



# A

## LIANÇA ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA ENTRE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA E PRIVADA

Recebido: 21/11/2014

Aprovado: 09/12/2014

<sup>1</sup> Daniel Teotônio do Nascimento

<sup>2</sup> Adriana de Sousa Lima

<sup>3</sup> Silvana Anita Walter

### Resumo

O objetivo desse relato técnico é apresentar o processo de formalização de uma aliança estratégica e seus impactos, entre uma Instituição de Ensino Superior Pública e uma Privada a luz da Teoria de Aliança Estratégica. A aliança estratégica foi formalizada por meio de um Acordo de Cooperação Técnica, que teve como objetivo o intercâmbio de recursos e competências, dado que as instituições careciam de capacidades internas suficientes para implementação de um projeto complexo, custoso e emergencial. O estudo adotou as técnicas de análise documental, bibliográfica, entrevista e observação-participante de um dos autores. Até o momento da apresentação desse relato técnico foi possível observar os principais resultados, demonstrados na Aliança entre as instituições, quais sejam, maior possibilidade de soluções infraestruturais para os parceiros desenvolverem suas atividades; melhoria da qualidade da educação ofertada aos discentes; maior reconhecimento público dos trabalhos realizados; um melhor ambiente de trabalho para os servidores; troca de experiências e conhecimento entre os parceiros e o aumento de novos equipamentos. Como ponto fraco da parceira, destaca-se o baixo envolvimento das unidades acadêmicas das instituições. Porém, nota-se que a combinação de recursos, competências e comprometimento possibilita a implementação conjunta de ações de ensino, pesquisa e extensão de ambas às instituições.

**Palavras-chave:** Aliança estratégica, cooperação, instituições públicas, instituições privadas.

<sup>1</sup> Mestrando pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Brasil  
Administrador pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana, UNILA  
E-mail: [danielteotonio@hotmail.com](mailto:danielteotonio@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Agente Universitário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Brasil.  
E-mail: [adrianaunioeste@gmail.com](mailto:adrianaunioeste@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUC/PR, Brasil  
Professora pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Brasil.  
E-mail: [silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

## ABSTRACT

The aim of this technical report is to present the process of formalizing of a strategic alliance between a Higher Education Public Institution and a Private one based on the theory of Strategic Alliance. The strategic alliance was formalized through a Technical Cooperation Agreement, which aimed to exchange resources and competencies, as the institutions were lack of internal capabilities enough to implement a complex project, costly and emergency. The study adopted the approach of documentary and bibliographic analysis, interviews and participative observation of one of the authors. Until the time of the submission of this technical report was possible to observe the main results showed in the Alliance between the institutions, they are, providing more possibilities of infrastructural solutions to the partners develop their activities, improving the quality of education offered to the students, greater public acknowledgment from the work performed; a better work environment for the employees; exchange of experiences and knowledge between partners; and the increase of new equipment. As a weak point of the partnership, stands out the low involvement of the academic units of the institutions. It is seen that the combination of resources, skills and commitment enables the implementation of joint actions of teaching, research and extension of both institutions.

**Keywords:** Strategic alliance, cooperation, public institutions, private institutions.

## 1 Introdução

As alianças estratégicas vêm se fortalecendo e ganhando espaço nos mais diversos setores da economia. A escolha por constituir ou fazer parte de uma aliança estratégica, corresponde a visão instrumental de cálculo de consequências, em que se pondera conscientemente sobre vantagens e desvantagens econômicas e técnicas postas em uma balança e definindo um comportamento lógico e racional (Vizeu, Guarido, & Gomes, 2014). Uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que a mesma seja realmente bem sucedida, ainda que as metas sejam diferentes elas se complementam (Lorange & Ross, 1996).

Segundo Lorange e Ross (1996) o fato de várias organizações estarem participando de uma aliança estratégica somado com a necessidade de metas congruentes, informações simétricas e consenso em relação em como adotar ações corretivas e conciliar interesses entre sócios, justifica a importância do processo de planejamento estratégico. Sendo justamente nesse ponto de planejamento estratégico que muitas organizações falham ao firmar alianças o que compromete o sucesso da iniciativa. Yoshino e Rangan (1996) afirmam que as alianças envolvem uma compreensão clara e estratégica sobre a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo. Há que se considerar, também, os aspectos relacionados à proteção e ampliação das competências essenciais da empresa, a necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança e as necessidades de recursos. A falta de compromisso organizacional de um ou dos dois parceiros pode incapacitar uma aliança, por isso, o envolvimento da alta administração é mais que simbólico, além de estimular o compromisso organizacional, pode promover o envolvimento mais ativo entre os gerentes dos vários níveis da empresa e seus correspondentes na aliança.

Este estudo lançou olhares para o processo de formalização de uma aliança estratégica entre uma Instituição de Ensino Superior Pública e uma Instituição de Ensino Superior Privada, almejando contribuir em processos de tomada de decisão com relação à concretização de uma aliança estratégica no modelo apresentado neste estudo, apresentar subsídios de operacionalização deste tipo de aliança e destacar a importância na formalização das intenções das instituições envolvidas. Pretende-se ainda, desmitificar a percepção da sociedade que tem considerado as parcerias entre universidades públicas privadas com desconfiança.

A partir dessas considerações, pretende-se responder neste estudo, sob o arcabouço conceitual da Aliança Estratégica, o seguinte problema de pesquisa: Como uma aliança estratégica pode fortalecer o desenvolvimento científico e tecnológico entre uma Instituição de Ensino Superior Público e Privada?

Para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo proposto é apresentar o processo de formalização de uma aliança estratégica e seus impactos, entre uma Instituição de Ensino Superior Pública e uma Privada a luz da Teoria de Aliança Estratégica.

O presente relato técnico está estruturado em cinco sessões. Na segunda sessão apresenta-se a fundamentação teórica que deu suporte ao estudo. Na terceira sessão descreve-se o delineamento metodológico utilizado no desenvolvimento do estudo. A quarta sessão apresenta a análise dos dados obtidos e por fim na última sessão as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Aliança Estratégica

Aliança estratégica consiste na união dos esforços de duas ou mais organizações no intuito de alcançar um objetivo estratégico comum (Aaker, 2001). As organizações podem estabelecer uma aliança estratégica em virtude da complexidade do assunto que fundamenta a formação da aliança e da percepção da falta de recursos para competir individualmente na área da aliança (Nohara, Campanário, Margarido, & Acevedo, 2007).

A escolha por constituir ou fazer parte de uma aliança estratégica, corresponde à visão instrumental de cálculo de consequências, em que se pondera conscientemente sobre vantagens e desvantagens econômicas e técnicas postos em uma balança e definindo um comportamento lógico e racional. Na medida em que não houver ganhos a aliança não se sustenta, a base da cooperação é o reconhecimento individual das vantagens que se congregam, envolvendo mecanismos de controle legais e sociais para assegurar a coordenação e proteção dos interesses dos membros parceiros, caracterizando-se como estruturas híbridas de governança (Vizeu *et al.*, 2014).

Lorange e Ross (1996) destaca que uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que a mesma seja realmente bem sucedida, ainda que as metas sejam diferentes elas se complementam. Em uma aliança estratégica bem sucedida ambas as partes devem possuir intenções estratégicas harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início, sendo nessa fase que as dimensões analíticas e políticas e os assuntos são discutidos com clareza e a base de confiança e harmonia comportamental são estabelecidas.

A gestão de alianças deve começar com o claro reconhecimento de desafios e tarefas envolvidos, dentre eles estão a gestão do fluxo de informação, o aprendizado organizacional e a transformação cultural. A falta de compromisso organizacional de um ou dos dois parceiros pode incapacitar uma aliança, por isso, o envolvimento da alta administração é mais que simbólico, além de estimular o compromisso organizacional, pode promover o envolvimento mais ativo entre os gerentes dos vários níveis da empresa e seus correspondentes na aliança (Yoshino & Rangam, 1996).

As alianças proporcionam um conjunto de forças distintas, flexíveis e complementares, precisam servir para uma relação de aprendizagem recíproca em relação às habilidades envolvidas e, até mesmo, para a formação de novas alianças. É importante conhecer seus impactos na cultura organizacional das empresas envolvidas e como as mesmas alavancam seus recursos internos. Assim, nota-se que as alianças estratégicas são ações típicas da era do conhecimento, iniciativas que necessitam de novas maneiras de ver, entender e agir.

Com as alianças é possível aos parceiros dividirem os custos do investimento e os riscos associados, o intercâmbio de recursos e competências, criados pela escassez de recursos, pode contribuir para que uma empresa seja capaz de manter-se competitiva no mercado. Essa teoria é sustentada pela Teoria da Dependência de Recursos, que argumenta que as organizações dependem de seu ambiente para ter acesso aos recursos de que necessitam (uma vez que não são internamente autossuficientes), mas que também lutam para adquirir controle sobre esses recursos e, assim, reduzir sua dependência (Rossi, Póvoa, Garcia, & Minciotti, 2009).

Para Katawala (2001), muitas organizações sem fins lucrativos são limitadas em recursos e habilidades, portanto, acreditam que as alianças estratégicas são uma excelente forma de melhor servir seus clientes. O autor lista os seguintes tipos de alianças: a) marketing e vendas; b) alianças de aquisição e fornecedores; e c) alianças de tecnologia e know-how; acrescenta que as alianças podem ser híbridas, podem variar de acordo com a demanda das instituições parceiras. As alianças estratégicas estão crescendo entre as organizações por causa das economias de custos alcançadas na execução de operações. As empresas estão formando alianças procurando a melhor qualidade, tecnologia e redução dos custos de operação (Katwala, 2001).

### **3 Metodologia**

Nesta seção serão abordados os delineamentos metodológicos adotados no Relato Técnico, em especial, destacando o tipo de estudo realizado, sua natureza, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise e interpretação de dados.

Considerando a problemática adotada para este estudo, que foi verificar como uma aliança estratégica pode fortalecer o desenvolvimento científico e tecnológico entre uma Instituição de Ensino Superior Público e Privada, a luz da Teoria de Alianças Estratégicas, realizou-se um estudo de caso, na tentativa de uma análise mais profunda e apurada do fenômeno investigado, pois segundo Stake (2005) dada a abordagem qualitativa e natureza explicativa do estudo a busca pela compreensão das complexas inter-relações entre o que existe na formação das alianças estratégicas trouxe aos autores um aprendizado ímpar e possibilitou a identificação de fatores que determinaram os benefícios das instituições (Gil, 2008).

A coleta de dados foi realizada no período de maio a agosto de 2014. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, que serviu como roteiro para os autores, sendo registradas com aparelho de gravador e transcritas posteriormente. A entrevista foi realizada com o Gestor Responsável pelos Convênios da Instituição Pública. A observação participante se concretizou por um dos autores que, além de acompanhar todo o processo de formalização da aliança entre as instituições, contribuiu no levantamento de subsídios necessários na operacionalização e institucionalização da aliança. A percepção dos resultados alcançados foi obtida por meio de entrevista em profundidade aos coordenadores da parceria nas instituições e triangulação com as demais fontes pesquisadas.

A instrumentação para a coleta de dados secundários muniu-se da análise de documentos disponibilizados pelas Instituições, especialmente o processo administrativo, no qual consta o histórico da parceria. Ademais se utilizou de reportagens noticiadas nos sites das Instituições e jornais locais, as legislações inerentes a formalização da aliança também foram objeto de consulta. Esta abordagem possibilitou o levantamento de dados com maior riqueza de detalhes para posterior análise.

Os dados foram analisados e tratados com o que preconiza a análise de conteúdo (BARDIN, 2004) e triangulados entre, entrevista em profundidade, análise documental e observação participante (STAKE, 2005) o que possibilitou a comparação entre os dados obtidos e dando maior credibilidade aos resultados.

## 4 Resultados Obtidos e Análise

### 4.1 Perfil das organizações objeto do estudo

Inicialmente, faz-se necessário informar que a aliança estratégica foi celebrada entre a **Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)** e a **Associação Internacional União das Américas-AIUA**, na qualidade de mantenedora da Marca Uniamérica, sendo que **Centro Educacional das Américas Ltda.**, proprietário do imóvel, concedeu à autorização para a pactuação da parceria.

A **Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)** foi criada pela Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010. É uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. A UNILA destaca-se por sua vocação latino-americana, no compromisso com a sociedade democrática, multicultural e cidadã e fundamenta sua atuação no pluralismo de ideias, visando o desenvolvimento e a integração regional por meio de ações de Ensino, Pesquisa e Extensão. Possui 17 cursos de Graduação, 02 de especialização e 02 mestrados stricto sensu, somando um total de 2.226 alunos, desde sua criação. Entre Técnicos Administrativos e Professores somam um total de 369 servidores federais.

A **Associação Internacional União das Américas-AIUA**, pessoa jurídica, de direito privado, associação comunitária sem fins lucrativos, de caráter filantrópico, aberta à associação de qualquer pessoa interessada em colaborar pelo desenvolvimento da educação do oeste do Paraná, situada na cidade de Foz do Iguaçu, fundada em 2013, contando com a colaboração de profissionais especialistas na gestão de unidades de ensino. A **Uniamérica**, tem como objetivo propiciar condições para a formação, aperfeiçoamento e especialização de pessoal da área várias áreas do saber, inclusive na área da saúde, situada na cidade de Foz do Iguaçu/PR. Fundada em 2001, possui 24 cursos de Graduação e 105 docentes, possuindo instalações para atender 3.000 alunos por turno.

A modalidade de aliança estratégica evidenciada neste relato técnico não se trata da Parceria Público-Privada disciplinada por meio da Lei 11.079, de dezembro de 2004, instituída com o objetivo de executar projetos de grandes magnitudes como rodovias, aeroportos, linhas de metro. A modalidade de cooperação aqui abordada possui prioritariamente um caráter social, entre instituições com as mesmas atividades fins, pois da parceria estabelecida não se resultou nenhum repasse financeiro direto entre as entidades.

## 4.2 Relato técnico da aliança estratégica

O aumento do nível de consciência dos cidadãos, quanto aos seus direitos, tem forçado o Estado brasileiro a buscar novas estratégias para ofertar um atendimento de qualidade à sociedade. Nos protestos realizados em junho de 2013, conhecidos popularmente como “Manifestação dos 20 centavos”, segundo a Confederação Nacional de Municípios (2013), os protestos ocorreram em mais de 430 municípios brasileiros. Os manifestantes reivindicavam principalmente melhorias no transporte público, saúde e educação.

Ainda no ano de 2013, por meio de pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2013), observou-se que a prioridade número um dos brasileiros é a melhoria do sistema de saúde. Dessa forma, considerando esse perfil mais exigente dos cidadãos, motivado por esta era da informação e do conhecimento, as alianças estratégicas tornaram-se, nos últimos anos, formas necessárias para visualizar, entender e implementar parcerias diferenciadas.

Nesse contexto, o Governo brasileiro consciente da deficiência do Sistema de Saúde, passou a implementar a partir de 2013 ações de melhoria relacionada à área da saúde, destacando-se o Programa Mais Médicos, do Ministério da Saúde, e o Plano de Expansão da Educação em Saúde, do Ministério da Educação. Por meio da lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013, Presidência da República (2013), o governo instituiu o Programa Mais Médicos com a finalidade de formar recursos humanos na área médica para o Sistema Único de Saúde (SUS), tendo com objetivos, entre outros, a diminuição da carência de médicos nas regiões prioritárias para o SUS, a fim de reduzir as desigualdades regionais na área da saúde; o fortalecimento da prestação de serviços de atenção básica em saúde; reordenação da oferta de cursos de Medicina e de vagas para residência médica. Segundo reportagem do Estadão (2013) o governo pretende criar 11.447 vagas de graduação em cursos de medicina até 2017, sendo mais de três mil vagas em universidades federais.

No dia da promulgação da Lei 12.871, segundo reportagem da Itaipu Binacional (2013), a criação do curso de Medicina na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), em Foz do Iguaçu, foi confirmada pela presidente Dilma Rousseff, com 60 vagas anuais e implantação a partir de 2016. Ressalta-se ainda, que anteriormente a essa confirmação oficial, a Unila já havia recebido solicitação do secretário de Ensino Superior do MEC, Paulo Speller, para avaliação da viabilidade do Curso (Unila, 2013).

No entanto, no final de 2013, a presidente Dilma Rousseff em visita a Foz do Iguaçu, e em entrevista a emissoras de rádio do Paraná fez a seguinte declaração: “*Passsei ao lado [das obras] da Unila e fiquei impressionada. Vou dar uma 'aligeirada' nesta faculdade de medicina, com 60 vagas, para 2014*” (CBN Foz, 2013).

Diante dessa antecipação do calendário de implantação do Curso de Medicina e da necessidade de viabilizar espaços físicos e equipamentos, pois houve atraso na entrega da primeira fase da obra do *campus*, a Unila viu-se diante de uma extrema necessidade de pactuar parcerias para propiciar o início do curso já em 2014 (Unila, 2014a). Dessa forma, a Unila estabeleceu várias alianças estratégicas para atingir esse objetivo, com destaque inovador ao Acordo de Cooperação Técnica celebrado com a Instituição de Ensino Superior Privada-Uniamérica, pactuado com o objetivo de compartilhar espaços e ações conjuntas de ensino, pesquisa e extensão. Nessa situação a organização estabeleceu suas alianças em virtude da complexidade do assunto e da percepção da falta de recursos para oferecer um serviço público de qualidade na área da aliança (Nohara *et al.*, 2007).

Por meio de entrevista em profundidade, ao responsável técnico dos convênios da Unila, percebeu-se que o caráter inovador da aliança estratégica deu-se pela junção de esforços entre entidades de ensino superior público-privada, pouca observada na literatura, permitindo o atendimento do princípio da economicidade para ambos os parceiros, e sobre tudo, ao interesse público da comunidade local, carente de profissionais médicos.

Observa-se assim, que a Teoria da Dependência de Recursos pode englobar vários tipos de organizações sejam públicas ou privadas, pois por meio das alianças é possível aos parceiros dividirem os custos do investimento e os riscos associados, o intercâmbio de recursos e competências, criados pela escassez de recursos (Rossi *et al.*, 2009).

Considerando a exigência do Ministério da Presidência da República e da Educação, para a implantação do Curso de Medicina na Unila, observa-se a extrema necessidade da aliança estratégica para a execução do projeto, conforme pode ser observada na seguinte fala do responsável técnico dos convênios:

*Os gestores da UNILA eram conscientes da falta de espaços físicos para dar suporte a um curso de medicina aqui na cidade de Foz do Iguaçu, e a gente sabia que teríamos que solicitar reforços orçamentários para o atendimento dessas despesas, pois tais gastos não haviam sido previstos, sem contar que os processos de licitações, para aquisição de equipamentos, podem demorar aproximadamente seis meses, ou seja, entendemos naquele*

*momento, que a UNILA sozinha, jamais poderia obter todos os requisitos exigidos pelo MEC para aprovação do início do curso em 2014.*

Nota-se por meio desse depoimento a importância das alianças estratégicas, no intuito de atingir um objetivo que dificilmente seria alcançado individualmente. Segundo Verschoore, Bulgacov, Segatto e Sataglia (2014), alianças são fontes de valor às organizações, pois proporcionam melhorias de desempenho em três dimensões: econômica, diferenciação competitiva e capacidade adaptativa.

Assim, no intuito de adaptar às circunstâncias, a Universidade Federal da Integração Latino-Americana e a Associação Internacional União das Américas, entidade que administra a Faculdade União das Américas (Uniamérica), formalizaram o Acordo de Cooperação Técnica em 08/05/2014. A parceria previu o uso compartilhado dos espaços estruturais da Uniamérica pela UNILA - para desenvolvimento de atividades acadêmicas - e o desenvolvimento de ações conjuntas de ensino, pesquisa e extensão (Unila, 2014b).

Analisando o Processo Administrativo da Unila, que deu origem a parceria, no qual constam todos os detalhes da aliança, observamos os reais **fundamentos** e **justificativa** do Acordo de Cooperação Técnica, as **contrapartidas** ofertadas pelos partícipes e os **benefícios** aos parceiros.

Observou-se neste estudo de caso que o sonho da implantação de um Curso de Medicina na cidade de Foz do Iguaçu/PR é antigo. Há 11 anos, a Uniamérica e a Universidade Estadual do Oeste do Paraná vêm realizando tratativas para a implantação do curso. Apesar dos investimentos financeiros e dos esforços estratégicos entre as instituições locais, Foz do Iguaçu ainda não contava com um curso de Graduação em Medicina até o ano de 2014 (Unila, 2014c).

Nota-se assim, a importância do Curso de Medicina na região da tríplice fronteira, no sentido de ampliar o atendimento local, por meio da formação destes futuros profissionais. Assim, para atingir esse objetivo social a UNILA utilizou-se como razão para a formalização da aliança, um dos motivos elencados por Bamford e Ernst (2003), no qual salienta que as alianças visam à criação de vantagem em rede, dado que as organizações podem utilizar suas parcerias para criar valor além das relações individuais.

Na justificativa realizada pela UNILA, na qual se fundamenta o motivo de escolha da Uniamérica, nota-se o caráter estratégico da aliança para os parceiros, segundo fala do Pró-reitor de Administração, Gestão e Infraestrutura da UNILA: *“tratava-se de atender as necessidades acadêmicas mais urgentes, suprimindo parcialmente as necessidades de espaços físicos (salas de aula, laboratórios, auditórios, etc.)”*.

Conforme observado nessa justificativa, as contrapartidas oriundas da parceria beneficiaram economicamente ambos partícipes. Apesar do Acordo de Cooperação Técnica não possuir uma natureza financeira propriamente dita, pois não houve a incidência direta de repasses entre os partícipes, houve sim um ganho econômico para ambos. Da parte da Unila a instituição passou a utilizar de forma compartilhada os espaços estruturais da Uniamérica, incluindo salas de aulas, laboratórios da área de saúde, auditório e biblioteca. Por parte da Uniamérica a entidade se beneficiou com o auxílio da manutenção de sua estrutura, pois a Unila passou a responsabilizar-se pela limpeza integral (inclusive com os materiais) e vigilância, dos espaços de uso compartilhado, com recursos de seu próprio orçamento. Ademais, contribuiu com a limpeza dos espaços de uso comum, como saguão, corredores e área de acesso. Dessa forma, a entidade privada diminuiu seus custos diretos, pois alguns de seus espaços estavam ociosos em determinados períodos e ainda alguns equipamentos de medicina não eram utilizados, mas havia a necessidade de uma manutenção preventiva.

Nota-se um considerável fortalecimento infraestrutural das organizações após a celebração da aliança estratégica, alcançando uma das vantagens genéricas mencionadas por Walter (2013), no qual organizações afins são capazes de potencializar os ganhos de todas as instituições envolvidas.

Após o atendimento dos requisitos exigidos pelo Ministério da Educação, foi publicada pelo Diário Oficial da União (2014), em 14/05/2014, a portaria de autorização do Curso de Graduação de Medicina na Unila: “*Art. 1 – Fica autorizado o curso de Medicina, bacharelado, com 60 (sessenta) vagas totais anuais, a ser ministrado pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA...*”.

No intuito de avaliar os impactos e os resultados da parceria, realizou-se entrevista em profundidade no nível gerencial das duas organizações investigadas, avaliando as percepções de dois gerentes (coordenadores do Acordo de Cooperação), alcançando os seguintes resultados:

Quadro 1. Percepção do Nível Gerencial sobre os resultados e impactos da Aliança Estratégica

VARIÁVEL	PERCEPÇÃO POR PARTE DA UNILA	PERCEPÇÃO POR PARTE DA UNIAMÉRICA
Nível de implementação das atividades planejadas	As atividades são relativamente lentas, principalmente por parte da própria Unila.	A pesar de serem relativamente lentas, a confiança entre o pessoal das instituições tem permitido avanços nas ações.
Normas de relacionamento	Bastante claras. Foram registradas apenas algumas queixas sobre o comportamento de alguns professores da Unila.	Relação bastante amigável. A pesar que algumas regras serem apenas implícitas não há problemas de relacionamento.
Participação da Alta Administração	Alto nível de participação da alta administração, de ambos os parceiros.	Sempre que foi solicitado à alta administração, ambas as diretorias corresponderam positivamente.
Aporte dos recursos necessários para as atividades	Estão sendo aportados todos os recursos necessários, sem nenhuma dificuldade.	Não há dificuldade em nível administrativo e os recursos estão sendo alocados conforme o planejamento e necessidade.
Publicidade das ações	No início da parceria houve bastante publicidade, dado o grande impacto social da parceria para o desenvolvimento local. Na atualidade o nível de publicidade é considerado baixo.	Todas as ações do Acordo são divulgadas internamente e no site institucional. Com a implementação dos projetos acadêmicos as divulgações serão fortalecidas.
Dificuldades encontradas	Morosidade das Unidades Acadêmicas da UNILA em implementar as demais atividades do Plano de Trabalho, relacionadas às atividades de Extensão e Pesquisa.	No setor privado as ações são realizadas de maneira mais ágil, estamos aprendendo a ajustar melhor esse <i>time</i> com o setor público para que a demandas sejam planejadas bem antecipadamente.
Diferença da cultura organizacional	Apesar dos alunos e professores da UNILA possuírem um perfil mais autônomos, a Uniamérica tem se esforçado para entendê-los, não havendo necessidade de intervenção dos coordenadores na parceria.	Há um certo ciúme entre os alunos, pois possuem perfis diferentes, mas a Uniamérica tem trabalhado para demonstrar que a diferença fortalece a todos.
Nível atual de confiança	Mantêm-se alto em relação ao parceiro.	Mantêm-se alto e transparente e sem conflitos aparente.
Implementação das demais atividades da Aliança (pesquisa e extensão)	Necessita-se de um maior envolvimento das Unidades Acadêmicas da UNILA, visando desenvolver atividades que vão além do uso de espaços compartilhados.	Ainda está pendente o envolvimento entre as Unidades Acadêmicas das instituições visando fomentar projetos de pesquisa e extensão.
Perspectivas de Futuro	Altas, pois a parceria é de cinco anos e se pretende agilizar todas as parcerias previstas no Plano de Trabalho.	Boas, sendo objetivo a médio e longo prazo a inversão dos benefícios dessa parceria à sociedade local.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Avaliando a percepção dos coordenadores da aliança e levantamento de dados da pesquisa, superado os 6 (seis) primeiros meses da parceria, já se observa, entre outros, resultados como maior possibilidade de soluções infraestruturais para os parceiros desenvolverem suas atividades; melhoria da qualidade da educação ofertada aos discentes de ambas as instituições; maior reconhecimento público dos trabalhos realizados; um melhor ambiente de trabalho para os servidores; troca de experiências e conhecimento entre os parceiros; aumento de novos equipamentos. Como resultado negativo, destaca-se o baixo envolvimento das unidades acadêmicas das instituições.

Assim, verifica-se que a aliança estratégica entre instituições de ensino público-privada, está em sintonia com as indicações da Price Water House Coopers – PWC (2011), que ressaltou que educação é alicerce de qualquer economia moderna, tendo os governos e as empresas razões suficientes para compartilharem sistemas nesta área, pois tais esforços colaborativos são capazes de gerar serviços públicos de qualidade a custos mais baixos.

Este estudo demonstrou a importância das alianças estratégicas para o desenvolvimento local. Os gestores públicos, mesmos engessados por legislações extremamente tradicionais, devem buscar táticas visando estreitar o relacionamento com o setor privado.

Na prática as Universidades Públicas devem implementar a abordagem proposta por Etzkowitz (2008), denominada Triple Hélice, formada por Universidades, Empresas e Governos, com o intuito de promover a inovação tecnológica e científica, ademais do aumento da competitividade. Nessa abordagem as Universidades são indutoras das relações com as demais Empresas (setor produtivo de bens e serviços) e o Governo (setor regulador e fomentador da atividade econômica).

No Brasil, as parcerias de Universidades Públicas com demais Organizações Privadas, que visam lucros, ainda são vistas com desconfiança por parte da sociedade. Tal confiança está sustentada num histórico de maus usos dos recursos públicos, pois muitas empresas privadas se aproximando das organizações públicas no intuito de obter benefícios além daqueles pactuados. No entanto, as Universidades Públicas brasileiras necessitando evoluir-se para o modelo de Aliança, entre Universidade Pública e Setor Privado, utilizados por países como Estados Unidos, Japão, Alemanha e Coreia do Sul, no qual as Universidades ganham reconhecimento social, dado sua participação nos problemas reais da sociedade; e ganham as empresas, pois são capazes de oferecerem produtos mais inovadores e competitivos ao mercado.

## 5 Considerações Finais

---

Desenvolveu-se este relato técnico visando analisar as potencialidades propiciadas por uma aliança estratégica celebrada entre uma Instituição de Ensino Pública e Privada. O estudo demonstrou que as instituições foram fortalecidas após a parceria, pois os recursos e competências compartilhados beneficiaram não somente economicamente os partícipes, mas tem permitido a implementação de suas atividades internas de maneira mais eficiente.

Da parte da Unila a instituição passou a utilizar de forma compartilhada os espaços estruturais da Uniamérica, incluindo salas de aulas, laboratórios da área de saúde, auditório e biblioteca. Por parte da Uniamérica a entidade se beneficiou com o auxílio da manutenção de sua estrutura, pois a Unila passou a responsabilizar-se pela limpeza integral e vigilância, dos espaços de uso compartilhado, com recursos de seu próprio orçamento. Ademais desses resultados diretos, ressalta-se a ampliação de outras oportunidades que surgiu após o estreitamento da aliança, refletindo positivamente na qualidade da educação ofertada aos discentes, na colaboração entre os professores, além da troca de expertise entre os técnicos administrativos.

Nesse sentido a resposta da problemática apresentada se deu por meio da análise do relato técnico, e com o auxílio da técnica de triangulação nos permitiu concluir os efeitos positivos da aliança estratégica investigada. Como recomendação para a cristalização da aliança sugere-se uma maior participação das unidades acadêmicas das instituições, pois esse distanciamento tem impedido, segundo a percepção dos coordenadores da parceria, uma consolidação das atividades do Acordo nas áreas de pesquisa e extensão.

O estudo contribui para demonstrar a importância das alianças estratégicas entre governo e outras organizações privadas que prestam serviços na área de ensino. Como a educação tem sido considerada um alicerce de qualquer economia moderna, possivelmente seja uma oportunidade para o fortalecimento das parcerias públicas privadas nesta área de atuação, possibilitando a oferta de serviços inovadores e a custos mais baixos para o conjunto da sociedade.

Como limitação este relato técnico aponta o curto prazo de execução da aliança estratégica, considerando-se o início da parceria até a realização desta investigação. Os resultados obtidos até o momento pode tratar-se de miragem, fruto da motivação inicial dos parceiros. Dessa forma, quiçá um novo relato técnico poderia avaliar os resultados dessa aliança estratégica após seu período de maturação.

## Referências

Aaker, D. A. (2001). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman.

Bamford J. D., & Ernst, D. (2003). *Growth of alliance capabilities*. In *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*. Bamford J.D, Gomes-Casseres B., Robinson M.S. (eds). (pp. 312-333) San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.

CBN Foz. (2013). *Governo Federal pode agilizar criação de curso de Medicina em Foz do Iguaçu*. Foz do Iguaçu, PR. Autores. Recuperado em 24 de agosto de 2014, de <http://www.cbnfoz.com.br/noticias-de-foz-do-iguacu/editorial/foz-do-iguacu/06112013-45031-governo-federal-pode-agilizar-criacao-de-curso-de-medicina-em-foz-do-iguacu>

Confederação Nacional Dos Municípios. *Pesquisa da CNM mostra que manifestações ocorreram em mais de 430 Municípios*. Brasília, DF. Autores. Recuperado em 10 de agosto de 2014, de <http://www.cnm.org.br/noticias/exibe/pesquisa-da-cnm-mostra-que-manifesta%C3%A7%C3%B5es-ocorreram-em-mais-de-430-munic%C3%ADpios>

Estadão. (2013). *Governo quer criar 11.447 vagas em medicina até 2017*. São Paulo, SP, Autores. Recuperado em 24 agosto de 2014, de <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,governo-quer-criar-11447-vagas-em-medicina-ate-2017,1098331>

Etzkowit, H. (2008). *The triple helix: University-Industry-Government innovation in action*. New York and London: Routledge.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2013). *A emergência dos brasileiros*. Brasília, DF. Autores. Recuperado em 14 de agosto de 2014, de [http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3023:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=3023:catid=28&Itemid=23)

Itaipu Binacional. (2013). *Presidente Dilma confirma curso de Medicina para Foz do Iguaçu*. Foz do Iguaçu, PR. Autores. Recuperado em 08 julho de 2013, de <http://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/presidente-dilma-confirma-curso-de-medicina-para-foz-do-iguacu>

Kathawala, D. E. Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39, 205-218.

Lei n. 12871, de 22 de outubro de 2013 (2013). Institui o programa mais médicos. Palácio do Planalto. Brasília: Casa Civil. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12871.htm)

Nohara, J. J., Campanário, M. A., Margarido, G. L., & Acevedo, C. R. (2007). Consórcios de exportação - aliança estratégica para micro e pequenas empresas: um estudo multicasos. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

Noletto, M. J. (2000). *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global.

Portaria n.º 278 - Ministério da Educação-Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, de 14 de maio de 2014. (2014). Autorização do Curso de Medicina na Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Brasília: Casa Civil. Recuperado em 15 de junho 2014, de <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=33&data=14/05/2014>

Price Water House Coopers. (2014). *O governo do futuro*. Rio de Janeiro, RJ. Autores. Recuperado em 14 de agosto de 2014, de <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/servico-governo-setor-publico/futuro-governo-14.jhtml>

Rossi, G. B., Póvoa, A. C. S., Garcia, M. N., & Minciotti, S. A. (2009). Escassez de Recursos: fator a influenciar na formação de alianças estratégicas empresariais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8, 102-121.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. In Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (eds). *The sage handbook of qualitative research*. (pp. 443-466) 3ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Universidade Federal da Integração Latino-Americana. (2013). UNILA se prepara para implantar curso de Medicina até 2016. Foz do Iguaçu, PR. Autores. Recuperado em 16 de agosto de 2014, de <http://unila.edu.br/noticias/novo-curso>

\_\_\_\_\_. (2014a) *Ação permitirá estudos para implantação de novos cursos na UNILA, como o de Medicina*. Foz do Iguaçu, PR. Autores. Recuperado em 24 de agosto de 2014, de <http://unila.edu.br/noticias/conv%C3%AAnio-o-pti>

\_\_\_\_\_. (2014b) *UNILA e Uniamérica firmam acordo de cooperação técnica para desenvolvimento de atividades em conjunto*. Foz do Iguaçu, PR. Autores. Recuperado em 24 de agosto de 2014, de <http://unila.edu.br/noticias/parceria-0>

\_\_\_\_\_. (2014c) *Sonho antigo da cidade, curso implantado pela UNILA marca o ano do centenário de Foz do Iguaçu*. Foz do Iguaçu, PR. Autores. Recuperado em 28 de agosto de 2014, de <http://www.unila.edu.br/noticias/medicina-em-foz-0>

Verschoore, J., Bulgacov, S., Segatto, A. P., & Bataglia, W. (2014). Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 14-20.

Vizeu, F., Guarido Filho, E. R., & Gomes, M. A. (2014). Para além do olhar econômico nas alianças estratégicas. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 132-165.