

Uma Análise Crítica Sobre a Evolução Histórica da Atuação das Fundações de Apoio Universitário: Revisão da Literatura

JOÃO GABRIEL DE OLIVEIRA REIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

MICHELLE DE CASTRO CARRIJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

MÁRCIA FREIRE DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ATUAÇÃO DAS FUNDAÇÕES DE APOIO UNIVERSITÁRIO: REVISÃO DA LITERATURA

Resumo

As fundações de apoio universitário desempenham um papel estratégico junto às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente no suporte à gestão financeira de projetos de pesquisa, ensino e extensão. Este estudo teve como objetivo analisar criticamente a atuação dessas entidades, considerando diferentes contextos históricos e abordagens teóricas presentes na literatura nacional. A pesquisa de caráter qualitativo, foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica. As buscas por periódicos ocorreram em duas plataformas de consulta, o Portal Capes e o *Google Scholar*, sem definição de período temporal, com o propósito de compreender e descrever as múltiplas perspectivas existentes sobre o tema e verificar o quão extenso poderia ser o período de análise. O foco recaiu sobre a identificação de aspectos positivos e negativos relacionados à atuação das fundações de apoio, evidenciando suas contribuições e as controvérsias que as cercam. Os resultados indicam a ausência de consenso quanto à efetividade de sua contribuição às IFES, dado que sua avaliação varia conforme o recorte temporal e os autores analisados. Em determinados contextos, essas instituições são reconhecidas como instrumentos fundamentais de fomento à universidade pública; em outros, são alvo de críticas relacionadas à transparência e à gestão dos recursos. Conclui-se, portanto, que o entendimento sobre o papel das fundações de apoio é fortemente condicionado por abordagens teóricas e marcos históricos específicos, o que revela a complexidade de sua atuação no contexto brasileiro. Como contribuição, o estudo sugere que essas entidades ampliem a divulgação de suas formas de atuação e dos recursos financeiros disponíveis, de modo a alcançar um número maior de docentes. Recomenda-se, ainda, a adoção de práticas de governança mais transparentes, capazes de dissipar eventuais dúvidas quanto à sua idoneidade institucional. Este foi um trabalho desenvolvido sob o Programa Institucional de Iniciação Científica Voluntária (PIVIC) da Universidade Federal de Uberlândia.

Palavras-chave: Fundações de Apoio Universitário; Instituições Federais de Ensino Superior (IFES); Marcos históricos.

1. INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor emerge no Brasil na década de 1970 como organizações privadas sem fins lucrativos, desempenhando um papel estratégico ao atuar em lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado, particularmente nas áreas de educação, saúde, assistência social, meio ambiente, segurança, cultura e desenvolvimento comunitário. Com o tempo, passa a ocupar espaço crescente nas políticas públicas, em especial devido às limitações impostas ao Estado pelo modelo neoliberal e pela reconfiguração da gestão pública.

Dentro desse contexto, surgem as fundações de apoio universitário como um tipo organizacional específico, vinculado às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com o objetivo de viabilizar, apoiar e dar agilidade à execução de projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional.

A presença dessas instituições emerge como uma resposta institucional à necessidade de mecanismos mais eficientes e flexíveis para a gestão de projetos e recursos, das Universidades que frequentemente encontram limitações e barreiras para se concretizarem devido à burocracia estatal. Assim, essas entidades passaram a operar como instrumentos de interface entre o setor público e o setor privado, contribuindo, por um lado, com as IFES (Alves,

2000; Caetano, 2005; Muraro & Lima, 2003), mas também gerando complexidades que trazem a tona críticas e questionamentos quanto aos limites de atuação dessas entidades no espaço público universitário, apontando riscos de privatização da educação, conflitos de interesse, práticas de gestão obscuras, e eventuais desvios de finalidade (Dallari, 2001; Ferreira, 2010; Sguissardi, 2002; Manso, 2015).

Diante desse cenário, o presente artigo propõe-se a identificar quais os elementos críticos e as discussões históricas abordados na literatura sobre a atuação das fundações de apoio universitário no Brasil. A abordagem metodológica adotada é de caráter qualitativo, com base em revisão bibliográfica, voltada à sistematização das principais contribuições acadêmicas acerca do tema. A análise contempla tanto os argumentos favoráveis à atuação das fundações quanto as críticas dirigidas à sua inserção nas IFES, permitindo um olhar dialético sobre os limites e possibilidades dessas entidades no fortalecimento da universidade pública brasileira.

O artigo está estruturado em cinco seções, além dessa Introdução. A seção 1, apresenta o Referencial Teórico que fundamenta a discussão sobre o Terceiro Setor e as fundações de apoio. A segunda seção detalha os aspectos metodológicos da pesquisa. Em seguida, tem uma seção dedicada à análise crítica da atuação das Fundações de Apoio, à luz da literatura especializada. E, por fim, as Considerações Finais que sintetizam os principais achados e limitações do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Fundações de Apoio: origem e conceituação

Ao longo do século XX, até a década de 1970, pode-se dizer que havia uma repartição bem clara entre dois principais setores na sociedade: o governo, que representava a iniciativa pública, também chamado de primeiro setor, e o mercado, representando o segundo setor, que simbolizava a atividade privada, porém com a prevalência fundamentalmente do Estado, caracterizado como social, burocrático e centralizador. Após esse período, grandes transformações de âmbito mundial levaram ao surgimento do Estado Social-Liberal, que passa a privilegiar uma relação mais estreita entre o Estado e a sociedade, dando início a constituição do que viria a se denominar Terceiro Setor, formado por entidades privadas sem fins lucrativos (Manso, 2015; Campos, Olher, Costa, 2015; Italiano, 2023).

No início da década de 1990, o mundo se deparava com uma nova ordem mundial, em função do fortalecimento do capitalismo, da emergência de novas tecnologias, e quebra do sistema comunista-soviético. Diante desse cenário, diversos líderes mundiais, presidentes de bancos, ministros da fazenda e diretores executivos se reuniram para analisar a situação da economia na América Latina (Silva, 2005). Esse encontro consagrado como “Consenso de Washington” buscou estimular a privatização interna dos países latinos, como uma das formas de solucionar sua dívida externa, ou seja, a ideia era promover a chamada globalização, com maior desregulamentação dos mercados, ampliação da abertura comercial e financeira, a busca pela privatização de vários setores públicos e a redução do papel do Estado na economia (Chaves, 2005).

Desde então, percebe-se que o Terceiro Setor começa a ter maior relevância em várias partes do mundo, como no Brasil, que devido aos seus graves e constantes problemas sociais, viu esse setor crescer ainda mais significativamente, com uma atuação independente, e operando no desenvolvimento de políticas e reformas sociais que seriam de obrigação do Estado, auxiliando-o a solucionar necessidades da coletividade (Manso, 2015; Campos, Olher, Costa, 2015).

De acordo com Paes (2021, p.87), as organizações do Terceiro Setor são: “um conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e

administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando o seu aperfeiçoamento”.

As organizações do Terceiro Setor desempenham um papel crucial na execução de projetos sociais, científicos e tecnológicos ao redor do mundo, visando o bem comum e à melhoria das atribuições que deveriam ser governamentais. E, por isso, têm se tornado cada vez mais indispensáveis no apoio a programas públicos, promovendo parcerias com o Estado e entidades privadas, das quais pode receber investimentos (Barbosa, 2000; Heckert; Silva, 2008; Paes, 2013).

As entidades que compõem o Terceiro Setor não podem ter como foco central a geração de lucro e, por serem mantidas com recursos públicos e privados, a transparência é um aspecto que se torna essencial. E, nesse sentido, uma vez que possuem cunho social e podem receber recurso público, elas estão sujeitas a rigorosas fiscalizações e, por isso, é importante que mantenham uma prestação de contas regular e fidedigna (Manso, 2015).

De modo resumido, portanto, pode-se afirmar que a origem das instituições do Terceiro Setor está associada a uma preocupação com questões sociais, de forma a desenvolvê-las e/ou repará-las, promovendo o bem comum e a solidariedade (Rocha, 2017; Oliveira; Macedo; Teixeira, 2017). Cabe destacar que, de acordo com a Lei nº 10.406/2002, art. 44, as entidades do Terceiro Setor são classificadas como entidades de personalidade jurídica, e podem assumir as seguintes formas: associações; fundações; organizações religiosas; partidos políticos e empresas individuais de responsabilidade limitada.

No tocante a esse trabalho, o objeto de estudo são as Fundações, mais especificamente as Fundações de Apoio, as quais embora não sejam estruturadas no contexto de Administração Pública, seguem seus princípios, tais como: a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, devido à sua atuação em serviços públicos, e estão sujeitas à fiscalização do Ministério Público e do Tribunal de Contas da União (TCU) (Campos; Olher e Costa, 2015; Brasil, 1994).

No Brasil, as primeiras Fundações tem sua criação datadas na década de 1970, período em que se iniciava a consolidação dos cursos de pós-graduação nas universidades, mas, foi apenas a partir dos anos 1990, que elas começaram a receber maior atenção, em especial, devido a promulgação da Lei nº 8.958 de 1994 (BRASIL, 1994) que autorizou as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) brasileiras a contratarem as fundações de apoio, sem a necessidade de licitações, podendo ocorrer por meio de contratos, convênios e acordos, visando promover o ensino, a pesquisa e a extensão e o desenvolvimento científico e tecnológico dessas instituições (Campos; Olher e Costa, 2015; Delay et al, 2021; Fontes, 2023).

Mas, foi apenas nos anos 2000 que as fundações de apoio foram legitimadas e regulamentadas pelos Decretos nº 5.205/2004 e nº 7.423/2010 (BRASIL, 2004; 2010) como entidades de personalidade jurídica de direito privado, que necessitam da autorização prévia do Ministério da Educação (MEC) e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) para sua atuação, e que surgiram com o objetivo de atingir campos específicos de atuação, operando no fomento e assessoria de projetos de ensino, pesquisa e extensão e na captação e gestão de recursos financeiros, com papel de apoiar as IFES ao reduzir a burocracia tradicional do setor público, agilizando processos de compras, viabilizando parcerias privadas e a utilização de recursos públicos (Braga, 2012; Silva Neto, 2020; Paes, 2013; Delay et al, 2021).

Em resumo, pode-se dizer que as fundações de apoio nascem com o intuito de tornar mais eficiente e mais produtivo a realização do serviço prestado se comparado com a participação do governo exclusivamente (Barbosa, 2000; Peroni; Oliveira; Fernandes, 2009; Ferreira, 2010). Nas palavras de Campos, Olher e Costa (2015, p.223),

[...] em meio às diversas finalidades das fundações de apoio, pode-se destacar o auxílio administrativo e financeiro na execução dos projetos das IFES, por meio da captação de mais recursos, bem como o gerenciamento mais ágil e flexível deles.

De maneira geral, pode-se dizer que as fundações de apoio tornaram-se mais comum fundamentalmente graças ao seu papel desempenhado junto as universidades públicas no Brasil e aos debates que emergiram no entorno dessa relação sobre os benefícios ou prejuízos dessa parceria para a esfera pública (Alves; Azevedo, 2007).

Para Rocha (2012, p. 2) “as Fundações de Apoio às Universidades são um importante mecanismo de apoio à ciência, tecnologia e inovação no Brasil e no mundo.”. Ou seja, sua importância dentro das IES é significativa, visto que podem promover a diversificação de captação e gestão de recursos financeiros, realiza o pagamento de pessoal necessário à execução da pesquisa, realizam importações, emissão de faturas, controle financeiro e orçamentário, auxiliam no cumprimento do plano de trabalho, solicitações de prorrogação de prazos e demais assuntos que fogem do escopo da pesquisa, permitindo assim, ao pesquisador dedicar-se integralmente à pesquisa, conseqüentemente, contribuindo para a maior produtividade do corpo docente das IFES (Passos Júnior, 2015; Vasconcelos, 2023).

Entretanto, quando se trata dessa relação entre IFES e Fundações de Apoio não se pode negar a existência de divergência de opiniões bem como de entraves que geram questionamentos, não apenas sobre sua eficácia, mas também sobre a probidade dessa relação, dessa forma entende-se que por meio de um levantamento bibliográfico será possível compreender como ela tem sido percebida e descrita, e se se mantém dúbia ou se mecanismos foram criados para o esclarecimento e/ou resolução acerca dessas questões que geram atritos. Essa será a temática da próxima seção.

3. METODOLOGIA

Para atingir seu objetivo, qual seja, o de identificar os elementos críticos e as discussões históricas abordados na literatura sobre a atuação das Fundações de Apoio, foi desenvolvido um estudo de caráter qualitativo. Para Trivínõs (1987), a pesquisa qualitativa é de natureza descritiva, pois busca compreender e detalhar os fenômenos a partir dos significados expressos pelo ambiente. De acordo com Silva (2015), a pesquisa descritiva engloba também quatro aspectos essenciais: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, com o objetivo de compreender seu funcionamento no presente.

A ferramenta de investigação utilizada foi uma revisão bibliográfica, a qual pode ser considerada fundamental para o entendimento do tema pesquisado, visto que ela proporciona um “*know-how/expertise*” importante para o propósito científico (Silva, 2015).

No início, foram levantados artigos que tratavam sobre as Fundações de Apoio, orientando a busca por meio de palavras-chaves como: Fundações de Apoio; inovação; desenvolvimento regional; projetos de pesquisa; desenvolvimento econômico. Como um dos critérios de inclusão definiu-se que utilizar-se-ia apenas artigos na língua vernácula do pesquisador. Além disso, definiu-se que, inicialmente, não haveria filtragem dos artigos por periodicidade, visto que, um dos propósitos era verificar o quão amplo era o campo de discussão sobre as Fundações de Apoio.

Após esse primeiro levantamento, foram identificados 38 artigos. Uma análise primária dos títulos e resumos foi realizada para excluir aqueles artigos que não tratassem sobre o papel das Fundações de Apoio e que não fossem em português. Logo, foram excluídos 19 artigos, restando para o desenvolvimento do estudo os outros 19 trabalhos científicos.

As bases de dados utilizadas para pesquisa foram o Portal Capes e o Google Scholar, e todo o material foi estruturado em um fichamento, tratando os artigos em: título; ano; objetivos; *link* de acesso e observações.

Quadro 1: Artigos utilizados para a análise e realização da pesquisa

	Título	Autor	Ano
1	Fundações no contexto das políticas	CARVALHO, J. A.	2006
2	Fundações privadas na universidade pública: a quem interessam?	SGUISSARDI, V.	2002
3	Recursos de convênio entre fundações de apoio e universidades federais no Brasil	DALTO, C. D. C.; NOSSA, V.; MARTINEZ, A. L.,	2014
4	Fundações de apoio: participação nas produções acadêmicas paranaenses	DELAY, J. A. ET AL	2021
5	Governança nas fundações de apoio às universidades federais brasileiras	MANSO, F. Y. G. C.	2015
6	Prestação de contas de projetos de pesquisa: uma análise dos relatórios e dos controles internos em uma fundação de apoio no Brasil	GONÇALVES, R. S. ET AL.	2019
7	A atuação das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão Deputado Último De Carvalho, MG – Brasil	CAMPOS, L. F. F.; OLHER, B. S.; COSTA.	2013
8	Proposta de ações de melhoria na relação tripartite de uma fundação de apoio à UFSC (universidade federal de Santa Catarina)	OLIVEIRA, I. C. G. D.; MACEDO, M.; TEIXEIRA, C. S	2017
9	Fundação de apoio à universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o terceiro setor	ALVES, A. M. D. S.; AZEVEDO, M. L. N. D.	2007
10	O público e o privado nas universidades públicas: análise da fundação de apoio privada FADESP no gerenciamento	FERREIRA, L. R.	2010
11	Fluxo de processos na gestão de recurso de projetos acadêmicos na UFRN e sua fundação de apoio	FONTES, J. I. D. O.	2023
12	Análise do clima organizacional no terceiro setor – estudo aplicado em uma fundação de apoio	VASCONCELOS, T.	2023
13	Os desafios e o papel das fundações de apoio: um estudo de caso da fundação de apoio científico e tecnológico do Tocantins	PASSOS JÚNIOR, E. C. D.	2015
14	O desempenho das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da fundação cultural e de fomento à pesquisa, ensino, extensão e inovação, Pi – Brasil	ITALIANO, M. D. R. I.	2023
15	Uma proposta de mapeamento e otimização de processos das atividades de compras vinculadas à fundação de apoio à pesquisa científica e tecnológica em um centro de pesquisa clínica da UFRRJ	LOBATO, J. D. S.	2021

16	Estruturação de um modelo de custeio híbrido para uma fundação de apoio universitária	RICHARTZ, F.; BORGERT, A.; SILVA, R.	2011
17	A organização como um campo: o caso de uma fundação de apoio de uma instituição federal de educação profissional, científica e tecnológica	LIMA, L. O. G.	2019
18	Entre o mérito, as prioridades e o carecimento: a trajetória de uma instituição de fomento científico (a fundação cearense de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico - Funcap)	PINHEIRO, L. P.	2016
19	Universidade-indústria-governo: modelo de hélice tríplice de inovação	ETZKOWITZ, H.; ZHOU, L	2007

Fonte: Elaboração própria (2025).

Durante a investigação percebeu-se que a grande maioria do material identificado para o embasamento teórico encontrava-se a partir dos 2000. O que pode sugerir que a Reforma do Estado Brasileiro, ocorrida na década de 1990, tenha fomentado pesquisas no país sobre tal temática, visto a influência que a ascensão do Terceiro Setor exerceu sobre a sociedade, como um todo.

Quadro 2: Distribuição periódica dos 19 artigos selecionados para a pesquisa

Anos dos Artigos	Quantidade
2001-2005	1
2006-2010	4
2011-2015	5
2016-2020	4
2021-2024	5
Total	19

Fonte: Elaboração própria (2025)

Tal constatação também pode indicar o quanto a discussão sobre a atuação das Fundações de Apoio, criadas com o propósito de dar suporte administrativo, financeiro e técnico às universidades públicas em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ainda é relativamente recente e o quanto esse campo de estudos precisa avançar para ampliar a visão e compreensão dos fatos desde aspectos de governança, sustentabilidade financeira, desafios jurídicos até os impactos sociais gerados. Esse estudo ainda se constitui em apenas um primeiro passo para outras possíveis investigações.

4. A VISÃO DA LITERATURA ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE IFES E FUNDAÇÕES DE APOIO

Quando se pensa no surgimento do Terceiro Setor logo se relaciona com a ideia de que ele surgiu para auxiliar o Estado com demandas e deficiências sociais em que ele isolado não conseguiria atender plenamente (Manso, 2015). E as fundações contribuíram muito nesse sentido quando diversas atividades foram repassadas para o seu gerenciamento, com o propósito de atender essas necessidades de forma mais eficiente, visto o sucateamento de serviços públicos (Caetano, 2005).

Ao poder desenvolver parcerias com os setores público e privado, o Terceiro Setor atua como uma ponte para angariar fundos orçamentários de ambos os lados (Italiano, 2023), desfrutando de uma maior autonomia financeira, que possibilita mais agilidade e flexibilidade na alocação de recursos. Em especial, quando se trata da relação das fundações com as IFES, essa agilidade e flexibilização facilitam e ampliam as possibilidades de desenvolvimento e execução dos seus projetos de pesquisa, ensino e extensão. Assim, sem a presença das fundações a precarização do campo científico poderia ser bem maior, uma vez que elas acabam por auxiliar na complementação do orçamento básico dessas instituições de ensino (Carvalho, 2006).

Adicionalmente, para Caetano (2005), há uma falta de autonomia universitária que as fundações auxiliam a resolver, ao promover essa maior flexibilidade e agilidade em sua gestão, facilitando a interação entre as IFES e a sociedade por meio de sua intermediação. Os recursos financeiros que, na maioria das vezes, são insuficientes para o seu gerenciamento interno podem ser complementados por meio do apoio das fundações que podem conseguir captar no mercado, com parcerias entre diversos segmentos da sociedade (Carvalho, 2006).

Em outras palavras, as fundações podem auxiliar no campo científico das IFES, fomentado e gerindo projetos de pesquisas, ensino, extensão e promovendo o desenvolvimento institucional (Manso, 2015). É possível que o Estado atuando de forma isolada, por vezes, não conseguiria atender à todas as demandas administrativas e financeira que as IFES requerem. Fato esse, que ficou latente, em especial, ao longo dos anos 90, quando as Universidades viram suas necessidades crescerem e os recursos diminuírem, momento no qual se constituiu uma séria crise institucional (Carvalho, 2006).

Nesse sentido, Rocha (2012) contribui afirmando que “[a] fundação de apoio é um instrumento que, se bem regulado pode ser de grande ajuda à realização da missão da universidade em termos de produção e difusão do conhecimento”. O que demonstra uma clara necessidade da operação das fundações dentro das IFES, em virtude da promoção de um ensino mais produtivo, democrático e em consonância com as necessidades da sociedade. Para Paes (2013, p.60), “o campo do ensino e da pesquisa é um dos mais propícios e férteis à atuação fundacional”.

Acrescenta-se ainda, o fato de que as fundações também podem somar benefícios no sentido de motivar e ampliar a investigação científica e a produção tecnológica, pois elas influenciam nas inovações, incrementais e disruptivas, desenvolvidas dentro das IFES, graças ao suporte orçamentário e humano que esses órgãos promovem (Fagerberg, 2009; Oliveira; Macedo; Teixeira, 2016).

Outro ponto a ser analisado acerca das fundações de apoio é a desburocratização no processo orçamentário. Para Paes (2021), a figura estatal impõe regulamentações e condições que podem limitar a atuação das IFES, instaurando um regime burocrático e moroso no gerenciamento de recursos. As fundações nesse sentido podem atuar como uma ferramenta que proporciona a dinamização dos processos e autonomia de ação. Na verdade, pode-se dizer que, as fundações foram criadas com o intuito inicial de permitir mais agilidade e flexibilidade às atividades de pesquisa, com o tempo foram assumindo outros papéis que, devido à alta burocracia e dependência das IFES em relação ao governo federal não lhes permitia realizar, tais como contratar mão de obra terceirizadas, importações, gerenciar cursos e prestações de serviços de Unidades e departamentos, prestar contas junto a órgãos públicos, entre outros (Schwartzman, 2002; Alves; Azevedo, 2007).

Nesse mesmo sentido, Rocha (2012) reforça que as fundações ainda podem contribuir com a qualificação de pesquisadores e docentes, possibilitando a capacitação dos recursos humanos das IFES, uma vez que, ao apresentarem uma estrutura administrativa mais desburocratizada, ágil e especializada, são capazes de viabilizar iniciativas voltadas à qualificação por meio da gestão de recursos oriundos de parcerias com agências de fomento,

empresas privadas e organismos internacionais, possibilitando a realização de cursos de capacitação, programas de intercâmbio, participação em eventos científicos, acesso a programas de capacitação técnica sob demanda, a inserção dos pesquisadores em redes internacionais de colaboração e fomento à cultura de inovação. Entretanto, a literatura não se restringe a apontar os lados positivos das fundações de apoio. Há por outro lado, autores que criticam e trazem à tona questionamentos que valem a reflexão.

Após o golpe militar de 1964, buscou-se de várias maneiras integrar o ensino superior ao projeto idealizado à época de desenvolvimento estatal. Percebia-se o quanto era urgente a despolitização do ambiente universitário e a necessidade de se manter um controle rigoroso sobre ele (Sguissardi, 2002). A ideia de se privatizar a universidade pública já pairava fortemente no ar, uma vez que ela já começava a ser vista como uma mercadoria que precisava ser regulamentada pelas leis do mercado. Para Sguissardi (2002: 80) “[a] ideia de privatização era justificada, então, pela incapacidade oficial de suprir toda a demanda e pela busca de maior eficiência do sistema.”

E, desde então, para alguns, a universidade vem sendo alvo de uma privatização “velada”, em função da influência do mercado dentro da instituição e o papel das fundações de apoio perdeu a harmonia com sua função social por se submeterem a essas imposições mercadológicas (Dilvo Ristoff, 2001; Sguissardi, 2002; Schwartzman, 2002; Carvalho, 2006). Di Pietro (1998) argumenta, nesse sentido, sobre os riscos no que tange aos direitos sociais dos cidadãos e sobre a coisa pública destacando aspectos tais como a insegurança jurídica e a privatização de atividades sociais estatais.

De acordo com Di Pietro (1998: 3), a insegurança jurídica derivaria dos seguintes pontos:

[...] a) lentidão do Poder Legislativo na apreciação das matérias relativas à reforma do Estado; b) o fortalecimento do Poder Executivo, caracterizado pela livre emissão de Medidas Provisórias; c) a deficiência de controle pelo poder Judiciário (denegação da justiça).

E no que tange ao segundo risco, Di Pietro (1998: 3-4) chama a atenção para que a República (coisa pública) está sendo privatizada, pois a sua administração está sendo colocada nas mãos de particulares, sob a égide predominante do Direito Privado, o que está exposto, de forma clara, nas ideias que sustentam e justificam o surgimento das fundações:

(...) a de que ficarão livres das amarras do direito administrativo, especialmente licitação e concurso públicos; ficarão livres dos controles formais que hoje incidem sobre as entidades públicas e sujeitar-se-ão apenas a controle de resultados, com a participação da própria sociedade; e a ideia de que o seu relacionamento com a Administração Pública se dará normalmente por meio de contratos de gestão, nos quais se estabelecem as exigências mínimas a serem atendidas e a forma de controle (Di Pietro, 1998: 3-4).

A autora também menciona o risco de que as Fundações poderiam usufruir do espaço público, além de se beneficiar do trabalho dos servidores, por não possuírem patrimônio próprio e nem fontes de receita. E, toca em um ponto ainda mais grave, ao tratar do princípio da eficiência, e questiona como esse seria alcançado, uma vez que não mais seria garantido pela Administração pública já que a entidade pública estaria nas mãos de particulares.

Por fim, Di Pietro (1998: 5) conclui sobre os perigos para os direitos sociais do cidadão inerentes à transferência de serviços públicos sociais para entidades privadas e para república ao ser administrada sob regime jurídico próprio da empresa privada quanto:

[se] com os controles formais que existem hoje, a má aplicação de recursos públicos é uma realidade incontestável, fácil será imaginar as consequências negativas de um afrouxamento das formas de controle (Di Pietro, 1998: 5).

A visão do ex-ministro Bresser-Pereira reforça essa interpretação sobre as fundações ao afirmar que, em sua concepção, elas seriam uma irregularidade, e acabariam por se transformar em uma maneira “[...] esperta, brasileira, de complementar salários dos professores de departamentos profissionais, estimulando-os a ficar na universidade em vez de se dedicarem à consultoria privada” (Bresser-Pereira, 2001, apud Sguissardi, 2002:75). Ou seja, as fundações se tornariam maneiras de implementar o “jeitinho brasileiro” dentro das universidades, instaurando um regime de favores e segundas intenções (Sguissardi, 2002).

Nesse sentido, discute-se ainda a possibilidade de que autarquias e fundações dispersas de sua missão social poderiam se tornar instrumentos para corrupção e fraudes (Dallari, 2001, apud Sguissardi, 2002). Como exemplo disso, para Schwartzman (2002), as fundações foram criadas como uma forma de driblar a burocracia que era instaurada pelos meios públicos da União. Logo, esses órgãos poderiam atuar de forma mais livre e flexível, sem a presença rigorosa do Estado, abrindo caminho para conflito de interesses (Dallari, 2001).

Mas, quanto a esse aspecto, embora se discuta negativamente a atuação das fundações, cabe destacar que as fundações não trabalham livremente e, sim, são submetidas à fiscalização do Ministério Público, que inclusive pode decretar sua extinção em casos que julgue fortemente ilícitos, estão sujeitas à legislação trabalhista e, devem ter registro e credenciamento no Ministério da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável a cada dois anos, que também atuam sumariamente como órgãos fiscalizadores (Sguissardi, 2002).

Adicionalmente, para garantir seu adequado funcionamento, elas buscam atuar seguindo o preceito de “Accountability”, ou seja, prezando por uma destinação de recursos honesta, com prestação de contas fidedigna e transparência de suas ações, seguindo assim, firme com sua missão social de prestar serviço à sociedade de modo altruísta e solidário, sem a intenção lucrativa, assim criando uma reputação crível de modo que remeta a uma atuação de confiança (Italiano, 2023).

Em outras palavras, a lógica de Accountability propõe que deve haver total conhecimento daquilo que se é feito, e caso haja irregularidades, deverá haver sanções e/ou prestações de contas (Campos, 1990). E, nesse sentido, a Constituição Federal de 1988, afirma que “prestará contas qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”. Desse modo, observa-se que as fundações de apoio não estão isentas da influência dos princípios da Administração Pública.

Na tentativa de minimizar os questionamentos quanto a sua gestão financeira, em especial, no que tange à administração da dualidade, recurso privado em instituições públicas, para as fundações de apoio, manter a transparência e permitir o exercício do controle social, são fatores de extrema importância. Por isso, elas criam e publicam relatórios anuais que divulgam suas atividades realizadas bem como apresentam seu desempenho financeiro, o que pode contribuir para gerar uma imagem mais crível da instituição ao se mostrar fidedigna quanto a utilização dos recursos financiados e apresentar prestações de contas detalhada dos fundos empregados às instituições financiadoras (Italiano, 2023).

Diante das exigências legais, é primordial que, para haver a contratação de uma Fundação de Apoio por uma IFEs, esta possua inquestionável reputação ético-profissional, habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira, regularidade fiscal e notória especialização decorrente de desempenhos anteriores satisfatórios, equipe técnica, bem como a aparelhagem necessária para a execução dos projetos. Acrescido a essas exigências, as Fundações de Apoio precisam estar incumbidas, em regimento e estatuto, de apoiar projetos de ensino, pesquisa e extensão, assim como o desenvolvimento institucional (Manso, 2015:25).

Contudo, essa necessidade de manter uma reputação ilesa de aspectos que possam prejudicar sua imagem não exclui por completo a possibilidade de existirem comportamentos indevidos. Em 2006, por exemplo, questões ilícitas graves envolvendo algumas fundações foram identificadas e ganharam repercussão nacional evidenciando fragilidades por parte da fiscalização dessas entidades, porém elas representaram um divisor de águas e, a partir daquele momento, muito se evoluiu em termos de cuidados e prevenções para evitar problemas como os ocorridos (Manso, 2015).

Práticas de governança passaram a ser observadas e a possibilidade de adoção de órgãos internos de governança como Auditorias Internas, Controladorias e o Conselho Fiscal somando forças com os órgãos de controle externo, como os Tribunais de Contas, Ministério Público, Conselho de Administração, passaram a ser vislumbradas para que assim as fundações sejam entidades que consigam transmitir sua credibilidade e transparência às IFES e a sociedade como um todo (Manso, 2015). Nesse sentido, Passos Júnior (2015: 42) reforça:

Destaca-se ainda que as fundações são largamente fiscalizadas, pois os convênios, os contratos e os projetos adimplidos por meio das fundações de apoio sofrem inspeção não somente da auditoria externa habilitada pelo Ministério Público, como dos Conselhos das bases, assim como da auditoria interna e do Conselho Universitário.

Por outro lado, o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES, 2006, apud Passos Júnior, 2015) reforça a visão negativista sobre as fundações de apoio ao afirmar que “[...] é preciso ressaltar que essas fundações se fortalecem na medida em que o Estado se descompromete com o financiamento da educação pública, transferindo à iniciativa privada o papel que tem deixado de cumprir”.

E assim, as fundações ao atuarem como um canal para captação de recursos extra orçamentários faz com que uma linha tênue se comprima ainda mais no que diz respeito à finalidade e o que realmente fazem as fundações de apoio. Ou seja, os recursos oriundos de contratos e convênios derivados das fundações podem induzir as atividades das IFES aos interesses do mercado, fazendo com que trabalhem por demanda e, não de acordo com suas políticas e planejamento internos, trazendo à tona um risco de que essas instituições de ensino deixem de cumprir com a sua responsabilidade social atuando prioritariamente de acordo com interesses financeiros privados (Carvalho, 2006; Ferreira, 2010).

Conforme pesquisa realizada por Delay et al (2020), muitos docentes preferem não solicitar apoio dessas fundações, graças ao processo burocrático e lento; desconhecimento das ações promovidas por esses órgãos; e mesmo por desinteresse. Além disso, na maior parte das vezes, as fundações não publicam editais para a alocação dos recursos disponíveis, sendo eles geralmente distribuídos a partir dos pedidos de balcão ou da pressão exercida por apenas uma pequena parcela de pesquisadores, que não representariam os reais anseios da academia

Conseqüentemente, as fundações se perdem de seu objetivo principal, e acabam por se caracterizar como uma entidade de privilégios, e voltada para poucos (Alves e Azevedo, 2007; Passos Júnior, 2015).

Mas, não se pode esquecer que, diante de uma sociedade em constante transformação - que se acelera rapidamente com o avanço tecnológico e a revolução da inteligência artificial - as exigências da sociedade bem como dos setores produtivos com relação às IFES crescerão e elas precisarão ampliar sua conexão com o mercado e atualizar sua visão sobre as parcerias e formas de diversificar suas fontes de financiamento, caso não queira ficar para trás na produção de ciência, tecnologia e inovação.

A Universidade não deve e não pode se isolar-se em si mesma. Ela precisa estar aberta à sociedade civil e ao mercado, afinal de contas o ensino, a pesquisa, a extensão e o desenvolvimento da tecnologia são exercidos para a melhoria do bem-estar social. Numa época em que a Administração Pública fica cada vez mais moderna e gerencial, resta claro que as críticas às fundações são parte de um discurso desafinado, longe da realidade jurídica vigente, com um elevado cunho ideológico, um colorido desbotado pelo tempo e ultrapassado pelo uso (Grazioli, 2010: 12).

Percebe-se assim, no âmbito dessa discussão sobre o público e o privado, parceria entre universidade pública e fundação de apoio privada que o entendimento acerca dessa relação perpassa por temas diversos, que vão desde o reconhecimento de sua efetiva contribuição até a pura afirmação de que é falsa a sua atuação social, e que prevalece meramente o seu interesse mercantil. Está claro que, um consenso geral de opinião sobre essa parceria está longe de se estabelecer e que, portanto, este estudo não se esgota por aqui, e que há, certamente, a necessidade de se ampliar a investigação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho era o de identificar por meio de uma revisão bibliográfica quais os elementos críticos e as discussões históricas abordados na literatura sobre a atuação das fundações de apoio universitário no Brasil e esse objetivo foi alcançado pois, foi possível levantar diversas análises que variam sobremaneira sobre a reflexão no que tange ao papel dessas instituições e sobre sua relação com as IFES.

Como contribuição teórica do trabalho pode-se mencionar a identificação e o levantamento de duas correntes dialéticas presentes na literatura. Ou seja, por um lado, é possível encontrar uma vertente que defende a atuação das fundações de apoio. Há autores que mencionam sua atuação como agentes de reformas sociais, amparadas no desejo de solidariedade. Elas também são vistas como instrumento de driblar a burocracia imposta pela figura estatal, a qual coíbe o desenvolvimento ágil e dinâmico dos projetos de pesquisa e de extensão das IFES. Para além disso, também se defende seu papel fundamental nas questões orçamentárias das universidades, visto que tais instituições arrecadam recursos por meio de captações financeiras no mercado, contribuindo com difusão do conhecimento e do aprendizado. Sem contar a importância da gestão financeira de projetos que essas instituições realizam, permitindo que docentes se dediquem exclusivamente à pesquisa e extensão (Alves, 2000; Manso, 2015; Caetano, 2005; Carvalho, 2006; Paes, 2013; Fagerberg, 2009; Italiano, 2023).

Por outro lado, não se pode deixar de evidenciar a existência de uma vertente que questiona a atuação das fundações de apoio. Alguns autores acreditam que elas seriam uma

forma de privatização das universidades públicas e que transformariam o ensino em uma mercadoria submetida às leis mercadológicas.

Também é possível identificar autores que alegam que essas instituições poderiam usufruir do espaço público, além de se beneficiar do trabalho dos servidores ou, para além disso, que poderiam funcionar como mecanismos de fraudes e desvios de verba, devido a conflito de interesses, mas também devido à grande dificuldade de controle e fiscalização desses órgãos. Há ainda a ideia de que poderia haver privilégios a determinado grupo de pesquisadores, concentrando nas mãos de poucos o uso de recursos financeiros captados no mercado, uma vez que as fundações de apoio não publicam editais para a alocação desses recursos disponíveis, sendo eles, geralmente, distribuídos a partir dos pedidos de balcão ou da pressão exercida por apenas uma pequena parcela de pesquisadores, que poderiam não representar os reais anseios da academia (Sguissardi, 2002; Schwartzman, 2002; Dallari, 2001; Alves e Azevedo, 2007; Delay et al., 2020; Ferreira, 2010).

Portanto, depreende-se que não há um consenso na literatura sobre o real papel das Fundações de Apoio, mesclando vieses que apontam ora aspectos positivos e ora negativos sobre sua atuação junto as IFES. Assim, pode-se dizer que as análises dependerão muito do recorte teórico, contextual e temporal em que cada autor e fundação de apoio estão inseridos. Consequentemente, essa percepção da atuação das fundações oscilará entre vantajosa ou não, dependendo também de variáveis como: modelo de governança ideal, tal qual a “Accountability”; fiscalizações periódicas do Ministério Público e TCU, para a controladoria orçamentaria; transparência e divulgação dos recursos em posse dessas instituições; e maior engajamento dos docentes com os projetos de pesquisa promovidos pelas Fundações de Apoio.

E, pode-se dizer que, encontra-se aqui, uma possível contribuição prática do trabalho que sugere que as fundações adotem práticas de governança cada vez mais modernas e avançadas que garantam maior transparência e segurança nas prestações de contas, bem como ampliem seu modelo de divulgação e de alcance das oportunidades para o maior número de docentes das IFES.

Assim, como sugestão de trabalho futuro, diante essa divergência de opiniões com relação ao papel das fundações e sua parceria com as IFES, sugere-se que a pesquisa seja ampliada, e que estudos de casos sejam realizados para que possa contribuir para se compreender de fato em que cenário se estabelece tal relação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. M. D. S.; AZEVEDO, M. L. N. D. Fundação de apoio à universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o terceiro setor. Maringá, Paraná, v. 2, n. 3, p. 486-507, 2007.
- ALVES, F. D. A. Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTr, 2000, p. 48.
- ANDES. Cartilhas, universidade pública x fundações ditas de apoio. educação não é mercadoria. sindicato nacional andes, 2006.
- BARBOSA, M. D. N. Convênios e parcerias entre o setor público e o terceiro setor: boas práticas em matéria de regime legal. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5, 2000, Santo Domingo. Anais... Rep. Dominicana: CLAD, 2000.
- BRAGA, R. Q. Terceiro setor: uma pesquisa sobre clima organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia (ISSN)**. São Gotardo, Minas Gerais, v. 2, n. 7, 2012, p. 21-48.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto no 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 11 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 30/05/2025. Art. 44.

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 com as fundações de apoio, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 dez. 1994.

BRASIL. Presidência da República. Decreto 5205, de 14 de setembro de 2004. Regulamenta as parcerias entre as universidades federais e as fundações de apoio. Brasília/DF, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Manifestações da crise. Folha de São Paulo, 2001, p. 3.

CAETANO, V. J. Custeio baseado em atividades: proposição de modelo para aplicação em fundação de apoio. Anápolis, Goiás. **Revista Administra-Ação**, 2005.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, 1990, p. 30-50.

CAMPOS, L. D. F. F.; OLHER, B. S.; COSTA, I. S. A atuação das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão deputado último de carvalho. Viçosa: HOLOS, v. 6, 2015, p. 222-235.

CARVALHO, A. J. Fundações de apoio universitário no contexto das políticas para educação superior nos anos de 1990. a experiência da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, Minas Gerais, 2006.

CHAVES, V. L. J. As feições da privatização do público na educação superior brasileira: o caso da UFPA. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DALLARI, D. D. A. Dallari sugere órgão de controle. Jornal da USP. São Paulo, 2001.

DALTO, C. C.; NOSSA, V. MARTINEZ; A. L. 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, Santa Catarina, 2014, p. 06-23.

DELAY, A. J. ET AL. Fundações de apoio: participação nas produções acadêmicas paraenses. Minas Gerais, v. 21, n. 2, 2020, p. 7-23.

DI PIETRO, M. S. Z. Cidadão e sua defesa — a res pública e sua defesa. Seminário internacional “A Sociedade e a Reforma do Estado”. Brasil/Maré, São Paulo, 1998.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, L. Universidade-indústria-governo: modelo de hélice tríplice de inovação. Tradução livre. New York: Routledge, 2007.

FAGERBERG, J.; VERSPAGEN, B. Estudos de inovação: a estrutura emergente de um novo campo científico. V. 38, 2009.

FERREIRA, L. R. O público e o privado nas universidades públicas: análise da fundação de apoio privada FADESP no gerenciamento dos recursos para a UFPA (2004 a 2008). Belém, Pará, 2010.

FONTES, J. I. D. O. Fluxo de processos na gestão de recurso de projetos acadêmicos na UFRN e sua fundação de apoio. Natal, 2023.

GONÇALVES, R. S. ET AL. Prestação de contas de projetos de pesquisa: uma análise dos relatórios e dos controles internos em uma fundação de apoio no Brasil. Santa Catarina: **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, 2019, p. 1-19.

GRAZZIOLI, A. Fundações privadas - das relações de poder à responsabilidade dos dirigentes. 4ª edição. São Paulo: Editora: Atlas Jurídico, 2010.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. D. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Revista Produção*. V. 18, n.2, 2008, p. 319-330.

ITALIANO, M. D. R. I. O desempenho das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior. o estudo de caso da fundação cultural e de fomento à pesquisa, ensino, extensão e inovação. Caçador, Santa Catarina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, 2023.

LIMA, L. O. G. A organização como um campo: o caso de uma fundação de apoio de uma instituição federal de educação profissional, científica e tecnológica. São Carlos, São Paulo, 2019.

LOBATO, J. S. Uma proposta de mapeamento e otimização de processos das atividades de compras vinculadas à fundação de apoio à pesquisa científica e tecnológica em um centro de pesquisa clínica da UFRRJ. Rio de Janeiro, 2021.

MANSO, F. Y. G. D. C. Governança nas fundações de apoio às universidades federais brasileiras. Fortaleza, 2015.

MARTINS, C.B. Ilustríssima. Folha de São Paulo. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2018/08/universidade-nao-pode-virar-refem-depautas-politicas-diz-sociologo.shtml>. Acesso em: 20/04/2025.

MURARO, P.; LIMA, J. E. D. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, 2003, p. 79-88.

OLIVEIRA, I. C. G. D.; MACEDO, M.; TEIXEIRA, C. S. Proposta de ações de melhoria na relação tripartite de uma fundação de apoio à UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). **Revista Espacios**: Santa Catarina, v. 38, 2017.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 7. ed. – São Paulo: Forense, 2013.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 11ª ed. – São Paulo: Forense, 2021.

PASSOS JÚNIOR, E. C. Os desafios e o papel das fundações de apoio: um estudo de caso da fundação de apoio científico e tecnológico do Tocantins. Palmas, Tocantins, 2015.

PEQUENO, T. Reserva de ciência e seriedade. O Povo, Fortaleza, 1992.

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, R. T. C.; FERNANDES, M. D. E. Estado e terceiro setor: as normas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. *Educação e Sociedade*, v. 30, n. 108, 2009, p. 761- 778.

PINHEIRO, L. P. Entre o mérito, as prioridades e o carecimento: a trajetória de uma instituição de fomento científico (a fundação cearense de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico - Funcap). Fortaleza, 2016.

RICHARTZ, F.; BORGERT, A.; SILVA, R. Estruturação de um modelo de custeio híbrido para uma fundação de apoio universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina**: Santa Catarina, v. 4, n. 3, 2011, p. 21-43.

RISTOFF, D. A carreira dos servidores docentes e técnico-administrativos. apontamentos para o projeto educação, ciência e tecnologia para um brasil soberano. Instituto Cidadania. Florianópolis, 2001.

ROCHA, E. S. S. Contribuições da fundação Ford à formação e consolidação de campos científicos no brasil. Ribeirão Preto, São Paulo, v. 7, n. 2, 2017, p. 93-117.

ROCHA, J. C. O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no brasil. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 100, 2012.

SCHWARTZMAN, J. A controvérsia sobre as fundações. Fundep/ UFMG, 2002.

SGUISSARDI, V. **Fundações privadas na universidade pública. a quem interessam?** São Paulo, 2002.

SILVA NETO, J. T. D. Melhoria do processo de prestação de contas dos projetos acadêmicos geridos pela FUNPEC: uma proposta à luz do leanoffice. Rio Grande do Norte, 2020.

SILVA, A. M. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Fortaleza, Ceará: UECE, 2015.

SILVA, M. A. O Consenso de Washington e a privatização na educação brasileira. Brasília, v. 11, n. 21, 2005, p. 255-264.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, T. Análise do clima organizacional no terceiro setor: estudo aplicado em uma fundação de apoio. Goiás, 2023.