



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ALIANÇA ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE UNIFICAÇÃO DE TRÊS FUNDAÇÕES DE APOIO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

MARIA INÊS PRESRLAK

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
mariapresrlak@gmail.com

ANA CAROLINA MECABÔ MÜLLER

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
ana_mecabo@hotmail.com

CLAUDIO ANTONIO ROJO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
rojo_1970@hotmail.com



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

ALIANÇA ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE UNIFICAÇÃO DE TRÊS FUNDAÇÕES DE APOIO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

Resumo

A análise de cenários pode ser uma importante ferramenta para as organizações do terceiro setor, no sentido de conseguir compreender as especificidades e assim auxiliar no planejamento do futuro dessas organizações. Neste estudo, tem-se o objetivo de investigar a viabilidade de uma aliança estratégica entre as três Fundações de Apoio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, a partir de uma unificação para promover o fortalecimento e crescimento da entidade. Para tanto, a pesquisa desenvolvida é de caráter exploratório, abordando estudos de casos múltiplos das três Fundações de apoio da UNIOESTE. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um representante de cada uma das Fundações e também um representante da Universidade, além de uma análise dos documentos contábeis e dos estatutos das Fundações. Como principais resultados tem-se que as entidades possuem estruturas semelhantes e uma concordância entre os entrevistados da importância das Fundações de Apoio para a Universidade. O estudo demonstrou que é possível fazer uma unificação entre as três entidades, e apresenta uma proposta de formatação para essa unificação.

Palavras-chave: Cenários, Aliança Estratégica, Terceiro Setor, Fundação de Apoio.

Abstract

Scenario analysis can be an important tool for organizations of the third sector in order to be able to understand the specifics and thus assist in planning the future of these organizations. This study has the objective of investigating the feasibility of a strategic alliance between the three Foundations Support of The State University of Western Paraná – UNIOESTE from a unification to promote the strengthening and growth of the organization. Therefore, the developed research is exploratory, addressing multiple case studies of three foundations support the UNIOESTE. Semi-structured interviews were conducted with a representative of each of the foundations and also a representative of the University, as well as an analysis of the accounting documents and the statutes of the foundation. The main results have been that the entities have similar structures and agreement among respondents of the importance of supporting foundations for the University. The study demonstrated that it is possible to make a unification between the three entities, and presents a format proposal for unification.

Keywords: Scenarios, Strategic Alliance, Third Sector, Support Foundation.



1 Introdução

Quando organizações analisam cenários e percebem um cenário negativo, elas buscam alternativas estratégicas para se manter no mercado. A aliança estratégica é uma dessas alternativas, pois é uma cooperação estratégica, entre duas ou mais organizações, que tem o objetivo de promover e manter colaborações entre os envolvidos para fortalecimento e crescimento organizacional. Essas colaborações podem ser para aliar recursos, competências e experiências para se alcançarem objetivos comuns. As alianças podem envolver diversas organizações, abrangendo o setor público, a iniciativa privada e o terceiro setor (Fischer, 2003).

Este estudo focou em uma aliança entre três organizações do terceiro setor na busca pela sustentabilidade dessas organizações, que se apresentam financeiramente vulneráveis. Essas organizações são três Fundações de Apoio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

Criadas pelo Estado para o desenvolvimento da educação e tendo características governamentais, tem-se dificuldades burocráticas e gerenciais, e, por vezes, a instituição de políticas inadequadas, as Universidades possuem limitações na sua atuação. Isso demonstra uma ineficiência na gestão e no cumprimento dos objetivos estatais. Diante dessa ineficiência, não só das Universidades, mas de todo o Estado, e na busca por soluções, a comunidade acadêmica tem utilizado o terceiro setor, com o estabelecimento de Fundações de Apoio (Silveira & Borba, 2010).

As Fundações de Apoio, que representam um caminho eficaz para a interação da Universidade com o setor produtivo, bem como com órgãos dos Governos e com entidades da sociedade civil, trabalham em prol da Universidade buscando a solução de problemas, principalmente burocráticos a partir de uma relação legalizada. Essa relação é estabelecida por leis, normas internas das próprias Universidades, prestação de contas e fiscalização do Ministério Público. As parcerias entre Universidades e Fundações acontecem no âmbito Federal e Estadual.

A UNIOESTE, Universidade multi *campi*, que possui cinco unidades, que estão localizadas nos municípios de Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon, Foz do Iguaçu e Francisco Beltrão, conta com o apoio de Fundações. Atualmente, a instituição possui três Fundações de Apoio, criadas pelos *campi* de Cascavel – Fundação de Apoio ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-graduação – FUNDEP, criada em 1992; Toledo – Fundação Universitária de Toledo – FUNIVERSITÁRIA, criada também em 1992; e Marechal Cândido Rondon – Fundação Universitária do campus de Marechal Cândido Rondon – FUNDECAMP, criada em 1998. Foram criadas para ser instrumento de apoio às atividades acadêmicas, de pesquisa e de extensão da instituição. As três entidades possuem estatutos semelhantes, tendo sua característica principal na classificação como entidade de direito privado sem fins lucrativos e de apoio à Universidade.

Nos últimos anos, por avanços e mudanças nas políticas institucionais da Universidade, as Fundações de Apoio da UNIOESTE têm tido problemas financeiros em função de uma queda considerável nas receitas, uma vez que o número de convênios e projetos assinados com a Universidade diminuiu consideravelmente. Considerando esse cenário, este estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa: como formatar uma aliança estratégica de fusão entre as Fundações de Apoio da UNIOESTE?

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa exploratória foi investigar a viabilidade de uma aliança estratégica entre as três Fundações a partir de uma unificação para promover o fortalecimento e crescimento da entidade.

Este artigo está dividido em cinco seções sendo: (1) essa introdução que apresenta a pesquisa; (2) o referencial teórico que envolve os conceitos dos temas abordados; (3) a



metodologia utilizada; (4) os resultados obtidos que envolvem uma análise dos documentos das Fundações, das entrevistas, da legislação e a proposta de fusão; e (5) as considerações finais que envolvem as conclusões do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

2.1 Cenários

Diante de um contexto de mudanças e exigências cada vez mais dinâmicas, os gestores de organizações tem que fundamentar suas decisões em informações que compreendam a realidade. Neste sentido, tem-se a importância dos cenários, uma ferramenta relevante para administração, pela capacidade de transformar dados em informações de apoio e fundamentação das decisões estratégicas (Hoss, Bromberger, & Sousa, 2012).

A simulação de cenários é um esforço da ciência em sondar o tempo, considerando as variáveis e os atores relacionados, no sentido de buscar identificar as tendências que envolvem a organização (Moritz, Pereira, Souza, Herling, Moritz & Cesconetto, 2011). Contempla respostas para as questões como onde estamos agora, onde queremos estar em um determinado futuro, quais direcionadores podem afetar os cenários e quais mudanças são necessárias para alinhar as atividades atuais aos objetivos que se quer atingir (Serra, Torres, Torres, & Ferreira, 2012). A análise de cenários busca antecipar possíveis acontecimentos futuros, proporcionando a análise de riscos. O conhecimento dos possíveis cenários possibilita que os gestores busquem antecipar as soluções, deixando a organização preparada para acontecimentos futuros (Rojo, 2005).

A ferramenta em si é relevante por envolver um processo instigante e flexível, capaz de desafiar modelos mentais, estimulando a equipe na agregação de valores. É possível projetar possibilidades que envolvem descontinuidades, complexidades e oportunidades, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico para um futuro incerto, mas assumindo uma visão resiliente (Souza & Takahashi, 2012). É importante considerar que a prospecção de cenários não isenta a instituição de situações indesejáveis, pois é apenas o início de um processo estratégico. Esse processo contempla em saber fazer uso das informações, formulando estratégias eficazes e ainda, ter flexibilidade para agir diante de mudanças que possam surgir (Faller & Almeida, 2014).

A partir das definições da importância dos cenários, seguindo a proposta da pesquisa, tem-se sequência aos conceitos que envolvem as alianças estratégicas que podem ser utilizadas como uma estratégia diante da análise dos cenários.

2.2 Alianças estratégicas

Com a utilização da ferramenta de cenários e a conseqüente captação de oportunidades do mercado, os administradores têm que gerenciar suas capacidades para a formulação de estratégias e a promoção de ações que vão de encontro com as possibilidades vislumbradas. Em termos de capacidades dinâmicas, para a aquisição de novas competências organizacionais e geração de aprendizado, uma possível tática é a formação de uma aliança estratégica (Almeida & Machado Filho, 2013).

As alianças estratégicas ganham destaque no meio organizacional pelo fato de que alianças já estabelecidas são tidas como sucesso por gerar o fortalecimento e o desenvolvimento de organizações. O principal fator que contribui para esse sucesso são as estratégias coletivas, fundamentais na gestão de diversos segmentos (Murakawa, Spers, Cremonesi, Lazzarini, Osealdo & Giuliani, 2013).

Alianças estratégicas correspondem a um tipo de arranjo cooperativo voluntário entre organizações, com base em trocas, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, serviços e tecnologias (Quaresma Júnior, Silva, & Carrieri, 2014). São formadas



buscando a consecução de objetivos definidos com interesses de ambas as partes, sendo que os resultados almejados só serão alcançados se houver equilíbrio entre os conflitos e cooperação entre os aliados (Avelar & Monteiro, 2013).

O processo de formação de alianças estratégicas, segundo Gulati (1998), passa por quatro etapas principais: (1) decisão de formar, etapa em que acontece a análise da possibilidade levantando os motivos e estímulos para a formação da aliança; (2) processo de seleção, quando são estabelecidos os critérios para a escolha do parceiro; (3) decisão sobre a estrutura, que consiste em decidir sobre o estilo de governança para executar e gerenciar a aliança; e (4) dinâmica evolutiva, que é o processo de evolução da aliança (Gulati, 1998).

Como objetivos para a formação de alianças pode-se destacar a possibilidade de agregar valor ao produto; melhor acesso ao mercado e a recursos; fortalecimento de operações; aumento da força tecnológica; crescimento estratégico; reforço organizacional; desenvolvimento da força financeira; entre outros (Lewis, 1992). Para o estudo, destaca-se a força financeira, com a integralização dos recursos e a diminuição dos custos, mantendo-se apenas uma estrutura; e o fortalecimento das operações, utilizando a instalação de forma mais produtiva e integrando as atividades de todos os *campi* de forma sinérgica.

Mesmo a aliança estratégica sendo uma prática empresarial, é possível propô-la para organizações do terceiro setor, buscando o fortalecimento e crescimento dessas organizações.

2.2.1 Aliança estratégica no terceiro setor

O terceiro setor surgiu como alternativa para complementar e preencher lacunas não atendidas pelo setor público, pois a atuação do estado em prol da sociedade por vezes é marcada pela burocracia e alta rotatividade de gestores, bem como por políticas públicas inadequadas ou ainda incapacidade gerencial (Salamon, 1994; Resende, 2007; Silveira & Borba, 2010). Resende (2007) defende que, além da formatação jurídica do terceiro setor, o envolvimento emocional dos participantes leva a melhores resultados e maior eficiência.

Essas organizações do terceiro setor podem ser fundações, associações comunitárias, institutos, entidades filantrópicas e assistenciais, que trabalham em busca de melhorias para a sociedade. A atuação acontece em áreas diversas como saúde, educação, serviço social, cultura, defesa dos direitos, religião, meio ambiente e outras associações profissionais (Pereira, Moraes, Mattos Junior & Palmisano, 2013). No contexto específico desta pesquisa, destacam-se as Fundações de apoio, que tem a atividade ligada a assistência às Instituições do Ensino Superior – IES, com foco ao ensino, pesquisa, extensão e iniciação científica (Dalto, Nossa, & Martinez, 2014).

No âmbito estratégico do terceiro setor, principalmente no caso das Fundações, tem-se alguns pontos críticos: o planejamento tem que ser mais participativo e democrático; a prestação de contas sobre o uso dos recursos tem que ser transparente e contemplar todos os *stakeholders*; a existência de uma competição implícita entre Fundações dificulta a formação de parcerias setoriais; a importância da captação de recursos para viabilizar a realização dos projetos; e a fragilidade do sistema financeiro como um todo, gerando complexidade na gestão (Pereira *et al.*, 2013).

Para as organizações do terceiro setor, as alianças representam estratégias de potencialização de resultados e aprendizagem, bem como de sobrevivência (Capoava, 2005 como citado em Bittencourt & Feurschutte, 2009). Essas alianças proporcionam benefícios como aumento da eficiência operacional, suprimento de necessidades, garantia de sustentabilidade e potencialização de recursos, tornando-se um meio de solucionar problemas de organização e desperdício de recursos (Dowbor, 2002; Bittencourt & Feurschutte, 2009).



Tendo este estudo o objetivo de investigar a viabilidade de uma aliança estratégica entre três Fundações de apoio, necessário se faz conhecer as características dessas entidades, bem como a legislação que as regram.

2.3 Fundações de Apoio

O Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro), em seu artigo 11, define as Fundações como pessoas jurídicas sem fins lucrativos que desenvolvem atividades de interesse coletivo (Brasil, 1942). Sua personalidade jurídica é obtida a partir de um conjunto de bens livres destinados a uma finalidade social imutável e adquirida de fato, com o registro do Estatuto. As Fundações tem suas finalidades e objetivos instituídas por seus fundadores no ato de sua constituição (Brasil, 2008). São conduzidas pelo Código Civil Brasileiro e fiscalizadas pelo Ministério Público. O Ministério Público fiscaliza, controla e auxilia as Fundações (Resende, 2007).

No estatuto devem constar alguns aspectos obrigatórios da Fundação, como a denominação, a sede, a duração e a finalidade da entidade. Além disso, deve constar a forma de administração, o patrimônio e de que forma ele será utilizado no alcance das finalidades estabelecidas. O estatuto pode ser modificado seguindo o disposto no artigo 67 do Código Civil, devendo ser deliberada pela maioria dos dirigentes e aprovada pelo Ministério Público (Casanova, Zamataro, & Ronconi, 2005).

Em relação à extinção da Fundação, esta é regada pelo artigo 69 do Código Civil, podendo ocorrer somente quando a finalidade da entidade se torna ilícito, inútil, impossível de atingir ou se vencer seu prazo de existência. A extinção só pode acontecer com a deliberação da maioria absoluta do Conselho Curador e da Diretoria, ficando sujeita a decisão final do Ministério Público. E em caso de extinção, de acordo com o artigo 69 do Código Civil, o patrimônio da Fundação poderá ser incorporado em outra Fundação que tenha finalidade igual ou semelhante, salvo disposição em contrário no estatuto (Casanova *et al.*, 2005).

Dadas as características principais das Fundações de forma geral, tem-se as Fundações de apoio, que são instituições que tem a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das IES e também das instituições de pesquisa. Essas Fundações são criadas por pessoas físicas, professores e servidores universitários, ou pessoas jurídicas, a própria universidade. Um dos objetivos dessas entidades é a captação de recurso para dar apoio as atividades de pesquisa, ensino e extensão (Tristão, 2000). Tristão (2000) coloca que a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, permitiu que as Fundações criadas com a finalidade de dar apoio a atividades de interesse das instituições de ensino superior, pudessem ser credenciadas pelos Ministérios da Educação e do Desporto e da Ciência e Tecnologia como Fundações de apoio às Universidades Federais.

O Estado do Paraná, especificamente, não possui legislação que regre as Fundações de apoio em seu território, fato que leva essas entidades a seguirem a legislação nacional, no caso a Lei nº 8.958, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio e dá outras providências.

3 Metodologia

De caráter exploratório, este estudo tem uma abordagem qualitativa, principalmente por que busca compreender os fenômenos de maneira profunda no ambiente natural, partindo da perspectiva dos sujeitos envolvidos (Godoy, 1995). Tem-se o contato direto do pesquisador com a situação estudada (Godoy, 1995).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo. Para Einsenhardt (1989), o estudo de caso múltiplo busca compreender o presente de maneira enriquecedora,



justamente por trabalhar com mais de uma organização, e ainda, como complemento, tem-se uma combinação de fontes de coleta de dados, como entrevistas, observações e documentos.

A coleta de dados ocorreu de junho a agosto de 2015. Assim, para a coleta de dados primários, utilizou-se da entrevista semi estruturada, que conforme Godoi e Mattos (2006) caracteriza-se por ter um roteiro, mas com a flexibilidade de formular e ordenar as perguntas no decorrer da entrevista. Foram realizadas entrevistas com um representante de cada uma das três Fundações da UNIOESTE e também com o Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação. O Quadro 1 apresenta os representantes de cada uma das Fundações e da UNIOESTE e nomeia como são referenciados na pesquisa.

UNIOESTE/ Fundação	Representante	Entrevistado
UNIOESTE	Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação	E1
FUNDEP	Diretor Executivo	E2
FUNDECAMP	Diretor Presidente	E3
FUNIVERSITÁRIA	Diretor Financeiro	E4

Quadro 1. Representantes entrevistados

Os dados secundários foram obtidos por meio da coleta de documentos das Fundações que correspondem aos estatutos e aos demonstrativos de resultado do exercício– DREs dos últimos oito anos, com ênfase na receita e despesa, com um total de 27 documentos analisados. Os dados primários, levantamento da estrutura atual, foram obtidos a partir de conversas informais com funcionários.

Ressalta-se ainda que uma consulta informal foi feita com o Ministério Público e com um advogado da área, afim de verificar como seria a operacionalização do processo de unificação das Fundações.

Com a definição dos métodos e técnicas de pesquisa, segue-se para a quinta seção deste estudo que corresponde a análise dos dados levantados e a definição da proposta de unificação das três Fundações de apoio da UNIOESTE.

4 Análise dos resultados

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa referentes a estrutura das Fundações com o objetivo principal de conhecer a realidade das Fundações em relação a suas estruturas físicas e financeiras, conhecer a percepção dos entrevistados sobre as Fundações, bem como identificar a forma de unificar as três entidades.

A análise e interpretação dos dados desta pesquisa compõem-se de quatro momentos, sendo que o primeiro trata da análise dos estatutos, dos DREs e da estrutura atual das três Fundações, tendo como objetivo conhecer as estruturas de cada uma e identificar o cenário atual das mesmas. O segundo trata da análise das entrevistas realizadas com os representantes das Fundações e da UNIOESTE, sendo o total de quatro entrevistas. O terceiro momento trata da análise da legislação sobre Fundações, feitas a partir da análise de Leis e conversas informais com o Ministério Público e um advogado. E, por fim, o quarto momento aborda a proposta de formatação da unificação das Fundações.

4.1 Análise dos estatutos; DREs; e estrutura das Fundações

Para conhecer a estrutura e a realidade das entidades, foi necessário analisar os estatutos, os DREs dos últimos oito anos e a estrutura atual das entidades. A análise dos estatutos permitiu levantar as características de cada Fundação. Os DREs permitiram o conhecimento sobre a situação financeira das entidades. E, por fim, a análise da estrutura atual possibilitou a averiguação das instalações e do funcionamento de cada Fundação.

4.1.1 Análise dos estatutos



Na primeira etapa do estudo foram analisados os estatutos das três Fundações a fim de conhecer a finalidade e a estrutura, bem como identificar semelhanças entre os objetivos das entidades, conforme apresentado no Quadro 2.

DESCRIÇÃO		FUNDEP	FUNIVERSITÁRIA	FUNDECAMP
Instituição		Professores e Técnico-Administrativos da UNIOESTE Campus de Cascavel	Professores e Técnico-Administrativos da Faculdade de Ciências Humanas Arnaldo Busato	Não consta
Personalidade jurídica		Direito privado sem fins lucrativos	Direito privado sem fins lucrativos	Direito privado sem fins lucrativos
Prazo de duração		Indeterminado	Indeterminado	Indeterminado
Finalidade		Não consta explicitamente	Não consta explicitamente	Apoiar e desenvolver atividades e projetos científicos e tecnológicos, de formação e qualificação de pessoas, bem como ações e projetos de cunho social e ambiental.
Órgãos de administração		Conselho Curador, Diretoria e Conselho Fiscal	Conselho Curador e Diretoria	Conselho Curador, Diretoria e Conselho Fiscal
Duração de mandatos	Cons. Curador	3 anos	4 anos	2 anos
	Diretoria	3 anos	3 anos	2 anos
	Cons. Fiscal	3 anos	Não possui	2 anos
Composição e formação dos órgãos de administração	Cons. Curador	7 membros, sendo: 5 professores, sendo um de cada Centro; 2 técnico-administrativos	10 membros, sendo: 1rep. da Fundação Toledo; 1rep. do Núcleo Reg. de Ed. de Toledo; 1indicado pelo Diretor Administrativo da UNIOESTE <i>campus</i> de Toledo (membros natos); 3 indicados pela Diretoria;4 pelo Conselho Curador	10 membros, sendo: O Diretor Geral da UNIOESTE <i>campus</i> Marechal C. Rondon (membro nato); 2 professores de cada Centro (3 centros);2 agentes universitários; 1 aluno;1 representante da comunidade externa
	Diretoria	3 membros sendo: Diretores Presidente e Executivo escolhidos pelo Conselho Curador; e Diretor Financeiro escolhido pelos Dir. Presidente e Executivo	3 membros, sendo: Diretores Presidente, Financeiro e Administrativo Não é claro quanto a formação	3 membros, sendo: Diretores Presidente, Financeiro e Administrativos, eleitos pela maioria absoluta dos votos dos conselheiros
	Conselho Fiscal	3 membros efetivos e 3 suplentes indicados pelo Conselho de <i>campus</i>	Não possui Conselho Fiscal	3 membros efetivos e 3 suplentes, sendo eleitos pelo Conselho Curador
Regime trabalhista		Consolidação das Leis do Trabalho – CLT	Consolidação das Leis do Trabalho – CLT	Não consta
Destinação dos bens em caso de extinção		UNIOESTE <i>campus</i> de Cascavel	UNIOESTE <i>campus</i> de Toledo	UNIOESTE <i>campus</i> de Marechal Cândido Rondon

Quadro 2. Principais características dos estatutos

A análise dos estatutos demonstrou que as três Fundações têm suas estruturas estatutárias semelhantes, embora com algumas pequenas diferenças. Os itens instituição, personalidade jurídica, prazo de duração, órgãos de administração, regime financeiro e destinação dos bens em caso de extinção demonstraram igualdade. Não obstante, de acordo com estatutos, os objetivos demonstram uma harmonia entre as três Fundações. Outra característica importante a destacar é que alterações estatutárias e extinção das entidades devem ser aprovadas pela maioria absoluta do Conselho Curador.

Diante da análise, tem-se que as três Fundações possuem estruturas semelhantes, desenvolvendo atividades de apoio a Universidade, de interesse coletivo, contribuindo com o fortalecimento e desenvolvimento da mesma.

4.1.2 Análise dos DREs

A segunda etapa da pesquisa foi elaborada com a análise dos DREs dos últimos oito anos das três Fundações, dando ênfase nas receitas, despesas e resultados dos exercícios.

A análise das receitas e despesas, apresentadas no Gráfico 1, demonstra que das três Fundações, a FUNDEP é que mais arrecada assim como tem maior custo, seguida da FUNIVERSITÁRIA e FUNDECAMP. Percebe-se uma queda mais acentuada na receita da



FUNDEP no ano de 2012, com recuperação em 2013 e 2014. Ressalta-se que em 2014 a entidade vendeu um terreno, motivo pelo qual ocorreu uma elevação acentuada na arrecadação. Já a FUNIVERSITÁRIA apresenta um aumento elevado de receita em 2012 e logo após uma queda, também elevada, em 2013 e 2014. Por fim, a FUNDECAMP apresenta um equilíbrio contínuo após a queda na receita em 2008, com uma leve queda em 2014.

Em relação às despesas, a queda da despesa da FUNDEP de 2013 para 2014 é resultado de ações e ajustes nos custos da Fundação. A FUNDEP renegociou contratos de prestação de serviços de Assessoria Jurídica e Contábil, e demitiu os funcionários, recontratando-os por meio período, com terceirização. A FUNIVERSITÁRIA, com o segundo maior volume de despesas teve queda contínua nos gastos a partir de 2011, resultado de ajustes e cortes nos custos. Já a FUNDECAMP apresenta um equilíbrio constante, sem oscilações bruscas.

Diante do resultado, observa-se que as Fundações, ao longo dos anos, com algumas exceções, tiveram, na maioria das oscilações, queda de arrecadação, indicando a construção de um cenário preocupante para as Fundações.

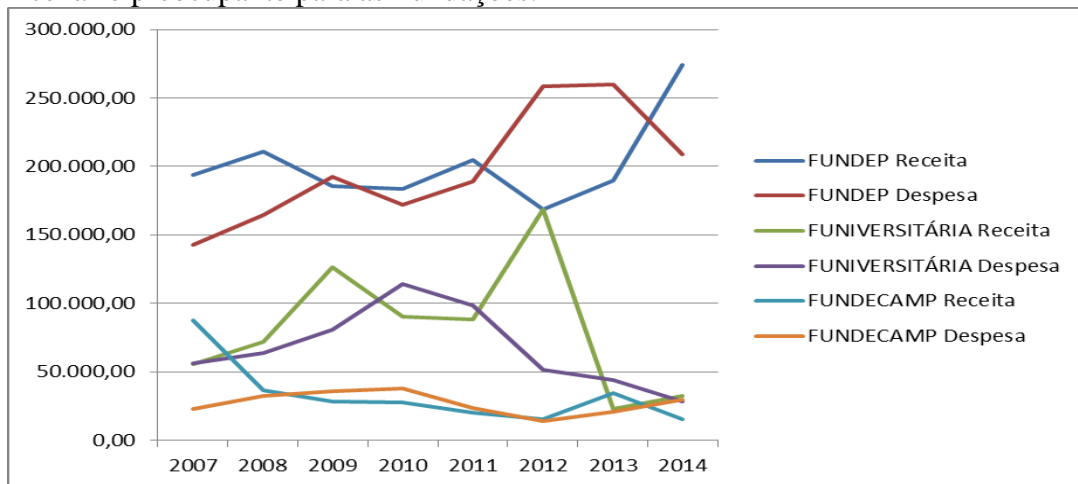


Gráfico 1. Receitas e despesas dos últimos oito anos

Em relação ao resultado dos exercícios, que indica superávit ou déficit, o resultado apresentado na Tabela 1 e no Gráfico 2, a FUNDEP acumulou superávit no valor de R\$ 19.031,15. A FUNIVERSITÁRIA teve um superávit acumulado R\$ 19.354,03. E, por fim, a FUNDECAMP acumulou um superávit no total de R\$ 46.973,05 sendo a Fundação que apresenta o melhor resultado acumulado.

Tabela 1:
Superávit/déficit dos últimos oito anos

ANO	FUNDEP	FUNIVERSITÁRIA	FUNDECAMP
2007	50.766,53	-1.020,34	64.832,19
2008	45.838,00	8.070,43	3.627,75
2009	-6.777,31	45.184,77	-7.704,64
2010	11.498,72	-23.423,30	-9.933,34
2011	15.864,21	-10.299,51	-3.973,02
2012	-94.001,13	-11.874,54	1.126,39
2013	-69.820,55	8.452,52	13.503,91
2014	65.662,68	4.264,00	-14.506,19
ACUMULADO	19.031,15	19.354,03	46.973,05

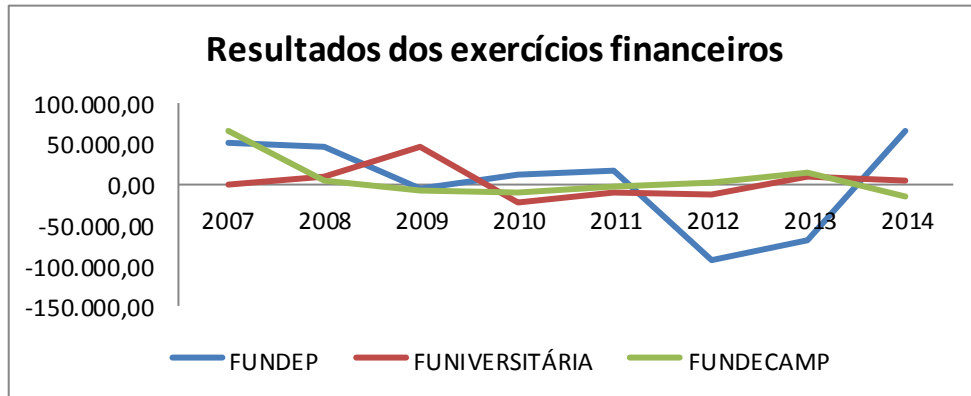


Gráfico 2. Resultado dos exercícios financeiro dos últimos oito anos

Diante da análise dos DREs, tem-se que as Fundações apresentam oscilações na arrecadação, nas despesas e nos resultados dos exercícios, sendo que a FUNDEP e a FUNIVERSITÁRIA apresentaram maior queda de receita, bem como de despesa. A FUNDECAMP apresenta certo equilíbrio, tanto de receita como de despesa, em todo o período.

4.1.3 Análise da estrutura atual

A análise da estrutura atual das três Fundações foi elaborada para conhecer sobre suas instalações e funcionamento, bem como para conhecer as estruturas de pessoal e o volume de serviço. O Quadro 3 apresenta o resultado dessa análise.

DESCRIÇÃO	FUNDEP	FUNIVERSITÁRIA	FUNDECAMP
Sala comercial (água, luz, telefone)	Cedidos pela UNIOESTE, exceto telefone (Com convênio)	Cedidos pela UNIOESTE (com convênio)	Cedidos pela UNIOESTE (com convênio)
Patrimônio (imóveis)	R\$ 340.000,00 (2 terrenos)	Não possui	Não possui
Patrimônio (móveis/equipamentos)	R\$ 15.000,00	Não possui (doa p. UNIOESTE)	R\$ 8.215,00
Reserva financeira (aplicações)	R\$ 65.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 100.000,00
Funcionários	2 (meio período cada um)	Não possui (2 funcionários cedidos pela UNIOESTE executam atividades da Fundação esporadicamente)	1 (estagiário)
Assessoria Contábil	Terceirizada	Terceirizada	Terceirizada
Assessoria Jurídica	Terceirizada permanente	Terceirizada esporádico	Terceirizada esporádico
Nº de projetos em andamento	32	4	3
Horário atendimento	8h as 12h – 13h30as 17h30	7h30 as 11h30 – 13h as 17h	13h30 as 17h30
Campi que atende	Cascavel e Francisco Beltrão	Toledo	Marechal Cândido Rondon

Quadro3. Estrutura atual das fundações

Percebe-se que a Fundação melhor estruturada é a FUNDEP, que possui patrimônio no valor de R\$ 340.000,00, recursos aplicados no valor de R\$ 65.000,00, dois funcionários próprios, assessoria jurídica permanente e concentra o maior volume de serviços com gerenciamento de 32 projetos. Além disso, a FUNDEP atende dois *campi* da UNIOESTE, Cascavel e Francisco Beltrão. A segunda Fundação melhor estruturada é a FUNDECAMP, que possui um estagiário, bens móveis e equipamentos e recursos aplicados no valor de R\$ 100.000,00. Por fim, a FUNIVERSITÁRIA é menos estruturada, além de não possuir bens patrimoniais, não possui funcionários, embora possua R\$ 42.000,00 em recursos aplicados.

4.2 Análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-graduação da UNIOESTE, por indicação do Reitor; Diretora Executiva; Diretor Presidente da FUNDECAMP; e Diretor Financeiro da FUNIVERSITÁRIA.



As perguntas da entrevista semi estruturada foram concebidas para identificar a principalmente a percepção dos entrevistados em relação a: (1) importância das Fundações para a Universidade; (2) cenário atual e futuro das Fundações; (3) a existência de três Fundações na Universidade; e (4) unificação das três Fundações.

4.2.1 Percepção em relação a importância das Fundações para a Universidade

É unânime a percepção positiva que os entrevistados tem em relação a importância das fundações para a Universidade. Percebe-se que, na visão dos entrevistados, as Fundações tem grande importância por oferecerem maior agilidade e solucionarem problemas, principalmente burocráticos, conforme destacado pelos entrevistados:

[...] a Fundação flexibiliza [...]. Por que a Fundação [...] vai ser muito menos burocrática sempre do que a instituição. É uma via de evitar a burocracia burra, que uma certa burocracia nós temos que ter. Mas a maior parte da burocracia, é uma burocracia muito burra, vamos dizer assim [...] eu continuo acreditando que o papel da Fundação sempre vai ser importante [...]. Eu acho extremamente importante (E1).

Já para o E2 "Eu vejo que o papel da Fundação na desburocratização dos processos é muito importante, por que facilita o uso dos recursos [...]. Dentro da Universidade é tudo muito burocrático [...]. Então [...] a Fundação tem um papel fundamental". O E3 acredita que "O papel dela básico estatutário dá suporte a pesquisa e a extensão da Universidade. Na realidade, a Fundação torna o tramite mais ágil dos projetos e das demandas dos pesquisadores da Universidade". E para o E4 "A gente [Fundação] tem a vantagem da agilidade nas coisas. [...] Porque muitas coisas em última necessidade a Fundação supre a Universidade".

4.2.2 Percepção dos cenários atual e futuro das Fundações

Em relação ao cenário atual e futuro, os entrevistados concordam que há uma preocupação, pois a geração de receita tem sido baixa, em função de diversos fatores. Na visão do E1 as Fundações estão neste cenário de dificuldade e preocupação porque, historicamente, elas canalizaram sua prestação de serviços no gerenciamento de cursos de especialização. Para o entrevistado, há anos atrás, as especializações vieram para suprir uma carência regional, então havia muita oferta desses cursos. De acordo com o E1, "com a abertura dos mestrados e doutorados, as pessoas começaram a perceber que é melhor um mestrado, doutorado", e isso fez com que a Universidade diminuísse a oferta de especialização. Então, as Fundações dependiam muito das especializações e hoje estão em um cenário difícil, "nossas Fundações estão passando por um momento de transição".

O E2 observa que o cenário é de dificuldade tanto para as Fundações como para a Universidade, e inspira bastante atenção, pois "sem recursos para tocar, fica difícil a gente manter tanto a Universidade quanto a Fundação, mas não é impossível, basta ter uma política voltada [...]a trazer recursos, pelo menos para manter o operacional [...], sem ter superávit. O importante é manter em funcionamento e não dar prejuízo".

Na percepção do E3, não há dificuldade financeira, pois hoje ela é enxuta, com um custo operacional baixo, embora o volume de projetos gerenciados seja baixo: "dificuldade financeira nós não temos, [...], o que temos nesse primeiro momento é uma falta de demanda". Mas, o entrevistado demonstrou uma preocupação com uma pendência legal junto ao Tribunal de Contas, de uma prestação de contas feita no passado, que foi mal elaborada: "se nós não logarmos sucesso no Tribunal de Contas, nós teremos um aperto financeiro".

O E4 observa que a situação atual da Fundação na qual atua não está boa: "Não está muito boa não", indicando um cenário de dificuldade financeira, pois segundo o entrevistado, só há quatro projetos em andamento na entidade (E4).



A análise das entrevistas no aspecto da percepção dos cenários, atual e futuro, indica que há um cenário atual de dificuldade, embora pelos documentos verificou-se que as Fundações não estão tendo déficits atualmente, mas há uma preocupação no sentido de conseguir manter isso.

4.2.3 Percepção sobre a existência de três Fundações na Universidade

Em relação a existência de três Fundações, dois dos entrevistados, E1 e E2, estão em desacordo com isso. De modo geral, percebe-se que a opinião desses entrevistados é de que as Fundações não conseguem se fortalecer e nem fortalecem a Universidade, pois a Fundação acaba que atendendo somente o *campus* onde está alocada. A única exceção é a FUNDEP, que além do *campus* de Cascavel, atende também o *campus* de Francisco Beltrão.

O E1 cita dois exemplos de duas Universidades que tem Fundações de Apoio, uma com e outra sem reconhecimento, abordando o tema fortalecimento, "[...] por exemplo, da Federal, quando fala a Universidade Federal do Paraná em Curitiba e pensa em Fundação, o que vem a cabeça? A FUNPAR. Se pensa em Viçosa, qual a fundação de Viçosa? FUNARBE [...]. Então, por que não se mirar nesses exemplos? Mas eu sinto, em várias pessoas essa vontade de ter uma Fundação única". Já o E2, além de observar sobre o fortalecimento com a existência de uma única Fundação, fala sobre questões de custos, "eu penso que não deveria ser assim, por que, apesar da UNIOESTE ser multi *campi* ela é uma Universidade só, então eu acho que seria mais racional, é até por questão de recursos, questões operacionais, é que tivesse uma Fundação".

O E3 opina que se a Universidade tem cinco *campi* deveria ter cinco Fundações, colocando que as pessoas não estão preparadas para ter uma Fundação somente. Em uma contextualização da sua visão sobre a UNIOESTE, o entrevistado observa que antes de ter uma Fundação somente é preciso transformar a Universidade em uma só "O problema não é ter três Fundações, é ter cinco *campi*. [...] cinco *campi* já é um problema sério, torna-se uma Universidade cara, [...] morosa e [...] ineficiente [...].[...] torna-se [...] difícil de ser administrada, então antes de resolver os problemas dos *campi* não se mexe nas Fundações. [...] As pessoas não estão preparadas para isso".

O E4 observa que cada *campus* deveria ter sua Fundação, embora se perceba uma preocupação do E4 com a situação atual das Fundações e com as regulamentações da Universidade, indicando que as Fundações não estão em situação confortável.

4.2.4 Percepção sobre a unificação das três Fundações

Dos quatro entrevistados, três acreditam que uma unificação seria o ideal para as Fundações, pois isso fortaleceria a entidade, para ser reconhecida e consolidada, e ainda para ampliar sua área de atuação, fortalecendo também a Universidade.

O E1 observa que com a existência de uma única Fundação a Universidade canalizaria todos os projetos para uma única Fundação, "quando você tem várias Fundações, você divide a função e não prioriza, por que, você fica sujeito a política. Você nunca fortalece uma Fundação".

O E2 destaca a positividade da unificação no aspecto financeiro: "eu acho que a questão de somar receita e otimizar o trabalho seria muito positivo [...]. Aí se somaria os patrimônios, e isso aí fortaleceria a Fundação (E2). Já o E3, contrário a unificação, coloca que embora seja contrário a ideia de ter uma Fundação somente, uma decisão dependeria do Conselho Curador: "A minha posição hoje seria não. [...], mas como eu sou um voto, [...], vai depender do Conselho". E, por fim, o E4 coloca que a Fundação em que atua tem pensado em extinção; "nós até pensamos [...], com o tempo [...] extinguir ela, ou unir com outra".



Pois bem, com a análise de todas as entrevistas tem-se que há uma concordância entre todos os entrevistados em relação a (1) importância das Fundações para a UNIOESTE, com todos concordando que as Fundações são imprescindíveis para a Universidade, especialmente no que diz respeito a flexibilidade de gestão e a desburocratização dos processos; e aos (2) cenários, atual e futuro, das Fundações, pois as opiniões são semelhantes.

Nos questionamentos sobre a existência de três Fundações, não há concordância absoluta, pois dois dos entrevistados concordam que deveria haver somente uma Fundação. Já os outros dois entrevistados tem uma posição de que cada *campus* deveria ter uma Fundação, pelo menos no momento atual. Porém, o E3 pensa que quando a Universidade perder a característica de multi *campi*, e tornar-se uma única estrutura administrativa, poderia ter somente uma Fundação, e o E4 observa que há um pensamento de extinção na Fundação em que atua, ou uma junção com outra.

Por fim, sobre a unificação das Fundações, três dos entrevistados concordam que seria uma solução para as Fundações. As opiniões são de que com somente uma Fundação haveria o fortalecimento da entidade. E, para o E3, sua fala é claramente contra uma unificação.

Ainda em relação as entrevistas, todos os respondentes colocam sua opinião de que se caso seja proposta uma Unificação futuramente, o processo deverá ser conduzido com muito diálogo, planejamento e cuidado, para que a Fundação seja (re)construída de uma forma harmônica e bem estruturada.

4.3 Análise da legislação

O objetivo dessa análise foi buscar conhecimento sobre a possibilidade e a forma de fazer uma fusão de Fundações. Para fazer esta análise, foram estudadas as Leis que abordam e regem as Fundações: Decreto-Lei nº 4.657/1942, Lei de introdução as norma do Direito Brasileiro, que trata as Fundações como organizações destinadas a fins de interesse coletivo; Lei nº 5.869/1973, que institui o Código do Processo Civil e Lei nº 14.406/2002, que institui o Código Civil Brasileiro, regem sobre a organização e a fiscalização das Fundações, desde sua instituição até sua extinção; e Lei nº 8.958/1994, que dispõe sobre as relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior Federal e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio. Além do estudo das Leis, foram feitas conversas informais com uma representante do Ministério Público e um advogado com conhecimento sobre Fundações.

A legislação, de forma geral, apresenta as características básicas e a forma de constituição das Fundações, regra que o Ministério Público é o órgão responsável pelo velamento pelas Fundações: “velará pelas Fundações o Ministério Público do Estado onde situadas” (art. 66 do Código Civil). Já o artigo 69 do Código Civil regra sobre a extinção da Fundação, colocando três condições para que isso ocorra: (1) quando o objeto se tornar lícito; (2) quando for impossível sua manutenção; e (3) se vencer o prazo de sua existência. Pode ser extinta pelo Ministério Público ou qualquer interessado. Com a extinção, o patrimônio da Fundação é incorporado em outra Fundação que possua finalidade igual ou semelhante, salvo disposição contrária no ato constitutivo.

A partir da análise da legislação buscou-se aprofundar o estudo para identificar a possibilidade e a forma de fazer uma unificação das três Fundações. As informações para essa análise foram adquiridas no Ministério Público e com um advogado que atua na área.

O Ministério Público, após análise dos três estatutos, identificou semelhança entre as Fundações. Diante disso, sinalizou ser possível fazer uma unificação, indicando o artigo 2.033 do Código Civil, que regra que “Salvo o disposto em lei especial, as modificações dos atos constitutivos das pessoas jurídicas referidas no art. 44, bem como a sua transformação, incorporação, cisão ou fusão, regem-se desde logo por este Código” (BRASIL, 2002).



4.4 Proposta para unificação das Fundações

Com a análise da Legislação e as consultas informais feitas ao Ministério Público e a um advogado da área, tem-se que é possível fazer uma unificação entre Fundações, havendo duas possibilidades: (1) incorporação, com uma Fundação absorvendo as outras duas, regada pelo art. 1.116 do Código Civil, que institui que “na incorporação, uma ou várias sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações, [...]” (BRASIL, 2002); e (2) fusão, com extinção das três Fundações e formação de uma nova, regada pelo art. 1.119 do mesmo Código, estabelece que “A fusão determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações” (BRASIL, 2002).

4.4.1 Processo de unificação

Para executar a unificação das Fundações, um processo documental deverá ser aberto, onde serão apensados todos os atos, documentos e atas de reuniões e decisões, de todas as Fundações e da comissão que deverá ser formada para elaborar o plano de unificação e dar os encaminhamentos necessários para unificação, que se daria em três fases (Figura 1):

- Fase 1: definição da unificação pelos Conselhos Curadores, envolvendo também o Conselho Fiscal e a Diretoria; formação de uma comissão conjunta com membros representantes das três Fundações e da Universidade; definição do formato de unificação, por fusão ou por incorporação.
- Fase 2: detalhamento do plano de unificação envolvendo aspectos de alterações estatutárias, ou criação de novo estatuto, conforme o caso, de formação dos Conselhos Curador e Fiscal e da Diretoria e formato de gestão; parecer jurídico, com análise detalhada das decisões das Fundações e do detalhamento do plano de unificação; encaminhamento para análise e parecer do Ministério Público;
- Fase 3: Execução da unificação.

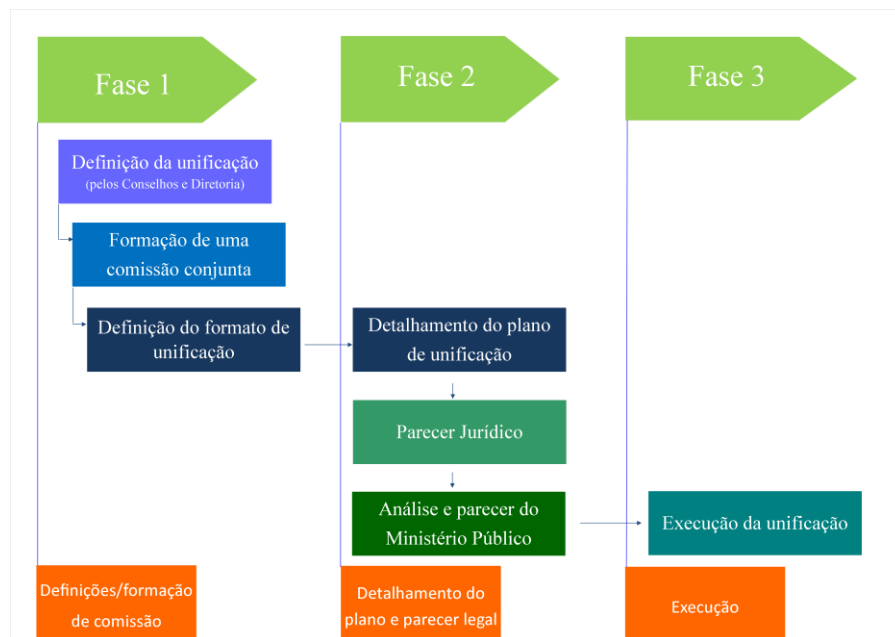


Figura 1. Fases do processo de unificação das três Fundações

4.4.2 Sugestões de formatação para a unificação

Diante do estudo realizado sugerem-se as seguintes formatações para a unificação: (1) opção pelo formato ‘incorporação’, uma vez que neste tipo de unificação duas Fundações



serão incorporadas em uma, não sendo extintas. Com isso, o patrimônio das Fundações também pode ser incorporado. Já na fusão, as entidades deverão ser extintas com a criação de uma nova, o que faria com que a execução do estatuto fosse concretizada, passando o patrimônio para a Universidade; (2) opção pela manutenção da FUNDEP, do *campus* de Cascavel, com incorporação das outras duas, por ser a Fundação melhor estruturada e com maior patrimônio, e ainda por possuir experiência de gestão de projetos de outro *campus*.

Em relação a estrutura do novo estatuto, que deverá ser alterado com uma incorporação, e da formação dos órgãos de gestão da Fundação, , sugerem-se as seguintes formatações, apresentadas no Quadro 3.

DESCRIÇÃO		SUGESTÃO
Instituição		Professores e Técnico-Administrativos da UNIOESTE
Finalidade		Apoiar e desenvolver atividades educacionais e de desenvolvimento social, econômico, cultural, científico, tecnológico e ambiental, em apoio a UNIOESTE
Objetivos		Todos os objetivos constantes nos estatutos das três Fundações
Órgãos de administração		Conselho Curador, Diretoria e Conselho Fiscal
Duração de mandatos	Cons. Curador	3 anos
	Diretoria	
	Cons. Fiscal	
Composição e formação dos órgãos de administração	Com. Curador	<u>COMPOSIÇÃO:</u> 10 membros, sendo: 1 professor de cada <i>campus</i> ; e técnico-administrativo de cada <i>campus</i> . <u>FORMAÇÃO:</u> Indicação do Conselho de <i>campus</i>
	Diretoria	<u>COMPOSIÇÃO:</u> 3 membros, sendo: 1 Diretor Presidente; 1 Diretor Executivo; 1 Diretor Financeiro. <u>FORMAÇÃO:</u> Eleição pela maioria absoluta dos votos dos Conselheiros Curadores
	Cons. Fiscal	<u>COMPOSIÇÃO:</u> 3 membros efetivos e 3 suplentes, podendo ser professores ou técnico-administrativos, sendo: 1 membro de cada <i>campus</i> ; 1 representante da Reitoria <u>FORMAÇÃO:</u> 5 indicados pelos Conselhos de <i>campus</i> ; 1 indicado pela Reitoria
Destinação dos bens na extinção		UNIOESTE, com divisão igual entre os 5 <i>campi</i>

Quadro 3. Sugestões de formatação para as alterações estatutárias

Em relação a Diretoria, sugere-se que os Diretores Executivo e Financeiro sejam dos *campi* mais próximos da sede da Fundação, em função de que os pagamentos são autorizados pelos dois. Outra sugestão é de que seja feita uma alteração no estatuto para que somente o Diretor Financeiro autorize os pagamentos. Ressalta-se que essa foi uma preocupação observada durante a entrevista do E2.

Outra sugestão é para solucionar uma preocupação de um funcionário de uma das Fundações em relação ao repasse de recursos dos cursos e projetos para a Universidade. Para clarear esse item, ressalta-se que as Fundações executam gerenciamento de cursos e projetos que prevê em repasse de recursos para os *campi* de origem e execução do projeto. A preocupação do funcionário é em relação ao destino dos repasses. Para essa questão sugere-se que os repasses continuem sendo feitas para o *campus* cujo projeto tem origem e execução.

5 Considerações finais

Após análise dos dados da pesquisa, pode-se afirmar que é possível estabelecer uma aliança estratégica entre as três Fundações de apoio a UNIOESTE para unificar as Fundações. E embora não haja unanimidade entre os entrevistados sobre a existência de uma única Fundação, percebe-se uma necessidade de unificação, para fortalecer a entidade, bem como manter o apoio dado a Universidade, especialmente na solução de problemas burocráticos.

Porém, ressalta-se que numa possível unificação, o processo deve ser construído com muito diálogo entre os membros gestores e deliberativos das Fundações, com a participação da Universidade. Percebe-se, na fala dos entrevistados uma necessidade de maior discussão entre as Fundações e a Universidade para alinhamento de objetivos e ações, bem como de diálogo constante para estabelecimento de regulamentações que atinjam as Fundações, direta ou indiretamente.

Como sugestão a trabalhos futuros, tem-se a continuidade do estudo, pesquisando a percepção de lideranças da Universidade em relação às Fundações. A sugestão é de que sejam



feitas entrevistas com: Reitor, Pró-reitores, Diretores de *campus* e Diretores de Centro de todos os *campi*. Esses cargos são ocupados por professores da Instituição que são membros do Conselho Superior da Universidade, que pode contribuir muito para o avanço de uma possível unificação.

6 Referência Bibliográfica

- ALMEIDA, L. F. de, & MACHADO FILHO, C. A. P. (2013). Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosanand Shell biofuel venture. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 48(2), 359 -374, abr./jun.
- AVELAR, A. C. B. de S., & M., A. de O. (2013). A cooperação entre empresas de edificações na construção civil: a formação de alianças estratégicas em Salvador. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, 14 (2), 350-364, maio/ago.
- BITTENCOURT, J.P., & FEUERSCHUTTE, S.G. (2009). Parcerias e alianças inter setoriais: oportunidades e desafios às organizações de terceiro setor. *Anais do XII SIMPOI -Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, SP, Brasil.
- BRASIL. *Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942*. Lei de introdução as norma do Direito Brasileiro. Rio de Janeiro, RJ, 1942. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del4657.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- BRASIL. *Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973*. Institui o Código de Processo Civil. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5869.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- BRASIL. *Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- BRASIL. *Código civil brasileiro e legislação correlata*. 2. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 616p.
- CASANOVA, M. A. R.; ZAMATARO, M. A. J.; RONCONI, O. A. K. (2005). Fundações e entidades do terceiro setor: orientações e providências preliminares. *Ministério Público do Estado do Paraná*. Curitiba.
- DALTO, C. do C.; NOSSA, V.; MARTINEZ, A. L. (2014). Recursos de convênio entre fundações de apoio e universidades federais no Brasil: um estudo dos acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU). *Revista Universo Contábil*, Blumenau, 10 (2), 06-23, abr./jun.
- DOWBOR, L. (2002). *Parcerias e alianças– o bom senso na gestão social: uma abordagem conceitual*. São Paulo.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- FALLER, L. P., & ALMEIDA, M. I. R. de. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 49 (1), 171-187, jan./mar.
- FISCHER, R. M. (2003). Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças inter setoriais. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad.
- GODOI, C. K., & MATTOS, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R., & SILVA, A.



- B. da (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 301-323.
- GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63, mar./abr.
- GULATI, R. (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- HOSS, O., BROMBERGER, V., & SOUSA, A. F. de. (2012). Simulação de cenários: estudo de caso nas fontes de recursos da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Pato Branco. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, 11(3), 172-204.
- LEWIS, J. (1992). *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- MURAKAWA, P. K., SPERS, V. R. E., CREMONEZI, G. O. Z., LAZZARINI, S. G., OSWALDO, Y. C., & GIULIANI, A. C. (2013). Análise dos fatores relevantes na construção de alianças sociais: um estudo de caso na Uniong – Sorocaba. *Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia*, 2013, Bento Gonçalves, RS, ANPAD.
- MORITZ, G. O., PEREIRA, M. F., SOUZA, I. M. de, HERLING, L. H. D., MORITZ, M. O., & CESCINETTO, S. M. A prospecção de cenários nas universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022. (2011). *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, 13 (31), 111-135, set./dez.
- QUARESMA JÚNIOR, E. A., SILVA, E. R. da, & CARRIERI, A. de P. (2014). As alianças estratégicas no picadeiro da arte/negócio circense. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 15 (3), 101-131, maio/jun.
- PEREIRA, R. da S. MORAES, F. C. C. de, MATTOS JÚNIOR, A. B., & PALMISANO, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, 9 (18), jul./dez.
- RESENDE, T. A. A necessidade do velamento do Ministério Público pelas atividades das organizações de direito privados em fins lucrativos, inclusive das associações. (2007). *Anais do Congresso Estadual Do Ministério Público*, 7, 2007, Tiradentes: Ministério Público.
- ROJO, C. A. (2006). Planejamento estratégico. Cascavel: Assoeste.
- SALAMON, L. (1994). The rise of non profit sector. *Foreign Affairs*, 73, 109-122.
- SERRA, F., TORRES, M. C. S., TORRES, A. P., & FERREIRA, M. P. (2012). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos*. 5. ed. Florianópolis: Editora Insular.
- SILVEIRA, D. da, & BORBA, J. A. (2010). Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, Belo Horizonte, 21 (1), 41-68, jan./mar.
- SOUZA, I. D. da S., & TAKAHASHI, V. P. (2012). A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, 4(2), 102-132, jul./dez.
- TRISTÃO, G. (2000). O papel das fundações na modernização das universidades federais – Santo Domingo. *Anais do V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2000, Santo Domingo, República Dominicana.