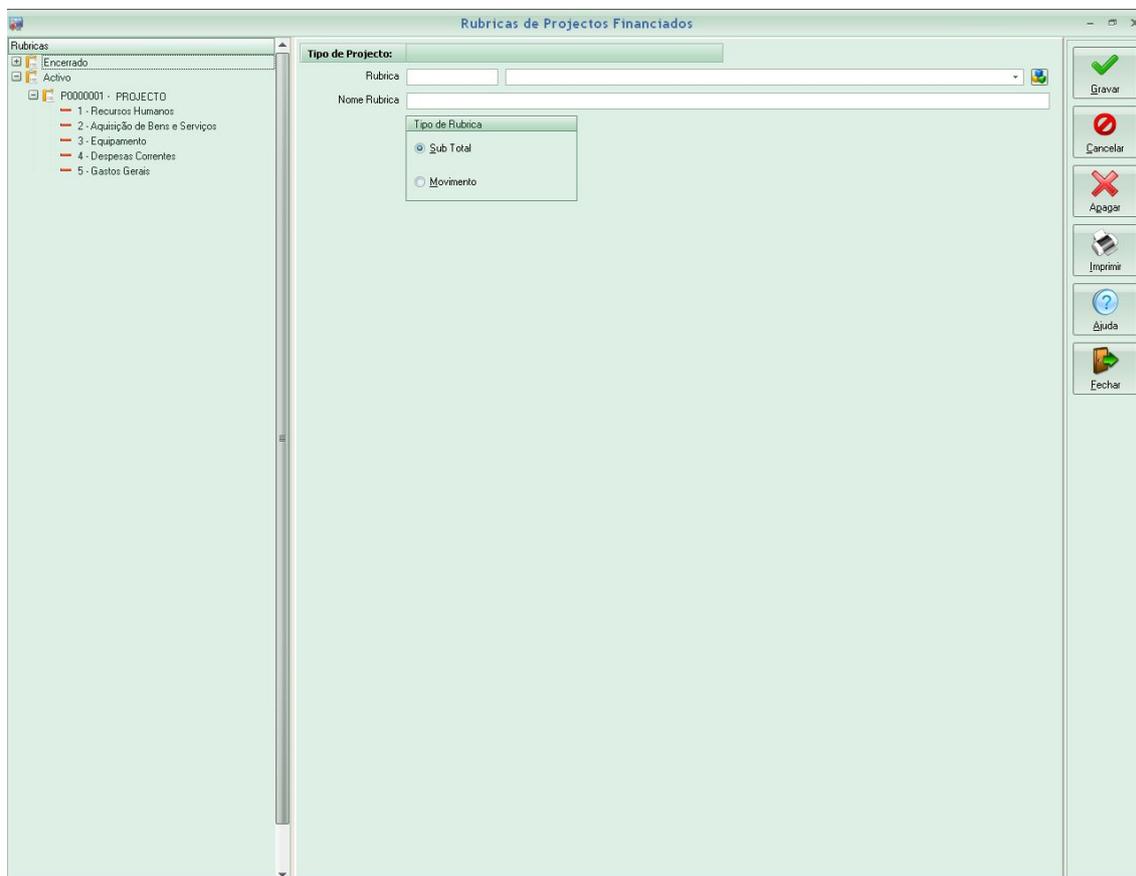


Figura 6 – FSE – Criação das Rubricas do Projecto

Fonte: CentralGest ERP

O projecto está criado, bem como as respectivas rubricas. Depois disto, segue-se a introdução dos elementos financeiros do projecto no programa de gestão. Para tal, no Módulo da Contabilidade existe um diário específico para este tipo de lançamentos designado “Orçamento de Projectos”. Assim, através de um lançamento contabilístico assente no método das partidas dobradas, com contas criadas exclusivamente para os orçamentos, é feito o registo na contabilidade.

Recolha de Lançamentos

Período: 2010011 Janeiro - Normal
 Diário: 9999 Orçamento de Projectos
 Nº Doc. Interno: 1 Data Doc.: 31-01-2010
 Nº Contribuinte: 123456789 Data Vencimento: 31-01-2010
 Doc. Externo: Orçamento Data Doc. Externo: 31-01-2010
 Descrição: Projecto X
 Descritivo: 6 Nota de Lançamento
 Moeda: 1 EURO

Conta	Seleção	Débito	Crédito	Valor	Descrição	Nº Contribuinte	Nº Doc. Externo	Descritivo	Código Moeda	Cambio	Valor Moeda Estrangeira	Nº Processo	Centro de
	000064			103.000,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	103.000,00		
	000062236			24.500,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	24.500,00		
	000062239			20.000,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	20.000,00		
	000062221			50.000,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	50.000,00		
	000062227			14.000,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	14.000,00		
	000062233			11.500,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	11.500,00		
	0000426			4.000,00	Projecto X		Orçamento	6	1	1.0000	4.000,00		
			0000222	227.000,00	Projecto X	123456789	Orçamento	6	1	1.0000	227.000,00		
				0,00	Projecto X	123456789	Orçamento	6	1	1.0000	0,00		

	Débito	Crédito		Débito	Crédito	Saldo
Valor Base Tributável	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Valor Iva	0,00	0,00	Conta Moeda Corrente	0,00	0,00	0,00
			Documento Moeda Corrente	0,00	0,00	0,00
			Documento Moeda Estrangeira	0,0000	0,0000	0,0000

Figura 7 – Contabilidade – Exemplo de um Lançamento Contabilístico do Orçamento de um Projecto

Fonte: CentralGest ERP

Tal como o demonstrado na figura acima, as contas que reflectem o orçamento de um projecto diferem um pouco das contas usadas na contabilidade financeira. As contas de orçamento são constituídas por quatro zeros seguidos dos códigos das contas de contabilidade financeira (por exemplo, a conta de orçamento de Recursos Humanos tem a seguinte apresentação: 000063; o mesmo também acontece para a contrapartida, a crédito, do orçamento pela conta de fornecedor com o seguinte aspecto: 0000222). Depois de efectuado o lançamento na contabilidade terá de ser feita a sua passagem para o Módulo do Fundo Social Europeu.

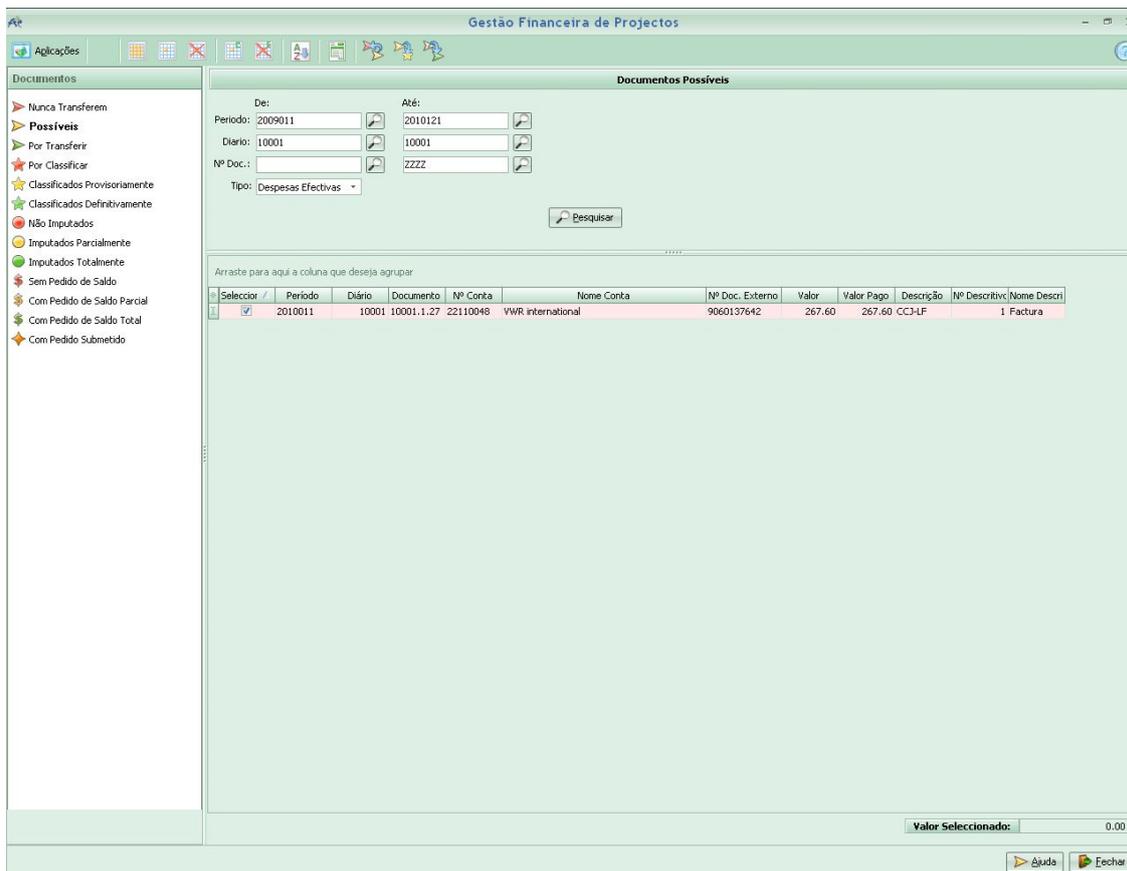


Figura 8 – FSE – Passagem dos Documentos para o Fundo Social Europeu

Fonte: CentralGest ERP

No Fundo Social Europeu (FSE) é necessário fazer uma pesquisa dos documentos por período de tempo e por diário, especificando se se trata de um *orçamento de despesa* ou de uma *despesa efectiva*. Consoante a pesquisa irá surgir uma listagem de todos os documentos inseridos na contabilidade. Depois de seleccionados, quer os documentos de orçamento quer de despesa, tal como se pode verificar no exemplo que consta na figura acima, estes deverão ser transportados por todas as fases do Fundo Social Europeu, situadas no quadro branco do lado esquerdo da figura. Na primeira fase encontram-se todos os documentos *Possíveis* passar da Contabilidade para o Fundo Social Europeu. São seleccionados os documentos relevantes e transportados directamente para a fase de *Classificados Provisoriamente*. Para esta fase passam as contas de “orçamento” ou de “custo” por cada documento transportado. É aqui que cada conta de orçamento ou de custo que é criada na contabilidade se reparte pelos vários projectos e é classificada de acordo com a rubrica em que se insere e com a respectiva percentagem de imputação, que, regra geral é de 100% com excepção das despesas pertencentes à rubrica de Gastos Gerais.

Os Gastos Gerais compreendem os custos comuns a toda a instituição. Estes custos são custos a imputar aos projectos sendo que também resultam da sua actividade. Para se repartirem estes gastos por cada projecto em execução na Biocant tornou-se necessário criar um método para o cálculo da sua chave de imputação. Assim, para o cálculo da taxa de imputação da despesa de Gastos Gerais de um projecto, o método que pareceu mais adequado e correcto utilizar, tendo em conta a realidade da Biocant, seria o Método da Área Ocupada. Em primeiro lugar, é calculado o espaço atribuído à execução de cada projecto e a respectiva percentagem de afectação. Com isto, a taxa de imputação resulta do quociente entre o espaço ocupado pelo projecto multiplicado pela percentagem de afectação e o espaço total da Biocant, conforme se demonstra no seguinte quadro:

Centro de Custo/Projecto	Área da Biocant afecta ao projecto	Peso da área afecta ao projecto na área total	% de tempo em que a área (b) é imputada ao projecto	Taxa de imputação da despesa de GG ao projecto
	(b)	$(c)=(b)/(a)$	(d)	$=(c)*(d)$
Centro de Custo A				
Projecto X				
...				
Centro de Custo B				
...				
...				
...				
Área Total da Biocant	(a)			

Quadro 6 – Exemplo do cálculo da taxa de imputação da despesa de Gastos Gerais aos Projectos de I&D

Fonte: Elaboração Própria

A cada unidade laboratorial (ou centro de custo) está associada uma determinada área (veja-se ponto (b) do quadro 6), que somada, corresponderá à área total da Biocant (veja-se ponto (a) do quadro 6). Do quociente entre a área de cada unidade (ponto (b) do quadro 6) e a área total da Biocant (ponto (a) do quadro 6) resultará o peso da área afecta ao projecto na área total $(c) = (b)/(a)$. Depois de determinada a percentagem de tempo em que a área é imputada ao projecto (veja-se ponto (d) do quadro 6), percentagem esta a ser indicada pelo investigador responsável de cada unidade, é calculada a taxa de imputação da despesa de Gastos Gerais, pela multiplicação desta última pelo peso da área afecta ao projecto na área total $=(c)*(d)$.

Voltando à temática do Fundo Social Europeu, depois do orçamento estar afecto ao projecto e de todas as despesas que lhe dizem respeito se encontrarem devidamente classificadas e imputadas, estamos em condições de fazer o Pedido de Pagamento ou Pedido de Reembolso das despesas incorridas até então. Do Fundo Social Europeu é possível extrair uma listagem das despesas por projecto em formato Excel. Embora os Pedidos de Pagamento sejam feitos em formulário próprio da Entidade Financiadora (em anexo encontra-se o formulário de pedido de pagamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT))¹⁴, o facto do Fundo Social Europeu permitir a extracção dessa listagem é uma mais-valia no preenchimento do formulário de Pedido de Pagamento. Um Pedido de Pagamento é constituído pelo formulário da Entidade Financiadora devidamente preenchido com toda a informação dos documentos justificativos de despesa que a Entidade reconhece como sendo relevante. A acompanhar o formulário seguem cópia de todas as facturas, devendo estar em boas condições de elegibilidade, comprovando todas as despesas efectuadas, com aposição de um carimbo próprio. O modelo do carimbo é, por norma, descrito pela Entidade Financiadora. Junto a cada factura segue o pagamento extraído do Programa de Gestão e o extracto do banco comprovando o pagamento efectuado. As despesas devem ser apresentadas por rubricas e as que se referem a Gastos Gerais devem ser apresentadas em formulário separado acompanhado da descrição do método de cálculo da taxa de imputação dos Gastos Gerais e dos comprovativos da despesa devidamente carimbados mencionando a respectiva taxa de imputação.

Para cada projecto é necessário constituir um dossier de contabilidade específico que contenha:

- O Processo de Candidatura (ou Pedido de Financiamento), a notificação de decisão de aprovação, pedidos de alterações e respectivas autorizações;
- Os Pedidos de Pagamento enviados com as respectivas listagens dos documentos justificativos de despesas pagas e cópia de todos os documentos de custos e quitações afectos ao projecto, devidamente carimbados;
- Toda a correspondência trocada no âmbito do projecto.

¹⁴ Anexo I – Formulário de Pedido de Pagamento para Projectos de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

Quanto às modalidades de pagamento, nomeadamente em projectos do QREN, as Entidades do SCT (Sistema Científico e Tecnológico) podem utilizar uma de três modalidades disponíveis, sendo que, no caso da Modalidade A poderão ser dispensadas da apresentação de garantia bancária, não podendo o adiantamento ultrapassar 15% do incentivo aprovado. Assim temos:

A Modalidade A (pagamento a título de adiantamento contra garantia bancária) pressupõe o seguinte:

- Um valor máximo de adiantamento de 50% do incentivo aprovado por cada parceiro no projecto;
- Só pode ser apresentado o pedido de adiantamento após celebração do contrato;
- Terá de se comprovar o início do projecto através da apresentação do primeiro documento de despesa;
- Apresentação de garantia bancária correspondente a 70% do adiantamento solicitado (uma garantia por parceiro) – não aplicável no caso de Entidades pertencentes ao SCT;
- O restante montante de adiantamento (30%) não coberto por garantia bancária deve ser comprovado no prazo máximo de 180 dias consecutivos a contar da data de recebimento do adiantamento (através de pedidos de reembolso subsequentes);
- Para além do adiantamento poderão fazer-se mais três Pedidos de Reembolso (despesa realizada e paga), sendo que, cada um deles deverá representar no mínimo 10% do incentivo aprovado;
- Os últimos 15% do incentivo só são pagos após verificação e avaliação final da execução do projecto.

A Modalidade B (pagamento a título de reembolso intercalar e/ou final) pressupõe o seguinte:

- Poderão ser processados até quatro Pedidos de Reembolso intercalares com um mínimo de 10% do incentivo aprovado (não ultrapassando 85% do incentivo total);
- Um Pedido de Reembolso final;
- Em alternativa aos dois pontos anteriores poderá ser processado apenas um Pedido de Reembolso único correspondente à totalidade do incentivo aprovado após verificação e avaliação final da execução do projecto.

A Modalidade C (adiantamento contra factura e pagamento a título de reembolso) pressupõe o seguinte:

- Poderão ser processados até quatro Pedidos de Adiantamento contra factura no valor mínimo de 10% do incentivo (através de uma declaração de despesa de investimento em formulário electrónico próprio);
- A soma dos Pedidos de Adiantamento contra factura não pode ultrapassar os 85% do incentivo aprovado;
- No prazo máximo de 30 dias úteis o parceiro terá de comprovar o pagamento dos investimentos incluídos no Pedido de Adiantamento contra factura;
- Cada pedido intercalar só se pode processar depois de validado o montante de despesa de investimento do pedido anterior;
- Um Pedido de Reembolso final correspondente a 15% do incentivo atribuído.

Existem ainda regras transversais a todas as modalidades anteriores:

- O promotor dispõe de 90 dias consecutivos após a data de conclusão do projecto para apresentar o Pedido de Reembolso final, com despesa realizada e paga;
- Os Pedidos de Reembolso são feitos junto da Entidade Gestora do projecto utilizando um formulário electrónico próprio que inclui:
 - Mapa de Despesa validada pelo Revisor Oficial de Contas (sendo que, o Técnico Oficial de Contas pode certificar os mapas de parceiros com orçamento inferior a 200.000,00 €);
 - Autorização para verificação da situação regularizada perante as finanças e segurança social.
- Os pagamentos realizados são feitos directamente para as contas bancárias de cada parceiro.

Uma situação muito comum no decorrer de um projecto é a necessidade de reafecção de verbas. A reafecção de verbas consiste na transferência de parte do montante de incentivo aprovado de uma rubrica para outra. Se durante o período de execução de um projecto surgem custos que não foram considerados no momento da elaboração do orçamento aquando da Candidatura e, se se prevê que não é gasta a totalidade da verba que consta noutra rubrica, é possível fazer um Pedido de Reafecção de Verbas através de um ofício a remeter à Entidade Gestora do projecto. O ofício deverá conter o montante a transferir, bem como a justificação da necessidade de transferência das verbas devidamente fundamentada.

Na gestão de projectos ao nível europeu o caso muda um pouco de figura. Neste tipo de projectos os “circuitos financeiros” são distintos dos projectos a nível nacional e naturalmente mais complexos. Os parceiros no projecto são maioritariamente estrangeiros, há a necessidade de contratação de um Revisor Oficial de Contas para certificação das despesas afectas ao projecto, designado como Controlador de Primeiro Nível, e existe um Correspondente Nacional que valida as despesas certificadas pelo Revisor Oficial de Contas, antes de serem remetidas à Autoridade de Gestão.

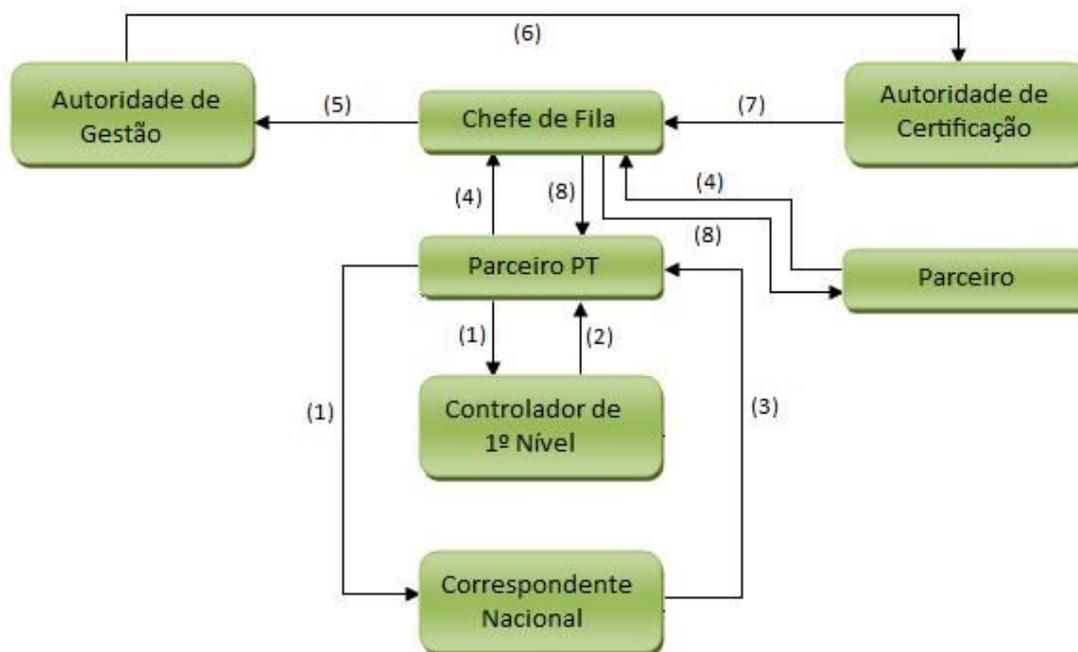


Figura 9 – Circuito Financeiro de Projectos ao Nível Europeu

Fonte: Elaboração Própria

Este tipo de Circuito Financeiro funciona a dois níveis: o Controlo de 1º Nível e o Circuito de Reembolso. O Controlo de 1º Nível começa com o Processo de Adjudicação¹⁵ do Revisor Oficial de Contas como Controlador de 1º Nível para a certificação das despesas afectas ao projecto (veja-se ponto 1 da figura 9). Depois de contratado o Revisor Oficial de Contas é necessário enviar todo o Processo de Adjudicação para apreciação por parte do Correspondente Nacional do projecto em questão (ponto 1 da figura 9). O passo que segue a aprovação do Revisor Oficial de Contas pelo Correspondente Nacional é a certificação da despesa propriamente dita. Cada parceiro insere toda a informação relativa às despesas do projecto numa plataforma electrónica criada para o efeito. Por forma a diminuir o dispêndio de recursos em papel, são digitalizados e inseridos na plataforma todos os documentos justificativos da despesa,

¹⁵ A Biocant apesar de ser uma Instituição Privada Sem Fins Lucrativos tem capital maioritariamente público. Como tal, terá de se reger pelo CCP (Código dos Contratos Públicos) na aquisição de bens ou serviços de montantes superiores a 5.000,00 € (alínea a) do n.º 1 do art. 20º do Decreto-Lei 18/2008, de 29 de Janeiro que aprova o CCP).

devidamente carimbados, bem como os respectivos documentos de quitação. Assim que esta tarefa se encontra terminada é a vez do Controlador de 1º Nível proceder à certificação das despesas inderidas na plataforma (ponto 2 da figura 9). Certificadas as despesas, torna-se necessário remeter para o Correspondente Nacional, por via electrónica, uma listagem em formulário próprio de todos os documentos relativos ao projecto para validação. Depois da validação dada pelo Correspondente Nacional (veja-se ponto 3 da figura 9) cada parceiro terá de enviar ao Chefe de Fila do projecto (parceiro líder) a certificação obtida (veja-se ponto 4 da figura 9). Começa aqui o Circuito de Reembolso. O Chefe de Fila por sua vez enviará o Pedido de Reembolso à Autoridade de Gestão (ponto 5 da figura 9) e esta última fará o pedido à Autoridade de Certificação (veja-se ponto 6 da figura 9) que, posteriormente, enviará o montante de reembolso ao Chefe de Fila (ponto 7 da figura 9) que transferirá por cada parceiro o valor correspondente ao seu reembolso (veja-se ponto 8 da figura 9).

Neste sentido, importa destacar o processo de contratação do Revisor Oficial de Contas feito através de Ajuste Directo. A Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia, por possuir capital maioritariamente público, sendo o Município de Cantanhede o seu accionista maioritário, terá de se guiar pelo Código dos Contratos Públicos na aquisição de bens ou serviços de valor superior a 5.000,00 € de acordo com o mencionado na alínea a), n.º 1 do artigo 20º do Decreto-Lei 18/2008 de 29 de Janeiro. No entanto, apesar do montante em questão para a prestação deste tipo de serviços ser inferior aos 5.000,00 € referidos anteriormente, o facto do contrato ter uma duração superior a um ano, tratando-se de projectos plurianuais, atendendo à alínea a) do artigo 129º do Decreto-Lei 18/2008 de 29 de Janeiro, torna-se necessária uma contratação através de Ajuste Directo na plataforma electrónica Compras Públicas (em www.compraspublicas.com) e publicitação do contrato celebrado no Portal dos Contratos Públicos, em www.base.gov.pt. Se a questão da periodicidade do contrato não se colocasse, a contratação do Revisor Oficial de Contas poderia ser feita através de Ajuste Directo Simplificado, sem se tornar necessário o Procedimento de Ajuste Directo na plataforma electrónica, bem como a publicitação do contrato. Assim que termina todo o Processo de Adjudicação do Revisor Oficial de Contas, terão de ser remetidos cópia de todos os documentos para o Correspondente Nacional para apreciação e validação do procedimento.

Um Processo de Adjudicação segue os seguintes passos:

- É elaborada uma Informação Interna da Entidade para a Abertura do Procedimento;
- São redigidos o Convite, o Caderno de Encargos, bem como as Especificações Técnicas mencionando o tipo de prestação de serviços a contratar e o tempo limite de apresentação das propostas e, depois de aberto o procedimento na plataforma electrónica, são lá inseridos estes documentos;
- Segue-se a apresentação das propostas por parte dos fornecedores interessados, bem como a entrega dos documentos de habilitação exigidos no Caderno de Encargos, nomeadamente, cópia do Cartão de Identificação Fiscal, cópia da Certidão de Não Dívida à Segurança Social e às Finanças;
- Após deliberação é elaborado um Relatório Final do Ajuste Directo com a decisão tomada;
- É enviado um Ofício de Adjudicação com despacho favorável à Entidade seleccionada;
- Segue-se a assinatura do contrato, via plataforma electrónica, e a sua publicitação no Portal dos Contratos Públicos, em www.base.gov.pt.

3.1.1. A I&D na Entidade de Acolhimento

Do resultado das actividades de Investigação e Desenvolvimento da Biocant surgiram duas *spin-off*¹⁶: a Interactome e a Matera. A Interactome explora comercialmente a tecnologia que foi desenvolvida pelo Doutor André Valente da Unidade de Sistemas Biológicos da Biocant. A tecnologia “consistiu num algoritmo que permitiu obter um mapa de interacções entre proteínas de leveduras e levou à identificação de um elevado número de complexos de proteínas relevantes para o tratamento de doenças humanas.”¹⁷ Com esta nova abordagem e, fazendo uso da tecnologia que foi alvo de pedido de patente, a Interactome avaliará “o potencial comercial de cada complexo descoberto e testará a sua relevância ao nível do prognóstico/diagnóstico molecular, bem como o seu potencial como alvo terapêutico.”¹⁸ O seu grande objectivo comercial é conseguir vender ou colaborar com as grandes empresas farmacêuticas que possuam redes comerciais já estabelecidas e testadas e que possam, de uma forma rápida, colocar no mercado os produtos desenvolvidos com base nesta tecnologia. A Matera surgiu do Projecto de I&D *Antifungal Nanocoatings* executado na Biocant e

¹⁶ Termo em inglês utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de investigação público ou privado, normalmente com o objectivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.

¹⁷ Disponibilizado em www.biocant.pt.

¹⁸ Disponibilizado em www.biocant.pt.

“pretende desenvolver e comercializar materiais ou revestimentos com propriedades antimicrobianas.”¹⁹ Os promotores da empresa são a Biocant, a Biocant Ventures e o Doutor Lino Ferreira da Unidade de Engenharia de Tecidos da Biocant. A Biocant Ventures é uma empresa de “business angels”²⁰ que investe exclusivamente em projectos na área das Ciências da Vida pretendendo, em contrapartida, obter parte da propriedade intelectual produzida nesses projectos. Esta empresa procura gerar mais-valias na compra, venda e licenciamento de tecnologias originárias da Biocant ou de outros laboratórios, centros de I&D e universidades com os quais estabeleça contratos nesse sentido.

¹⁹ Disponibilizado em www.biocant.pt.

²⁰ Um business angel é um investidor individual ou uma empresa que investe o seu capital, conhecimentos e experiência em projectos liderados por empreendedores em início de actividade. O objectivo deste investimento é a sua valorização a médio prazo, na expectativa de posteriormente se alienar o capital investido a terceiros, podendo ser aos próprios empreendedores.

3.2. Organização, Classificação e Lançamento dos documentos contabilísticos

Outra das tarefas realizadas durante o estágio na Biocant – Associação de Transferência de Tecnologia, prendeu-se com a organização, classificação e lançamento de documentos contabilísticos.

Em primeiro lugar, foi necessário compreender o tipo de actividade da instituição e a tipologia de contas utilizadas na contabilização dos documentos. Na contabilidade da Biocant existem diversos diários conforme a natureza das transacções efectuadas. Por exemplo, nas transacções correntes, com custos comuns a toda a instituição, os documentos são lançados no Diário Único. No entanto, para cada projecto existe um diário próprio – a cada encomenda é atribuído um código tendo em conta o projecto a que corresponde, que deverá constar no documento de despesa e, posteriormente, determinará o diário da factura. Existe um outro diário para as despesas comuns das unidades laboratoriais que não sejam consideradas despesas de nenhum projecto em específico, um diário para facturação, um para pagamentos e um outro para recebimentos. Para cada mês é criado um Dossier de Contabilidade com separadores, cada um deles correspondendo a um diário específico. O programa de gestão de auxílio à contabilidade é o CentralGest ERP, já mencionado durante a exposição do tema que se refere à Gestão dos Projectos de I&D.

À medida que o estágio foi avançando, fui-me inteirando do funcionamento da entidade e foram-se acumulando responsabilidades ao nível da contabilidade. No início, a classificação e a própria contabilização eram feitas somente no próprio documento, começando pelas mais simples até às mais complexas e, depois de adquirir alguma autonomia, passou a haver lugar ao lançamento dos documentos directamente no programa de gestão. Só depois de se verificar se o documento de despesa se encontra bem redigido no que respeita à designação da entidade, com o número de identificação fiscal correcto, se se trata de um original do documento, se tem o valor e o IVA correctos, entre outros aspectos relevantes, poderá proceder-se à sua contabilização. No caso de documentos procedentes de encomendas realizadas deverão ser comparadas as quantidades encomendadas constantes no programa de gestão com as que constam no documento de despesa. Uma vez que a encomenda já se encontra processada no programa e verificados todos os pressupostos anteriores, deverá proceder-se à integração da encomenda na contabilidade. Ou seja, sempre que os valores constantes na encomenda coincidem com os do documento de despesa é possível, a partir da

encomenda criada no programa, contabilizar a factura, de forma automática, integrando o documento na contabilidade.

Um outro ponto importante a mencionar é a questão do Inventário de Stocks. O controlo de stocks é feito aos consumíveis e reagentes químicos adquiridos pelas unidades laboratoriais. Assim, ao dia 25 de cada mês é necessário extrair do CentralGest uma listagem que contém, por unidade laboratorial, todos os artigos com controlo de stock. Esta listagem é enviada, via electrónica, aos investigadores responsáveis pela contagem dos artigos, que a remeterão devidamente preenchida. É de notar que as contagens são feitas em percentagem na maior parte dos casos devido a estarmos na presença de líquidos (0.25, 0.5, 1, etc). Assim que a listagem preenchida é recepcionada, torna-se necessário compilar todos os valores de maneira a que fiquem num só ficheiro e, através do Módulo de Gestão de Artigos e Stocks, inserir as respectivas quantidades dos artigos no programa.

A Biocant, para além da sua própria contabilidade, tem a contabilidade de algumas empresas instaladas no Biocant Park, nomeadamente, da Biocant Ventures, Interactome, Matera, Genebox, APBio – Associação Portuguesa de Bioindústrias e a contabilidade do próprio parque, a Associação Beira Atlântico Parque.

Após algum tempo de trabalho passou a ser da minha responsabilidade, obviamente sempre supervisionada, a contabilidade da ABAP – Associação Beira Atlântico Parque. Desta tarefa vale a pena salientar a contabilização dos acréscimos e diferimentos, a conciliação bancária, o processamento de pagamentos e o tratamento dos recebimentos. Na contabilização de seguros, nomeadamente, seguros do edifício e conteúdo, seguros de saúde ou seguros de acidentes de trabalho, na conservação do elevador do edifício e também em serviços de desinfestação dos laboratórios é necessário proceder ao diferimento dos custos incorridos no momento da despesa. São gastos que ocorrem agora mas que, na realidade, são postecipados no tempo ou dizem respeito a um determinado período de tempo. No caso dos juros do empréstimo a médio ou longo prazo ou em gastos com a manutenção do jardim que envolve o parque, a despesa ocorrida agora refere-se a gastos de períodos passados, assim é necessário proceder a um acréscimo de custos. De maneira a ter algum controlo sobre estes lançamentos existe, para além do lançamento efectuado no programa de gestão, um ficheiro excel, com uma tabela que contém o nome do fornecedor, o descritivo da operação, o valor total do prémio, o número do documento contabilístico no programa, as contas a serem lançadas a débito e a crédito por forma a repartir os custos por cada mês e os respectivos meses a que dizem respeito esses gastos. Assim, para cada mês irão corresponder os respectivos acréscimos e diferimentos a contabilizar.

A tarefa da conciliação bancária consiste na verificação dos saldos dos bancos, confrontando-os com a contabilização já efectuada. Por cada mês é criada uma nova conciliação e, à medida que os saldos, do banco e da contabilidade, vão sendo conciliados, procede-se ao seu encerramento. Conforme são picados os valores do banco com os da contabilidade, vamos apercebendo dos pagamentos efectuados pelos clientes e vão sendo extraídos do programa de gestão os respectivos recibos.

O processamento dos pagamentos é feito de acordo com instruções vindas da Direcção Financeira. Assim, a Ordem de Pagamento a elaborar conforme indicações superiores, deverá conter um mapa especificando o número do fornecedor, o nome, o número de identificação bancária, o número de identificação fiscal e o valor a pagar. Este mapa será acompanhado de um ofício referindo o nome e o número de identificação bancária da conta do banco pelo qual serão feitos os pagamentos mencionados no mapa anexo, bem como o valor total a pagar por extenso. Para que o pagamento possa ser efectuado é necessário que o ofício se encontre devidamente assinado pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Conselho de Administração da entidade a autorizar a transferência.

No que se refere à temática do Sistema de Normalização Contabilística, a Biocant encontra-se em fase de transição pelo que os documentos estão ainda a ser classificados segundo o Plano Oficial de Contabilidade. No entanto, no decorrer do estágio houve oportunidade de fazer algum estudo acerca do novo plano de contas de maneira a tornar possível uma mais rápida adaptação no futuro. Para o efeito tive como suporte o manual intitulado “O Novo Sistema de Normalização Contabilística” (Almeida et al., 2009).

A realização deste estágio possibilitou uma experiência extremamente gratificante a vários níveis. Estar inserida numa instituição como a Biocant permitiu desempenhar as tarefas que me foram propostas num ambiente bastante acolhedor, onde se verifica um elevado espírito de equipa.

Sendo a área de Gestão de Projectos uma área profissional onde é possível interagir com várias pessoas de diversas entidades, aprender com a sua experiência e rigor, tornou o estágio num projecto bastante aliciante.

Assim, após o resumo das tarefas que foram desenvolvidas na entidade de acolhimento no decorrer do estágio, proceder-se-á a uma análise crítica às competências necessárias e às que ficaram por adquirir, uma síntese da contribuição para o estágio dos conhecimentos e aprendizagem nos 1º e 2º ciclos de estudos e um balanço do valor acrescentado pelo estágio para a formação do estagiário e para a entidade de acolhimento.

4. Análise crítica das competências necessárias, adquiridas e que ficaram por adquirir

Para a prossecução do estágio foi necessário dominar algumas competências na área dos Projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Esta área tem algumas matérias bastante específicas e que necessitaram de ser trabalhadas durante o estágio. Tornou-se importante identificar, de um modo geral, o tipo de projectos com que se iria trabalhar, a fase em que se encontram, o programa de financiamento e o regulamento pelos quais se regem. Foi, sem dúvida, crucial perceber o tipo de financiamento e o regulamento de gestão associado para poder trabalhar no projecto em questão. Estes dois pontos foram os mais relevantes na gestão destes projectos e os que concentraram um maior esforço ao longo do estágio.

Na vertente de Contabilidade existiam já algumas competências adquiridas em formação académica que foram exercitadas à medida que os trabalhos se desenrolaram, nomeadamente, o Planeamento, Controlo e Monitorização das actividades financeiras. Entenda-se por Planeamento a ajuda na identificação dos objectivos financeiros da organização para o futuro. Por conseguinte, o Controlo e a Monitorização referem-se ao registo da informação financeira e à ajuda na preparação e análise das Demonstrações Financeiras da entidade.

A todas estas competências junta-se ainda a utilização de recursos informáticos para a elaboração das diferentes tarefas ao longo do estágio, em particular, o Programa de Contabilidade e Gestão, CentralGest ERP.

No entanto, dentro da gestão de projectos permaneceram algumas lacunas, nomeadamente no que se refere ao entendimento dos regulamentos de projectos ao nível europeu, significativamente mais exigentes que os abordados até então. Na contabilidade ficaram também por adquirir algumas competências em diversas áreas, tais como na elaboração das Declarações para a Segurança Social, bem como no Processamento de Salários, na Facturação, entre outras tarefas.

O estágio possibilitou ainda o desenvolvimento de competências sociais e de comunicação, capacidade de organização, iniciativa, autonomia e criatividade. Ao longo do estágio pude também adquirir conhecimentos sobre a filosofia e cultura organizacional e desenvolver competências profissionais que me permitirão encarar o Mercado de Trabalho de forma mais consciente.

5. Síntese da contribuição para o estágio dos conhecimentos e aprendizagem adquiridos nos 1º e 2º Ciclos de estudos

A formação académica adquirida ao longo dos anos permitiu uma rápida percepção das tarefas a desenvolver na instituição, tanto ao nível dos trabalhos efectuados na área de contabilidade como ao nível da gestão de projectos.

O conhecimento e a aprendizagem adquiridos durante o 1º ciclo de estudos no âmbito das disciplinas de Contabilidade Financeira e de Gestão permitiram uma melhor interpretação do funcionamento e da actividade da organização e, conseqüentemente, uma maior comodidade no tratamento dos diversos casos que foram surgindo ao longo do estágio.

Já no 2º ciclo de estudos, a disciplina de Contabilidade das Sociedades veio consolidar os conceitos transmitidos no 1º ciclo e torná-los mais presentes numa fase bastante importante da carreira profissional, a entrada para o mercado de trabalho.

Quanto à gestão de projectos, de um modo geral, todas as disciplinas directamente relacionadas à gestão, nomeadamente a disciplina de Introdução à Gestão, a de Gestão das Operações, Análise de Decisão, Análise Financeira e a de Gestão Financeira, serviram de suporte à realização das diferentes tarefas ao longo do estágio.

6. Balanço do valor acrescentado pelo estágio para a formação do estagiário e para a entidade de acolhimento

Os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico formaram um grande pilar e foram como que uma alavanca para a realização dos trabalhos propostos ao longo do estágio. Ainda assim, o facto de, com o estágio, ser permitida uma ligação bastante forte ao mercado de trabalho, faz com que os conhecimentos adquiridos anteriormente, e que inclusivamente nos pareciam demasiado complexos, tomem uma forma mais real no seio da instituição e, conseqüentemente, mais fácil de encarar e de tratar ao nível da gestão.

A realização deste estágio permitiu-me ainda atingir um conjunto de objectivos ao nível da compreensão da instituição e funcionamento do sector da biotecnologia em Portugal, e mais especificamente do funcionamento da própria entidade e das actividades nela desenvolvidas, acrescentando um rol de conhecimentos que, de outra forma, não os teria adquirido.

Tendo o estágio essencialmente duas vertentes – a de contabilidade e a de gestão de projectos – possibilitou numa só ocupação adquirir competências em dois campos de grande importância na carreira profissional de qualquer gestor.

Deste modo, todos os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio foram permitindo que os trabalhos efectuados contribuíssem para que a entidade de acolhimento se tornasse cada vez mais eficaz a responder aos diversos problemas com maior rigor e profissionalismo.

O meu contributo para a entidade verificou-se a vários níveis, nomeadamente, na elaboração dos pedidos de pagamento a remeter às Entidades Financiadoras, na resolução de problemas que foram surgindo no decorrer da execução dos projectos, tal como a necessidade de transferência de verbas entre rubricas de um orçamento aprovado, na sucessiva actualização da execução financeira de cada projecto, bem como no constante *feedback* a dar aos investigadores.

Bibliografia de Autor

ABECASSIS, Fernando e CABRAL, Nuno José, *Análise Económica e Financeira de Projectos*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

ALMEIDA, Rui M. P., DIAS, Ana Isabel, CARVALHO, Fernando, *O Novo Sistema de Normalização Contabilística*, Lisboa: Editor ATF – Edições Técnicas, 2009.

BARROS, Carlos P., *Avaliação Financeira de Projectos de Investimento*, Lisboa: Editora Vulgata, Lda., 1999.

BIERMAN, Harold Jr. e SMIDT, Seymour, traduzido por MENDES, Nivaldo José e NOGUEIRA, Ricardo P., *As Decisões de Orçamentação de Capital: Análise Económica e Financeira de Projectos de Investimento*, Rio de Janeiro: Editora Guanabara Dois S. A., 2006.

BLOEDON, Robert V. e STOKES, Deborah R., *Making university/industry collaborative research succeed*, Research-Technology Management, Vol. 37, pp. 44-48, 1994.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., ALLEN, Franklin, *Princípios de Finanças Empresariais*, tradução de Maria do Carmo Figueira e Nuno de Carvalho, 8ª Edição, McGraw-Hill, Lisboa, 2007.

BROWN, Mark, *A gestão de projectos com sucesso*, Editorial Presença, Coleção Gestão Essencial, 1993.

CARAÇA, J.M.G., *Do Saber ao Fazer: Porquê organizar a Ciência?*, 2ª Edição, Gradiva, Lisboa, 2003.

CARNEIRO, Alberto, *Inovação: Estratégia e Competitividade*, Texto Editora, Lisboa, 1995.

CHAUVET, Alain, *Métodos de Gestão – o guia*, Instituto Piaget, Lisboa, 1995.

DESSELER, Gary, *Human Resource Management*, 10th Edition, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2005.

FERREIRA, Rogério F., *Gestão, Contabilidade e Fiscalidade*, 2ª Edição, Lisboa: Editorial Notícias, 1999.

GIBBONS, M., *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary Societies*, printed and bound by Biddles Ltd., Great Britain, 2004.

GOUVEIA, Luís Borges, RANITO, João, *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Porto, 2004.

JNICT, Serviços da, *Planeamento Plurianual das Actividades de Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico*, Ministério do Planeamento e da Administração do Território, Secretaria de Estado da Ciência e da Tecnologia, Lisboa, 2007.

KNIPPENBERG, Daan Van, CREMER, David De, *Leadership and fairness*, London: Routledge, 2008.

LATHAM, Gary P., *Work motivation: History, theory, research and practice*, Thousand Oaks.: Sage Publications, 2007.

MARQUES, João Paulo, *A Cooperação Universidade-Indústria e a Inovação Científica e Tecnológica: o caso da Universidade de Coimbra*, Livraria Almedina, Coimbra, 1998.

MARTA, Pedro Vila Boa Nogueira de Almeida, *Project Management*, Dissertação de Mestrado em Gestão – 2º Ciclo de Estudos, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.

MARTINS, António, CRUZ, Isabel, AUGUSTO, Mário, SILVA, Patrícia Pereira da, GONÇALVES, Paulo Gama, *Manual de Gestão Financeira Empresarial*, Coimbra Editora, Coimbra, 2009.

MARTINS, António, *Finanças Empresariais: Estudo de Casos*, Fundação Bissaya-Barreto, Instituto Superior Bissaya-Barreto, Coimbra, 2009.

MEREDITH, Jack R. e MANTEL, Samuel J., *Project Management: A Management Approach*, 3ª Edição, United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

OCDE, Frascati Manual, Paris, 2002.

OCDE, Oslo Manual, Paris, 2005.

ROBBINS, S., Organizational Behaviour, 9th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey, JORDAN, Bradford D., Modern Financial Management, Eighth Edition, McGraw-Hill International Edition, 2008.

SILVA, Herder V. e MATOS, Maria Adelaide, *Didáctica da Contabilidade e Gestão*, Lisboa: Universidade Aberta, 1992.

SILVA, Sofia Margarida A. A. B., *A Contabilidade Analítica como Fonte de Informação para o Planeamento Estratégico nas Empresas do Distrito de Castelo Branco*, Covilhã, 2006.

THIRY-CHEQUES, Hermano Roberto, *Modelagem de Projectos*, 2^a Edição, São Paulo: Editora Atlas S. A., 2004.

Bibliografia de Internet

ADI – Agência de Inovação, ADI, acessido a Abril de 2010, em www.adi.pt.

BIOCANT - Associação de Transferência de Tecnologia, BIOCANT, acessido a Março de 2010, em www.biocant.pt.

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, CCDRC, acessido a Março de 2010, em www.ccdrc.pt.

FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, FCT, acessido a Março de 2010, em www.fct.mctes.pt.

FP7 - Seventh Framework Programme, FP7, acessido a Abril de 2010, em <http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm>.

GATS – Gabinete de Apoio às Transferências do Saber, UC – Universidade de Coimbra, Projecto INOV C – Ecosistema de Inovação, acessido a Março de 2010, em www.uc.pt/gats/projectos/INOVC/index.

MAIS CENTRO – Programa Operacional Regional do Centro, MAIS CENTRO, acessido a Abril de 2010, em www.maiscentro.qren.pt.

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional, QREN, acessido a Abril de 2010, em www.qren.pt.

SUDOE Interreg IV B - Programa de Cooperação Territorial, SUDOE, acessido a Abril de 2010, em www.interreg-sudoe.eu/PRT.

Anexos

Anexo I

Formulário de Pedido de Pagamento para Projectos de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NO ÂMBITO DO PIDDAC

Formulário de Pedido de pagamento

Pedido de Pagamento nº _____

Data de Entrada	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Data de Verificação	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
Assinatura e Carimbo			

Espaço reservado ao uso Exclusivo da FCT

1. Identificação do Projecto

Referência do Projecto	_____
Título do Projecto	_____

2. Entidade Executora

Designação	_____					
Endereço	_____					
Pessoa a Contactar	_____					
Telefone	_____	Fax	_____	e-Mail	_____	
Situação regularizada (comprovada por declarações) perante:						
a) Administração Fiscal, válida até				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) Segurança Social, válida até				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Pagamentos

Pedidos de Pagamento Anteriores Acumulados

Montante de Despesa Justificada (Doc. De Quitação) _____

Montante Pago _____

Pedido de Pagamento Actual

Montante de Despesa Justificada (Doc. De Quitação) _____

Montante a Pagar _____

Tipo de Pedido de Pagamento

Adiantamento

Reembolso

Final ¹

4. Declarações

Declaração

Solicita-se o pagamento referido no ponto 3 e declara-se que a verba justificada se refere a despesas elegíveis efectivamente pagas e ao investimento aprovado, que não corresponde a alterações não autorizadas do projecto, nem a trabalhos fora da sua caracterização, e que foram cumpridas as disposições legais e regulamentares. Os originais dos documentos justificativos deste pedido de pagamento, indicados em lista anexa, encontram-se neste organismo, disponíveis para efeitos de controlo.

Assinatura do Responsável do Projecto

Assinatura do Representante Oficial da Instituição Proponente

Data / /

(com selo branco ou carimbo)

Declaração²

Para os devidos efeitos se declara que a _____ não foi ressarcida do IVA suportado com as despesas do projecto financiado. (instituição proponente)

Assinatura do Representante Oficial da Instituição proponente

Data / /

(com selo branco ou carimbo)

O IVA não constitui uma despesa elegível, salvo se for efectiva e definitivamente suportado pelo beneficiário final ou pelo destinatário último. A Instituição deve indicar o método contabilístico utilizado de acordo com o Artigo 9º do Códido do IVA.

¹ No caso de pagamento final, é necessário juntar o relatório final de execução.

² Preencher quando aplicável e de acordo com o regime de IVA da Instituição.

Instituições Participantes com regimes diferentes deverão apresentar declarações separadas.

PROJECTOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Notas explicativas da Lista de documentos justificativos de despesa

Colunas	Esclarecimentos
1	Número de Contribuinte do Fornecedor
2	Designação Social do Fornecedor
3 e 9	Tipo de documento de Despesa/Quitação F (Factura); R (Recibo); FR (Factura-Recibo); VD (Venda a Dinheiro); CH (Cheque); TRA (Transferência Bancária); NH (Nota de Honorários); O (Outros)
4 e 10	Número do Documento / Referência
5 e 11	Data do Documento / Operação
15	Imputação - Taxa segundo a qual o valor dos documentos é imputada ao projecto, cujo critério é definido e justificado em anexo pelo promotor
16	Resulta da seguinte fórmula Valor da factura/recibo x taxa de imputação
17	A preencher por entidades Públicas, de acordo com a classificação económica das despesas
18	Rubrica do Plano Oficial de contabilidade Privada (POC)