

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAURO DE PAULA FREITAS FILHO

**AÇÕES CONJUNTAS REALIZADAS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO EM SÃO PAULO - CAPITAL E ABC.**

**São Caetano do Sul
2008**

FREITAS FILHO, Mauro Paula

Ações conjuntas realizadas por instituições de ensino superior: um estudo em São Paulo - Capital e ABC / Mauro de Paula Freitas Filho. São Caetano do Sul, IMES /Programa de Mestrado em Administração, 2008.

118 p.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Dissertação (Mestrado) Administração - Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações, 2008.

1. Estratégia 2. Alianças Estratégicas 3. Parcerias 4. Redes - Tese
I. Silveira, Marco Antônio Pinheiro II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título

MAURO DE PAULA FREITAS FILHO

AÇÕES CONJUNTAS REALIZADAS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO EM SÃO PAULO - CAPITAL E ABC.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientador: Professor Doutor Marco Antônio Pinheiro da Silveira

**São Caetano do Sul
2008**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES

Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor de Curso - Mestrado em Administração: Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em 27 de maio de 2008 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Marly Cavalcanti

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

"Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina"

Cora Coralina

“À minha mãe, Maria Lygia, por sempre acreditar que seria possível, mesmo nos momento mais difíceis”.

“À minha esposa, Maria Mercedes pelo seu amor, pela companheira que é,
pelo apoio constante e irrestrito que me levou a prosseguir, sempre.”

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor e principalmente irmão Marco Antônio Pinheiro da Silveira pela sua orientação, incentivo e confiança durante todo andamento do trabalho. Por me fazer acreditar que eu poderia conseguir.

A Universidade Municipal de São Caetano do Sul (IMES), pela oportunidade de enriquecimento de conhecimentos e pelo comprometimento na realização deste trabalho.

Aos coordenadores, professores e colegas do Mestrado, pela riqueza de conteúdo, cooperação e trocas, sempre presentes em aulas e encontros.

A Sra. Rosa Damiano pelo apoio concreto, pessoal e profissional, durante todo o período do estudo, até a concretização deste trabalho.

A Sra. Marta Brêda, que participou decisivamente durante o desenvolvimento deste trabalho, que compartilharam comigo os momentos de dificuldades, com os quais tive longas conversas para tornar possível a concretização do trabalho.

Finalmente, agradeço a todos que comigo partilharam momentos de debates acalorados ou amenidades inseqüentes, ajudando a construir e amadurecer o verdadeiro aprendizado e que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

FREITAS FILHO, Mauro Paula. **Ações conjuntas realizadas por instituições de ensino superior: um estudo em São Paulo - capital e ABC.** São Caetano do Sul. 2008. 118 pp. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, IMES.

O propósito deste trabalho foi identificar a realização de ações conjuntas das IES que compõem os pólos ABC e Capital, evidenciando aquelas que mais interferem nas alianças estratégicas. Assim, pela natureza do problema, optou-se pela abordagem exploratória. A pesquisa compreendeu duas etapas. Na primeira os instrumentos de pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas para levantar os principais acordos que as IES fazem para elaboração do questionário. O questionário foi aplicado no levantamento direcionado a dez dirigentes de Instituições de Ensino Superior. Foi possível verificar que os entrevistados utilizam e se preocupam com a formação de novas alianças estratégicas, e de novas parcerias, lembrando a importância da articulação entre estas instituições, clientes, fornecedores e concorrentes para ações integradas que favoreçam os interesses desses diferentes atores. Os resultados do trabalho permitiram identificar as ações conjuntas que mais foram utilizadas pelas IES, estando relacionadas ao atendimento à comunidade, atividades complementares, bolsas de estudo, eventos, realização de pesquisa conjunta e estágio. Constatou-se, também, que o intercâmbio com IES estrangeiras, os descontos nas mensalidades e a universidade corporativa, foram as menos utilizadas pelas instituições na realização das ações conjuntas, o que dificulta a consolidação das alianças estratégicas. Por fim, pode-se concluir que as ações conjuntas que compõem as IESs situadas em São Paulo/Capital e ABC/Paulista, estão sendo desenvolvidas gradualmente, apontando divergências entre àquelas ações que interferem nas alianças estratégicas.

Palavras-chave: Ações Conjuntas; Alianças Estratégicas; Parcerias.

ABSTRACT

FREITAS FILHO, Mauro Paula. **Stocks held by joint institutions of higher education: a study in São Paulo - capital and ABC.** São Caetano do Sul 2008. 118 pp. Dissertation (Masters in Business Administration). Course Master of Municipal University of San Caetano do Sul, IMES.

The purpose of this study was to identify the conduct of joint actions of IES that make up the poles and ABC Capital, highlighting those that interfere with more strategic alliances. Thus, by the nature of the problem, opted for the exploratory approach. The survey comprised two stages. At first the instruments of research were semi-structured interviews to lift the main agreements that the IES are to prepare the questionnaire. The survey questionnaire was administered in December directed the heads of institutions of higher education. It was found that the respondents use and worry about the formation of new strategic alliances, and new partnerships, recalling the importance of coordination between these institutions, customers, suppliers and competitors for integrated actions that promote the interests of these different actors. The results of the work helped identify the joint actions that most were used by IES, being related to the service to the community, the complementary activities, scholarships, events, conducting joint research and training. It was, also, that foreign exchange with IES, discounts on college tuition and corporate, were the least used by institutions in carrying out joint actions, hampering the consolidation of strategic alliances. Finally, it was concluded that the joint actions that make up the IESs located in São Paulo/Capital and ABC/Paulista, are being developed gradually, indicating differences between those actions that interfere with strategic alliances.

Keywords: Joint Activities; Strategic Alliances; Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de estratégias.....	25
Figura 2 Modelos de alianças estratégicas	31
Figura 3 A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional	46
Figura 4 Organograma da organização administrativa	57
Figura 5 Instituição de Ensino Superior e as variáveis ambientais.....	60
Figura 6 Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 4	80
Figura 7 Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 5	82
Figura 8 Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 6	84
Figura 9 Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 7	86
Figura 10 Análise comparativa dos resultados: atendimento à comunidade.....	90
Figura 11 Análise comparativa dos resultados: atividades complementares	92
Figura 12 Análise comparativa dos resultados: bolsas de estudo.....	93
Figura 13 Análise comparativa dos resultados: descontos nas mensalidades.....	94
Figura 14 Análise comparativa dos resultados: intercâmbio com IES estrangeira	96
Figura 15 Análise comparativa dos resultados: eventos	97
Figura 16 Análise comparativa dos resultados: pesquisa conjunta	99
Figura 17 Análise comparativa dos resultados: universidade corporativa.....	100
Figura 18 Análise comparativa dos resultados: estágio	102
Figura 19 Valor médio do grau de importância atribuída pelos respondentes às ações conjuntas	103
Figuras 20 Percentual dos respondentes que considerou que a ação conjunta é praticada com alta prioridade na IES em que atua.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Processo de criação e desenvolvimento de alianças	30
Quadro 2 Definição de aliança estratégica segundo a visão de alguns autores	33
Quadro 3 Tipos de alianças estratégicas	35
Quadro 4 Redes educacionais desenvolvidas pela RNP	51
Quadro 5 Gestão de redes de pesquisa.....	55
Quadro 6 Identificação dos participantes da coleta de dados preliminar	73
Quadro 7 Ações conjuntas/parcerias realizadas pela instituição do entrevistado 1	75
Quadro 8 Ações conjuntas/parcerias realizadas pela instituição do entrevistado 2	76
Quadro 9 Ações conjuntas/parcerias realizadas pela instituição do entrevistado 3	78
Quadro 10 Modelo síntese: resultados da entrevista preliminar	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Número de Instituições de Ensino Superior, por tipo de organização acadêmica.....	62
Tabela 2 Número de Instituições de Ensino Superior, por categoria administrativa.....	63
Tabela 3 Evolução do número de Instituições de Ensino Superior, por categoria administrativa	64
Tabela 4 Instituições de Ensino Superior públicas e privadas	64
Tabela 5 Evolução do número de alunos no Estado de São Paulo.....	65
Tabela 6 Grau de importância do atendimento a comunidade e ação praticada pela IES	90
Tabela 7 Grau de importância das atividades complementares e ação praticada pela IES	91
Tabela 8 Grau de importância das bolsas de estudo e ação praticada pela IES	93
Tabela 9 Grau de importância dos descontos nas mensalidades e ação praticada pela IES.....	94
Tabela 10 Importância do intercâmbio com IES estrangeira e ação praticada pela IES	95
Tabela 11 Grau de importância dos eventos e ação praticada pela IES e ação praticada pela IES.....	97
Tabela 12 Grau de importância da realização de pesquisa conjunta e ação praticada pela IES.....	98
Tabela 13 Grau de importância da universidade corporativa e ação praticada pela IES	100
Tabela 14 Estágio como ação praticada pela IES e ação praticada pela IES.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS

AE	AE Administração Estratégica
ALICE	América Latina Interconectada Com Europa
ANPAE	Associação Nacional de Administração da Educação
ANPED	Associação Nacional de Política de Educação Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
EaD	Educação a Distancia
FASESP	Fundação do Amparo da Pesquisa de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GTS	Grupos de Trabalho
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei das Diretrizes e Bases
MCT	Contrato de Gestão
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NDC	Núcleo de Documentação
NPD	Núcleo de Processamento de Dados
ONGS	Organizações Não-Governamentais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&E	Pesquisa e Ensino
RAU	Rede Acadêmica do Uruguai
REDECOMEP	Redes Comunitárias de Ensino e Pesquisa
RH	Recursos Humanos
RIES	Rede Sulbrasileira de Investigadores da Educação Superior
RIFAD	Rede Iberoamericana de Formação e Atualização Docente
RISEU	Red de Investigadores sobre La Educación Superior
RITU	Rede de Intercâmbio das TVs Universitárias
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
RUTE	Rede Universitária de Telemedicina
SUS	Sistema Único de Saúde
TCI	Tecnologias da Informação e Comunicação
TI	Tecnologia da Informação
UFF	Universidade Federal Fluminense
WHREN/LILA	<i>Western Hemisphere Research and Education Network/Links Interconnecting Latin América</i>

SUMÁRIO

RESUMO.....	9
1.1 Origem do estudo.....	18
1.2 Problematização	18
1.3 Objetivos	20
1.4 Justificativa do estudo.....	21
1.5 Delimitação do estudo.....	22
1.6 Vinculação à linha de pesquisa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Proposições sobre estratégia.....	23
2.2 Alianças estratégicas	28
2.2.1 Motivações básicas.....	28
2.2.2 Conceituações	29
2.2.3 Tipos de alianças estratégicas.....	33
2.2.4 Alianças estratégicas como vantagem competitiva.....	36
2.3 Parcerias.....	39
2.4 Ações conjuntas e associações	42
2.5 Redes.....	43

2.5.1	Alguns conceitos básicos.....	43
2.5.2	Redes educacionais.....	47
3	O MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL	57
3.1	Instituições de Ensino Superior.....	57
3.1.1	Apresentação da organização administrativa e acadêmica	57
3.1.2	Cursos de formação.....	59
3.1.3	Os possíveis parceiros das Instituições de Ensino Superior.....	60
3.2	O ensino privado no Brasil	62
3.2.1	Expansão das Instituições de Ensino Superior	62
3.2.2	A expansão do alunado	64
3.2.3	Gestão de instituições privadas	65
3.2.4	ABC e Capital de São Paulo.....	68
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	69
4.1	Tipo de pesquisa.....	69
4.2	Amostra e sujeitos da pesquisa	69
4.3	Instrumento de pesquisa.....	70
4.4	Procedimentos para coleta de dados.....	70
4.4.1	Coleta de dados preliminar	70
4.4.2	Levantamento	70
4.5	Procedimentos para análise dos resultados	71

5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
5.1	Resultados da Etapa 1.....	73
5.1.1	PE1.....	74
5.1.2	PE2.....	75
5.1.3	PE3.....	76
5.1.4	PE4.....	78
5.1.5	PE5.....	80
5.1.6	PE6.....	82
5.1.7	PE7.....	84
5.2	Modelo síntese: resultados da entrevista preliminar.....	86
5.3	Resultados da Etapa 2.....	88
5.3.1	Caracterização dos entrevistados.....	88
5.3.2	Grau de importância da ação e práticas de ação da IES.....	89
6	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.....	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do estudo

A origem desta pesquisa foi a investigação sobre as redes associativas feitas pelas Instituições de Ensino Superior (IESs). Nela foram identificadas sete categorias, que ajudaram a revelar as ações de parceria. Esta investigação abriu possibilidades do estudo sob outras perspectivas.

Esta investigação abrirá também possibilidades do estudo sobre a utilização das redes de relacionamento pelas IES que compõem o grupo de Centros Universitários e Universidades de São Paulo/Capital e ABC.

O estudo pretende contribuir para resposta aos seguintes questionamentos:

- a) Qual a experiência das IES em ações conjuntas?
- b) Como no cotidiano das IES é exercido o construir das relações de parceria e de que maneira são construídas as relações de parceria?
- c) Com quem as IES das regiões selecionadas estão realizando ações conjuntas?
- d) Qual a importância os gestores das IES atribuem à realização de ações conjuntas.
- e) Quais as características das ações conjuntas e os resultados obtidos com sua adoção?
- f) Quais as novas práticas de gestão no setor educacional, especificamente nas IESs?

Este conjunto de questões permitiu-me estudar as relações de ações conjuntas nas IES.

1.2 Problematização

Observa-se o declínio e a perda da competitividade de algumas empresas, face às transformações rápidas pelas quais passa o mercado empresarial, impondo um novo modelo de gestão de negócios.

Empresas que não obtêm sucesso na aplicação de suas estratégias empresariais podem não estar errando em sua elaboração, mas na escolha do elemento ou dos elementos, que são destacados e comunicados ao mercado como sendo seu diferencial competitivo.

Porter (1989) ressalta que a empresa muitas vezes tenta transportar ao mercado uma vantagem competitiva, sem a devida sustentação de uma estratégia empresarial ou até, em maior âmbito, sem ser derivada de uma estratégia corporativa. Para enfrentar com competitividade, as empresas precisam desenvolver estudos simultâneos e contínuos, com construção de novos cenários e formas de gestão.

Na área da prestação de serviços, mais especificamente os serviços educacionais, as instituições de ensino privadas e públicas, em geral, conviveram por muitos anos num ambiente não-competitivo, ou seja, onde a procura era maior do que a oferta. Tal fato proporcionava conforto e rentabilidade satisfatória para essas organizações (COLOMBO, 2004).

A flexibilização dos mercados, aliada ao avanço da tecnologia, causou algumas mudanças no mundo dos negócios. As mudanças influenciaram também a atividade de prestação de serviços na área educacional. O surgimento de novas instituições de ensino e a abertura de novos cursos, entre outros, são motivos do acirramento da concorrência no setor.

As instituições prestadoras de serviços educacionais inseridas neste ambiente competitivo são levadas a reconhecer a necessidade de adoção de novas formas de estratégias, com vistas à sua continuidade no mercado, e buscar novas ferramentas que contribuam com a gestão.

Inseridas neste ambiente competitivo, e frente aos impactos das transformações e mudanças, estão as Instituições de Ensino Superior (IES), organizações essencialmente prestadoras de serviços e que passam pelos efeitos de mercado que pressionam os demais setores da economia. Tais efeitos impulsionam as IESs a repensar e reconhecer a necessidade de uma nova forma de administrar, que possibilite uma visão mais competitiva para o negócio.

Para que uma IES sobreviva no cenário atual, com um alto nível de competição e mudanças muito rápidas, é necessário que ela seja capaz de tomar decisões adequadas e de forma ágil.

Decorrem disso, alterações que afetam as IESs, implicando na mudança de seus paradigmas e percepções das suas inserções num cenário de negócios, onde, para permanecerem competitivas, terão que identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes, de forma cada vez mais rápida e com qualidade.

Muito se lê na literatura especializada sobre redes e Alianças Estratégicas (AE) e ações conjuntas no mundo empresarial, mas, aparentemente, ainda é um tema pouco explorado no setor das IESs. Portanto, tanto em termos de literatura acadêmica quanto na prática seria interessante uma pesquisa que viesse a esclarecer a relação entre os componentes deste setor sob esta ótica, a das alianças estratégicas.

De acordo com Vieira (2000, p. 45), alianças estratégicas e de cooperação são formas de organizações usadas pelo setor empresarial em todo o mundo para viabilizar a atuação em ambientes competitivos e em rápida e radical modificação. Aliança estratégica é uma associação de duas ou mais organizações, na qual os associados buscam compartilhar mutuamente tecnologias, habilidades e conhecimentos que não estão disponíveis de outro modo para seus concorrentes. Pode ser entendida como a união de duas ou mais empresas que busquem explorar uma idéia, um produto, outro empreendimento ou pesquisa, de modo que englobe as melhores capacidades de cada uma delas.

É nesse contexto que está inserido o presente estudo, diante da necessidade de identificar a realização de Ações Conjuntas das IESs e levantar suas características, para fazer frente aos novos tempos.

Para tanto, o aperfeiçoamento nas ações conjuntas das IESs deve ser norteado por métodos que considerem as diversas estratégias (ensino, pesquisa e extensão) dessas instituições, e propiciem uma gestão inovada.

Com base no exposto o problema considerado é: Quais ações conjuntas têm sido realizadas pelas IES privadas e públicas que compõem os pólos ABC e Capital de SP, evidenciando aquelas que mais interferem nas alianças estratégicas?

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar a realização de ações conjuntas das IESs que compõem os pólos ABC e Capital, evidenciando aquelas que mais interferem nas alianças estratégicas.

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a existência de redes associativas, tomando por base a rede das IESs situadas em São Paulo/Capital e ABC/Paulista;

- b) levantar se as IES, por meio da união em rede e da colaboração no gerenciamento de suas atividades, utilizaram-se ou irão utilizar-se das alianças estratégicas;
- c) verificar nas novas práticas de gestão no setor educacional, a importância que os gestores das IES atribuem a realização de ações conjuntas.

1.4 Justificativa do estudo

As organizações, para se manterem num mercado competitivo, são compelidas a se reestruturarem e, em alguns casos, redefinir seu negócio. A missão, o objetivo e as metas da organização, quando estão bem definidos e difundidos entre todos os participantes do empreendimento, do nível estratégico ao nível operacional, além de possibilitarem que o produto e serviço sejam fabricados ou fornecidos, possibilitam à empresa reunir condições para sobreviver no mercado, mediante o comprometimento de todos os integrantes do processo.

Gerir um negócio é dirigi-lo numa direção com barreiras a cada momento. O futuro de uma organização está cada vez mais na sua capacidade em superar essas barreiras e satisfazer as necessidades do mercado.

A necessidade da busca por flexibilidade e inovação, o foco no *core business* e a maior proximidade entre as empresas gerou um novo contexto econômico que oferece condições de desenvolvimento. Estes objetivos, porém, não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando as empresas se unem para explorar as competências conjuntas. Isto ocorre com a formação de redes de cooperação. A emergência de redes de cooperação ocorre em novos tipos de arranjos organizacionais, dependendo da estrutura do mercado, condições financeiras, características dos parceiros/participantes, além das barreiras culturais. (AMATO NETO, 1999 *apud* MOTTA, 2001).

A formação de uma AE visa aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes propiciando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nas mesmas (LORANGE; ROSS, 1996; LEWIS, 1992; YOSHINO; HARBISON *et al.* 1999; RANGAN, 1996, *apud* BATTISTELLA, 2006).

Entende-se que uma das possíveis contribuições a serem aportadas por este trabalho situa-se na reflexão crítica que o trabalho busca empreender sobre as redes

associativas feitas pelas IESs. Nelas foram identificadas nove categorias, que ajudarão a revelar as ações de parceria.

Pretende-se contribuir também para o melhor entendimento tanto do mercado interno como externo das IESs, que estão constantemente expostas à concorrência acirrada. Sob o ponto de vista gerencial, este trabalho procura dar subsídios para que os gestores das IESs em estudo possam atuar dando maior atenção para os pontos que podem ser melhorados para que a aliança se estabeleça ou funcione dentro das melhores práticas, individualizadas nas IESs que a compõem.

No nível acadêmico evidencia-se a carência de trabalhos e discussão sistemática sobre parcerias e alianças estratégicas, como forma de alcançar um resultado eficaz. Nesse sentido, deseja-se que as questões aqui tratadas possam suprir lacunas bibliográficas existentes, assim como estimular debates e um fluxo sempre contínuo de produção intelectual na área.

Com base no exposto e considerando a existência das AEs e suas características, surge o interesse em efetuar o estudo que possibilitará a consolidação das competências e habilidades para melhorar o desempenho das IESs.

1.5 Delimitação do estudo

Esse se limitará a buscar informações junto aos gestores das IES (Universidades e Centros Universitários) públicas e privadas de São Paulo, Capital e ABC.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

Este estudo está vinculado à Linha 2: *Gestão e Inovação Organizacional*, porque analisa a adoção de novas práticas de gestão no setor educacional, especificamente nas IES.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente, descrevem-se abordagens sobre estratégias. Na seqüência, faz-se uma descrição alianças estratégicas com destaque para as conceituações e tipologias. Dando continuidade, evidenciam-se alguns aspectos de parcerias, ações conjuntas e associações. Finalmente, procede-se à revisão de redes, com foco em redes educacionais.

2.1 Proposições sobre estratégia

A finalidade das estratégias, segundo Oliveira (1995) é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

O termo estratégia deriva da palavra grega *strategos*, que significa “general” (COLOMBO, 2004, p.18) e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1995, p.26).

Nas teorias organizacionais e gerenciais contemporâneas e na consultoria empresarial, o termo é muito utilizado, a ponto de se tornar motivo de significados, definições e modelos do mais diversos, alguns dos quais distantes do significado original (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1987).

Os autores conceituam estratégia como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. No entanto, autores afirmam que são necessárias pelo menos cinco definições para se conceituar a palavra estratégia:

- a) é um plano (estratégia pretendida) uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
- b) é um padrão (estratégia realizada), isto é consistência em comportamento ao longo do tempo. as estratégias então podem ser entendidas como estratégias deliberadas (plenamente realizadas), estratégias irrealizadas e estratégias emergentes, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. na vida real, as estratégias deliberadas e emergentes são mescladas;

- c) é uma posição, ou seja, localização de um determinado produto em determinados mercados;
- d) é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- e) é um *truque*, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

De qualquer forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1987) assumem que a estratégia aprende com o passado e presume o futuro através do que eles chamam de estratégia pretendida. Exatamente, as ações pretendidas pela organização são as que formarão o planejamento estratégico da empresa determinando sua forma de abordagem ao mercado.

Estratégia é o caminho que a empresa deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e se tenha uma interferência maior em toda a entidade (ALMEIDA, 2001, p.15).

Kaplan e Norton (1997, p.38) conceituam estratégia como:

A escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes, e financeiros.

Uma questão subjacente à formação das estratégias nas empresas é o grau em que as estratégias realizadas resultam de ações conscientemente planejadas, que se realizam conforme o previsto. A posição estratégica de uma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos.

Procurando explorar essa relação Mintzberg e Walters (*apud* MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) propõem a classificação das estratégias realizadas em deliberadas e emergentes, como mostra a Figura 1.

Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado. Já estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas na ausência de intenções.

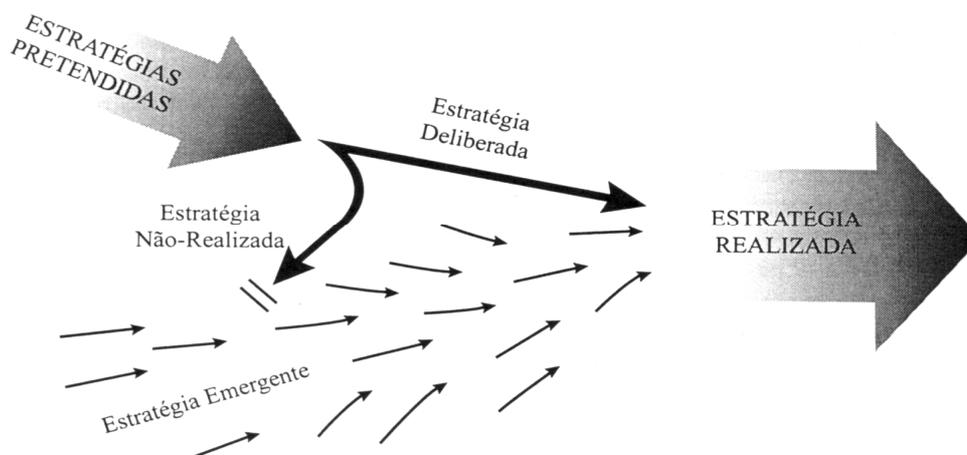


Figura 1 - Tipos de estratégias

Fonte: Mintzberg e Waters (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.29).

Enquanto a primeira definição focaliza o controle da empresa, a segunda liga-se à noção de aprendizagem, reconhecendo a capacidade da empresa para experimentar. As estratégias emergentes tanto podem ser geradas por um ator ou núcleo central como a partir das estruturas da empresa a qualquer nível. Na verdade, podem desenvolver-se de todas as formas menos usuais, na medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos.

Deve-se considerar, no entanto, que a realidade é muito mais complexa do que algumas abordagens teóricas. Estratégias puramente deliberadas ou emergentes são situações externas, entre as quais se situam as estratégias corretamente realizadas.

No entendimento de Porter (1986), a identificação dos meios e fins de uma organização, na busca da posição revelada na visão, pode ser a síntese da estratégia. Segundo o mesmo autor, existem forças externas que incisivamente modelam as estratégias das futuras organizações, tais como: globalização de mercados e organizações; produtos com ciclos de vida mais curtos; e maior segmentação do mercado e diferenciação de produtos.

Oliveira (2007, p.73), aponta as novas tendências estratégicas em dois tipos: em termos gerais e em termos funcionais ou produtivos. No primeiro caso, com as gerais, têm-se “macroestratégias ou decisões com maior preocupação com o ambiente”, quais sejam: a maior preocupação com o cliente; o atendimento

personalizado; a ênfase na competição e na competência; a inovação constante; responsabilidade social e ambiental, ética e civismo; e a preocupação internacional.

Já em termos funcionais ou produtivos, têm-se as estratégias mais voltadas para o interior da empresa, no sentido de implementação das microesferas, assim descritas: a preocupação em ser pequeno (empresa); não-integração, terceirização e dedicação ao negócio principal; a vantagem de ser grande e a importância de fusões, incorporações, parcerias e alianças; a flexibilidade produtiva; o uso intensivo da Tecnologia da Informação (TI); a integração com fornecedores, distribuidores e clientes; e investimentos em recursos humanos e preocupação com o capital humano.

Quanto à postura estratégica e aos propósitos empresariais, Ansoff (1999) apresenta dois tipos básicos de estratégias: estratégia de carteiras e estratégia competitiva. A estratégia de carteira é uma versão de qual é o negócio e especifica as combinações de diferentes áreas estratégicas de negócio através das quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. Esta possui quatro componentes: vetor de crescimento geográfico; vantagem competitiva; sinergia; e flexibilidade estratégica.

Já a estratégia competitiva especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas do negócio. Ela pode ser de quatro tipos:

- a) estratégia de maximização da participação de mercado, por meio da minimização de custos;
- b) estratégia de crescimento, pela qual a empresa garante seu crescimento futuro;
- c) estratégia de diferenciação de mercado ou criação de nichos de mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta na mente do cliente em potencial para seus produtos ou serviços;
- d) estratégia de diferenciação de produtos e serviços ou de criação de nichos de produtos, pela qual a empresa diferencia seus produtos ou serviços em relação aos dos concorrentes.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a escolha da estratégia está associada ao negócio da empresa. Negócios distintos de uma corporação podem adotar diferentes tipologias de estratégias. Dessa forma as tipologias excelência operacional,

inovação de produtos e orientação para serviços, podem estar presentes isoladamente ou em conjunto na formulação das estratégias.

Assim, as organizações que não obtêm sucesso na aplicação de suas estratégias empresariais podem não estar errando em sua elaboração, mas na escolha do elemento ou dos elementos que são destacados e comunicados ao mercado como sendo seu diferencial competitivo.

A estratégia, segundo Quinn (2000 *apud* RODRIGUES, 2003, p.29), é um padrão ou plano que integra:

as maiores metas de uma organização, suas políticas e suas seqüências de ação, de uma forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável, com base nas suas relativas competências e falhas internas, antecipação das mudanças ambientais, e eventuais movimentos dos oponentes inteligentes.

O sentido da estratégia empresarial, de forma ampla, segundo Tavares (2000), não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo. As armas mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas idem, mas seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco definido, buscando-se a vitória e sustentando-a.

Na visão de Oliveira (1995), a estratégia empresarial pode ser entendida como “o ajustamento da empresa ao seu ambiente, este que se encontra em constante mutação.” O referido autor entende que a postura estratégica é o ponto de partida para traçar o caminho para os objetivos estabelecidos entre as estratégias identificadas como preferenciais ou mais adequadas pela organização em dado momento.

Hamel e Prahalad (1995) criaram o termo *Intenção Estratégica* para construir cenário para a elaboração das estratégias empresariais para que essas fossem simples, objetivas e responsáveis, buscando moldar os produtos e serviços da organização a cada mercado, mas preservando as bases que fazem dela um conglomerado mundial: “A intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada.”

De uma forma mais simples, Stoner e Freeman (1995) descrevem que a estratégia é uma regra para a tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada aos níveis inferiores, e se dá sob condições de

desconhecimento parcial, seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.

No contexto corporativo, Colombo (2004) apresenta estratégia como:

um conjunto de decisões que orientam as ações organizacionais, mobilizando a empresa para construir o seu futuro perante o ambiente em que está inserida. É o caminho escolhido, ou a maneira considerada adequada para alcançar, de forma diferenciada, os desafios estabelecidos.

Compartilhando deste pensamento Andrews (1998 *apud* RODRIGUES, 2003, p.29) diz que a estratégia corporativa é “como um processo organizacional, e em muitos aspectos inseparável da estrutura, comportamento e cultura da companhia na qual tem lugar.”

Devido ao acirramento da competitividade de mercado nos dias de hoje, traçar e coordenar incursões estratégicas de um corpo organizativo frente ao mercado consome energias e dispersa os interesses, podendo influenciar as pessoas e a própria organização na busca incessante pelas metas e objetivos empresariais, que as fazem esquecer dos motivos que as levaram a estar ali, e a razão maior que a corporação procura.

As empresas que buscam competitividade “adotam uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscam a identificação e estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.53).

Assim, a visão do que é a estratégia e o seu estabelecimento proporciona vantagens competitivas para as empresas.

2.2 Alianças estratégicas

2.2.1 Motivações básicas

A competição entre as empresas se intensificou de maneira que quase todas as organizações industriais foram repensadas e remodeladas. Após a década de 60, o modelo Taylor e Ford é questionado e gradativamente substituído por um mais enxuto e flexível que objetiva adequar rapidamente às novas condições do mercado e gerar inovações. A partir desta nova concepção as organizações passaram a objetivar mais fortemente seu *core business*, terceirizando processos não prioritários. Foi gerado um maior grau de especialização nas empresas, portanto, fez-se necessário aumentar as relações entre as que atuam no mesmo setor (MOTTA, 2001).

De acordo com Costa (2002), algumas motivações básicas que levam entidades e empresas a buscarem associações/alianças são, geralmente:

- a) a convicção de que a operação em rede é mais eficiente e mais flexível que a atuação individual;
- b) a atuação conjunta, aproveitando as sinergias entre as empresas, pode gerar um *algo mais* para os clientes e para as próprias empresas;
- c) há áreas distintas de complementaridade a serem exploradas, tais como, de competências, de tecnologias, de métodos ou processos, de cobertura do mercado ou do público-alvo e muitas outras;
- d) as possibilidades de aumentar o valor de mercado de ambas as instituições, pela percepção externa de que, atuando em conjunto, elas têm maior *poder de fogo* do que isoladamente.

O autor entende que alguns exemplos de alianças bem-sucedidas podem ser citados: alianças com outras empresas ou entidades que atuam em mercados ou públicos-alvos complementares; representação de marcas, serviços, produtos, franquias; alianças com clientes; alianças com fornecedores; alianças com concorrentes; consórcios, associações, fusões, incorporações, aquisições e terceirizações e quarteirizações.

2.2.2 Conceituações

As alianças podem ser definidas como qualquer forma de parceria entre empresas que envolvam um compartilhamento de destinos comuns, ou ainda como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos” (GULATI, 1998 *apud* TAVARES; SOARES, 2003, p.3).

Num projeto de aliança, Doz e Hamel (2000) propõem a consideração dos seguintes pontos: valoração das contribuições; fixação do escopo da aliança; compreensão das necessidades de tarefas conjuntas e projeção das interfaces; definição e mensuração do progresso; e antevisão da longevidade.

Corroborando, Resende (2003), cita alguns pontos que fazem parte de todos os movimentos de criação de alianças, tais como: confiança, compatibilidade de sistemas, cultura para mudanças, flexibilidade e comprometimentos de longo prazo (RESENDE, 2003).

O processo de criação e desenvolvimento de aliança, segundo Austin (2001), abrange cinco elementos principais, como descrito no Quadro 1.

ELEMENTOS	ENFOQUE
ENTENDIMENTO DA COOPERAÇÃO ESTRATÉGICA	Reconhecimento de que as relações entre os parceiros podem passar de diferentes estágios. Isso sugere a elaboração de um <i>Continuum da Colaboração</i> , que revela esses estágios e ajuda os parceiros a entender os tipos de aliança que desenvolveram ou desejam desenvolver.
ESTABELECIMENTO DA CONEXÃO	O ponto de partida na construção de uma aliança é encontrar um parceiro potencial, o que pode ser compilado pelo chamado Mercado de Alianças: barreiras à conexão e as tarefas subseqüentes de se conhecer, mutuamente, engajamento da liderança e criação de conexões pessoais com a causa e entre os parceiros.
ASSEGURABILIDADE DA COMPATIBILIDADE ESTRATÉGICA	Uma vez conhecidos mutuamente, os parceiros potenciais precisam agora se concentrar na compatibilidade estratégica (áreas de alinhamento entre as missões, as estratégias e os valores das organizações). Quanto maior for essa compatibilidade, mais forte será a aliança.
GERAÇÃO DE VALOR	A sustentabilidade de uma aliança depende fundamentalmente do valor da cooperação para cada parceiro e para a sociedade.
GESTÃO DO REALCIONAMENTO	O grau de qualidade na execução de uma aliança é o que determinará se o potencial de valor será realizado. As tarefas de maior relevância para uma aliança funcionar dependem da organização, da comunicação, da construção de uma base de confiança, da atribuição de responsabilidade e o aprendizado.

Quadro 1 - Processo de criação e desenvolvimento de alianças
Fonte: Adaptado de Austin (2001).

As alianças, segundo Hit, Ireland e Hoskisson (2003) são um tipo principal de estratégia cooperativa. As AEs são parcerias entre empresas em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Um atributo importante das AEs é que elas permitem que as empresas alavanquem seus recursos. Dessa forma, citam os autores, que um dos fundamentos teóricos das AEs reside na visão baseada nos recursos da empresa. Na visão baseada nos recursos, eles falam da importância da empresa ser capazes de alavancar recursos para atingir seu objetivo estratégico, ou seja, obter aquilo que em princípio podem parecer metas inatingíveis.

Esses autores, num nível mais amplo, acreditam que as AEs desempenharão um papel cada vez mais importante na consolidação das indústrias, prevista para o século XXI. Uma razão para isso é que através de alianças as empresas superam

barreiras (por exemplo, provisões antitrustes), que, às vezes, impedem a entrada competitiva direta de uma empresa no mercado de outro país.

Para Tavares e Soares (2003), numa AE os parceiros são, em geral empresas de grande porte do setor privado, com objetivos comuns. É uma relação na qual as empresas cooperam para o lucro, ou seja, para o benefício mútuo. Entre outras características, a relação envolve: corre business dos parceiros; transferência de know-how; e melhoria do desempenho e da vantagem competitiva. Assentam-se, sobretudo, em critérios jurídicos e econômicos. São mais freqüentes no Brasil os modelos descritos na Figura 2.

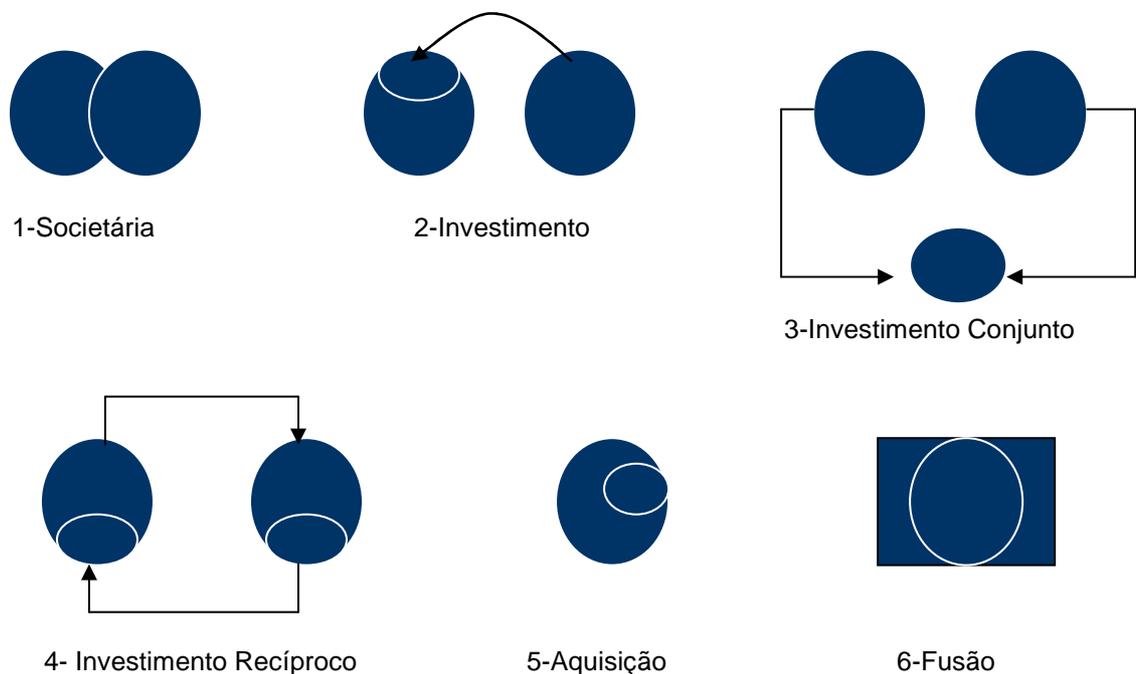


Figura 2 - Modelos de alianças estratégicas
Fonte: Adaptado de Tavares e Soares (2003).

As AEs são descritas também como acordos de cooperação e de colaboração, associações, parcerias que definem a existência de cooperação entre duas ou mais partes buscando atingir objetivos comuns e complementares entre si. Lorange e Roos (1996) definem a realização de acordos de cooperação entre duas ou mais organizações como uma forma de negociação, em que os parceiros compartilham esforços em áreas como administração, transferência de tecnologia, fontes de financiamento e mercado, de forma que ambas as partes sejam beneficiadas.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um

objetivo comum (AAKER, 1995). Quando assim é, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

Existem muitas definições da expressão AEs entre empresas. Quase todas demonstram a necessidade de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, seja pela manutenção do espaço conquistado ou para conseguir novos espaços.

No entender de Faulkner (1992), uma aliança estratégica é uma forma de organização das atividades dos parceiros que envolvem um maior grau de integração do que outras formas de cooperação.

O conceito de AEs, como descrito por Yoshino e Rangan (1996), é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes propiciando o intercâmbio mútuo a assumirem algumas formas, que vão do simples contrato à *Joint-Venture*. Segundo estes autores, a definição é reforçada pela presença simultânea de três características necessárias e suficientes:

- a) as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- b) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;
- c) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas importantes, como, por exemplo, tecnologia, produtos, e assim por diante.

Maximiano (2006) diz que a AE é uma associação em que duas ou mais empresas e outros tipos de organizações buscam alguma vantagem ou sinergia a um custo mais baixo para todas ou que apenas uma delas teria dificuldade de alcançar.

Complementando, Noleto (2000) coloca que o conceito de AEs surge de parcerias ligadas à área de associações comerciais e do mundo empresarial, significando sempre associações, na qual os integrantes da parceria se reforçam mutuamente.

De acordo com Klotzle (2002, p. 88 *apud* TEECE *et al.*, 1992) faltam definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma AE. Isso é, em parte, consequência da já discutida insuficiência de estudos de natureza analítica, em nível internacional. O autor afirma ainda que esse fato faz com que alguns autores utilizem conceitos diferentes na elaboração de seus estudos que se reportam à formação de parcerias internacionais, como pode ser visto no Quadro 2.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA
TEECE (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
HAGEDOORN E NARULA (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de P&D.
DUSSAUGE E GARRETTE (1995, 1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
LORANGE E ROOS (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint-venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
GARAI (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de P&D, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Quadro 2 - Definição de aliança estratégica segundo a visão de alguns autores
Fonte: Klotzle (2002, p. 88 *apud* TEECE *et al.*, 1992)

2.2.3 Tipos de alianças estratégicas

Serão aqui apresentados tipos de AEs definidos por alguns autores, quais sejam: Gulati (1995), Gulati e Singh (1998), Klotzle (2002), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), Roses *et al* (2005) e Maximiniano (2006).

Segundo Maximiliano (2006) há uma grande quantidade de AEs entre organizações, que varia desde um incipiente acordo entre simples organizações, até a concepção de uniões universais. Dentre os tipos de AEs, o autor cita:

- a) cooperativas de compradores para ganhar poder de barganha com os fornecedores nas compras de grandes volumes. Um exemplo é a Agregação (www.agrega.com.br), aliança entre Ambev e Souza Cruz para otimização de compras;
- b) contratos de fornecimento do tipo *global sourcing*, em que um fornecedor compromete-se com um comprador e vice-versa. Por exemplo, um fornecedor de produtos de limpeza que tem um contrato com uma cadeia de hotéis, sendo ambas as empresas globais;
- c) associações para desenvolvimento e venda de produtos, como no caso Tritec, do estado do Paraná, uma associação entre a Daimler Chrysler e a SMW, que fabrica motores para exportação;
- d) associações entre distribuidor e vendedor, para entrada em novos mercados. Por exemplo, um vendedor de biquínis que faz um contrato de fornecimento com uma cadeia de lojas nos Estados Unidos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), AEs são formas explícitas de relações entre empresas. Elas vêm em três tipos básicos. Um tipo de AE é uma *Joint Venture*, na qual duas ou mais empresas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos.

As *Joint Ventures* são eficientes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito, uma importante fonte de vantagem competitiva. Comumente, as empresas sócias possuem uma porcentagem igual das ações de uma *Joint Venture*.

A experiência mostra que as *Joint Ventures* são emolduradas virtualmente em torno de qualquer questão que seja de interesse comum para as partes envolvidas.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), um segundo tipo de AE é acionária. Neste tipo de AE, os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. Muitos investimentos diretos externos são completados através de AEs acionárias. As AEs acionárias são consideradas mais eficientes por transferir *know-how* entre as empresas, porque estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária.

De acordo com os autores, alianças sem participação acionária são formadas através de acordos contratuais realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem haver compartilhamento do capital social. Outros tipos de acordos contratuais preocupam-se com o compartilhamento de marketing e informações. Uma vez que não envolvem a formação de uma empresa separada ou de investimentos no capital social, as alianças estratégicas sem participação acionária são menos formais e exigem menos compromissos da parte dos sócios do que as *Joint Ventures* e as AEs acionárias. Os atributos das alianças sem participação acionária as tornam inadequadas para projetos complexos em que o sucesso deve ser influenciado pela transferência eficiente de conhecimento tácito entre os sócios. O Quadro 3 descreve as diferentes e possíveis formas que uma AE pode assumir.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA
TEECE (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
HAGEDOORN E NARULA (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de P&D.
DUSSAUGE E GARRETTE (1995, 1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
LORANGE E ROOS (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint-venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
GARAI (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de P&D, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Quadro 3 - Tipos de alianças estratégicas
Fonte: Klotzle (2002).

A escolha dos diferentes tipos de alianças estratégicas a serem considerados em um estudo vai depender, entre outros fatores, do tipo de pesquisa adotado, do universo e da amostra a serem analisados, das limitações impostas pelo método utilizado no estudo, dentre outras.

Gulati; Gulati e Singh (1995, 1998 *apud* ROSES *et al.*, 2005) definem contratos unilaterais, como acordos de licenciamento, distribuição, P&D e subcontratação (terceirização); e os contratos bilaterais, caracterizados pelas trocas bidirecionais, como acordos conjuntos de P&D, marketing e promoção, produção e trocas de tecnologia. Os autores afirmam que a teoria econômica dos custos de transação tradicionalmente tem classificado as estruturas de governança das AEs, conforme a propriedade de capital envolvida na parceria, destacando a aliança do tipo *Joint Venture* e a de participação minoritária no capital de uma organização por outra.

2.2.4 Alianças estratégicas como vantagem competitiva

As AEs, conforme Tavares e Soares (2003, p.2), se tornaram fundamentais. “Elas são uma resposta lógica e oportuna à crescente evolução da tecnologia, à globalização e às mudanças ocorridas no cenário econômico de forma geral.”

Corroborando, Lewis (1999), coloca que a globalização dos ambientes econômico e tecnológico cria, cada vez mais, um ambiente propício à formação de AEs como uma alternativa de sucesso e sobrevivência empresariais.

Lewis (1999) cita alguns motivos para haver a estruturação em AEs:

- a) crescente abertura de mercado devido às pressões exercidas pelos países desenvolvidos sobre os países em desenvolvimento;
- b) rápido desenvolvimento tecnológico que leva os mais curtos ciclos de vida dos produtos, exigindo resposta considerável à nova demanda;
- c) maior demanda por serviços e produtos semi-elaborados que facilitam a vida dos consumidores;
- d) surgimento de muitos novos concorrentes em negócios mais tradicionais devido à globalização do capital e das informações combinadas com as forças das grandes corporações internacionais.

Para Zaccarelli (2006, p.187), as AEs, ou “estratégias conjuntas, são muito importantes para melhorar as vantagens competitivas das empresas aliadas.”

Apesar dessa importância, ela deve ser colocada como estratégia complementar, visto que é normal haver formação de alianças entre empresas que já possuem vantagens competitivas e que desejem complementá-las.

De acordo com Garcia (2007, p.17), um elemento que contribui para esse processo de geração de vantagens competitivas são as ações conjuntas deliberadas entre os agentes, que são facilitadas pela proximidade geográfica e cultural dos produtores, porém o reconhecimento da importância das ações conjuntas como fonte de vantagem competitiva dos agentes exerce papel importante fundamental. A importância da política industrial localizada, por exemplo, só pode ser justificada por meio do reconhecimento de que as economias externas não têm caráter puramente incidental, ou seja, podem ser criadas pelas ações deliberadas de agentes locais, sejam empresas privadas, organizações de prestação de serviços aos produtores, ou pelo poder público local. Existe um espaço de atuação conjunta dos agentes locais, que pode contribuir de modo significativo para o incremento das vantagens competitivas dos produtores.

Segundo Suzigan (2007, p.12),

Em vista das restrições internas e internacionais que limitam o espaço (político e econômico) para a implementação de uma política industrial de âmbito nacional, procurou-se neste trabalho explorar a via de menor resistência representada pelo foco em aglomerações industriais geograficamente localizadas. Nestas, há um considerável espaço para políticas públicas e ações conjuntas de empresas visando a eficiência coletiva e, em conseqüência, ganhos de competitividade capazes de gerar um círculo virtuoso de crescimento, exportação, aumento do emprego e da renda, progresso tecnológico, novos investimentos, mais crescimento, e assim por diante. Além disso, o foco em aglomerações industriais pode ajudar a desarmar a chamada guerra fiscal, substituindo-a por um modo mais construtivo e não predatório das finanças públicas para promover o desenvolvimento local ou regional.

Para seguir esse caminho, porém, mostrou-se que é necessário um esforço prévio de identificação estatística e avaliação *in loco* das aglomerações industriais existentes e mais promissoras. O resultado desse esforço demanda um comprometimento de recursos materiais e capacitações de pesquisa que só poderiam ser reunidos por meio de um *pool* de instituições governamentais e acadêmicas. A constituição de tal *pool*, sua coordenação e a necessária mobilização de recursos requerem decisão política e visão estratégica para escapar das amarras criadas pelas mencionadas restrições internas e internacionais.

Zaccarelli (2006), diz que a AEs começa com pessoas com a capacidade especial de localizar outra empresa cuja situação atual constitui uma oportunidade de aliança que aprofunda as vantagens competitivas de ambas.

Em seguida, essas empresas com potencial para serem aliadas terão de conceber independentemente sua proposta de aliança, quando devem ficar claros os seguintes pontos: o que e quanto uma empresa fará pela outro; em que cada empresa fica limitada em sua liberdade de atuação; e o prazo e as condições de término da aliança.

Ainda segundo este autor, acontece a negociação para convergência das propostas iniciais de forma que a aliança final traga aprofundamento das vantagens competitivas para todos os aliados. Essa negociação é delicada, visto que não se trata de discutir preços e custos, mas sim os acréscimos de valor das vantagens competitivas que resultarão da aliança.

O autor define que um exemplo simples de aliança pode ocorrer entre dois supermercados de regiões diferentes que importam/exportam entre si vários produtos. Cada supermercado pode comprar na sua região, em melhores condições, também para ser entregue ao outro aliado, aprofundando assim a vantagem já existente de conseguir custos baixos. Deverá haver restrição á expansão de cada supermercado na região do outro. Afirmo que as alianças podem assumir muitas formas, como parcerias para desenvolvimento e uso de tecnologias, distribuição comum de produtos dos diversos aliados, fabricação cruzada, uso de recursos materiais comuns, dentre outras.

Maximiano (2006) cita que a ação conjunta entre duas ou mais empresas, objetivando gerar vantagens competitivas para o conjunto, é chamada AE.

Nesse sentido, Lewis (1999) cita algumas vantagens que podem ser obtidas através das AEs, dentre estas: maximização de participação de mercados; acesso a novos mercados, eventualmente internacionais; minimização de imobilizado e custo; melhorias de P&D; novas tecnologias; garantias de fontes de fornecimento de qualidade; recursos financeiros; assistência técnica recíproca; compartilhamento de riscos.

Segundo Lewis (1999), as AEs podem se dar em dois sentidos. No vertical, ocorre entre fornecedores e usuários ou consumidores. No horizontal, entre concorrentes de fato ou potenciais. Nesse prisma, o inter-relacionamento entre as empresas, seus fornecedores e clientes agregam valor através das forças

envolvidas. Os tipos de parcerias ou alianças possíveis abrangem todas as combinações envolvendo fornecedores, insumos, custos, capital, equipamentos, instalações, processos, sistemas, Recursos Humanos (RH), produtos, mercados, distribuição e tempo.

Há AEs informais, por exemplo, entre um fornecedor e um cliente habitual. No entanto, em muitos casos, provavelmente na maioria, a aliança sustenta-se em um contrato formal entre as partes. É possível a AE entre concorrentes como acontece na Tritec, do Paraná, uma associação entre a Daimler Chrysler e a SMW, que fabrica motores para exportação. Pode-se citar também o caso da Autolatina, aliança entre Ford e Volkswagen, dos anos 90, que fracassou por falta de sinergia.

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria “KPMG (1999) com aproximadamente 50 empresas de diversos setores do mundo que formaram alianças, detectou que 65% dessas alianças foram encerradas prematuramente” (TAVARES; SOARES, 2003, p.3).

Nesse sentido, Doz e Hamel (2000), colocam que é reduzido o número de empresas que têm compreensão sobre as conseqüências econômicas e competitivas dessas AEs, e poucas entendem como ir além dos aspectos negociais e estruturais de se fazer alianças para o seu gerenciamento ativo, buscando a criação de valor.

2.3 Parcerias

A necessidade de cooperação deriva das mudanças rápidas, estruturais e provavelmente irreversíveis que estão sendo geradas por poderosas forças políticas, econômicas e sociais (AUSTIN, 2001). A construção de parcerias lida com aspectos muito peculiares de cada organização, sua missão, sua definição de valores, sua intencionalidade ética e seu objetivo na ação, avalia Noleto (2000).

Para Pietro (1999, p. 177-178 apud GIACOMINI FILHO, 2000, p.1) parceria designa formas de sociedade que:

sem formar uma nova pessoa jurídica, organizam-se para a consecução de determinados fins. Uma das formas de se manifestar formalmente a parceria é por meio de convênio: acordo de vontades com características próprias. No ato coletivo, as partes desejam o mesmo: realizar conjuntamente uma ou várias operações comuns: seus interesses, ainda se diferentes, caminham na mesma direção.

O termo parceria, de acordo com Carvalho e Sachs (2001), dependendo do contexto, pode significar o desenvolvimento de trabalhos conjuntos ou o financiamento de projetos e programas ou, ainda, o trabalho de assessoria e a prestação de serviços.

Noletto (2000) aborda três significados para o surgimento das parcerias:

- a) a procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos;
- b) os recursos escassos e a intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade de intervenção da problemática social;
- c) a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, podem realizar.

A idéia de parceria passou a ter um papel central e estratégico pra um número cada vez maior de empresas. Hamel e Doz (1998) mencionam que as parcerias representam uma alternativa transacional que une os aliados, por um período longo, mas não permanente, para obtenção de melhores recursos organizacionais, de tecnologia, de produção, de distribuição, acordos de comercialização e de serviços.

Na visão de Giacomini Filho (2001, p.4), a parceria é uma forma de criar circunstâncias:

que dependem em parte dos interesses da própria instituição. Esta decisão estratégica envolve riscos, como passar ao mercado a imagem de uma possível fragilidade financeira, ou a tentativa de transferir para terceiros responsabilidades institucionalizadas.

Para Noletto (2000) parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, pois, por meio desta, há um fortalecimento mútuo para atingir fim.

Valerelli (2001, p.32) explora a noção de que parceria:

tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações que indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos que dispões para atingir estes objetivos.

Souza e Almeida (2006) concluíram pelo estudo realizado que uma grande parcela de organizações tem explorado as ações conjuntas, porém não com características de alianças estratégicas.

Os autores observaram que nas alianças realizadas prevalecem as que têm clientes e fornecedores como parceiros. Nesse sentido, os benefícios de parcerias com concorrentes ainda são pouco expressivos. Observou-se que a classificação temporal das alianças concentra-se em transações específicas, de curto prazo e por prazo indeterminado.

Nota-se que a confiança em parceiros e identificação de parceiros adequados foi objeto de forte indicação pelos entrevistados.

Ainda sobre o trabalho de Souza e Almeida (2006), os quais refletem que a análise dos dados da pesquisa indica haver uma compreensão geral de que a cooperação entre empresas é uma estratégia que possibilita e viabiliza melhores desempenhos aos parceiros envolvidos.

Um estudo importante para o mercado é o de Tavares (1999 *apud* TAHUATA; SOARES, 2004), identificando que o principal motivo para a realização de parcerias no Brasil é o de compartilhar recursos e competências. Neste caso, não há menção direta à questão do aprendizado de forma a que a aliança possa ser reduzida a meros acordos operacionais. Tal situação reforça a importância deste trabalho dentro do contexto brasileiro, pois se vê que há ainda muito a ser explorado no campo das parcerias nas empresas nacionais.

Segundo Costa (2002, p.172),

Muito embora pareça, para alguns, uma solução para todos os problemas, as alianças e parcerias não são uma panacéia. Da mesma maneira que se contam casos de sucesso, muitas alianças e parcerias acabaram resultando em decepção e desilusão para muitos empresários - as estatísticas estão aí para comprovar o fato. Em vista disso, apresentamos alguns cuidados que devem ser tomados para aumentar a probabilidade de sucesso nessas empreitadas, embora isso não seja uma garantia.

O autor afirma que o primeiro teste a ser efetuado é o questionamento se as instituições que estão procurando oportunidade de associação têm, entre si, plena compatibilidade de princípios, de valores, de cultura, de estratégias, de *modus operandi*, de rapidez de resposta e de porte. Qualquer discrepância nesses pontos já deve levar os pretendentes a reconsiderar suas intenções.

Entretanto, continua Costa (2002), diferenças não significam, necessariamente, incompatibilidades: as diferenças são, freqüentemente, a principal razão para a aliança ou parceria, pois se identifica aí uma oportunidade de aproveitamento da complementaridade entre as instituições.

Passado pelo teste da compatibilidade busca-se o teste do mercado: A associação pretendia aumentar significativamente a competitividade no mercado? A parceria vai construir uma nova entidade virtual muito mais forte, equilibrada, equipada e competitiva no mercado? Se não houver aumento de competitividade, por que arcar com os ônus da parceria sem os bônus no mercado? Pode ser também que o ganho não esteja do lado do mercado, mas, por exemplo, na produtividade, na redução de custos de produção ou por um suprimento integrado (COSTA, 2002).

Quanto ao terceiro teste é o da empatia, da sinergia entre os principais dirigentes das organizações: pergunte-se se há um canal de comunicação franco, sincero, rápido, flexível e efetivo nos mais altos níveis de cada instituição, para tratamento e solução rápida e satisfatória dos problemas operacionais que normalmente ocorrem em qualquer parceria.

Finalmente, o autor aponta que o quarto e último teste é o da interdependência: a parceria vai integrar pelo menos uma das organizações de forma que ela perca totalmente sua autonomia ou ela terá ainda condições de continuar operando com um certo grau de independência em pelo menos algumas áreas combinadas? A natural redução dos graus de liberdade provocados pela associação está explicitada e é aceita por ambos os pretendentes?

2.4 Ações conjuntas e associações

Percebe-se a grande importância das ações colaborativas entre as empresas, como fator de manutenção destas empresas no ambiente competitivo. Com a crescente elevação dos níveis de competitividade entre as empresas, observa-se um rápido processo de reorganização e busca pela eficiência, os quais estabelecem maior produtividade, eficiência e qualidade nos processos de produção e na gestão dos negócios. Além disso, torna-se necessária mais atenção para a definição de políticas e estratégias voltadas para fortalecer relação com o mercado e o desenvolvimento de ações que promovam avanços em toda a rede de conexões das empresas.

A implementação destas políticas, estratégias e ações requer esforços das partes envolvidas, os setores público e privado, as organizações de trabalhadores e de empregadores, as instituições de educação e formação profissional e a área acadêmica, para que seja possível diagnosticar as diferentes situações nacionais,

regionais e locais que promovem iniciativas a favor de processos de modernização com equidade e consenso social.

A busca pela ação conjunta é um fato importante e real, e as modalidades organizativas adotadas difundem-se no mercado. Estudo realizado por Silveira (1999) mostra a importância em caracterizar estas modalidades, procurando identificar as que ocorrem com maior frequência na prática. O autor classifica as ações conjuntas em associações, cooperativas, consórcios, incubadoras e condomínios.

O termo associativismo, por si só, já deixa a interpretação de ser uma combinação entre sociedade e associação, de *grupo social*, de pluralidade. Então, para a produção de um entendimento mais apropriado, reporta-se à conceituação do termo *grupo social* antes de se aprofundar diretamente no associativismo contemporâneo (GERLACH, 2004).

Associativismo ou ação associativa, de acordo com Polônio (1998), é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para superar dificuldades e gerar benefícios comuns em nível econômico, social e político, sem finalidade lucrativa, com personalidade jurídica própria. O autor cita alguns tipos de associações mais comuns: as filantrópicas, de moradores, de pais e mestres, em defesa da vida, culturais, desportivas e sociais, de consumidores, de classe, de trabalho e centrais de compras, entre outras.

Não é o modelo mais indicado para o caso de negócios entre empresas, em que a finalidade principal é o lucro. É importante destacar que o princípio associativo deve ter o esforço dos administradores de empresas quanto a sua assimilação e adoção. Percebe-se que, mesmo antes de pensar em questões burocráticas, jurídicas e fiscais, os administradores de empresas que dão importância a deste princípio se tornam mais aptos a formalizar suas relações de parceria e trabalho conjunto.

2.5 Redes

2.5.1 Alguns conceitos básicos

O fortalecimento das estruturas organizacionais internas e produtivas por meio da relação com atores externos pode proporcionar melhorias em suas

competências levando à necessidade de cooperação e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de redes.

Quando se aborda o tema rede, junto ao seu conceito está a concepção de cooperação, por serem as redes responsáveis pelas articulações entre diferentes pessoas que interagem entre si e fortalecem todo o conjunto na medida que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável (MANCIE, 2000, p. 47).

Segundo Castells (1999, p. 498), as redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada integrando novos “nós” desde que consigam “comunicar-se dentro da rede, isto é, desde que compartilhem objetivos comuns. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico sustentável de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.”

Pode-se considerar também a rede como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares (ZALESKI, 2000). Esta definição coloca a cooperação, nas suas mais variadas formas e para as mais diversas finalidades, como o conceito central na formação de uma rede.

Porter (1999) é o autor que descreve com mais clareza o funcionamento das redes de empresas. Na sua visão, considera redes como sendo *clusters*, ou aglomerados. Aglomerados, segundo o autor são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais.

Além do conceito de redes apresentado por Porter, existem duas outras modalidades, citadas por Neto (2000), que podem ser entendidas como redes. As relações do tipo *keiretsu* japonesas são alianças verticais entre as grandes empresas e seus vários fornecedores. Normalmente, a empresa maior adquire uma parcela minoritária (5% a 15%) de um fornecedor por razões empresariais. Assim, as duas organizações passam a atuar juntas numa parceria estratégica para um ganho mútuo. É a formalização do comprometimento de um parceiro com o sucesso do outro.

A segunda modalidade de rede, as alianças de franquia são bem sucedidas onde quer que sejam utilizadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, obtém êxito na

formação de novas empresas, normalmente com uma taxa de sucesso de 90%, analisados os 5 anos após o início do negócio.

Cabe ressaltar que a formação das redes de negócios para empresas representa se tornar mais competitiva, onde cada empresa adquire melhores condições de sobrevivência e contribui com o desenvolvimento regional, aumentando as suas chances de sucesso.

Estas redes acabam tendo que enfrentar um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. Porém, na constituição das redes, podem ser adotadas algumas das modalidades como os consórcios, as cooperativas, ou as parcerias em forma de *joint ventures*.

Segundo Porter (1998 *apud* AMATO NETO, 2000), constatou-se que o conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo. Em uma primeira aproximação, pode-se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas.

Este termo (redes) não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas (AMATO NETO, 2000, p.36).

Para Amato Neto (2000), as redes estão situadas no âmago da teoria organizacional, e pode-se compreender que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), o que é diferente de agregá-los em uma única firma. Portanto, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar.

Nessa linha de pensamento, Nohria e Eccles (1992 *apud* PAULA; DINIZ, 2004, p.113), apresentam “os conceitos de redes numa perspectiva organizacional.” Verifica-se por meio da Figura 3 que as redes têm a ver com um conjunto de pessoas, organizações, entre outras. [...] devem ser entendidas e analisadas em termos de redes múltiplas de relações internas e externas (NOHRIA; ECCLES, 1992 *apud* PAULA; DINIZ, 2004, p. 112-113).

Para os autores, as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes.

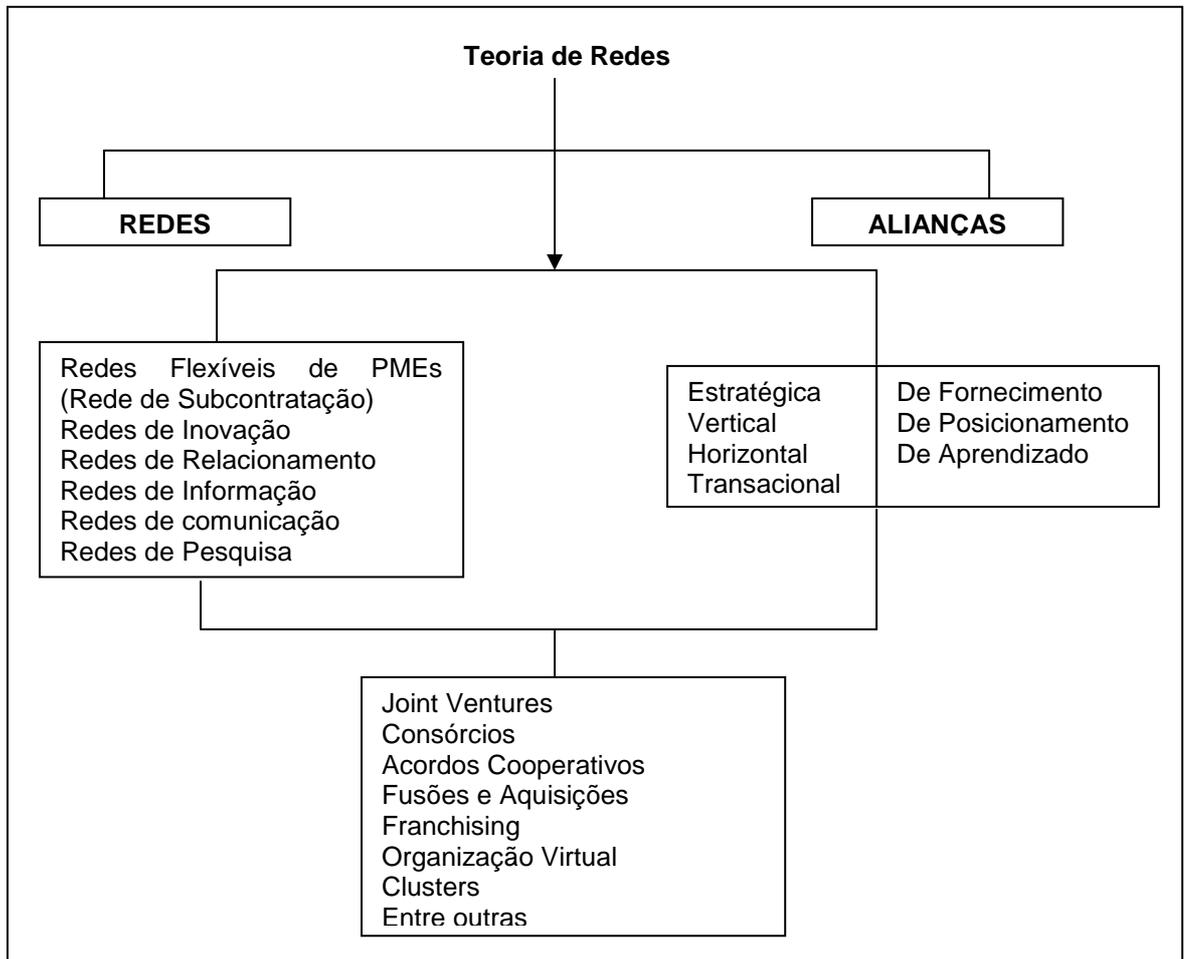


Figura 3 – A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional
Fonte: Adaptado de Nohria e Eccles (1992 *apud* PAULA; DINIZ, 2004).

Quanto à configuração de rede Cabra (2002) diz que é peculiar ao ser humano se agrupar com seus semelhantes e estabelecer relações de trabalho, de amizade, enfim relações de interesses que se desenvolvem e se modificam conforme a sua trajetória. Assim, o indivíduo vai delineando e expandindo sua rede conforme sua inserção na realidade social.

Para Amaral (2007, p. 2) cada rede tem uma configuração particular dependendo:

do ambiente onde forma e atua, da cultura política dos membros e em especial da cultura política dos facilitadores, dos objetivos compartilhados. O que há em comum são os princípios sistêmicos do padrão organizacional em rede, por isso é essencial entender o padrão e seus princípios.

Amaral (2007) menciona que apesar das diferenças de configurações pode-se identificar nas redes as seguintes características:

- a) objetivos compartilhados, construídos coletivamente;
- b) múltiplos níveis de organização e ação;
- c) dinamismo e intencionalidade dos envolvidos;
- d) coexistência de diferentes, produção, reedição e circulação de informação;
- e) empoderamento dos participantes, desconcentração do poder;
- f) multi - iniciativas, tensão entre estruturas verticais e processos horizontais;
- g) tensão entre comportamentos de competição, cooperação e compartilhamento;
- h) composição multi-setorial e formação permanente;
- i) ambiente propício para parcerias, oportunidades para relações multilaterais;
- j) evolução coletiva ou individual para a complexidade;
- k) configuração dinâmica e mutante.

Participar de uma rede é estar inserido em uma estrutura social, e sempre haverá novas possibilidades e novas fronteiras a ultrapassar e novas oportunidades a buscar.

2.5.2 Redes educacionais

As redes educacionais e científicas, com ênfase na pesquisa em prol do “desenvolvimento e da cooperação, representam o mais antigo tipo de rede existente na sociedade.” Primeiramente surgiram “as sociedades científicas e acadêmicas formalmente estruturadas em alguns campos do conhecimento.” Em seguida surgem as “redes de pesquisadores, as quais com um esquema associativo e de gestão mais dinâmica”, vem reunindo especialistas para investigar e discutir sobre um problema de interesse comum em uma ou em várias áreas do conhecimento (SOUZA, 2007, p.1-2). Assim, surgem as redes educacionais ou acadêmicas, “em âmbitos nacionais, regionais e mundiais, com o objetivo de atravessar as fronteiras da ciência e assegurar uma concentração de interesses em prol do desenvolvimento da educação superior e dos sistemas científico e tecnológico” (GOMEZ, 2004, p.12). Uma rede educacional, é um local onde as pessoas com objetivos afins, se unem para troca, para somar e dividir conhecimentos, aumentando o nível de inteligência coletiva do grupo (FRANCO; MOROSINI, 2001).

No Brasil, a constituição das redes educacionais teve seu início com os grupos e subgrupos de pesquisa que deles se originaram. Tal início foi com base em estudos realizados e publicados sobre a temática. O estudo sobre redes educacionais no ensino superior no país, encontra seu expoente nos trabalhos de Franco e Morosini (2001), Franco (2000) e Morosini (2003). As autoras argumentam que:

a constatação da importância do trabalho em rede, é percebida na medida em que a modalidade associativa da produção é estratégica, pelo poder político que conquista no próprio fazer científico, e pela legitimação da comunidade acadêmica e acerca da emergência da criação de redes educacionais, apontam ser definitiva a inserção dos docentes, pois determinará a participação ou exclusão destes no contexto de pesquisa (FRANCO; MOROSINI, 2001, p.20)

Uma análise de redes educacionais permite verificar e comparar questões referentes à estrutura, objetivos e interação entre os participantes. Com relação a esta questão, Mucchieli (*apud* FRANCO; MOROSINI, 2001, p.36) apontou algumas considerações, quando se analisa redes acadêmicas:

- a) A estrutura das tarefas - executada em um determinado espaço e tempo.
- b) A estrutura de comunicação - conjunto de canais que são configurados em rede com um centro coordenador.
- c) Objetivo da rede - pesquisa, administração, informação sobre educação e outras combinações;
- d) Interdependência entre os participantes da rede - que transcende a existência de uma estrutura de comunicações e tarefas preestabelecidas.

Prichard (1996 *apud* FRANCO; MOROSINI, 2001), desenvolveu alguns tipos de redes e seus elos destacando a importância da seleção de instituições que conferem visibilidade e credibilidade ao grupo. As autoras recorrem ao tipo de Prichard e adaptam ao contexto latino-americano, analisando quatro redes acadêmicas, uma de abrangência internacional, duas nacionais e uma estadual.

Com relação a este estudo, as autoras identificaram a importância das redes de pesquisa na busca pela qualidade em educação superior, a qual é verificada no fortalecimento dos grupos para atingir seus objetivos, trocar informações, introduzir práticas e modos associativos que beneficiam a produção de conhecimento e sua socialização. Verificaram que as redes consolidadas são mais deliberativas e as ações têm amparo legal, enquanto as redes em fase de consolidação exploram melhor as oportunidades. As quatro redes analisadas pelas autoras ratificam a importância de fortalecer o grupo e enfrentam, em níveis diferentes, desafios

comuns, como: a diferenciação de seus componentes (país, língua, cultura), a identificação de liderança, a obtenção de legitimação e a descontinuidade de recursos.

Ao debater sobre redes e tecnologia Franco e Morosini (2001, p.17) focalizam as redes educacionais, enfatizando que algumas discussões que ocorrem nos meios universitários e também em diversos setores da sociedade, tem revelado inquietações com a crescente força dos mercados globalizados, tendo em seu centro a produção e o uso do conhecimento. Basicamente, essas reflexões oscilam em dois sentidos:

o excludente e o integrante. O primeiro, aponta para a exclusão do próprio conhecimento e das benesses por ele geradas, aumentando as diferenças distributivas entre hemisférios, países, regiões, grupos que conduzem a verdadeiros *apartheids* e *déficits* tecnológicos. O segundo, salienta a existência de um movimento de articulação e disponibilização de saberes que moldam as novas comunidades de conhecimento, transpondo seculares limites de espaço, tempo, região e exigindo esforços colaborativos e consensos, mesmo que 'provisórios' e estritamente direcionados para objetivos específicos.

Observam-se a partir dessas colocações, as dificuldades de desenvolver e manter uma rede acadêmica e, embora as redes já tenham iniciado há algum tempo, existem poucas iniciativas de redes educacionais.

2.5.2.1 Pesquisas sobre redes educacionais

Através de uma pesquisa junto à comunidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense (UFF), Souza (2007, p.5) procurou identificar o estágio em que se encontra essa rede acadêmica no que diz respeito à “participação e utilização dos recursos da Internet, assim como, quanto os impactos causados por essa nova TI e da comunicação no processo de comunicação científica,” promovendo a interdisciplinaridade e favorecendo a modernização das formas de ensino e pesquisa. Para a pesquisa foram estabelecidos 4 módulos: diagnóstico preliminar, análise do paradigma vigente, construção do protótipo e definição do modelo de convergência.

O estudo se refere às conclusões do primeiro e do segundo módulo de pesquisa referentes ao diagnóstico preliminar dos impactos da Internet nas redes educacionais existentes no âmbito da UFF e a análise do paradigma vigente na UFF face aos recursos da Internet.

No âmbito da UFF, podem ser identificadas inúmeras redes educacionais:

- a) redes de pesquisa – são compostas de pesquisadores que interagem como um *colégio invisível* através de canais informais de comunicação ou formando núcleos de estudos, formalmente constituídos;
- b) redes de serviços de informação - são constituídas pelos serviços e produtos mantidos pelo sistema de bibliotecas da UFF, coordenado pelo Núcleo de Documentação (NDC);
- c) redes eletrônicas - são representadas pelas redes locais instaladas em diversas unidades acadêmicas e pela Rede-UFF, modalidade remota, gerenciada pelo Núcleo de Processamento de Dados (NPD).

Entrevista realizada com Stanton (2007, p.5), pela Revista Fonte, mostra que “a proposta de compartilhamento do conhecimento por instituições acadêmicas e de pesquisa tem incentivado a criação e desenvolvimento das redes comerciais de computadores.”

No Brasil, a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) promove a integração das redes acadêmicas brasileiras a redes de outros países, por meio do acesso à Internet, se estendendo de forma rápida e efetiva à sociedade em geral.

A primeira rede de acesso à Internet no Brasil, a RNP, integra hoje mais de 300 instituições acadêmicas e pesquisa no país e tem presença em todos os estados brasileiros, buscando melhorar a:

infra-estrutura de redes de abrangência nacional, metropolitana e local, além de atender demandas de comunidades específicas, apoiando iniciativas nas áreas de telemedicina, biodiversidade, astronomia, entre outras. A entidade promove ainda a capacitação de recursos humanos em tecnologias da informação e comunicação (STANTON, 2007, p.6).

Stanton (2007, p.6) revela detalhes das redes no Brasil e dos principais projetos em andamento na RNP. Fala sobre “a evolução das tecnologias e dos reflexos que a consolidação da Internet representa para a sociedade.” Como participante ativo da “criação da RNP e da Internet no Brasil, ele analisa a evolução das redes e mostra as perspectivas para a disseminação de novos serviços e aplicações.”

Os principais projetos desenvolvidos pela RNP e com a coordenação de Stanton (2007) são apresentados no Quadro 4.

PROJETOS	PERÍODO	DESCRIÇÃO
AMÉRICA LATINA INTERCONECTADA COM EUROPA (ALICE)	2003-2008	Financiado 80% pela EUA, objetiva criar conexões entre redes nacionais de Pesquisa e Ensino (P&E) na América Latina e as redes européias de P&E. Foi montada a partir de 2004 a rede Clara, que até 2007 interliga 12 países da América Latina.
WESTERN HEMOSPHERE RESEARCH AND EDUCATION NETWORK/LINKS INTERCONNECTING LATIN AMÉRICA (WHREN/LILA)	2005-2009	Financiado pela National Science Foundation (EUA) e Fundação do Amparo da Pesquisa de São Paulo (FAPESP), visa a estabelecer enlances entre as redes de P&E dos EUA e da América Latina.
GIGA	2002-2007	Financiado pela Finep com recursos Funttel para montar e operar uma rede óptica experimental entre Campinas e a área metropolitana do Rio de Janeiro, para desenvolver P&D em redes ópticas e suas aplicações.
REDES COMUNITÁRIAS DE ENSINO E PESQUISA (REDECOMEP)	2005-2008	Financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) com recursos setoriais (e transversais, no caso de Belém) para realizar a implantação de redes ópticas próprias nas cidades onde a rede Ipê tem seus PoPs.
GRUPOS DE TRABALHO (GTS)	Desde 2002	Financiado com recursos do Contrato de Gestão (MCT), esse programa suporta anualmente até sete projetos de desenvolvimento de protótipos e pilotos de serviços novos para os usuários da rede Ipê. Alguns serviços já disponíveis ou em fase piloto incluem telefonia IP, vídeo a demanda, infra-estrutura de chave pública para educação.
REDE DE INTERCÂMBIO DAS TVS UNIVERSITÁRIAS (RITU)	2006-2007	Financiado com recursos do Contrato de Gestão (MCT), prevê o desenvolvimento e implantação de um sistema que possibilita construir uma grade de programação nacional baseada em conteúdos, provida pelo conjunto das TVUs no país.
REDE UNIVERSITÁRIA DE TELEMEDICINA (RUTE)	Desde 2006	Financiado pela Finep, visa a apoiar o aprimoramento da infra-estrutura para telemedicina já existente em hospitais universitários, bem como promover a integração de projetos entre as instituições participantes.

Quadro 4 – Redes educacionais desenvolvidas pela RNP

Fonte: Adaptado de Stanton (2007).

Franco e Morosini (2001) e Morosini (2003) apresentam também algumas redes educacionais realizadas no Brasil, na América Latina e na Espanha, dentre elas: a Rede Sulbrasileira de Investigadores da Educação Superior, do Brasil, a Rede Acadêmica do Uruguai, a Rede de Investigadores sobre a Educação Superior,

do México e a Rede Iberoamericana de Formação e Atualização Docente, da Espanha.

A Rede Sulbrasileira de Investigadores da Educação Superior (RIES) surgiu em 1998, quando um grupo de professoras-investigadoras de diferentes instituições de ensino superior do Rio Grande do Sul, envolvidas com “a temática metodologia do ensino superior, iniciou as discussões e a sistematização de algumas ações, aceitando o desafio de construir uma caminhada coletiva.” Novos encontros sucederam e, pela emergência da temática, o número de professores e instituições envolvidos, e em face da necessidade da articulação sistemática dos investigadores com educação superior, um grupo de representantes de diferentes IES, responsabilizou-se pela elaboração de uma proposta de articulação desse movimento, com capacidade para configurar-se como a rede sulbrasileira de investigadores de educação superior (MOROSINI, 2003, p.13).

Os objetivos da RIES são de duas ordens,

a primeira diz respeito ao mapeamento da produção acadêmica sobre educação superior e o seguinte à organização da rede. Nesse sentido, os objetivos são: traçar a trajetória da RIES, com base nos movimentos da sociedade civil e institucional; destacar as temáticas e meios de produção; resgatar as experiências relevantes; delinear o perfil dos pesquisadores; desenvolver um banco de informações sobre o tema; construir um espaço virtual; e institucionalizar a rede (MOROSINI, 2003, p.15).

Cabe ressaltar que esse movimento da RIES iniciado desde 1988, apesar de muitos encontros e produções ainda não se estabeleceu.

A Rede Acadêmica do Uruguai (RAU), opera desde 1988 é integrada a Universidade da República. Reúne as faculdades, escolas, institutos e serviços da universidade e de entidades de educação e investigação do Uruguai (FRANCO; MOROSINI, 2001). A RAU possui 153 “nós”, ou seja, subgrupos de estudo em temáticas diferentes, distribuídos em 37 instituições e atendendo 6.516 professores.

Os objetivos da Rede Acadêmica do Uruguai são:

- a) conectar as entidades acadêmicas do país entre si e entre outras redes nacionais, regionais e internacionais;
- b) formar os docentes universitários ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), apoiando seu efeito multiplicador;
- c) auxiliar o desenvolvimento de cada “nó”, estimulando seu desempenho como gestor e utilizador de informação;
- d) apoiar a consolidação de uma infra-estrutura documental;

- e) formar usuários utilizadores e gestores de informação;
- f) desenvolver, fortalecer e ampliar os programas de Educação a Distância (EaD);
- g) impulsionar a criação e o desenvolvimento de redes regionais e internacionais.

A Rede de Investigadores sobre la Educación Superior (RISEU), do México está formada por acadêmicos dedicados ao estudo da educação superior, investigadores mexicanos, especialistas latino-americanos, espanhóis e de outras nacionalidades.

Integra os investigadores dedicados ao estudo sistemático da educação superior, constituindo um espaço de interlocução acadêmica, difundindo textos relevantes e apoiando a investigação através do desenvolvimento de recursos documentais (FRANCO; MOROSINI, 2001).

A Rede Iberoamericana de Formación e Actualización Docente (RIFAD), da Espanha surge como resposta à criação de canais estáveis de comunicação entre os profissionais preocupados com a formação e atualização dos docentes iberoamericanos. A Rifad: difunde experiências inovadoras na formação docente; atua na busca, localização e difusão de bibliografia especializada e de instrumentos de investigação e técnicas; provoca o debate de temas propostos pelos membros da rede; incentiva o planejamento e desenvolvimento de projetos comuns de investigação sobre a formação do professor, além de potencializar o uso das tecnologias como suporte à formação profissional.

Podem fazer parte da Rifad todos os profissionais: formadores, administradores, investigadores, técnicos, dentre outros, preocupados com a formação do professorado, e com a atitude de participar ativa e construtivamente para conseguir os objetivos da rede (FRANCO; MOROSINI, 2001).

Com relação à gestão de redes de pesquisa em educação superior Franco e Morosini (1997, p.1) descrevem a gestão de quatro redes de pesquisa em educação superior nos “eixos de estratégia, do processo decisório, da estrutura da tarefa e da avaliação.” Duas das redes são de natureza institucional vinculadas a universidades: uma de abrangência internacional/regional (Universidade/Mercosul) e outra de abrangência estadual (Universidade/Pesquisa). As outras duas redes são de “natureza institucional associativa, ambas formadas por docentes universitários e

com abrangência nacional/regional: Rede de Pesquisa Associativa (Gestão/Anpae) e a Rede de Pesquisa de Associação Acadêmica (Universitas/ANPEd).”

Os quatro eixos da administração da rede educativa são definidos por Franco e Morosini (1997) da seguinte maneira:

- a) Estratégia – implica formação de massa crítica e de lastro de recursos financeiros e de instalações, bem como operar projetos comuns formalmente, estabelecidos mas também permitir espaços para linhas de ação emergencial. O eixo gerencial da estratégia se desloca, portanto, num *continuum* em que de um lado prevalece o princípio da espontaneidade e do outro, o da orientação comum.
- b) Decisão – o *continuum* é delimitado pelos princípios da autonomia individual e da partilha. A autonomia individual na determinação de metas e dos meios para alcançá-las é delimitada pela apropriação dos objetivos da rede. Já o princípio do compartilhamento se apresenta na construção conjunta dois propósitos globais: meios de comunicação ágeis, realidade física virtual facilitam as decisões compartilhadas e o desenvolvimento do que é comum entre os projeto.
- c) Estruturação da tarefa – a rede, como um todo, deve ter um projeto executável com desempenho garantido, o qual pode ser usado como âncora. Os recursos computacionais podem ser usados nas tarefas comuns do programa. Neste nível o princípio de especificidade se constitui, sendo revelado pela execução de tarefa única de uma unidade participante, mas que constitui par ao todo.
- d) Avaliação – articula entre o princípio da internalidade e da externalidade. A internalidade ocorre quando a avaliação é sistemática e participativa, permitindo que a pessoa antecipe e faça um diagnóstico de problemas e redirecione ações. A externalidade ocorre na medida em que a rede é colocada para julgamentos externos.

O Quadro 5 apresenta uma análise síntese das quatro redes objetos de estudo de Franco e Morosini (1997) com foco na gestão de redes de pesquisa.

REDES	ESTRATÉGIAS	PROCESSO DECISÓRIO/ ESTRUTURAÇÃO DA TAREFA	FORMA DE AVALIAÇÃO	O QUE É AVALAIADO
UNIVERDIDADE/ MERCOSUL	Construção de projeto; Organização de seminários, participação em encontros internacionais e publicações.	Pessoa ou instituição-chave; Alternância de iniciativas pessoais, grupais e institucionais; Diretrizes em encontros científicos e comunicação aos membros.	Interna: avaliação pelos pares; aceitação de artigos para publicação; aceitação de trabalhos em seminários; elaboração de projetos de pesquisa. Externa: agência de fomento.	Embrionário e assistemática.
GESTÃO/ANPAE	Rede como estratégia; Construção conjunta; Assimilação do espontâneo; Utilização de estrutura pessoal; Projetos locais e específicos; Assembléia legitimadora.	Diretrizes gerais estabelecidas conjuntamente pela coordenação central e participantes; Agregamento de linhas e estudos; Grupos formados pela estrutura da associação; Reuniões sistemáticas prefixadas durante encontros regionais.	Realização de reuniões; Elaboração de projetos de pesquisa; Avaliação por agência nacional por temática e internacional.	Elaboração de relatórios parciais; Participação em reuniões.
UNIVERSITAS/ ANPED	Capacitação dos membros; Centralização (orientação comum); Assimilação de novos grupos; Objetivos realizáveis.	Objetivos determinados; Competências definidas; Coordenação e subcoordenação estabelecidas; Reuniões bianuais prefixadas; Prazos determinados segundo as agências de fomento; Decisão conjunta.	Internas: relatos dos participantes quanto ao estágio do trabalho na rede, obstáculos e sugestões; relatos anuais sobre o estágio do trabalho; trocas contínuas entre pesquisadores. Externas: agências de fomento (projetos de pesquisa e intercâmbios).	Satisfação dos pares; Fortalecimento dos pesquisadores nas próprias instituições; Produção (relatórios parciais), livros, apresentação de trabalhos dos bolsistas.
UNIVERSIDADE/ PESQUISA	Participação no projeto desde estágios iniciais; Estágios diferenciados na produção da pesquisa; Diferenciação de papéis.	Grupo central estabelece diretrizes; Espaço para sugestões e construção da rede.	Reuniões sistemáticas; roca entre pesquisadores; encontros científicos; avaliação nas agências (estadual e nacional).	Produção; Participação em reuniões; Envolvimento de todas universidades.

Quadro 5 – Gestão de redes de pesquisa
Fonte: Franco e Morosini (1997, p.14).

A partir deste ponto, faz-se necessário abordar o contexto da educação superior no Brasil, no sentido de tornar mais objetivo o entendimento sobre a importância das IES, o objeto central deste estudo.

3 O MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Neste capítulo, apresentam-se os dados relativos à educação superior brasileira, os quais ampliam itens considerados relevantes sobre a educação e as IES no Brasil.

3.1 Instituições de Ensino Superior

3.1.1 Apresentação da organização administrativa e acadêmica

3.1.1.1 Organização administrativa

O Ministério da Educação e Cultura - MEC (2007) classifica as instituições segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras em pública e privada (FIGURA 4). A pública foi criada por projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo. Já a privada foi criada por credenciamento junto ao MEC. Conforme Murriel (2006, p. 42), qualquer instituição de ensino credenciada, seja como universidade, faculdade ou outra estrutura, submete-se a uma entidade mantenedora.



Figura 4 - Organograma da organização Administrativa
Fonte: Secretaria de Educação Superior - SESu (MEC, 2007).

As instituições públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e estão classificadas em:

- a) Federais - mantidas e administradas pelo Governo Federal;
- b) Estaduais - mantidas e administradas pelos governos dos estados;

- c) Municipais - mantidas e administradas pelo poder público municipal.

As instituições privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado e dividem-se, ou se organizam, entre Instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos. Podem se organizar como:

- a) instituições privadas com fins lucrativos ou particulares - em sentido estrito são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial;
- b) instituições privadas sem fins lucrativos - podem ser, quanto a sua vocação social:
- c) comunitárias - incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. Constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;
- d) confessionais - constituídas por motivação confessional ou ideológica. Constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;
- e) filantrópicas - aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o *Certificado de Assistência Social*. São as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram constituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

3.1.1.2 Organização acadêmica

As IESs, conforme MEC (2007), são caracterizadas quanto a sua competência e responsabilidade. As IESs oferecem cursos superiores em pelo menos uma de suas diversas modalidades, bem como cursos em nível de pós-graduação. Universidades são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. A classificação acadêmica das instituições é apresentada a seguir.

As instituições universitárias são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Elas se dividem em:

- a) universidades - são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão;
- b) universidades especializadas - são instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar;
- c) centros universitários - são instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.

3.1.2 Cursos de formação

Quanto à formação o MEC (2007) determina que a base da educação superior ofereça cursos de graduação, seqüenciais e de extensão. Dentre as diferenças entre eles cita-se a titulação que pode determinar continuidade da carreira acadêmica (pós-graduação) e a modalidade da formação profissional. A pós-graduação compreende cursos *Lato* e *Stricto Sensu*. A SESu coordena apenas os cursos *Lato Sensu* conhecidos pelas especializações, residência médica e MBA. Os cursos *Stricto Sensu* são responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O organograma da educação superior é subdividido em:

- a) Graduação - Bacharelado (diploma); Licenciatura (diploma); e Tecnologia (diploma);
- b) Seqüencial - formação específica (diploma); e Complementar (certificação);
- c) Cursos de extensão (certificado de caráter social);
- d) Pós-Graduação é dividida em *Lato* e *Stricto Sensu*;
- e) *Lato Sensu* (certificado) - os cursos têm duração mínima de 360 horas, não computando o tempo de estudo individual ou em grupo e sem

assistência docente. É aquele destinado à elaboração de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

- f) *Stricto Sensu* (diploma) - os cursos de *Stricto Sensu* são direcionados para a continuidade da formação científica e acadêmica, como mestrado e doutorado, de alunos com nível superior. É de competência da CAPES avaliar separadamente cada curso. A avaliação é realizada a cada três anos, e as médias variam de 1 a 7. Para ser reconhecido, o curso deverá apresentar média maior que 3. O curso de mestrado tem a duração de dois anos, no qual o aluno desenvolve a dissertação e cursa as disciplinas coerentes a sua pesquisa. Os quatro anos de doutorado são referentes ao cumprimento das disciplinas e a elaboração da tese junto à orientação
- g) Além desses conforme descrito pela consultora da CM Consultoria há, também, na Educação Superior as áreas de Marketing, Financeiro, Recursos Humanos e Jurídico.

3.1.3 Os possíveis parceiros das Instituições de Ensino Superior

A formulação estratégia competitiva deve relacionar uma organização ao seu ambiente composto por agentes externos como fornecedores, clientes internos (pessoa física e pessoa jurídica) e externos (empresas publicas e privadas, e Organizações Não-Governamentais - ONGs), concorrentes e órgãos normalizadores que oferecem oportunidades e ameaças. As IESs devem administrar o ambiente e interagir com ele, conforme ilustrado pela Figura 5.

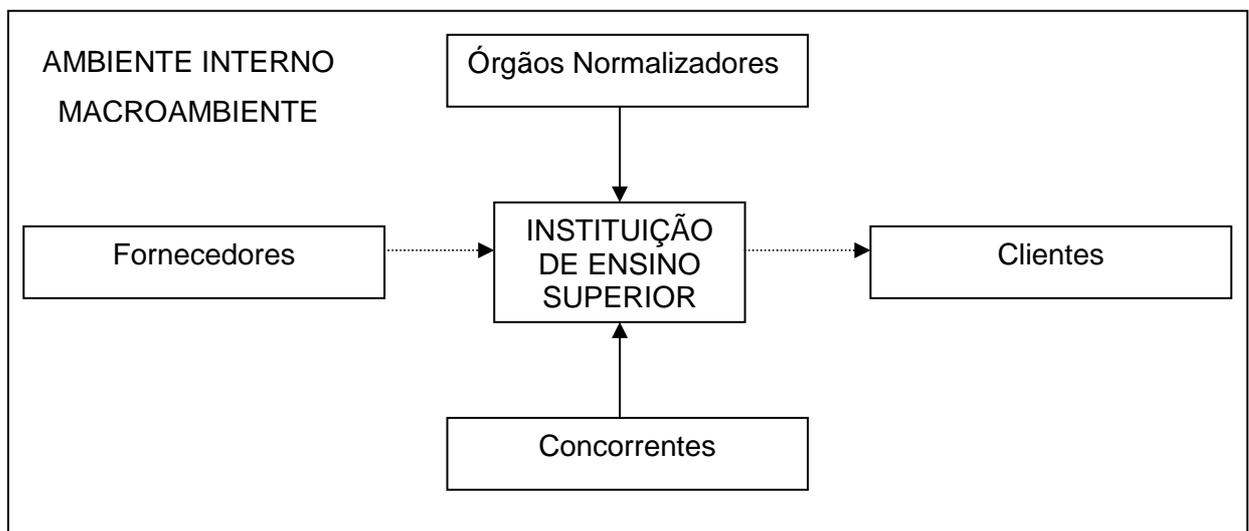


Figura 5 – Instituição de Ensino Superior e as variáveis ambientais
Fonte: Adaptado de Tachizawa e Andrade (1999).

Quanto aos fornecedores, Tachizawa e Andrade (1999, p.40) entendem por fornecedores “as entidades e/ou agentes que fornecem recursos às IESs, na forma de bens, serviços, capital, materiais, equipamentos e demais recursos, que por sua natureza constituem os insumos necessários às atividades internas das instituições de ensino.” Nesse contexto, a figura do professor surge como o principal fornecedor (colaborador ou parceiro) das IESs.

Os clientes internos são divididos em pessoa física e jurídica. A pessoa física compreende os clientes internos os alunos e/ou estudantes. Os estudantes podem ser considerados clientes intermediários, enquanto os alunos, convivendo com as IESs e recebendo conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. A pessoa jurídica, como cliente interno, são as organizações empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino e são consideradas os clientes finais (ou mercado) - (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

Melo (2002) entende a cooperação como uma oportunidade de transferência de tecnologias desenvolvidas nas IESs para as empresas, identificando vantagens, ações ou os perigos na parceria.

Plonski (1992 *apud* PIETROVSKI, 2002, p.28) cita que a cooperação universidade-empresa representa um arranjo interinstitucional entre as organizações de natureza fundamentalmente distinta, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos. Inclui-se neste conceito desde interações tênues e pouco comprometedoras como estágios profissionalizantes, até vinculações intensas e extensas, como os grandes programas de pesquisa cooperativa, em que chega a ocorrer repartição dos créditos resultantes da comercialização dos seus resultados.

No que diz respeito aos clientes externos, segundo Tachizawa e Andrade (1999), o mercado é subentendido como o conjunto de clientes externos, constituído das organizações que potencialmente irão absorver os profissionais formados e colocados disponíveis pelas instituições de ensino. Dessa forma, empresas públicas e privadas, indústrias manufatureiras, organizações governamentais e demais entidades, que constituem os diferentes setores da economia, são os clientes finais do produto (profissional formado) colocado à disposição da comunidade.

Quanto aos concorrentes, os autores colocam que a concorrência é uma situação do regime de iniciativa privada em que as empresas competem entre si. Nessas condições, os preços de mercado formam-se perfeitamente segundo a

correção entre oferta e procura, sem interferência predominante de compradores ou vendedores isolados. Os capitais podem então, circular livremente entre os vários ramos e setores, transferindo-se dos menos rentáveis para os mais rentáveis em cada conjuntura econômica.

Já os órgãos normalizadores exercem funções regulatórias com influência sobre o comportamento das IESs, pois tais entidades externas operam em um macroambiente e são possuidores de uma amplitude controladora de oportunidades, regulando a ameaça a novos entrantes no mercado por meio de variáveis legais, como as leis, os decretos e as resoluções (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 47).

3.2 O ensino privado no Brasil

3.2.1 Expansão das Instituições de Ensino Superior

Levantamento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), por intermédio do Censo da Educação Superior, em 2005, revelou que o ensino superior brasileiro é representado por um conjunto de 1.859 IESs. Deste levantamento participaram todas as IESs que até outubro de 2005 tinham pelo menos um curso de graduação em funcionamento.

Deste universo, apenas 13,7% são instituições universitárias, representadas pelas Universidades, com 8,1%, e pelos Centros Universitários, com 5,2%.

Os outros tipos de IESs, chamadas de “Instituições Isoladas de Ensino Superior”, representadas pelas faculdades isoladas, faculdades, institutos, centros e escolas superiores e centros de educação tecnológica, representam a maior fatia do mercado, com 86,7% do setor (TABELA 1).

Tabela 1 - Número de Instituições de Ensino Superior, por tipo de organização acadêmica

ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
	Qtd. (nº)	%
Universidades	176	8,1
Centros Universitários	114	5,2
Faculdades integradas	117	5,4
Faculdades, Escolas e Institutos	1.574	72,8
Centros de Educação Tecnológica	184	8,5
Total	2.165	100,00

Fonte: MEC e INEP (2007).

Nota: Base de dados: 2005.

Cury (2003, p. 475 *apud* MURIEL, 2006, p.47) afirma que as Instituições isoladas de ensino superior predominam no setor privado. Mesmo uma Instituição privada deve submeter-se “[...] aos processos de autorização e de avaliação, devendo ser auto-sustentável, ela presta um serviço de interesse público (Isto é: o direito ao saber) por natureza [...]”. No entanto, desde 1988 as IESs privadas não são mais concessões, pois foram colocadas sobre a égide da autorização e da avaliação, de acordo com o art. 209 da Constituição Federal (CF) de 1988.

Observa-se na Tabela 2 que, do conjunto das 2.165 IESs existentes, que 1.934 são privadas, ou seja, 89,4%, o que coloca o sistema de educação superior no país entre os mais privatizados do mundo, segundo dados do *World Education Indicators* (MONTEIRO; BRAGA, 2003 *apud* MURIEL, 2006, p. 48).

Tabela 2 - Número de Instituições de Ensino Superior, por categoria administrativa

CATEGORIA ADMINISTRATIVA	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
	Qtd. (nº)	%
Pública	231	10,6
Privada	1.934	89,4
Total	2.165	100,00

Fonte: MEC e INEP (2007).

Nota: Ano base - 2005.

De 2004 a 2005, apenas 7 IESs públicas foram criadas, contra 145 novas IESs privadas no mesmo período.

O crescimento das instituições privadas neste período foi aproximadamente de 20%. Já as públicas tiveram um crescimento de apenas 3,8%.

A análise comparativa entre os dados de 2004 e 2005 com o que mostra o Censo da Educação Superior 2005 permite constatar a evolução do número de IESs públicas e privadas no país entre 1997 e 2005. Verifica-se que a educação superior no Brasil continua em processo de expansão, com o acréscimo de mais de 231 novas instituições no ano de 2003. No entanto, observa-se que este crescimento foi quase que exclusivamente do setor privado. No setor público surgiram poucas novas instituições (TABELAS 3 e 4).

Tabela 3 - Evolução do número de Instituições de Ensino Superior, por categoria administrativa

ANO	PÚBLICA		PRIVADA		TOTAL	
	Qtd. (nº)	%	Qtd. (nº)	%	Qtd. (nº)	%
1997	211	-	689	-	900	-
1998	209	-0,9	764	10,9	973	8,0
1999	192	-8,1	905	18,5	1.097	12,0
2000	176	-8,3	1.004	10,9	1.180	7,6
2001	183	4,0	1.208	20,3	1.391	19,1
2002	195	6,6	1.442	19,4	1.637	17,8
2003	207	6,2	1.652	4,6	1.859	11,5
2004	224		1.789		2.013	
2005	231		1.934		2.165	

Fonte: MEC e INEP (2007).

Nota: Período de 1997 a 2005.

Tabela 4 - Instituições de Ensino Superior públicas e privadas

ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	SÃO PAULO/ CAPITAL			ABC/PAULISTA			TOTAL GERAL
	PRIVADA	PÚBLICA	TOTAL	PRIVADA	PÚBLICA	TOTAL	
Centro Federal de Educação Tecnológica	-	1	1	-	-	-	1
Centro Universitário	15	-	15	3	1	4	19
Faculdade	82	-	82	13	1	14	96
Faculdade de Tecnologia	22	2	24	5	1	6	30
Faculdades Integradas	11		11	2	-	2	13
Instituto Superior ou Escola Superior	12		12	2		2	14
Universidade	12	3	15	2	2	4	19
Total Geral	154	6	160	27	5	32	192

Fonte: MEC e INEP (2007).

Nota: São Paulo/Capital e ABC/Paulista (2007).

3.2.2 A expansão do alunado

Fazendo uma comparação da evolução das IESs com a do número de alunos verifica-se que há uma discrepância entre as evoluções (TABELA 5). Em relação aos dados que nos mostra o Censo da Educação Superior, que traz a evolução do número de IESs públicas e privadas e do alunado em São Paulo entre 1997 e 2003 veremos que o número de IESs cresceu 106,56% enquanto o alunado 92,51%, que representa que as IESs tiveram uma redução de 6,80% no corpo discente, portanto demonstram os dados, acirramento na competição, pois a demanda cresceu menos que a oferta.

Tabela 5 - Evolução do número de alunos no Estado de São Paulo

ANO	TOTAL	CAPITAL	INTERIOR
1997	274.384	130.793	143.591
1998	300.761	141.963	158.798
1999	324.734	151.920	172.814
2000	352.305	160.540	191.765
2001	395.988	173.579	222.409
2002	466.260	201.692	264.568
2003	528.223	228.905	299.318

Fonte: MEC, INEP e SINAES/ INEP (2007)

Nota: Período de 1997 a 2003.

3.2.3 Gestão de instituições privadas

Dois conceitos devem ser analisados: o de gestão e o de instituição privada de ensino superior.

Primeiramente, busca-se um conceito para o termo gestão. Para Ferreira (1999, p.849), gestão é “ato de gerir, gerência, administração”.

Miranda e Silva (2002 p.137) afirmam que “gerenciar uma organização é definir a prioridade com que seus recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros) serão consumidos, visando alcançar os objetivos predeterminados”.

Uma gestão adequada, que permita à empresa atingir seus objetivos e garantir sua continuidade, requer a participação integral do gestor em todo o seu processo. A execução de simulações, de forma a reduzir a incerteza no tocante ao atingimento das metas fixadas, é um fator indispensável na consideração de um sistema de gestão que procura otimizar o resultado da empresa.

Ferreira, Reis e Pereira (1999, p.6) buscam um significado mais amplo para o conceito de gestão do que o conceito de administração, e exprimem:

Ambas as palavras têm origem latina, *genere* e *administrare*. *Genere* significa conduzir, dirigir ou governar. *Administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. *Administrare* seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir [...] o termo gestão parece se aplicar melhor à esfera empresarial. Basta pensar que, quando alguém se apresenta como administrador, esperamos logo a complementação: De empresas? Público? De fazendas? De bens?

Com relação à alegação dos autores de que o vocábulo administrador necessita de um complemento, percebe-se que não há diferença para a palavra

gestor, que exige, da mesma forma, um termo explicativo: gestor de negócios, de pessoas. Nota-se que, quando do uso da palavra gestão, a pretensão é proporcionar maior extensão à administração, buscando-se uma gestão da empresa com um conhecimento mais amplo do seu ambiente.

Seja gestão ou administração, o importante é a empresa realizar sua missão, gerando os resultados esperados e proporcionando, sobretudo, a sobrevivência, que é a garantia de que o empreendimento preservará o seu princípio contábil da continuidade.

Quanto à gestão, Estevão (2004, p.36) coloca que a inovação tem sido uma constante no campo da gestão, colocando este tema *na ordem do dia*, gestão estratégica, gestão de negócios, gestão empresarial, gestão escolar, gestão pedagógica [...] “o termo invade muitos domínios, públicos e privados, da esfera social, política e organizacional.”

O termo gestão, segundo Luck (2007), tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse uma substituição ao termo administração. A autora coloca que os fins da administração e os da gestão educacional são bastantes diferentes. Desta forma, não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino.

Nesse sentido, não se concebe que as instituições educacionais ou qualquer organização sejam dirigidas pelos princípios da administração científica, no qual tanto a organização como as pessoas que nela atuam são compreendidas como máquinas controladas e manipuladas (LÜCK, 2007). Isso tudo, porque para atingirem seus objetivos a administração usa pessoas e recursos de forma completamente racional e mecanicista. Assim, o ato de administrar corresponderia a comandar e controlar. Desta forma, os pressupostos deste tipo de visão se diferenciam do que se compreende por gestão.

É importante ressaltar que a gestão educacional requer a participação ativa de todas as pessoas envolvidas, portanto, demanda uma nova organização, um nova visão dos gestores educacionais.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. Os recursos humanos são determinantes, uma vez que sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos (SOUZA, 2004).

Com relação às IES, a Lei das Diretrizes e Bases (LDB) Lei nº 9.394/96, traz o seguinte texto:

Art. 19 – As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20 – As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por um ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II – comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideológica específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da lei.

As instituições públicas são mantidas pelo poder público e a Constituição Federal de 1988 (SILVA, 2002), em seu capítulo VII, trata de seu funcionamento. O inciso IV do art. 206 do mesmo documento institui o princípio da gratuidade do ensino público.

As instituições privadas são constituídas na forma do Direito Privado, são mantidas com recursos financeiros próprios e naturalmente, seus serviços são remunerados com o intuito da obtenção de resultados que possibilitem remunerar o investimento.

Diante do exposto, as instituições privadas de ensino superior, com relação aos resultados financeiros, são entendidas como qualquer outra empresa de outros setores da economia onde a oferta dos bens e serviços são recompensados com o objetivo de se obter lucros.

As instituições de ensino, ao contrário do que acontecia anos atrás, já estão mudando seus paradigmas e passando a olhar para si mesmas como empresas inseridas em um cenário de negócios. É evidente que, para permanecerem vivas, terão de se adaptar às regras do jogo, com respostas cada vez mais rápidas e eficazes. E a regra do jogo é: identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidade acadêmica em geral) na busca de melhores posições competitivas, através da conquista de excelentes padrões de qualidade (COLOMBO, 2004, p.51).

Dentro de um contexto geral das necessidades do mercado, a gestão de IES privadas apresenta características específicas que a torna diferente da gestão de outras instituições: o gerenciamento do ensino, da pesquisa e da extensão, e ainda sua própria gestão empresarial.

Neste sentido, a ação de gerenciar as IES privadas se apresenta como de fundamental importância para o sucesso do empreendimento. Para isso, são necessários gestores que, além do conhecimento sobre os assuntos acadêmicos, sejam adeptos também das técnicas e procedimentos bem sucedidos da administração empresarial, que auxiliam no processo de tomada de decisão.

3.2.4 ABC e Capital de São Paulo

3.2.4.1 Instituições de Ensino Superior e alunos

Ao fazer a comparação entre os dados de 1999 e o Censo da Educação Superior 2005, verifica-se na evolução do número das universidades e centros universitários, públicos e privados na Capital e ABC, a expansão de 76,92%, de 13 IESs para 23.

Os últimos dados consolidados da educação superior brasileira, do Censo da Educação Superior 2005 apontam que em 2005 foram oferecidas 2.435.987 vagas pelo sistema de educação superior, 115.566 a mais que no ano anterior (aumento de 5%). Inscreveram-se para disputar essas vagas em 2005 5.060.956 candidatos, 6.964 a mais que em 2004, representando um acréscimo de 0,14% na demanda por vagas. Efetivamente, ingressaram na educação superior 1.397.281 novos alunos, perfazendo um total de 4.453.156 matriculados.

Existem instituições de diversos portes na região do ABC. Observa-se que mais de “50% das vagas são oferecidas pelas cinco maiores IES e que as 19 IES de menor porte, juntas, oferecem somente 10% das vagas, conforme classificação pelo número de vagas oferecidas em 2005” (BITTENCOURT, 2005, p. 84).

Cabe destacar que os dados sobre as IESs estão disponíveis no *site* e relatórios do INEP, instituição de responsabilidade do Governo Federal. Contudo, os dados complementares referentes às IESs e que são disponibilizados pelo INEP encontram-se desatualizados.

Na seqüência, apresenta-se no próximo a metodologia da pesquisa, em que se reúnem o tipo e a técnica de pesquisa, universo e amostragem, a coleta e análise dos dados.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo aborda a metodologia da pesquisa, apresenta o tipo de pesquisa e método de estudo, universo e amostra, a coleta de dados e as variáveis analisadas.

4.1 Tipo de pesquisa

Com relação à metodologia de pesquisa, o trabalho assumiu um caráter de pesquisa exploratória. Esta escolha se deveu ao fato de não terem sido encontrados conhecimentos registrados sobre ações conjuntas das IESs. Trata-se de assunto ainda pouco estudado.

A pesquisa exploratória, buscando obter informações sobre uma situação ainda pouco explorada, parece ser mais adequada ao propósito deste trabalho, pois tem como objetivo principal, segundo Gil (2002), a descrição das características de determinada população, suas opiniões, atitudes e crenças, além possibilitar ao pesquisador descobrir a existência de associações entre variáveis.

4.2 Amostra e sujeitos da pesquisa

Foram definidas como unidades de análise IESs situadas em São Paulo/Capital e ABC/Paulista de um total de 39 instituições, sendo que 31 IESs estão localizadas em São Paulo, especificamente na Capital, e oito IESs estão localizadas no ABC Paulista.

Os sujeitos da pesquisa foram reitores, pró-reitores e dirigentes destas IESs. Gil (2002) diz que neste tipo de amostragem o pesquisador apenas obtém os elementos a que tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles possam efetivamente representar de forma adequada à população.

A seleção dos reitores e dirigentes das IESs ficou a cargo do pesquisador, sendo que a escolha foi motivada pela facilidade de acesso disponibilidade e concordância dos mesmos em participar da pesquisa. Dessa forma, encontram-se capacitados a opinar sobre o tema proposto.

4.3 Instrumento de pesquisa

A pesquisa compreendeu duas etapas. A primeira os instrumentos de pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas para levantar os principais acordos que as IESs fazem (APÊNDICE A) para elaboração do questionário (APÊNDICE B).

O Questionário foi aplicado no levantamento direcionado aos dirigentes. (APÊNDICE B)

4.4 Procedimentos para coleta de dados

4.4.1 Coleta de dados preliminar

Foram escolhidos para participar das entrevistas preliminares 7 profissionais. A entrevista buscou estimular os participantes a falarem sobre as atitudes em relação às ações conjuntas praticadas ou pretendidas pelas IESs. Segundo Gil (2002, p. 41) estas entrevistas têm como principal objetivo o aprofundamento do conhecimento quando os dados de pesquisa exigem compreensão detalhada de um comportamento, de uma atitude e entrevistas com profissionais.

Devido à manutenção da confidencialidade das identidades dos entrevistados, não há reciprocidade entre a ordem de letras e dos departamentos no texto.

4.4.2 Levantamento

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, reitores, pró-reitores e dirigentes de IESs foram submetidos a um questionário (APÊNDICE B), visando identificar os atributos que mais representem a opinião dos entrevistados sobre as ações conjuntas. O questionário é considerado, segundo Gil (2002), uma técnica de pesquisa cujas respostas a cada questão são categorizadas, oferecendo, através de percentagens, informações sobre a frequência de determinados fenômenos entre a população pesquisada.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os entrevistados foram submetidos a um questionário padronizado com questões fechadas.

Nove questões foram respondidas através de uma escala tipo Likert. A escala Likert, proposta por Rensis Likert em 1932, é composta de uma escalista de afirmativas onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem o grau de concordância ou discordância. A cada item de resposta é atribuído um número que corresponde a

direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada um é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação (MATTAR,1997).

4.5 Procedimentos para análise dos resultados

Na primeira etapa, com base no roteiro já analisado, o processo ocorreu de forma sistematizada. Inicialmente, o pesquisador organizou o material coletado durante as entrevistas e em seguida analisou-os com maior profundidade. Os dados coletados foram transformados em informações que sustentassem o problema proposto no trabalho.

O objetivo da entrevista preliminar foi também reduzir grandes quantidades de dados brutos, passando-os para uma forma interpretável, de maneira que características das ações conjuntas/parcerias (apresentadas no Quadro 8) pudessem ser descritas sucintamente.

O plano preliminar de análise de dados, preparado como parte do plano da pesquisa, permitiu ao pesquisador identificar também de forma consistente se havia dados fora do padrão. Não foram identificadas respostas fora do padrão, o que facilitou a construção do questionário.

Na segunda etapa, para coletar os dados essenciais à pesquisa, os entrevistados foram submetidos a um questionário elaborado pelo próprio pesquisador. Os questionários foram remetidos aos entrevistados via e-mail.

Aos entrevistados foram pedidos que avaliassem as nove variáveis para a realização de ações conjuntas das IESs. Não foi dada qualquer informação sobre o contexto específico da formação da aliança estratégica que possa condicionar a avaliação das variáveis analisadas.

As definições das variáveis para a realização de ações conjuntas das IESs que compõem a pesquisa são: o atendimento à comunidade; atividades complementares; bolsas de estudo; descontos nas mensalidades; intercâmbio com IES estrangeiras; eventos; realização de pesquisa conjunta; universidade corporativa; e estágio.

Do total de 39 questionários foram retornados 10 questionários válidos, correspondendo a 25% do universo. Vinte e nove entrevistados optaram por não responder, correspondendo a 75% do universo.

Foi feita uma tabulação dos dados e uma análise estatística básica identificando-se freqüências e médias.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados junto aos participantes da pesquisa. A pesquisa permitiu examinar as diferentes percepções dos entrevistados em relação ao tema proposto.

5.1 Resultados da Etapa 1

A Etapa 1 buscou estimular os participantes a falarem sobre as possíveis ações conjuntas praticadas ou pretendidas pelas IESs. Pode-se observar que a totalidade dos entrevistados tem conhecimento das ações conjuntas praticadas pelas IESs.

Nos relatos colhidos nas entrevistas, foi possível detectar que as IES estabelecem mais de uma ação conjunta ou parceria com outras instituições. Dado importante apontando que as IESs se preocupam em ampliar a cooperação entre as IESs com o objetivo de otimizar a utilização de recursos afins e estabelecer um maior intercâmbio de experiências e conhecimento.

A distribuição por pólo identificou que existe uma predominância de entrevistados na capital, cinco entrevistados, e, a seguir dois entrevistados do ABC Paulista.

No Quadro 6 é apresentada a identificação dos participantes da entrevistas preliminar.

DATA	SIGLAS	POLO	CARGO	INSTITUIÇÃO	SIGLAS
15/07/2007	PE1	São Paulo/ Capital	Reitor	Universidade com 7 mil alunos e dois campi.	UNIV-A
29/07/2007	PE2	São Paulo/ Capital	Consultora de Marketing	Consultoria especializada na organização e implementação de IES.	UNIV-B
0/08/2007	PE3	São Paulo/ Capital	Pró-reitor Acadêmico	Centro Universitário com quatro campi e 4 mil alunos.	UNIV-C
10/11/2007	PE4	São Paulo/ Capital	Diretor do Curso de Administração	Universidade com 12 mil alunos.	UNIV-D
22/10/2007	PE5	ABC Paulista	Coordenador Pós-Lato <i>Sensu</i>	Universidade paulista com 6,5 mil alunos.	UNIV-E
29/02/2008	PE6	São Paulo/ Capital	Coordenador dos Curso de Administração	A universidade possui três Campi, com 15,2 mil alunos.	UNIV-F
25/02/2008	PE7	ABC Paulista	Pró-reitor Comunitário e de Extensão da Universidade	Universidade do ABC com dois campi, com 6,3 mil alunos e 334 professores.	UNIV-G

Quadro 6 – Identificação dos participantes da coleta de dados preliminar
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

5.1.1 PE1

O entrevistado PE1 optou por não seguir o modelo de entrevista preliminar apresentado, mas tomou a iniciativa de responder as questões tratadas sem seguir o roteiro da entrevista preliminar.

Na relação entre fornecedores, clientes e concorrentes observou-se que deve existir uma parceria duradoura que atenda os padrões éticos e de qualidade de ambas as partes. Para que essa parceria possa ser bem sucedida, faz-se necessário que ambas as partes tenham seus objetivos bem definidos, utilizem informações e autonomia que lhes são conferidos de acordo com a situação. Além disso, busquem interesses comuns, participem ativamente de todo o processo, analisem e direcionem os possíveis conflitos.

Para o entrevistado as IESs devem incentivar as relações de parceria entre concorrentes idôneos que possuem propósitos bem definidos de melhorar as práticas de gestão na área educacional.

Cabe destaque ao relato do entrevistado cujas percepções apontam que parcerias voltadas à pesquisa ou a Ensino a Distância (EaD) permitem que as fronteiras da formação sejam ampliadas. Ao mesmo tempo em que essa prática amplia o acesso a informações e conhecimento integra os alunos e alavanca o desenvolvimento das IESs.

O entrevistado ao ser estimulado a se posicionar sobre ações conjuntas, destacou alguns programas coordenados pela universidade, enfatizando a saúde bucal, estágio e atividades complementares ao curso de graduação.

Outro modelo de Ação Conjunta é com a Coordenadoria de Saúde Bucal do Município de São Paulo, para um programa de treinamento para cerca de 1100 cirurgiões dentistas que atendem pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Outro programa de Ação Conjunta é o de estágio da Universidade em parceria com a Universidade de Palermo, na Itália.

Há também Ações Conjuntas com Entidades Assistenciais para realização das Atividades Complementares dos cursos de Graduação.

Na realização da análise dos descontos nas mensalidades, aluno e treinamento, obtém-se uma base para fins comparativos. Constatou-se que a universidade consolida seu papel para além do ensino de qualidade, possibilita aos acadêmicos a efetiva intervenção prática, bem como contribui para sua permanência na universidade, inclusive mediante descontos nas mensalidades. O apoio ao aluno

abrange também treinamentos para alunos do curso de Odontologia, em que os cirurgiões dentistas são treinados para atender pelo SUS.

No Quadro 7 é apresentada uma síntese dos principais aspectos das ações conjuntas (ou parcerias) que a instituição vem realizando.

Que áreas das IESs estabelecem ações conjuntas /parcerias?	Com que finalidade as IESs (ou a área) estabelece ações conjuntas / parcerias?	Com quais instituições as IESs desenvolvem ações conjuntas/parcerias?
Graduação. Odontologia	Descontos nas mensalidades e treinamentos. SUS - atendimento à comunidade	Com Editora Abril, Volkswagen, Gol, Casas Pernambucanas, TAM, Parmalat, Avon, Eletropaulo, Accor, Blue Tree Towers, Hospital Sírio Libanês, Força Sindical, entre outros. Fornecedores: corpo docente. Cientes (diferentes tipos): alunos, pais e empresas. Concorrentes: outras IESs privadas. Órgãos públicos: --

Quadro 7 - Ações conjuntas/parcerias realizadas pela instituição do entrevistado 1
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

5.1.2 PE2

Foram enviadas as informações por e-mail do Entrevistado 2, baseado no modelo 2 da entrevista (APENDICE A). A partir dos dados coletados foi feito o detalhamento de um conjunto de acontecimentos sobre as ações conjuntas estabelecidas com IESs. A finalidade das ações conjuntas/parceria é criar a possibilidade de oferecer ao setor cursos e treinamentos. A inovação também foi mencionada pelo entrevistado, uma vez que a IES depende dela para gerar novas idéias e desenvolver novos cursos.

Os dados coletados sinalizam que as ações conjuntas estabelecidas pela empresa com fornecedores, clientes (diferentes tipos) concorrentes e órgãos públicos, são diversificadas adequando ao perfil e necessidade de cada parceiro.

Porém, uma ressalva: no caso de órgãos públicos é necessário a empresa selecionar uma IES e contatar alguns setores.

Outra consideração feita pelo entrevistado é que as IESs diferem muito uma das outras, assim como os tipos e fornecedores, clientes e concorrentes. Segundo o entrevistado construir relacionamentos em longo prazo e desenvolver parcerias com

concorrentes é importante uma vez que no futuro ele poderá ser um de seus clientes.

Evidenciou-se, no discurso, preocupação da entrevistada em conhecer as parcerias do concorrente, principalmente àquelas voltadas à pesquisa ou ao EaD, uma vez que este mercado revela grande potencial para os próximos anos.

O Quadro 8 descreve os principais aspectos das ações conjuntas (ou parcerias) que as instituições vêm realizando.

Que áreas das IESs estabelecem ações conjuntas /parcerias?	Com que finalidade as IES (ou a área) estabelece ações conjuntas / parcerias	Com quais instituições as IESs desenvolvem ações conjuntas/parcerias
Marketing, Financeiro, Graduação, Pós-graduação, Recursos Humanos e Jurídico.	Cursos, treinamentos, legislação e inovação.	Com empresas, escolas, órgãos de classe, ONGs, prefeituras, sindicatos, entre outros Fornecedores: professores podem ser vistos como fornecedores do produto das IESs. Clientes (diferentes tipos): geralmente a classificação é feita pela classe social e tipo de cursos oferecidos. Concorrentes: diretos – são as IESs próximas; e indiretos - plano de saúde, a compra de carro, computador. Órgãos públicos: --

Quadro 8 - Ações conjuntas/parcerias realizadas pela instituição do entrevistado 2
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

5.1.3 PE3

Com relação às ações conjuntas/parcerias, o Entrevistado 3, Pró-Reitor Acadêmico, apontou os aspectos referentes a estas práticas realizadas entre universidades e centros universitários

Procurou-se verificar com que finalidade as IESs (ou as áreas) buscam estabelecer ações conjuntas/parcerias com a empresa. Durante a entrevista, foi explicitado que para as IESs torna-se fundamental formar parcerias que sejam integradas a cursos, treinamentos, intervenções nas comunidades carentes, palestras e seminários.

A instituição oferece desconto de 10% para as mensalidades pagas até o dia 06 do mês de vencimento em todos os cursos para funcionários da empresa GM. Esses descontos tem por objetivo fomentar negócios e gerar novas parcerias.

É importante que se diga que esses instrumentos permitem visibilidade meritória ao Centro Universitário; incentivam a cidadania; proporcionam benefícios práticos às populações carentes; possibilitam aos alunos ir além das *quatro paredes* de uma sala de aula.

As reflexões são pertinentes sobre a linha de trabalho e pesquisa dos professores, traduzindo muito bem que a finalidade da participação de cursos e treinamentos é possibilitar aos professores das IESs definirem melhor a sua linha de trabalho e pesquisa, bem como ampliarem o vínculo com a instituição de ensino.

Evidenciou-se, ainda, que as ações conjuntas/parcerias entre a empresa e as IESs têm por finalidade possibilitar as IESs diversificarem para adquirir um diferencial para a instituição e no setor. Percebeu-se também que estas parcerias criam uma relação socialmente compromissada da IES com a comunidade quando esta participa do desenvolvimento de projetos de ação comum no Terceiro Setor (TS), conforme relatado pelo entrevistado:

[...] atualmente desenvolver projetos afins ao TS é uma excelente opção profissional para pessoas e instituições comprometidas e com a efetiva Responsabilidade Social (RS).

De posse dos dados levantados e analisados, tiveram-se instrumentos necessários para fazer considerações sobre fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos públicos que, segundo o entrevistado, são igualmente importantes numa parceria de aliança. Percebeu-se que o efeito deste relacionamento é resultante de ações estratégicas planejadas pela instituição.

No Quadro 9 são indicadas as principais ações conjuntas (ou parcerias) realizadas pela instituição.

A aprendizagem à distância foi considerada pelo entrevistado como importante, uma vez que se disseminou e passou a ser mais valorizada, tendo em vista a flexibilização de comunicação entre professor e aluno. Assim, a EaD aparece como um meio adequado de permitir a continuação da formação acadêmica.

Que áreas das IES estabelecem ações conjuntas /parcerias?	Com que finalidade as IES (ou a área) estabelece ações conjuntas / parcerias?	Com quais instituições as IES desenvolvem ações conjuntas/parcerias?
Saúde (Educação Física – Fisioterapia e Enfermagem) Educação (Pedagogia) Ciências Sociais Aplicadas (Administração – Contábeis – Negócios Internacionais)	Desconto mensalidades; Cursos; treinamentos; Intervenções nas comunidades carentes; e palestras e seminários. Esses instrumentos permitem visibilidade meritória ao Centro Universitário; incentivam a cidadania; proporcionam benefícios práticos às populações carentes; possibilitam aos alunos ir além das 4 paredes de uma sala de aula. Os professores têm opção de linha de trabalho e pesquisa e ampliam vínculo com a instituição de ensino. Atualmente desenvolver projetos afins ao Terceiro Setor (TS) é uma excelente opção profissional para pessoas comprometidas e com a efetiva Responsabilidade Social.	Com os governos Municipal, Estadual e Federal do Brasil; o governo Federal Italiano por meio do Ministério do Trabalho daquele país; institutos de pesquisa e de análise do metabolismo e nutrição do Brasil. Fornecedores: são os mais diversos possíveis da iniciativa privada; não é mantido vínculo de exclusividade, mesmo com ONGs; Cientes (diferentes tipos): o principal são os organismos italianos. Concorrentes: o concorrente não é considerado um inimigo, portanto, é mantida linha aberta de relacionamento, inclusive para benchmarking. Órgãos públicos: Brasil e Exterior

Quadro 9 - Ações conjuntas/parcerias realizadas pela instituição do entrevistado 3
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

5.1.4 PE4

Aspectos relativos às ações conjuntas/parcerias realizadas entre universidades e centros universitários foram também apontados pelo Entrevistado 4, Diretor do Curso de Administração, sendo estas baseadas no modelo 4 da entrevista (APÊNDICE A).

As mudanças ocorridas na área educacional dão às IESs uma maior flexibilidade para formar parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes. No relato do entrevistado a palavra parceria está relacionada à cooperação. Foi apontado pelo entrevistado que a cooperação entre os parceiros das IESs deve possibilitar maior competitividade no mercado interno e externo. Cabe ressaltar que o processo de cooperação é visto também como integração, troca de experiências e fortalecimento recíproco dos envolvidos.

Conhecer previamente os concorrentes na área educacional é imprescindível. Para o entrevistado a entrada de novos concorrentes no mercado alvo ou estabelecimento de novas parcerias entre concorrentes não gera ameaças, mas oportunidades de estreitar cada vez mais a relação.

A avaliação sobre o EaD pode ser considerada positiva, visto contribuir para a formação de parcerias. Segundo o entrevistado para esta prática é necessária a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação. Além disso, o EaD deve ter foco em uma visão ampla de aprendizado colaborativo enfatizando a interação das partes envolvidas.

Aspectos relativos a acordos de cooperação estabelecidos com outras entidades são reforçados pela instituição. Procurando compreender os aspectos referentes às áreas da IES, natureza da cooperação e entidade que a IES estabelece o acordo, percebeu-se uma linha diversificada de visão do entrevistado.

Nos acordos de cooperação formados com outras entidades, o entrevistado citou as seguintes áreas: graduação, extensão, educação continuada e financeiro.

Na realização da análise de ambas as áreas obtêm-se uma base para fins comparativos. Constatou-se que a *Graduação* por meio de atividades complementar adquire importância ganhando espaços nas pesquisas e estudos. Os acordos de cooperação são realizados com Organizações Não-Governamentais (ONGs) com a finalidade atender o social e entidades.

Percebeu-se que a área de *Extensão*, além de intervenção na comunidade carente, tem como atividade complementar apoiar *Organizações Benéficas*. Enfatiza-se também a importância da universidade oferecer atendimento e orientação jurídica à comunidade, prestando serviços de advocacia, dentro dos limites legais, e sob a supervisão de um profissional. Os órgãos que sustentam este atendimento são o MEC e a Ordem dos Advogados.

Dentro do conjunto de áreas mencionadas pelo entrevistado, destaca-se a *Educação Continuada*, em que o acordo de cooperação se dá por meio da *Universidade Corporativa*, despertando grande interesse nas empresas privadas. É fundamental que se diga que a Universidade Corporativa tem importância na determinação e criação da cultura empresarial em um eixo de atividades que normalmente é denominado no mercado de cidadania corporativa.

A parceria entre universidade corporativa e Fiat, UniABC, Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Programa Universidade para Todos (PROUNI), entre outras beneficia funcionários, oferecendo diversos cursos.

Aspectos positivos são também identificados na área financeira que promove acordos de cooperação com empresas públicas, com a finalidade oferecer bolsas de estudos para alunos. Os programas destinados à concessão destas bolsas de

estudos são: o Prouni, Financiamento Estudantil (FIES) e o crédito Pra Valer. Ressalta-se que todos estes órgãos se preocupam com o direito de igualdade, liberdade e educação para todos.

A Figura 6 apresenta uma síntese das principais áreas da IES, natureza da cooperação e entidade, e dois exemplos de acordo de cooperação realizados pela instituição.

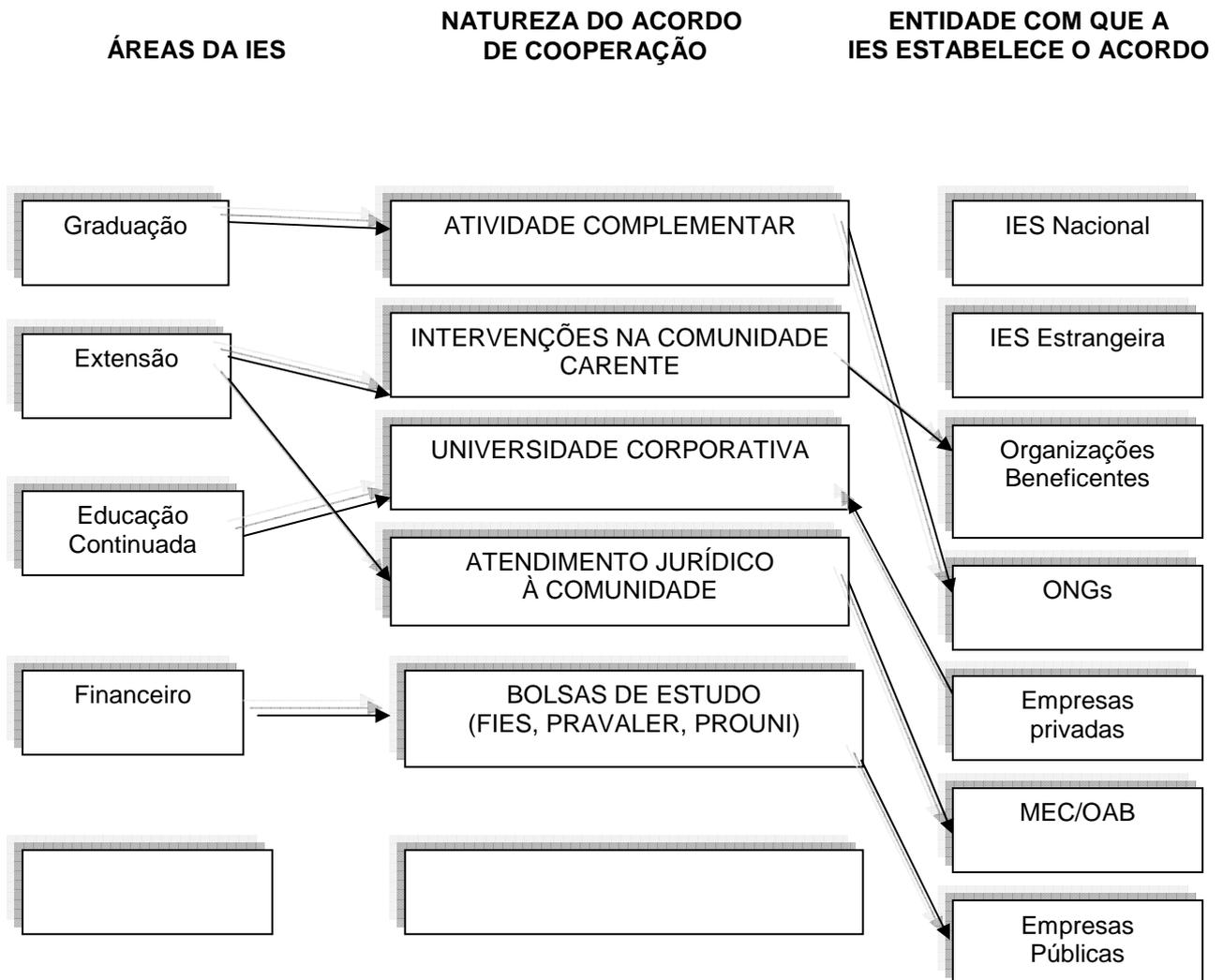


Figura 6 – Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 4
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

5.1.5 PE5

Verificou-se que os procedimentos e práticas utilizados para ações conjuntas/parcerias realizadas entre universidades e centros universitários sempre são levantados, acompanhados e avaliados pela instituição do Entrevistado 5.

É fundamental que se diga que, em se tratando de procedimentos e práticas, nota-se que a IES está mais voltada para atividades complementares, atividades de ensino e estágio, pesquisa, capacitação e integração com o setor produtivo, comunicação com a sociedade e parcerias e convênios. Constataram-se formas diferentes do entrevistado, para expor suas idéias e opiniões.

Os acordos de cooperação formados com outras empresas estão atrelados à convergência de esforços em alinhar as seguintes áreas da IES: *graduação*, *pós-lato sensu*, *pós-stricto sensu*, *extensão*, *educação continuada*, *marketing* e *financeiro*.

Evidenciou-se que a área de *graduação* está alinhada com as atividades complementares e atividades de ensino/estágio. Nas atividades complementares são levados em consideração: organizações beneficentes, ONGs e empresas privadas. As atividades de ensino/estágio ocorrem com as empresas privadas.

As áreas *pós-lato sensu* e *pós-stricto sensu* ampliam limites, contribuindo para a capacitação e integração no setor produtivo e pesquisas entre organizações beneficentes, ONGs e empresas privadas sobre temas diversos, dentre acordos no Mercosul.

Sobre *extensão* o entrevistado indicou as intervenções na comunidade carente e a capacitação e integração com o setor produtivo. Os acordos de cooperação destas atividades são estabelecidos com empresas privadas.

O entrevistado lembra, também, da importância da *educação continuada*. A capacitação e integração com o setor produtivo ocorre entre ONGs e empresas privadas.

O entrevistado considerou imprescindível apontar as questões sobre a área *financeira*, explicitando a importância de manter um relacionamento confiável com as empresas privadas.

Foi pertinente também observar que as pesquisas e a capacitação/ integração com o setor produtivo inserem nos acordos de cooperação da IES. Evidenciou-se que estes acordos requer da IES manter parceria com IES nacional e estrangeira, organizações beneficentes, ONGs e empresas privadas. Os dados coletados sinalizam que a IES conhece a sua direção e o seu negócio nesta área de modo a obter o melhor resultado, sempre com foco nas questões da IES e dos parceiros os quais estabelece acordos de cooperação.

A Figura 7 descreve os principais focos dos acordos de cooperação realizados pela IES.

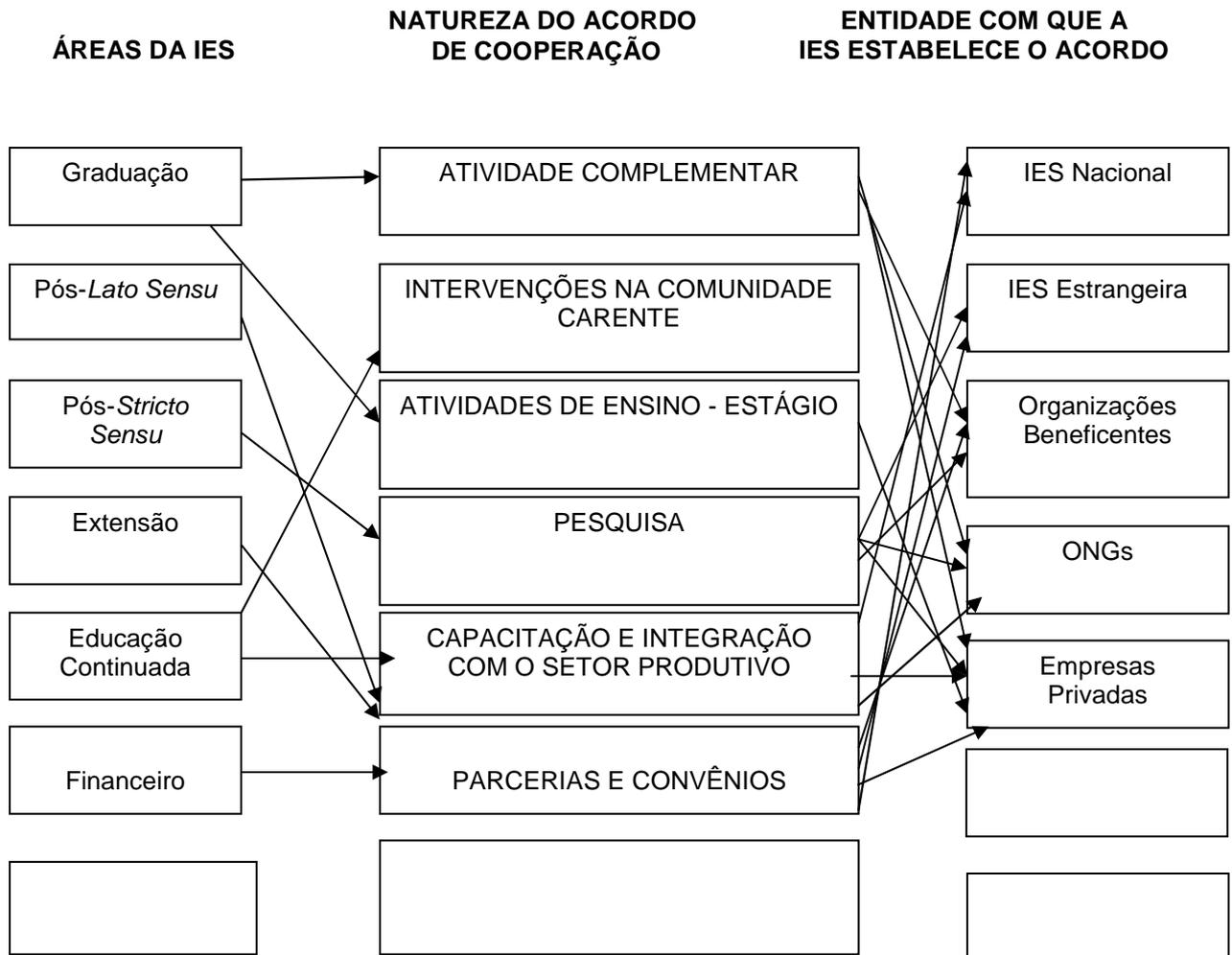


Figura 7 – Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 5
 Fonte: Dados da pesquisa (2007).

5.1.6 PE6

A análise dos resultados referente a ações conjuntas/parcerias realizadas entre universidades e centros universitários se deu com o objetivo de verificar que acordos de cooperação vêm sendo realizados pela instituição do Entrevistado 6.

Os dados provenientes da pesquisa demonstram que a atividade complementar, intervenções na comunidade carente, cursos de extensão-pós, universidade da 3ª idade, divulgação ou parceria e bolsas fazem parte dos acordos de cooperação realizado pela IES.

Segundo o entrevistado, a IES adota os acordos de cooperação de alguma forma, sendo citadas as áreas de graduação, extensão, educação continuada, marketing e financeiro.

A partir dos dados coletados, verificou-se que a *graduação* está integrada com as atividades complementares, contribuindo para formar acordos com ONGs e empresas privadas.

A *extensão* está alinhada com as intervenções na comunidade carente e curso de pós-extensão. Nas comunidades carentes os acordos são estabelecidos com organizações beneficentes. A extensão também é fortalecida por meio de curso de pós-extensão realizados com ONGs.

O entrevistado ressalta a importância da *educação continuada* com foco na universidade das 3ª idade em parceria com as organizações beneficentes. Este acordo tem por finalidade promover a inclusão da pessoa idosa com plena inserção social, oferecendo novas possibilidades que ampliem a relação do idoso com sociedade.

A divulgação e parceria são reforçadas pela área de *marketing* para construir e consolidar os acordos de cooperação. É fundamental que se diga que está é uma ferramenta importante utilizada pela IES para fortalecer a sua marca e imagem.

O entrevistado considerou imprescindível apontar as questões sobre a área *financeira*, explicitando a importância de manter um relacionamento confiável com as empresas privadas.

Os acordos de cooperação realizados por meio da área *financeira* têm por finalidade disponibilizar bolsa de estudos para organizações beneficentes, ONGs e empresas privadas. Segundo o entrevistado os programas de bolsas de estudos são essenciais para que IES possa realizar sua missão, pois muitos alunos com capacidade acadêmica, disposição e identificação com a proposta educacional da IES não podem *arcar* com os custos envolvidos.

Palestras e o estágio remunerado são destinados aos estudantes de todas as áreas de graduação e de outros cursos cujas atividades são desenvolvidas com empresas privadas.

A Figura 8 descreve os principais focos dos acordos de cooperação realizados pela IES.

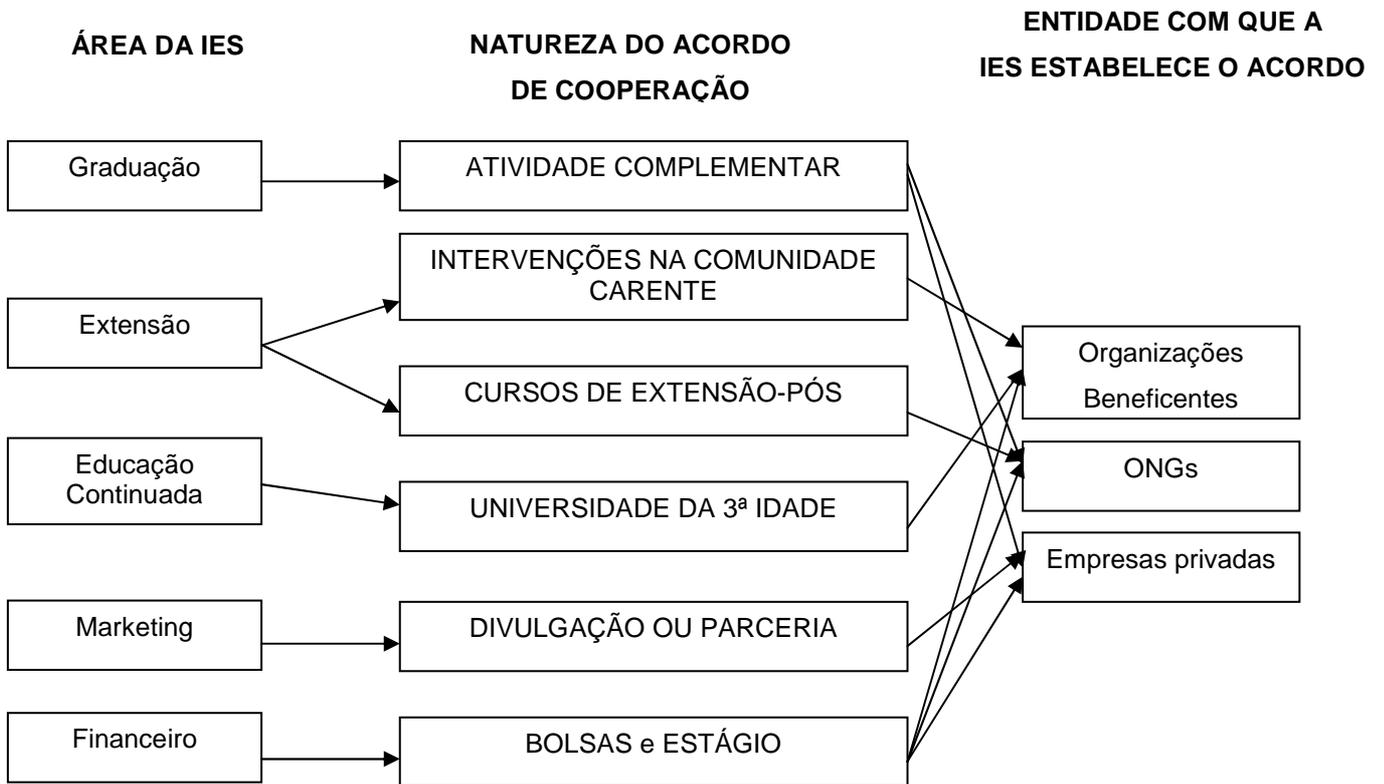


Figura 8 – Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 6
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

5.1.7 PE7

Aspectos relacionados às ações conjuntas/parcerias realizadas entre universidades e centros universitários foram apontados pelo Entrevistado 7, Pró-reitor Comunitário e de Extensão.

As mudanças ocorridas na área educacional dão à IES uma maior flexibilidade para definir a natureza de acordos de cooperação nas seguintes dimensões: marketing institucional, eventos sobre assuntos emergentes, melhorar condições das entidades, redação, treinamento e capacitação de professor.

No relato do entrevistado as áreas da IES envolvidas na formação de acordos de cooperação são: marketing, extensão, ensino básico e institucional.

O *marketing* institucional da IES é um conjunto de estratégias utilizadas na realização de uma troca associativa entre a imagem da IES já consolidada no mercado e as organizações beneficentes.

A IES fortalece também a sua imagem ao formar parceria com o “Jornal Diário do Grande ABC.” Os eventos e assuntos emergentes que ocorrem estão relacionados exclusivamente com a área de *extensão*.

Aspectos relacionados às entidades regionais foram reforçados pelo entrevistado. A IES não só defende, mas como estimula a criação de acordos com estas entidades, com o objetivo de tratar de assuntos relacionados à melhoria deste setor.

O realimento do *ensino básico* é uma das ações definidas pela IES. Em parceria com o “Jornal Diário do Grande ABC”, a instituição busca definir planos que incentivem a redação. O projeto redação tem por finalidade a produção de textos, técnicas para a redação, dicas de como produzir um bom texto, parágrafo, coerência e coesão, argumentações, discurso, narração, entre outros. Dentre os principais projetos já efetivados destaca-se: Desafio da Redação: "A Cidade que eu Quero Amanhã."

Observou-se que a área *institucional* da IES está mais voltada para o treinamento e capacitação do professor de escola de ensino básico. Ressalta-se que estes são responsáveis pela educação escolar nos primeiros anos de escola da criança. É importante que se diga que suas funções principais prendem-se com o desenvolvimento das capacidades dos seus alunos, estimulando a sua autonomia e criatividade.

Enfatiza-se que para alcançar o sucesso do processo de ensino-aprendizagem, a IES estabelece previamente e em conformidade com o Ministério da Educação programas bem definidos, nos quais constem mecanismos de diferenciação pedagógica susceptíveis de responder às necessidades individuais dos alunos.

A Figura 9 apresenta uma síntese das principais áreas da IES, natureza da cooperação e entidade, e 4 exemplos de acordo de cooperação realizados pela instituição.

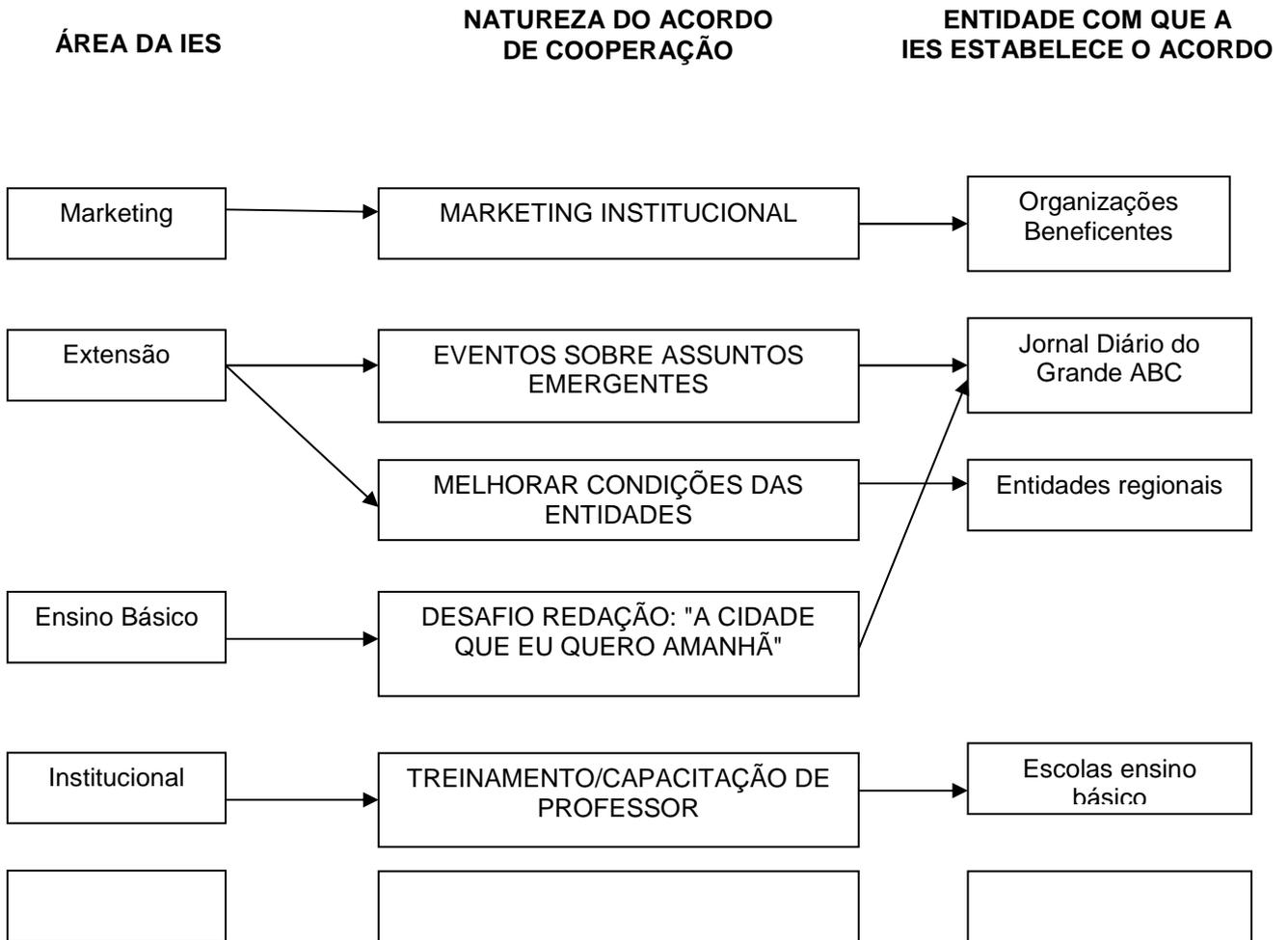


Figura 9 – Acordos de cooperação realizados pela instituição do entrevistado 7
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

No Quadro 9 apresenta-se um modelo de análise dos principais conteúdos abordados na entrevista preliminar, mostrando o relacionamento dos mesmos com ações conjuntas das IES que compõem os pólos ABC e Capital, evidenciando-se aquelas que mais interferem nas alianças estratégicas.

5.2 Modelo síntese: resultados da entrevista preliminar

No Quadro 10, apresenta-se uma síntese dos principais conteúdos abordados nas entrevistas preliminares, mostrando o relacionamento dos mesmos com as ações conjuntas ou parceiras realizadas pelas instituições objetos de estudo.

Aspectos relacionados às áreas que as IESs estabelecem ações conjuntas/parcerias, a natureza/finalidade das ações conjunta e a entidade com que a IES estabelece o acordo foram avaliados positivamente pelos entrevistados, indicando que as ações conjuntas atendem tanto às IESs quando as empresas.

É importante salientar que cada IES definiu o seu papel na ação conjunta, mostrando que se adaptam rapidamente às mudanças provindas de um mercado continuamente mutante.

Foram identificadas as ações conjuntas pela sua representação, seguidas de uma representação numérica - Questão 1 (Q1, Q2... Q3, Q4), em relação a cada ação conjunta selecionadas para a estruturação do questionário.

QUE ÁREAS DAS IESs ESTABELECEM AÇÕES CONJUNTAS/PARCERIAS?	NATUREZA / FINALIDADE DAS AÇÕES CONJUNTAS	ENTIDADE COM QUE A IES ESTABELECE O ACORDO
Graduação	Programa de treinamento – Odontologia (Q1)	Empresas públicas (SUS - Sistema Único de Saúde)
	Atividades de Ensino – Estágio (Q9)	Empresas privadas
	Estágio – Odontologia (Q9)	IESs estrangeiras (Universidade de Palermo, na Itália)
	Atividades Complementares (Q2)	Entidades Assistenciais
Departamentos administrativos (Financeiro - Marketing - Jurídico)	Cursos, eventos, treinamento, legislação e inovação (Q6)	Empresas privadas - Governo (Federal - Estadual - Municipal) - Órgãos de classe
EaD (Ensino à Distância)	Apoio logístico e infra-estrutura local, e customizar os cursos de acordo com a IES (Q5)	IES nacionais e estrangeiras
Cursos de extensão	Linha de trabalho e pesquisa e ampliada (Q7)	IES nacionais e estrangeiras - ONGs - Empresas privadas
	Intervenções na comunidade carente (Q1)	Organizações Benéficas
	Atendimento jurídico à comunidade (Q1)	MEC - OAB
Educação Continuada	Universidade corporativa (Q8)	Empresas privadas e órgãos de classe
	Capacitação e Integração com o setor produtivo	
Ciências Sociais Aplicadas (Administração - Contábeis - Negócios Internacionais)	Visibilidade meritória à IES - incentivar a cidadania - proporcionar benefícios práticos às populações carentes (Q1)	Governo (Federal - Estadual - Municipal) - institutos de pesquisa - ONGs
Marketing e Financeiro	Descontos nas mensalidades (Q4)	Organizações privadas, sindicatos e associações de classe
	Bolsas de estudo (Q3)	Empresas públicas (FIES, PRAVALER, PROUNI)

Quadro 10 – Modelo síntese: resultados da entrevista preliminar
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3 Resultados da Etapa 2

Este item refere-se à apresentação dos dados coletados junto aos entrevistados e discussão de seus resultados face ao referencial teórico, considerando o objetivo da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos na entrevista preliminar (apresentados no item 5.2 deste trabalho - quadro modelo síntese) foram identificadas ações conjuntas para estruturar o questionário.

Com a intenção de captar os vários pontos de entendimento e de visão dos entrevistados sobre realização de ações conjuntas, o questionário contou com questões que abordavam: o atendimento à comunidade; atividades complementares; bolsas de estudo; descontos nas mensalidades; intercâmbio com IES estrangeiras; eventos; realização de pesquisa conjunta; universidade corporativa; e estágio. Estas ações são analisadas e interpretadas a seguir.

5.3.1 Caracterização dos entrevistados

A distribuição por cargo identificou que os dirigentes das IESs ocupam o cargo de Reitor, com mais de 3 anos no cargo.

No tocante à localidade existe predominância dos entrevistados em São Paulo/Capital (sete entrevistados), e, a seguir três entrevistados no pólo ABC/Paulista.

A distribuição por cargo identificou que os entrevistados ocupam os seguintes cargos: sete Reitores e dois Pró-Reitores Acadêmicos, e, a seguir, um na Secretária da Pró-reitoria de Extensão.

Quanto à formação acadêmica, verificou-se que os entrevistados têm curso de doutorado e ampla experiência gerencial, principalmente na área acadêmica. Dos reitores entrevistados a grande maioria tem MBA e Especialização. Isto mostra que todos os reitores que compõem a entrevista julgam importante a formação acadêmica para conquistar o reconhecimento na IES e mercado, e a própria aquisição de conhecimentos.

No Quadro 7 é apresentada a identificação dos participantes da entrevistas.

Nº	INSTITUIÇÃO	CARGO	DATA	POLO
1	Universidade Municipal de São Caetano do Sul (IMES)	Reitoria	08/05/2008	ABC Paulista
2	Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)	Reitoria	23/04/2008	Capital
3	Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	Reitoria	10/04/2008	ABC Paulista
4	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	Reitoria	09/04/2008	Capital
5	Centro Universitário Ítalo	Pró-Reitoria Acadêmica	08/04/2008	Capital
6	Universidade Ibirapuera (UNIB)	Reitoria	07/04/2008	Capital
7	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado	Reitoria	08/04/2008	Capital
8	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo (FECAP)	Reitoria	08/04/2008	Capital
9	Fundação Educacional Inaciana de Sabóia de Medeiros	Pró-Reitoria Acadêmica	09/04/2008	ABC Paulista
10	Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL)	Secretária da Pró-reitoria de Extensão	10/05/2008	Capital

Quadro 7 – Identificação dos participantes da entrevista
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.2 Grau de importância da ação e práticas de ação da IES

A fim de identificar a compreensão que os entrevistados possuem sobre o grau de importância da ação e a prática de ação da IES, foi solicitado aos mesmos que opinassem sobre o atendimento à comunidade; atividades complementares; bolsas de estudo; descontos nas mensalidades; intercâmbio com IES estrangeiras; eventos; realização de pesquisa conjunta; universidade corporativa; e estágio.

5.3.2.1 Atendimento à comunidade

Com relação ao grau de importância e a ação praticada pela IES a distribuição se mostrou uniforme com predominância entre 80% dos entrevistados que reconhecem o atendimento à comunidade como um tipo de parceria que beneficia as populações do entorno. Pode-se dizer que estes quesitos são um processo de intervenção que se constitui em atividades sintonizadas com a prática comunitária, contribuindo para fortalecer a IES numa perspectiva de compromissos frente à comunidade (TABELA 6).

É significativo o posicionamento de 20% dos entrevistados que permaneceram neutros de que o atendimento a comunidade é importante para as populações do entorno ou é praticada sem prioridade. Não que eles desconsiderem a importância da ação conjunta; notou-se uma dificuldade em se posicionarem diante desta questão.

Tabela 6 – Grau de importância do atendimento a comunidade e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?			TOTAL								
			1	2	3	4	5	SIM COM PRIORIDADE	SIM SEM PRIORIDADE	NÃO PRATICADA									
			f	%	f	%	f	%	f	%		f	%						
ATENDIMENTO À COMUNIDADE	Proporcionar benefícios práticos às populações de entorno.	Parceria com a OAB para atendimento jurídico. Universidade "G" com AVAP desenvolve cursos de informática para deficientes.	0	0%	0	0%	2	20%	1	10%	7	70%	8	80%	2	20%	0	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

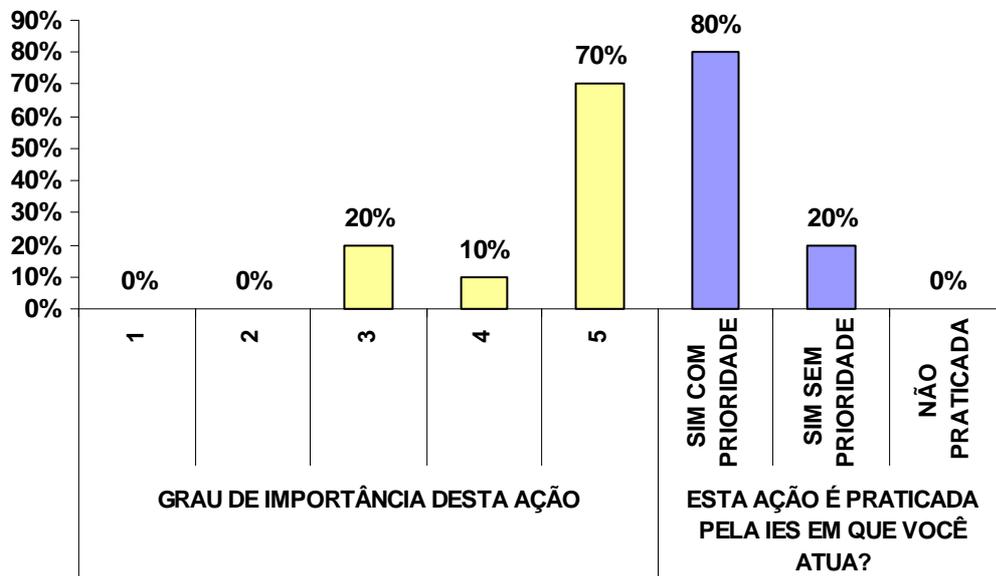


Figura 10 – Análise comparativa dos resultados: atendimento à comunidade
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.2 Atividades complementares

A Tabela 7 mostra que a grande maioria dos entrevistados, 80% avaliaram positivamente este quesito, concordam que é importante a IES associar-se com órgãos governamentais ou empresas privadas, visando o fortalecimento das atividades complementares e melhoria da parceria. Na ação praticada pela IES, verifica-se que há um equilíbrio das respostas quanto a esta questão. Cinquenta por cento dos entrevistados reconhecem que esta ação é prioridade na IES, 40% afirmaram que é praticada, mas não é prioridade.

Cabe ressaltar que as atividades complementares praticadas pelas IES abrem perspectivas do aluno da graduação nos contextos socioeconômico, técnico, prático e cultural da área profissional escolhida.

Dez por cento dos entrevistados consideram pouco importante as atividades complementares, ou seja, elas não são tão adequadas à formação complementar do aluno; e 10% colocaram que a IES não pratica esta ação.

Tabela 7 – Grau de importância das atividades complementares e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?						TOTAL					
			1		2		3		4		5		SIM COM PRIORIDADE		SIM SEM PRIORIDADE		NÃO PRATICADA		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		%	f	%	f	%
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	Associação da IES com órgãos governamentais ou empresas privadas para fornecer atividades complementares para os alunos da graduação.	A Universidade "B" faz parceria com a Secretaria da Saúde para alunos de enfermagem coletar sangue para avaliação do grau de hepatite na população. Empresas privadas em parceria com a Universidade "F" ofertando palestras.	0	0%	1	10%	1	10%	2	20%	6	60%	5	50%	4	40%	1	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

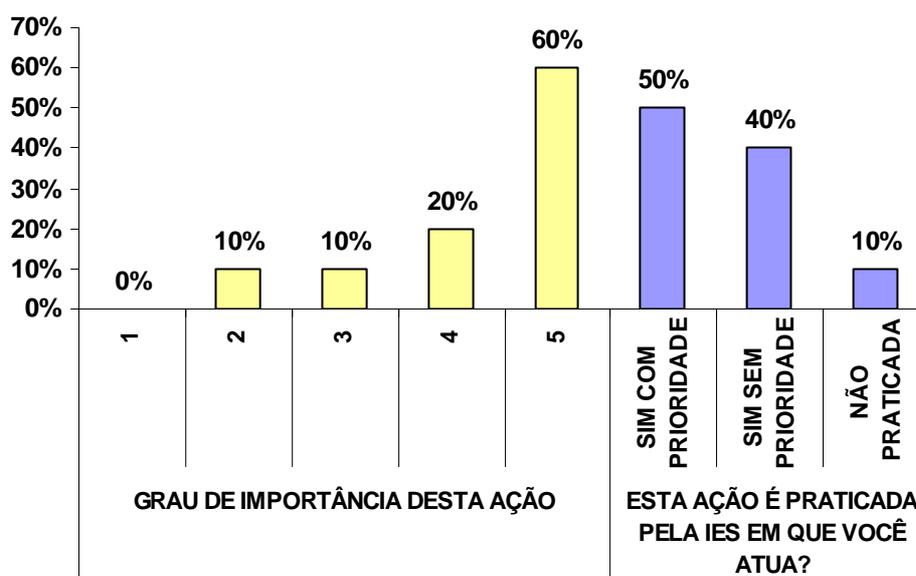


Figura 11 – Análise comparativa dos resultados: atividades complementares
 Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.3 Bolsas de estudo

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito à IES associar-se com órgãos governamentais para gerar bolsas de estudo para alunos (TABELA 8). Apenas 30% dos entrevistados avaliam positivamente este quesito.

Observa-se, entretanto, diferença substanciais, entre a ação praticada, na medida em que os entrevistados indicam que a IES exerce papel importante ao associar-se com órgãos governamentais para gerar bolsas de estudo para alunos, sendo prioridade. Percebeu-se que esta ação conjunta é prioridade para a IES, 60% dos entrevistados. Cabe ressaltar que as estratégias de concessão de bolsas de estudo às necessidades do aluno que seja aprovado no seu processo seletivo e opte por estudar na instituição.

Por outro lado, 70% dos entrevistados permaneceram neutros considerando que as bolsas de estudo podem ou não ser importante para o aluno, uma vez quem nem sempre eles fazem uso consciente dela. Um outro aspecto que chamou atenção é que 20% dos entrevistados afirmaram que a IES exerce a pratica da ação conjunta mais não é prioridade, e, a seguir 20% consideraram que a IES não pratica a ação conjunta.

Tabela 8 – Grau de importância das bolsas de estudo e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO										ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?						TOTAL
			1		2		3		4		5		SIM COM PRIORIDADE		SIM SEM PRIORIDADE		NÃO PRATICADA		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
BOLSAS DE ESTUDO	A IES associando-se com órgãos governamentais para gerar bolsa de estudo para alunos.	Parceria da Universidade "D" com o Pronuni, FIES e o Pra Valer para viabilizar bolsa de estudos.	0	0%	0	0%	7	70%	0	0%	3	30%	6	60%	2	20%	2	20%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

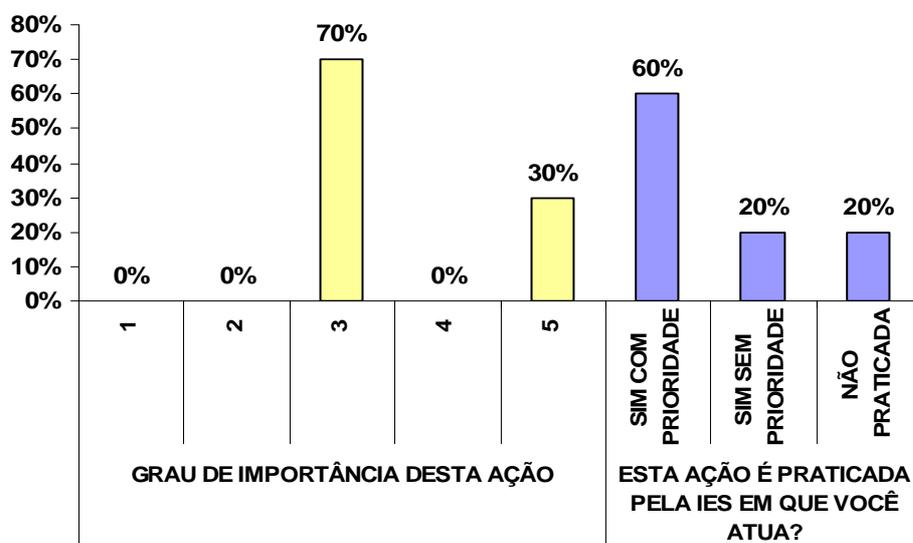


Figura 12 – Análise comparativa dos resultados: bolsas de estudo
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.4 Descontos nas mensalidades

Evidenciou-se, nos resultados, que 70% dos entrevistados buscam formar parceria com empresas para que seus funcionários tenham descontos nas mensalidades, sendo esta muito importante. Percebeu-se que essa parceria facilita o acesso ao conhecimento, por meio do ensino superior, e cria uma imagem mais positiva da IES.

Com relação aos descontos nas mensalidades como ação praticada pela IES, verificou-se uma uniformidade das respostas, tanto para sim com prioridade, 40% dos entrevistados, e sim sem prioridade 50%, indicando de que a IES utiliza esta prática de ação.

Dentro destas questões, observou-se que 30% dos entrevistados não consideram ou consideram pouco importante os descontos em mensalidades para funcionários, ou seja, não é um incentivo para a iniciação científica e para ampliar a abrangência da atuação da IES no setor. Por outro lado, 10% dos entrevistados colocaram que esta prática de ação não é realizada pela IES, indicando que a concessão de bolsas de estudo não é tão importante para a IES, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Grau de importância dos descontos nas mensalidades e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO										ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?			TOTAL			
			1		2		3		4		5		SIM COM PRIORIDADE		SIM SEM PRIORIDADE		NÃO PRATICADA		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		%	f	%
DESCONTOS NAS MENSALIDADES	Formar Parceria com empresas para que seus funcionários tenham desconto nas mensalidades.	Universidade "A" dá desconto para funcionários da Gol e TAM. Universidade "C" dá desconto para funcionários da GM.	1	10%	2	20%	0	0%	5	50%	2	20%	4	40%	5	50%	1	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

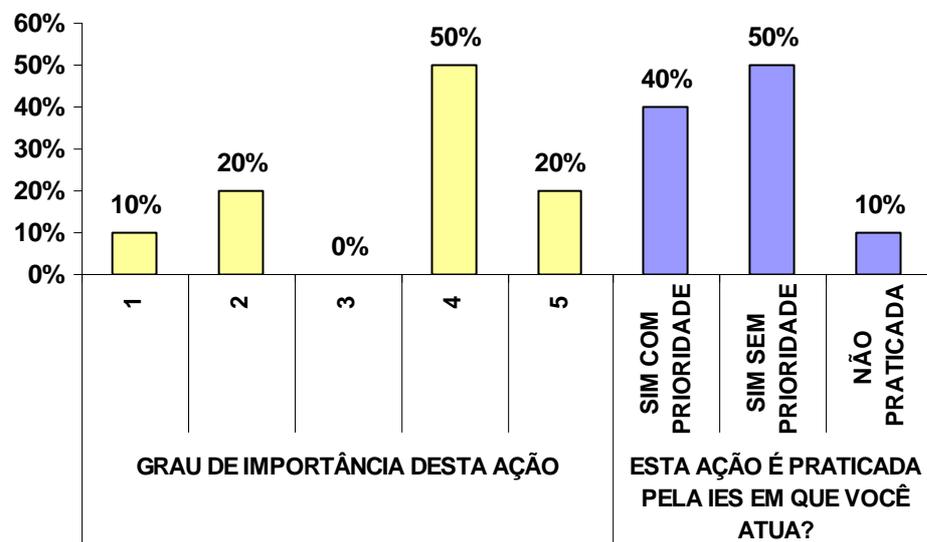


Figura 13 – Análise comparativa dos resultados: descontos nas mensalidades
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.1.3.5 Intercâmbio com IES estrangeira

Quanto ao intercâmbio com IES estrangeira não houve equilíbrio nas respostas dos entrevistados. Quarenta por cento consideram o investimento na promoção de intercâmbio um pouco importante, e, a seguir 40% que permaneceram neutros, ou seja, este intercâmbio pode ou não cooperar para desenvolver programas de relevância para a IES. Estes resultados são por demais semelhantes.

Com relação à ação praticada pela IES, 30% dos entrevistados considera que IES ao praticar esta ação com prioridade, facilita o desenvolvimento do programa de ação conjunta com outras IESs estrangeiras, para intercambio de alunos e desenvolvimento de projetos conjuntos. Este resultado indica um forte traço de que esse tipo intercâmbio traz benefícios e apoio para os alunos quando da busca de um programa de inserção no estrangeiro

Constatou-se que apenas 10% dos entrevistados consideram o desenvolvimento do programa de ação conjunta com outras IESs estrangeiras é pouco importante e não fortalece uma parceria.

É importante que se diga que o alinhamento do programa de intercâmbio estrangeiro de alunos de graduação, além de enriquecer a formação do aluno, contribui para estimular uma maior dimensão internacional nos cursos de graduação; aumenta as possibilidades de mobilidade discente e a troca de experiências; e cria uma base institucional que facilita o processo de reconhecimento de estudos realizados no estrangeiro.

Tabela 10 – Importância do intercâmbio com IES estrangeira e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?						TOTAL					
			1		2		3		4		5		SIM COM PRIORIDADE		SIM SEM PRIORIDADE		NÃO PRATICADA		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		%	f	%	f	%
INTERCÂMBIO COM IES ESTRANGEIRAS	Desenvolver programa de ação conjunta com outra IES estrangeiras, para intercambio de alunos e desenvolvimento de projetos conjuntos.	Universidade "A" em parceria com Universidade de Palermo, na Itália	0	0%	1	10%	4	40%	4	40%	1	10%	3	30%	7	70%	0	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

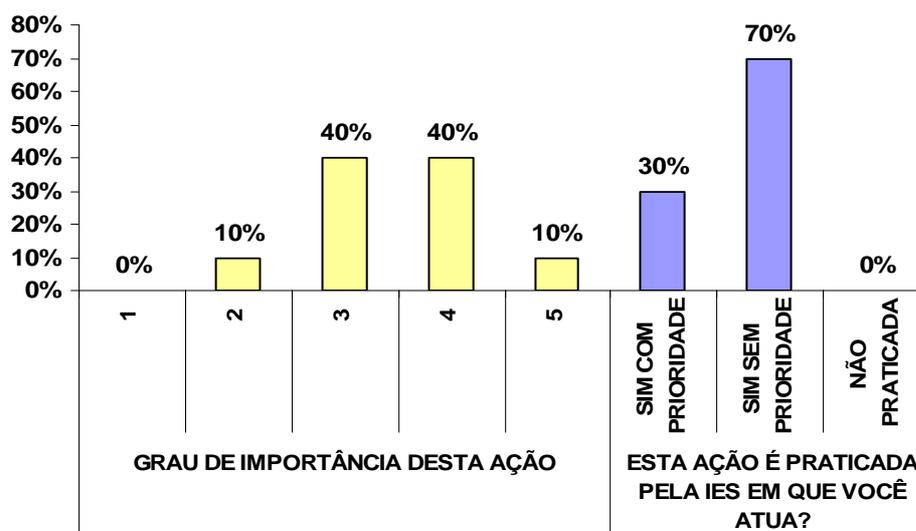


Figura 14 – Análise comparativa dos resultados: intercâmbio com IES estrangeira
 Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.6 Eventos

Aspectos relacionados grau de importância dos eventos e ação praticada pela IES foram avaliados positivamente, estimulando a formação de parcerias e o desenvolvimento profissional dos alunos. Noventa por cento dos entrevistados consideraram que a parceria com instituições públicas ou privadas para realização de congresso e seminários é importante, viabiliza não apenas novas possibilidades de divulgação, mas também é uma importante ferramenta de comunicação. Esta deve ser usada de maneira estratégica pelas IESs para formar, consolidar imagem e para aproximar a marca de seus clientes externos e internos, propiciando um bom canal de relacionamento.

No que se refere à ação praticada pela IES, observa-se que 70% entrevistados consideram que é prioridade a IES promover, desenvolver e organizar todo o tipo de informações inerentes a eventos, nomeadamente seminários, congressos, reuniões científicas, entre outros. Mas para 30% dos entrevistados a realização de eventos acadêmicos não é prioridade.

É importante que se diga que um a realização de um evento utilizando a imagem da IES é, sem dúvida, uma excelente ferramenta de divulgação de seus

produtos e serviços, pois propicia as partes envolvidas uma experiência única de envolvimento com a marca.

Tabela 11 – Grau de importância dos eventos e ação praticada pela IES e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?			TOTAL								
			1	2	3	4	5	SIM COM PRIORIDADE	SIM SEM PRIORIDADE	NÃO PRATICADA									
			f	%	f	%	f	%	f	%		f	%						
EVENTOS	Parceria com Instituições públicas ou privadas para realização de congresso e seminários.	Universidade "C" faz parceria com jornal regional para realização de eventos (congressos e seminários) Universidade "C" faz parceria com hospitais para realização de eventos (congressos e seminários) na área de saúde.	0	0%	0	0%	1	10%	20	20%	7	70%	7	70%	3	30%	0	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

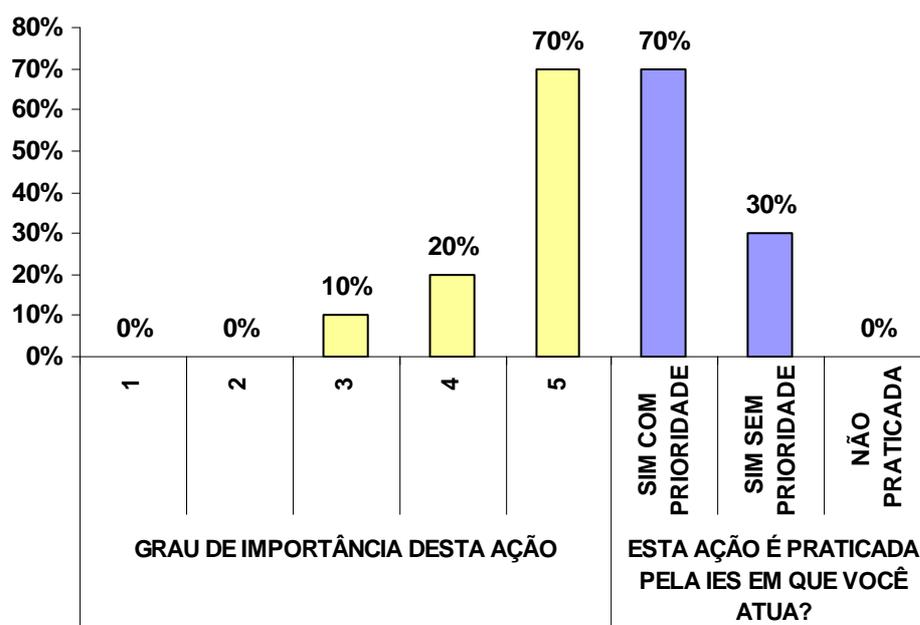


Figura 15 – Análise comparativa dos resultados: eventos
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.7 Pesquisa conjunta

A Tabela 12 que apresenta o grau de importância da realização de pesquisa conjunta mostrou que 80% dos entrevistados reconhecem que o estabelecimento parcerias com IES, empresas privadas e públicas é importante para desenvolvimento de pesquisa, possibilitando a ação conjunta.

Os resultados apresentados são por demais semelhantes. Oitenta por cento dos entrevistados reconheceram que as IESs incentivam a prática da pesquisa conjunta, mostrando com transparência que esta estratégia estabelece parcerias com outras IESs, empresas privadas e públicas, facilitando a disseminação do conhecimento.

Houve equilíbrio nas respostas dos entrevistados, uma vez que eles reconhecem a importância da consecução da pesquisa conjunta, com vistas à aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

Ressalta-se que, a partir da aplicação adequada da pesquisa conjunta, a IES tem condições de favorecer o estabelecimento e o desenvolvimento da cooperação nas áreas de pesquisa e aos resultados das pesquisas científicas e deverá, para tanto, encorajar o intercâmbio das informações e dados científicos e técnicos correspondentes.

Este resultado indica também um forte traço de que as IESs se preocupam em desenvolver a propriedade intelectual gerada por meio da pesquisa realizada de maneira conjunta, em que as partes ou os organismos de cooperação envidarão esforços para elaborar conjuntamente um plano para desenvolver novas pesquisas, ou antes, do início da referida cooperação ou dentro de um prazo razoável.

Tabela 12 – Grau de importância da realização de pesquisa conjunta e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?						TOTAL					
			1		2		3		4		5		SIM COM PRIORIDADE		SIM SEM PRIORIDADE		NÃO PRATICADA		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		%	f	%	f	%
REALIZAÇÃO DE PESQUISA CONJUNTA	Estabelecer parcerias com IES, empresas privadas e públicas para desenvolvimento de pesquisa	Parceria para a realização de pesquisa conjunta focada nos acordos do Mercosul com a Universidade "E".	0	0%	1	10%	0	0%	6	60%	3	30%	5	50%	4	40%	1	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

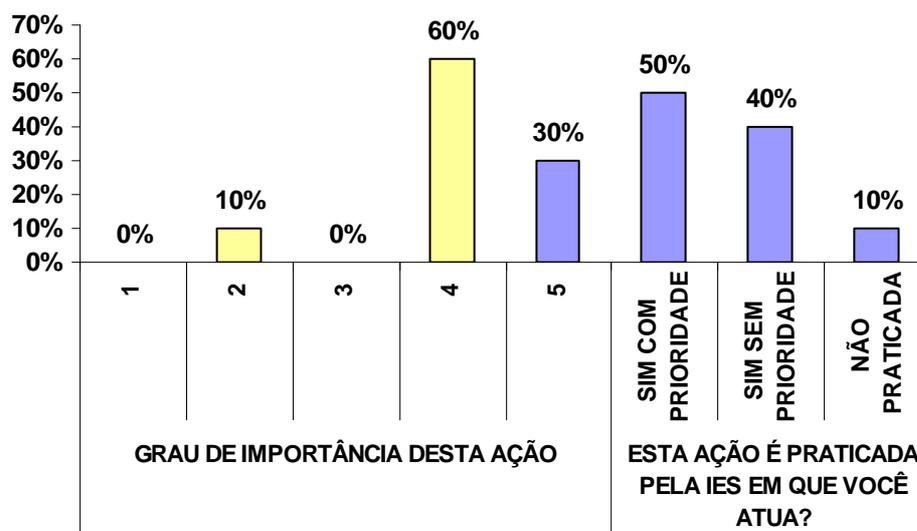


Figura 16 – Análise comparativa dos resultados: pesquisa conjunta
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.8 Universidade corporativa

A realização de parceria com empresa para criação da universidade corporativa foi avaliada positivamente por 80% dos entrevistados. Pode-se dizer que uma universidade corporativa deve estar envolvida em todas as fases da educação, desde identificar as necessidades atuais e futuras da empresa e elaborar os cursos até colocá-los em prática. Educação corporativa é um importante conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente no mercado de trabalho.

Com relação à ação praticada pela IES, a análise de dados apontou divergências de opiniões entre os entrevistados. Vinte por cento consideraram que as IESs ao dar prioridade a esta ação exerce papel fundamental de apoiar e, simultaneamente, provocar o processo de desenvolvimento do capital humano, da empresa e de sua rede de valor, enquanto 50% consideraram que a ação é praticada pela IES, mas sem prioridade.

Caracteriza também uma certa fragilidade na percepção de 20% entrevistados quanto à importância da criação da universidade corporativa no que se

refere ao desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma empresa.

Por outro lado, 30% dos entrevistados mostraram que a criação de universidades corporativas não reúne conteúdos que permitem a prática da ação conjunta, indicando que há poucos resultados, como mostra a Tabela 13.

Tabela 13 – Grau de importância da universidade corporativa e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?			TOTAL								
			1	2	3	4	5	SIM COM PRIORIDADE	SIM SEM PRIORIDADE	NÃO PRATICADA									
			f	%	f	%	f	%	f	%		f	%						
UNIVERSIDADE CORPORATIVA	Realização de parceria com empresa para criação da Universidade Corporativa das empresas.	A Parceria entre Universidade "D" e Fiat UniABC, UESPI, Prouni, etc., beneficiará funcionários, oferecendo diversos cursos.	1	10%	1	10%	0	0%	4	40%	4	40%	2	20%	5	50%	3	30%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

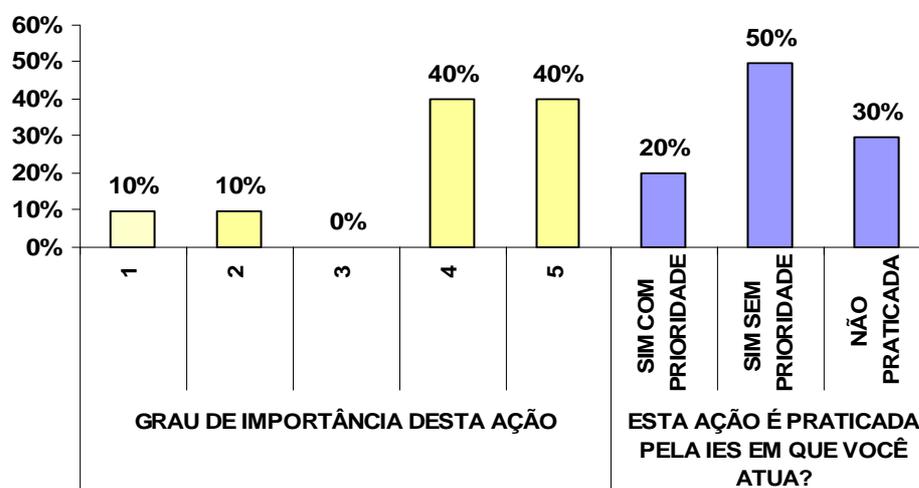


Figura 17 – Análise comparativa dos resultados: universidade corporativa
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5.3.1.9 Estágio

Referente ao grau de importância do estágio e a ação praticada pela IES os resultados apresentados são por demais semelhantes. Os entrevistados foram unânimes quanto ao grau de importância quanto à ação praticadas pela IES ao

colocarem que, por meio do estágio, as IESs podem estabelecer parcerias com empresas privadas para divulgação de vagas (TABELA 14).

Ferramenta importante para a obtenção de experiência profissional e formação de relações no mercado de trabalho, o estágio é geralmente o primeiro passo na trajetória da profissão a ser conquistada, sendo exigência obrigatória na formação de vários cursos de graduação.

Vale ressaltar que o objetivo do estágio é estimular a disseminação das boas práticas de estágios entre a empresa e a IES, e este deve ser visto como um meio de complementação ao aprendizado do estudante.

É importante que se diga que o compromisso conjunto entre IES, empresa e estudante faz do estágio cada vez mais uma ferramenta importante na integração dos estudantes no mercado de trabalho e garante uma remuneração que, muitas vezes, possibilita o pagamento de mensalidades.

Ressalta-se que, o estágio possibilita também ao estudante consolidar a aprendizagem acadêmica e fazer vivenciar o funcionamento da empresa.

Cabe destacar que há alguns anos, as empresas contratavam estagiários somente pela questão de Responsabilidade Social (RS). No momento atual, essa prática vem sendo vista cada vez mais como ação de desenvolvimento empresarial. Os empresários têm visto o estágio como oportunidade de inserção de novos talentos nas empresas.

Tabela 14 – Estágio como ação praticada pela IES e ação praticada pela IES

TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	TIPO DE PARCERIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VOCÊ ATUA?						TOTAL					
			1		2		3		4		5		SIM COM PRIORIDADE		SIM SEM PRIORIDADE		NÃO PRATICADA		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		%	f	%	f	%
ESTAGIO	Parceria com empresas privadas para divulgação de vagas para estágio.	Universidade "F" em parceria com empresas privadas para divulgação das vagas.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	10	100%	0	0%	0	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nota: (1) Sem importância; (2) Pouca importância; (3) Nem importante nem sem importância; (4) Um pouco importante; (5) Muito importante.

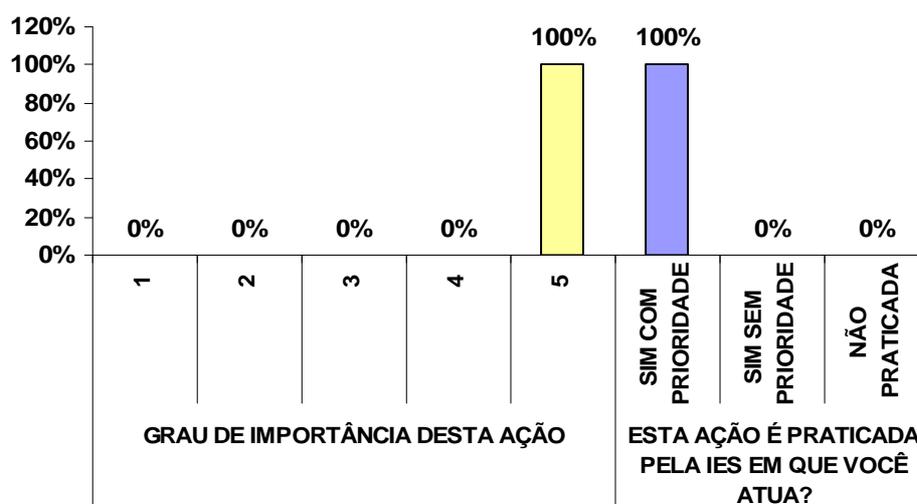


Figura 18 – Análise comparativa dos resultados: estágio
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Nas Figuras 19 e 20 apresentam-se os resultados consolidados do grau de importância atribuído pelos respondentes às ações conjuntas e o percentual dos respondentes que considerou que a ação conjunta é praticada com alta prioridade na IES em que atua.

As informações obtidas permitem concluir que existe conexão satisfatória entre o grau de importância e as ações conjuntas praticadas pelas IESs.

Torna-se importante enfatizar que a universidade corporativa, bolsa de estudo, descontos em mensalidades e intercâmbio com IES estrangeira foram as variáveis com menor grau de importância atribuída pelos respondentes às ações conjuntas (FIGURA 19).

Verificou-se que entre os vários percentuais apontados pelos respondentes que a ação conjunta que é praticada com alta prioridade na IES em que atua são atendimento à comunidade, atividades complementares, eventos, bolsa de estudos e pesquisa conjunta, como mostra a Figura 20.

O resultado obtido nas entrevistas realizadas permite inferir também que, no estágio, há tendências observáveis de que o grau de importância e as ações conjuntas praticadas pelas IESs estão alinhados às alianças estratégicas das IESs.

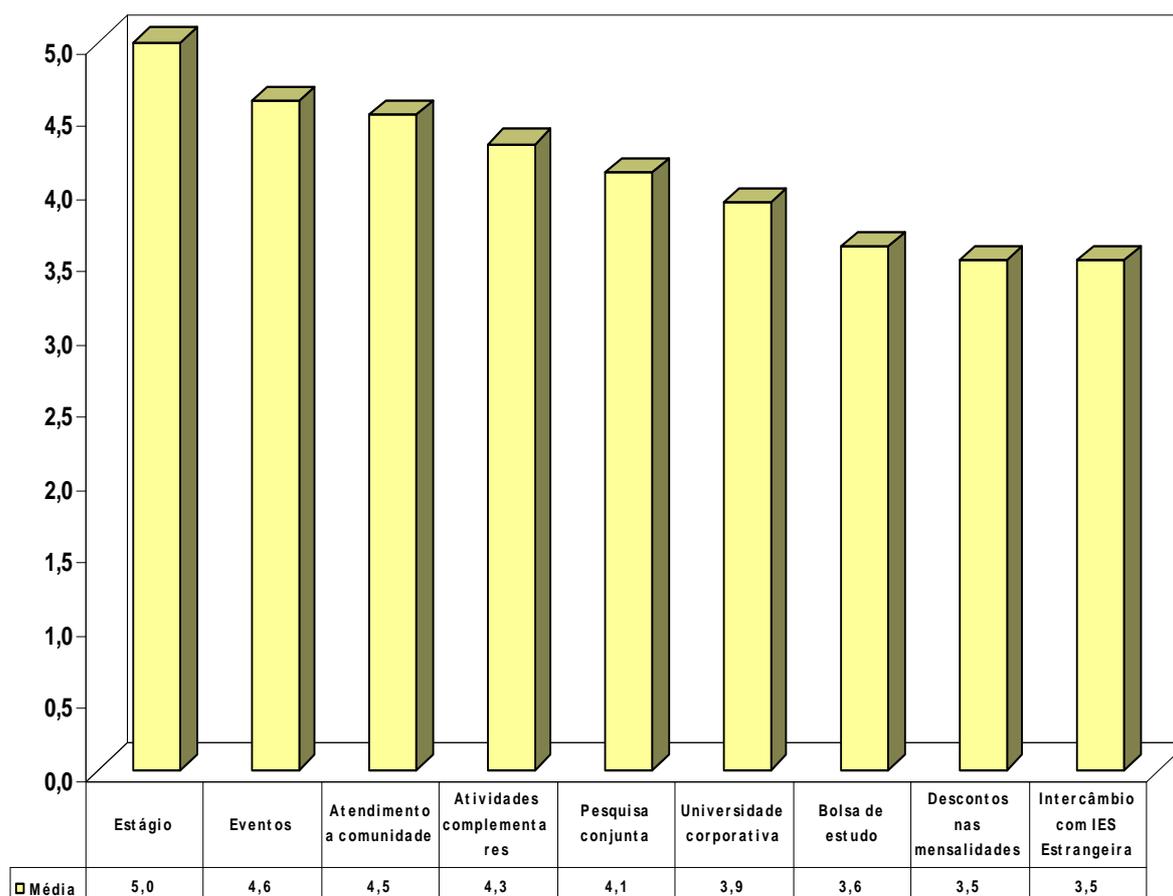
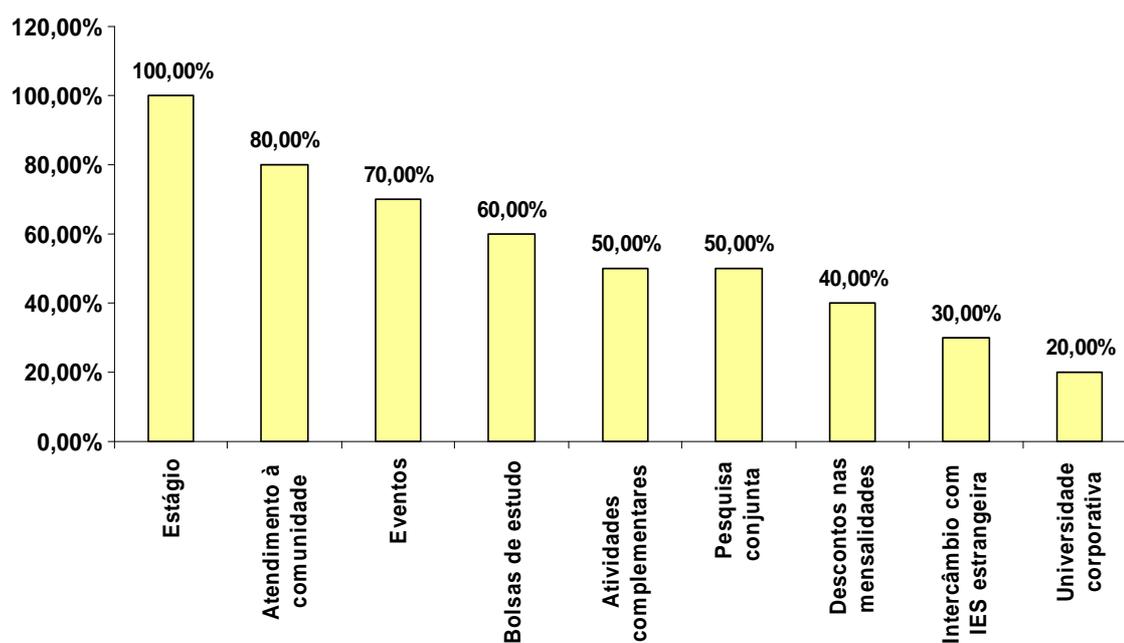


Figura 19 – Valor médio do grau de importância atribuída pelos respondentes às ações conjuntas
Fonte: Dados da pesquisa (2008).



Figuras 20 – Percentual dos respondentes que considerou que a ação conjunta é praticada com alta prioridade na IES em que atua
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

A discussão deste tema, longe de se resumir em apenas um debate retórico sobre ações conjuntas e alianças estratégicas, encontra substância nas crescentes preocupações institucionais relacionadas a uma busca de melhor posição no cenário competitivo contemporâneo.

Na dinamicidade do mundo atual, é imprescindível a transformação contínua das IESs no que tange às ações conjuntas. Tais transformações vêm trazendo a necessidade de novas alianças estratégicas, e de novas parcerias, lembrando a importância da articulação entre estas instituições, clientes, fornecedores e concorrentes para ações integradas que favoreçam os interesses desses diferentes atores.

As ações conjuntas representam oportunidades que, de outra maneira não poderiam ser alcançadas, são usadas para criar pontos fortes e posições estratégicas competitivas.

Nesta perspectiva, o objetivo geral do estudo consistiu em identificar a realização de ações conjuntas das IESs que compõem os pólos ABC e Capital, evidenciando aquelas que mais interferem nas alianças estratégicas.

Ao se optar pela ação conjunta que resulte em sucesso, deve-se estar atento para que o comprometimento dos parceiros seja homogêneo, estimular a comunicação para que haja confiança e comprometimento dos integrantes da nova estrutura organizacional com os objetivos a ela transferidos. Além disso, minimizar as diferenças culturais, não se esquecendo de que as resistências oferecidas pelas pessoas envolvidas devem ser tratadas com a devida atenção, principalmente quando estas afetam a implantação das melhores práticas identificadas entre os parceiros da ação conjunta.

Em relação à análise do primeiro objetivo, identificar a existência de redes associativas, tomando por base a rede das IESs situadas em São Paulo/Capital e ABC/Paulista, constatou-se, com base em toda a referência conceitual e na pesquisa de campo, que as redes associativas formadas pelas IES estão relacionadas parcialmente a um agrupamento de instituições distintas que coordenam ações conjuntamente, por meio de estruturas hierárquicas formais, mas também às

organizações das redes formadas entre fornecedores, clientes, consumidores e agentes administrativos e econômicos. Pode-se dizer que as redes associativas existentes atendem, em parte, a alguns objetivos, inclusive desenvolver P&D e experiências em conjunto para se explorarem novas oportunidades.

As redes associativas realizadas pelas IESs passam a ser uma das principais preocupações destas, pois uma parceria é importante na intercomplementaridade de recursos e capacidades entre as instituições parceiras. As redes associativas têm sido amplamente utilizadas e difundidas neste setor, com o intuito de caracterizar o que seria uma nova forma, ou mesmo modelo de relação entre as várias IESs, em que deve ser enfatizada a atuação motivada por interesses comuns, em vez do relacionamento pautado pelo conflito e pela competitividade.

Com o segundo objetivo se propôs a levantar se as IES, por meio da união em rede e da colaboração no gerenciamento de suas atividades, utilizaram-se ou irão utilizar-se das alianças estratégicas. Constatou-se que as IESs na formação de aliança estratégica, não atuam de forma independente, decidem fazê-la conjuntamente, motivadas pela complexidade da ação conjunta a ser empreendida e, principalmente, pela constatação de que as instituições aliadas devem compartilhar crenças e valores, ponto de vista e interesse que as levam a ter um posicionamento estratégico comum diante de uma determinada realidade.

Ressalta-se, entretanto que a união de redes, aliada ao mercado competitivo, obriga as IESs a buscarem inovação constante nos seus processos de gestão para manterem seus posicionamentos nos setores em que atuam e superarem os concorrentes novos que emergem continuamente. Com maior capacitação em gestão, por meio de parcerias com outras instituições, as IESs conduzem uma reformulação no seu modelo de negócio e estabelecem um *cluster* de instituições sinérgicas.

Ao analisar a reciprocidade neste aspecto da pesquisa, constatou-se ainda que a união de redes requer também um engajamento (compromisso) de seus gestores que tenham o poder de tomada de decisões, alocação de recursos e capacidades para comprometer sua organização; caso contrário, não haverá correlação entre estes elementos que são importantes para uma gestão de sucesso.

Destaca-se, ainda, que as alianças estratégicas formadas pelas IESs trabalham a idéia de pacto, de união mais estável e permanente, buscam prover benefícios para ambas as parceiras a fim de consolidar um relacionamento

duradouro, vantajoso e de confiança mútua; a estruturação da aliança, no que tange a recursos humanos, tecnológicos e de capital, atende principalmente os interesses da aliança, e não dos parceiros isoladamente.

Essa nova forma de parceria vem modificando gradualmente o setor de educação, especificamente as IESs. Cabe ressaltar que intensificar as relações de parcerias, buscando a capacitação, por meio de compartilhamento de tecnologia, adiciona habilidades aos parceiros. Isto vem ocorrendo, em função de as modernas tendências organizacionais, fundamentadas no conhecimento e na inovação tecnológica, deixarem evidente a necessidade de uma complementaridade entre os dois setores.

Para qualquer tipo de parceria, a sinergia entre as partes envolvidas é importante para o sucesso da aliança. Divergências de gestão, diferenças de cultura, dificuldade de entendimento entre os gestores de ambos os lados são comuns. Por isso, levantar estas dificuldades antes da consolidação é fundamental não apenas para a sobrevivência, mas também para o efetivo sucesso da aliança.

Assim sendo, a implementação de parcerias, depende de fatores como união de esforços e vontade política, mas, sobretudo, da revisão de alguns posicionamentos críticos e contrários à aceitação, tanto por parte das IESs quando das empresas.

Fica evidente, também, que não são apenas as parcerias com as empresas, que estão fazendo parcerias com as IESs, mas principalmente as instituições como as ONGs, MEC, OAB, FIES, Pravalter, Prouni e tantas outras, que possibilitam as IESs se manterem em posição de destaque no setor de atuação.

É importante destacar, que a parceria estabelecida entre as IESs e empresas não deverá estar fundamentada apenas na obtenção de recursos financeiros. O maior ganho deve ser motivado pela abrangência social, ou seja, contribuir para vencer os desafios tecnológicos que às IESs se apresentam. Isto permitirá ao setor estabelecer um padrão mínimo de qualidade, nos seus produtos e serviços para competir nos mercados interno e externo, se não em igualdade, por uma série de outros fatores, pelo menos viabilizar meios para que possam competir.

Verificar nas novas práticas de gestão no setor educacional, a importância que os gestores das IES atribuem à realização de ações conjuntas é o terceiro objetivo específico do trabalho, onde foram consideradas as variáveis atendimento à comunidade; atividades complementares; bolsas de estudo; descontos nas

mensalidades; intercâmbio com IES estrangeiras; eventos; realização de pesquisa conjunta; universidade corporativa; e estagio.

A partir do estudo realizado, por meio da aplicação da metodologia, percebeu-se, ao comparar ambos, o grau de importância da ação e a prática de ação da IES, que a ação conjunta contribui efetivamente com o desenvolvimento institucional. A partir das ações empreendidas sob forma de alianças estratégicas, verificou-se que as IESs valorizam as ações conjuntas desenvolvidas, salientando-se a importância de partilhar riscos e oportunidades. Ressalta-se como especialmente significativo os entrevistados apresentarem percepções e opiniões semelhantes com relação às ações que mais interferem nas realizações de ações conjuntas, que são atendimento a comunidade, as atividades complementares, bolsas de estudos, eventos, realização da pesquisa conjunta, e principalmente o estágio (FIGURA 19). Evidenciou-se que o intercâmbio com IES estrangeiras, os descontos nas mensalidades e a universidade corporativa (FIGURA 20), foram àquelas que menos foram utilizadas pelas instituições, o que dificulta a consolidação das alianças estratégicas.

A questão do atendimento a comunidade bastante ampla, mostrando que, efetivamente, as IESs estão atentas as estas formas de ações conjuntas, evidenciando, um otimismo nos indicadores aqui pesquisados, sendo estas consideradas importantes e prioritárias. Torna-se importante enfatizar que as IESs têm investido na continuidade desta ação, sendo a sua maioria nos benéficos práticos às populações carentes que criam uma relação socialmente compromissada da IES com a comunidade.

A pesquisa revela, como necessidade, as IESs investir mais nas atividades complementares, uma vez que 40% dos entrevistados afirmaram que esta ação é praticada, mas não é prioridade, e a seguir 10% consideram pouco importante as atividades complementares, ou seja, elas não são tão adequadas à formação complementar do aluno; e 10% colocaram que a IES não pratica esta ação.

Por outro lado, a ação conjunta com órgãos governamentais para gerar bolsas de estudo para alunos foi avaliada positivamente, na medida em que 90% dos entrevistados indicam que a IES exerce papel importante ao associar-se com órgãos governamentais para gerar bolsas de estudo para alunos, sendo prioridade. Estas IESs consideram essencial conciliar a concessão de bolsas de estudo às

necessidades do aluno que seja aprovado no seu processo seletivo e opte por estudar na instituição.

Em contrapartida, com menor valoração, as IESs possuem um indicador de descontos de mensalidades pouco favorável, sendo este pouco importante, não prioritário ou não praticado.

O intercâmbio com IESs estrangeiras, com maior valoração, para as IES que praticam esta ação com prioridade, facilitando o desenvolvimento do programa de ação conjunta com outras IESs estrangeiras, para intercâmbio de alunos e desenvolvimento de projetos conjuntos. Observou-se que tanto no grau de importância quanto na ação praticada pela IES, em suas colocações, os entrevistados vão reforçando esta ação como muito importante e com prioridade, fortalecendo uma parceria.

Tanto os eventos como a pesquisa em conjunto aponta que, efetivamente, estas ações conjuntas agregam valor para a IESs. Pode-se dizer que todos os aspectos que compõem este processo são usados de maneira estratégica pelas IESs para formar, consolidar imagem e para aproximar a marca de seus clientes externos e internos, propiciando um bom canal de relacionamento, estimulando também a formação de parcerias e a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

Em outra direção, as IESs consideram que a universidade corporativa, por um lado são ações conjuntas que exercem papel fundamental de apoiar e, simultaneamente, provocar o processo de desenvolvimento do capital humano, da IES e de sua rede de valor. Por outro lado, identificaram-se algumas discrepâncias puderam ser observadas nas respostas dos entrevistados, que consideraram pouco importantes, não reunindo conteúdos que permitem a prática da ação conjunta. Estas dificuldades quanto à importância da criação da universidade corporativa já são indicativas de que há poucos resultados e desvalorização da prática da ação conjunta.

No entanto, a totalidade dos entrevistados considera que o estágio é muito importante e prioritário para as IESs, contribuindo para a realização da ação conjunta, fortalecendo o desenvolvimento das instituições envolvidas e a formação de relações no mercado de trabalho.

Assim, ao se justapor as percepções dos entrevistados entre realização de ações conjuntas e alianças estratégicas, concluiu-se que as ações conjuntas que

compõem as IESs situadas em São Paulo/Capital e ABC/Paulista, estão sendo desenvolvidas gradualmente, apontando divergências entre àquelas ações que interferem nas alianças estratégicas.

As conclusões desta pesquisa precisam ser alinhadas com suas limitações. Tomados em seu conjunto, os resultados apresentados pelo presente trabalho não podem ser generalizados, apontando para a ampliação da pesquisa.

Um dos limites que se circunscreve neste estudo está associado à restrição e disponibilidade dos dirigentes para responder o questionário. A escassa disponibilidade de tempo dificultou a evolução do trabalho. No entanto, esta limitação não impediu o alcance dos objetivos estabelecidos no presente estudo.

Adicionalmente o estudo se limitou nas suas particularidades. Este estudo, portanto, não pode servir de modelo a toda e qualquer IES, visto que este setor tem suas particularidades. Além disto, os impactos da realização de ações conjuntas serão vistos no médio e longo prazo, já que as IESs, objetos de estudo tem se adaptado à aliança estratégica gradativamente, ajustando-se às incertezas, à diferença de cultura entre as instituições que formaram esta aliança.

Como possibilidade de trabalhos futuros espera-se que este estudo possa servir de estímulo sobre o tema, em pesquisas com características correlatas, ou mesmo que utilizem metodologias diferenciadas.

Diante destas considerações, podem-se citar algumas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado:

- a) ampliar a aplicação do estudo realizado para outras IESs de outros pólos, principalmente aqueles que não formam alianças estratégicas, a fim de se verificar as realidades distintas e compará-las quanto à sua eficiência e congruência.
- b) aprofundar estudos que auxiliem na compreensão das razões pelas quais as IESs não realizam plenamente ações conjuntas na direção das atividades complementares, descontos nas mensalidades e universidade corporativa, explicitando-os.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Strategic market management**. 4 ed.; New York: Wiley, 1995.
- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMARAL, Viviane. **Desafios do trabalho em rede** (2003). Disponível em: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2004.cfm#rd_autor#rd_autor. Acesso em: 27 jul. 2007.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BATTISTELLA, Luciana Flores. **A experiência vivida pelo ser-gestor no desenvolvimento regional em um consórcio de pequenos municípios**. 2006. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11512.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2007.
- BITTENCOURT, Vitor Silva. **Ações de comunicação para a prática do marketing educacional: um estudo nas instituições de ensino superior na região do grande ABC**. 2005. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul. 2005.
- CARVALHO, Lílian Soares Pereira. **Estratégias de redes de negócios: como os aglomerados favorecem o desempenho nas exportações**. 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/118.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2007.
- CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo,,: paz e Terra, 1999.
- COLOMBO, Sonia Simões (Org). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ESTEVIÃO, Carlos. **Gestão Estratégica nas escolas. Cadernos de Organização e Gestão Curricular.** Instituto de Inovação Educacional. São Paulo. 2004.

FAULKNER, David. **Strategic Alliances: Cooperation for Competition.** In: FAULKNER, David; JOHNSON, Gerry. **The Challenge of Strategic Management.** Kogan Page, London. 1992.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Ademir. A., REIS, Ana Carla F. e PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1999/2002.

FLEURY, A C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, M. E. Dal Pai; MOROSINI, M. C.. (Org.). **Redes acadêmicas e produção do conhecimento em educação superior.** Brasília, INEP, 2001.

FRANCO, M. E. Dal Pai; MOROSINI, M. C.. (Org.). **Gestão de redes de pesquisa em educação superior: questão de princípios (1997).** Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 15 out. 2007.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai. **Comunidade de conhecimento, pesquisa e formação do professor do ensino superior.** In: MOROSINI, Marília Costa (Org.). **Professor do ensino superior: identidade, docência e formação.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

GARCIA, Renato. **As economias externas como fonte de vantagens competitivas dos produtores em aglomerações de empresas.** Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redecoop/SEP%202002%20Renato%20Garcia.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2007.

GARTON, Laura. HAYTHORNTTHWAITE, Caroline; WELLMAN, Barry. **Studying online social networks.** **Journal of computer Mediated Communication**, v.3, n.1, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.ascusc.org/jmc/vol3/issue1/garton.html>>. Acesso em: 28 jul. 2007.

GERLACH, Fábio Ravazi. **Impactos do associativismo na pecuária leiteira paulista: estudo de caso.** 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIACOMINI FILHO, Gino. **A parceria como incremento no Marketing Educacional.** **Revista de Administração da Fundação Eurípedes.** Fundação Eurípedes/Marília. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 39-44. 2001.

GIACOMINI FILHO, Gino. Comunicação mercadológica e fusões corporativas. **Contexto Comunicação e Pesquisa**. XV CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo, mai. 2000.

GOMEZ, Margarita Victoria. **Educação em rede: uma visão emancipatória**. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Alliance advantage. The art of creating value through partnering. **Harvard Business School Press**. Boston, 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Educação superior**. Disponível em: <http://sinaes.inep.gov.br/sinaes/Scripts?v=1.0.164&fn=dynapi/src/StartPageIE.html&theme=INEP_BLUE>. Acesso em: 22 mai. 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, p.85-104, jan./abr. Quadrimestral. 2002.

KPMG. **Pesquisa sobre alianças estratégicas**. [s.l.], 1999.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Disponível em: <<http://www.posbagozzi.com.br/download/gestao.pdf>> Acesso em: 20 nov. 2007.

MARQUES, Eduardo César. Redes sociais e instituições na construção do estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciência Social**. São Paulo: v.14, n. 41, out, p. 46- 49. 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO, Pedro Antonio. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras. Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina:** contribuição para implantação do programa de qualidade. 2002. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições de educação superior.** Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp>. Acesso em: 07 mai.2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman,1987/2000.

MIRANDA, L.C., SILVA, J.D.G.D A. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOROSINI, Marília Costa. Pedagogia universitária e campo do conhecimento: RIES- Rede sulbrasileira de Investigadores da Educação. In: MOROSINI, Marília Costa (Org.). **Enciclopédia de pedagogia universitária.** Porto Alegre, FAPERGS/ RIES, 2003.

MOTTA, F. G. Cluster regional calçadista de Franca e a cooperação entre as empresas: estudo de casos. VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP 2001, 2001, Bauru. **Anais....** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anteriores.html>. Acesso em 21 mar. 2007.

MURIEL, Roberta. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):** análise do processo de implementação. Espírito Santo: Hoper Editora, 2006.

NETO, João A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.

NOLETO, J. M. **Parcerias e alianças estratégicas:** uma abordagem prática. São Paulo: Gloval, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Nélío. **Organizações automatizadas:** desenvolvimento e estrutura da empresa moderna. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

PAULA, Ariano Cavalcanti; DINIZ, Patrícia Andrade. Negociação e estruturação para formação de uma rede organizacional: o caso Netimóveis. **Revista de Administração da FEAD-Minas.** Belo Horizonte, v.1, n.1, p.109-127, jun. 2004.

PIETROVSKI, Eliane Fernandes. **A gestão do conhecimento e a cooperação universidade-empresa:** o caso da unidade de ponta grossa do CEFET-PR. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESENDE, P. Movimentos colaborativos nas cadeias de suprimento. **Revista Tecnológica**. São Paulo: 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Fernando Márcio. **Influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas**: o caso da Fiat Automóveis S.A. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

ROSES, Luís Kalb, *et al.* **As alianças estratégicas transnacionais**: fator de competitividade das economias emergentes. Disponível em: <<http://www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo3.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2007.

SCHUCK, Hardi Luiz. **Alianças estratégicas para o suprimento de matérias-primas na indústria petroquímica de primeira geração do Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

SILVA, José Afonso. **Manual da Constituição Federal de 1988**. São Paulo: Malheiros, 2002.

SILVEIRA, S. W. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da vocação competitiva e desenvolvimento micro-regional**: o caso de Blumenau. 1999. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

SOUZA, Clarice Muhlethaler. **Convergência**: um fator de qualidade nas redes acadêmicas. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t050.doc>>. Acesso em: 23 nov. 2007.

SOUZA, Cláudio B. Gomide de. **Gestão participativa**: conceitos e operações fundamentais. Disponível em <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/apresentacao.html>. Acesso em: 20 nov. 2007.

SOUZA, M. A.; ALMEIDA, Lauro Brito. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e Franca-SP. In: SLADE Brasil 2006. **Estratégias para o desenvolvimento sustentável das organizações**. Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia. Camboriú, 2006. (CD ROM).

STANTON, Michael. A evolução das comunicações: das redes acadêmicas à Internet 2. **Revista Fonte**. São Paulo, p. 9-15, mar/jun. 2007. Disponível em: <http://www.prodemge.mg.gov.br/revistafonte/volume6/pdf/dialogo.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2007.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SUZIGAN, Wilson. **Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de políticas**. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_01.pdf. Acesso em: 04 jun. 2007.

SUZIKAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio**. Disponível em: <http://gecin.fclar.unesp.br/atividades/pesquisacluster/cluster.html>. Acesso em: 31 ago. 2005.

TAUHATA, Tatiana L.; SOARES, Diana L. **Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD**. RAE-Eletrônica, v. 3, n. 1, art. 4. jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1811&Secao=ESTRATEGIA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>. Acesso em: 27 jul. 2007.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo; Atlas, 2000.

TAVARES, Marcelo Gonçalves; SOARES, T. DIANA L. V A. **Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil**. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 293-312, Jun. 2003. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1909.pdf> Acesso: 27 jun. 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Berkeley: University of California. Consortium, Competitiveness and Cooperations Working Paper, 1992.

TOMAEL, Maria Inês. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. 2005. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Belo Horizonte, 2005.

VALERELLI, L.L. **Parcerias**. São Paulo: RITS, 199. Disponível em: <http://www.ritis.org.br>. Acesso em: 220 nov. 2007.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZALESKI N., João. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do processo regional**. 2000. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A – ENTREVISTA PRELIMINAR

1. MODELO I - ACORDOS DE COOPERAÇÃO: IES

ÁREAS DAS IES	NATUREZA DAS IES	INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES
Graduação	Atividades Complementares	Governo estrangeiro
	Ação conjunta de estágios	IES estrangeiras
	Benchmarking	IES nacionais
	Intervenções na comunidade carente	ONGs
		Organizações beneficentes

2. MODELO II - QUE AÇÕES CONJUNTAS (OU PARCERIAS) AS UNIVERSIDADES E CENTROS UNIVERSITÁRIOS VÊM REALIZANDO?

Que áreas das IES estabelecem ações conjuntas /parcerias?	Com que finalidade as IES (ou a área) estabelece ações conjuntas / parcerias?	Com quais instituições as IES desenvolvem ações conjuntas/parcerias?
Áreas de Marketing, Financeiro, Graduação, Pós-graduação Recursos Humanos e Jurídico	Inovação, Cumprimento da legislação, Imagem Institucional	Com Empresas, IEs, órgãos de classe, ONGs, prefeituras, sindicatos

3. MODELO III - ACORDOS REALIZADOS PELAS IESs INDICANDO OS RELACIONAMENTOS COM SETAS DE LIGAÇÃO

Prezados Professores:

Solicito sua colaboração para a pesquisa de mestrado que estou desenvolvendo. Neste momento procuro identificar possíveis acordos de cooperação que as Instituições de Ensino Superior (IES) podem estabelecer com outras entidades, sejam elas de qualquer natureza. Na figura abaixo estão colocadas as áreas da IES, natureza da cooperação e entidade, e dois exemplos de acordo de cooperação que as IES realizam atualmente.

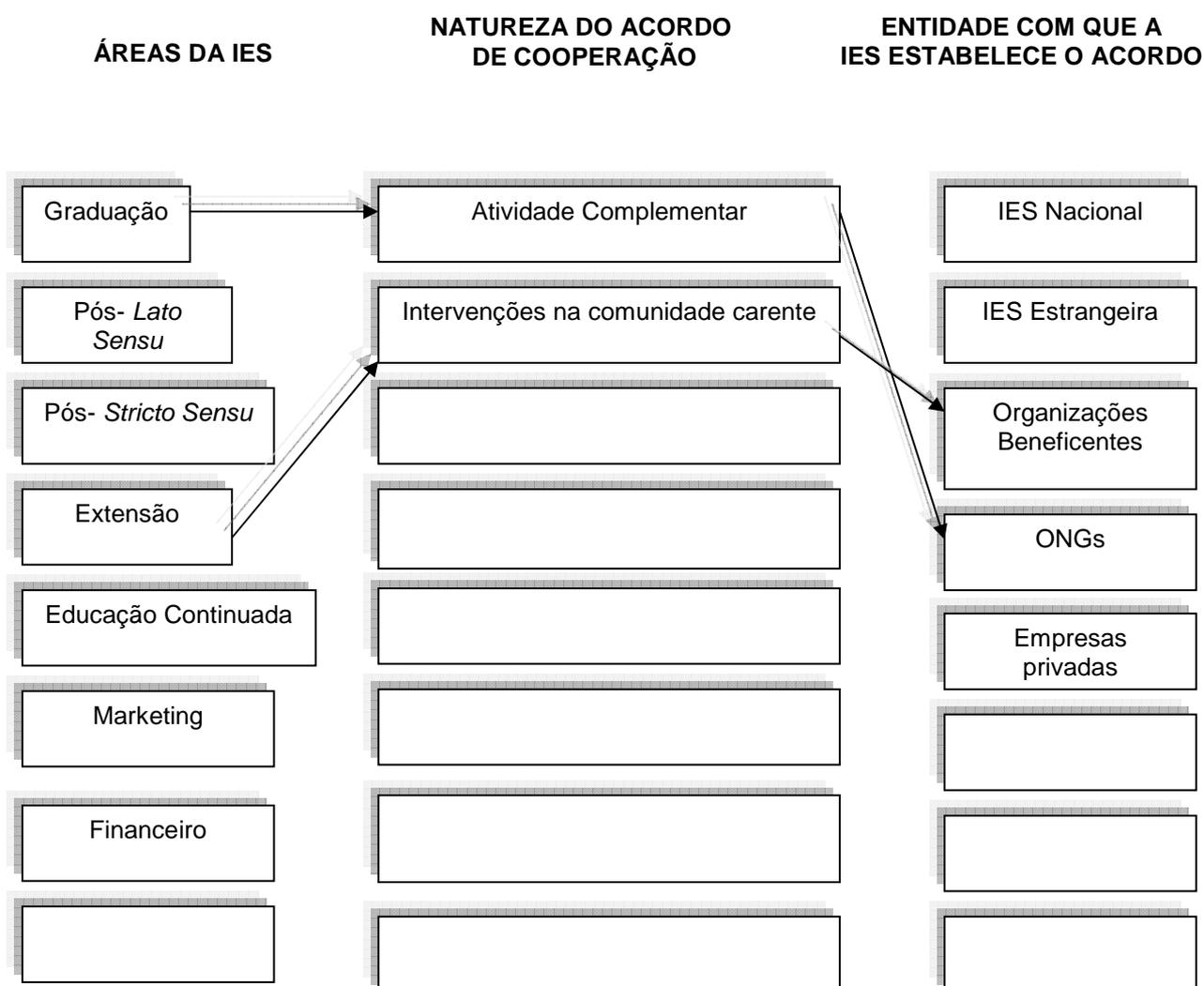
Requero que os Senhores acrescentem outros possíveis acordos, que tenham conhecimento, realizados atualmente por IESs preenchendo os quadros em branco e completando os já existentes indicando os relacionamentos com as setas de ligações.

Antecipadamente, agradeço.

Mauro de Paulo Freitas Filho

Mestrando – Universidade Municipal de São Caetano do Sul (IMES)

E-mail: mpaulaf@uol.com.br



APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA

Este trabalho de mestrado visa identificar ações conjuntas que as IES vêm realizando com outras instituições atualmente. No quadro a seguir, para cada ação apresentada, atribua nota nas duas colunas à direita:

GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO PARA AS IES (EM GERAL):

Escala que vai de 1 a 5 – (1) Sem importância. (2) Pouca importância (3) Nem importante nem sem importância (4) Um pouco importante (5) Muito importante

Nº	TÍTULO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO CONJUNTA	EXEMPLO(S)	GRAU DE IMPORTÂNCIA DESTA AÇÃO PARA AS IES					ESTA AÇÃO É PRATICADA PELA IES EM QUE VSa ATUA?		
				1	2	3	4	5	Sim com prioridade	Sim sem prioridade	Não praticada
1	ATENDIMENTO À COMUNIDADE	Proporcionar benefícios práticos às populações do entorno.	Parceria com OAB para atendimento jurídico.. Universidade "G" com AVAP desenvolve cursos de informática para deficientes.	1	2	3	4	5	0	1	3
2	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	Associação da IES com órgãos governamentais ou empresas privadas para fornecer atividades complementares para os alunos da graduação.	A Universidade "B" faz parceria com a Secretaria da Saúde para alunos de enfermagem coletar sangue para avaliação do grau de hepatite na população. Empresas privadas em parceria com a Universidade "F" ofertando palestras	1	2	3	4	5	0	1	3
3	BOLSAS DE ESTUDO	A IES associando-se com órgãos governamentais para gerar bolsa de estudo para alunos.	Parceria da Universidade "D" com o Prouni, FIES e o Pra Valer para viabilizar bolsa de estudos.	1	2	3	4	5	0	1	3
4	DESCONTOS NAS MENSALIDADES	Formar parceria com empresas para que seus funcionários tenham desconto nas mensalidades.	Universidade "A" dá desconto para funcionários da Gol e TAM. Universidade "C" dá desconto para funcionários da GM.	1	2	3	4	5	0	1	3
5	INTERCÂMBIO COM IES ESTRANGEIRAS	Desenvolver programa de ação conjunta com outra IES estrangeiras, para intercambio de alunos e desenvolvimento de projetos conjuntos.	Universidade "A" em parceria com Universidade de Palermo, na Itália.	1	2	3	4	5	0	1	3
6	EVENTOS	Parceria com instituições publicas ou privadas para realização de congresso e seminários.	Universidade "G" faz parceria com jornal regional para realização de eventos (congressos e seminários) Universidade "C" faz parceria com hospitais para realização de eventos (congressos e seminários) na área de saúde.	1	2	3	4	5	0	1	3
7	REALIZAÇÃO DE PESQUISA CONJUNTA	Estabelecer parcerias com IES, empresas privadas e públicas para desenvolvimento de pesquisa.	Parceria para a realização de pesquisa conjunta focada nos acordos do Mercosul com a Universidade "E".	1	2	3	4	5	0	1	3
8	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	Realização de parceria com empresas para criação da Universidade Corporativa das empresas.	A Parceria entre Universidade "D" e Fiat, UniABC, UESPI, Prouni, etc., beneficiará funcionários, oferecendo diversos cursos.	1	2	3	4	5	0	1	3
9	ESTAGIO	Parceria com empresas privadas para divulgação de vagas para estágio.	Universidade "F" em parceria com empresas privadas para divulgação das vagas.	1	2	3	4	5	0	1	3