



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado
de São Paulo
Brasil

Demko Alves, Josmary Karoline; Veloso Biscoli, Fabiana Regina; Schmidt, Carla Maria
A IMPORTÂNCIA DAS COOPERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA: UM ESTUDO NO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIOESTE

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 158-178

Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641696008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A IMPORTÂNCIA DAS COOPERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA: UM ESTUDO NO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIOESTE**

**THE IMPORTANCE OF COOPERATION UNIVERSITY-COMPANY: A STUDY IN THE
EXECUTIVE SECRETARIAT COURSE OF UNIOESTE**

Josmary Karoline Demko Alves

Mestranda em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV.

E-mail: josmarykaroline@yahoo.com.br (Brasil)

Fabiana Regina Veloso Biscoli

Doutoranda em Administração pela Universidade Positivo.

Docente do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

E-mail: fbiscoli@yahoo.com.br (Brasil)

Carla Maria Schmidt

Pós-Doutoranda em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB.

Professora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

E-mail: c.m.schmidt@bol.com.br (Brasil)

Data de recebimento do artigo: 24/04/2014

Data de aceite do artigo: 13/06/2014

A IMPORTÂNCIA DAS COOPERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA: UM ESTUDO NO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIOESTE

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a importância da formalização dos projetos de cooperação entre o Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste e as empresas de Toledo/PR e região, visando melhorar a gestão das parcerias Universidade-Empresa. Ao longo da história do curso foram desenvolvidas muitas atividades em conjunto com empresas (realização de eventos, cursos, projetos de pesquisa e extensão, além dos campos de estágio). Entretanto, nunca houve a formalização e gestão dessas cooperações, ações necessárias para a melhoria da qualidade dos resultados das parcerias. Vários autores defendem que o crescimento de acordos cooperativos entre instituições de ensino e entidades empresariais é uma tendência colocada pela sociedade e o estudo desses arranjos, sua estrutura e gestão, podem contribuir para o desenvolvimento de modelos inovadores, dando suporte ao crescimento econômico e tecnológico. A metodologia deste trabalho se caracteriza como um estudo de caso de abordagem qualitativa, que visa apresentar a situação do Curso de Secretariado Executivo da Unioeste – *campus* de Toledo no que tange a gestão das cooperações. A principal coleta de dados se deu a partir da análise documental das parcerias já realizadas no Curso de Secretariado Executivo. Os principais resultados apontam que as parcerias entre universidades e empresas apresentam relevantes benefícios para ambos os envolvidos.

Palavras-chave: Cooperação; Gestão; Parceria.

THE IMPORTANCE OF COOPERATION UNIVERSITY-COMPANY: A STUDY IN THE EXECUTIVE SECRETARIAT COURSE OF UNIOESTE

ABSTRACT

The present study aims to describe the importance of formalizing cooperation projects between the Executive Secretariat undergraduate program from Universidade do Oeste do Paraná (Unioeste/Toledo) and companies in Toledo/PR to improve the management of university-company partnerships. Throughout the history of the course many activities were developed together with companies (events, courses, research and extension projects, and the internships). However, the management of cooperation have never been formalized, an action that is needed to improve the quality of the results of partnerships. Several scholars argue that the growth of cooperative agreements between educational institutions and business entities is a trend demanded by society and the study of these arrangements, structure and management can contribute to the development of innovative models, supporting economic and technological growth. The methodology of this study is characterized as a case study with a qualitative approach, which aims to present the current situation of the Executive Secretary at Unioeste regarding the management of cooperation. The main data collection occurred from the documental analysis of the partnerships already undertaken in the Executive Secretariat undergraduate program. The main results showed that partnerships between universities and companies have significant benefits for both parties/sides.

Keywords: Cooperation; Management; Partnership.



1 INTRODUÇÃO

O processo de cooperação entre empresa e universidade no Brasil iniciou-se ao longo da década de 1970, momento de expansão industrial, visto que as indústrias buscavam por desenvolvimento e inovação, mas não tinham o recurso de pessoal necessário. Enquanto isso, as universidades consolidavam-se na sociedade, mas sem grandes investimentos (Nunes, Camboim, Queiroz, Queiroz & Hekis, 2011). A partir dessa data, as parcerias tornaram-se uma tendência, especialmente, na atualidade, posto que a quantidade de interações entre cursos de ensino superior e empresas relacionadas vem aumentando e trazendo modelos de sucesso (Nunes *et al.*, 2011). As pesquisas publicadas sobre cooperação envolvendo universidades deixam evidente que as parcerias mais utilizadas ocorrem por meio da pesquisa de inovação e desenvolvimento, que envolve universidades equipadas tecnologicamente e empresas do ramo de tecnologia (Marcovitch, 1999).

Contudo, investigar outras formas de parcerias possíveis entre empresa-universidade torna-se um campo de pesquisa instigante. Nesta perspectiva, o presente estudo busca compreender a dinâmica das cooperações existentes no Curso de Secretariado Executivo da Unioeste, *campus* de Toledo/PR. Este curso, no decorrer dos seus 26 anos de história, frequentemente, desenvolveu projetos de pesquisa e extensão, cursos, eventos, além dos campos de estágios, sendo que, para tanto, o curso sempre esteve em contato com as empresas de Toledo e região. Ou seja, ao longo dos anos foram muitas as atividades e parcerias desenvolvidas com empresas, como: apoio aos eventos organizados pelo curso; apoio a projetos de pesquisa e extensão; disponibilização de palestrantes e; abertura para visitas técnicas. Entretanto, nunca houve a formalização e gestão dessas cooperações, ações necessárias para a melhoria da qualidade dos resultados dessas parcerias.

Observa-se que as parcerias no Curso de Secretariado Executivo aconteciam apenas ocasionalmente, de maneira informal, quando este precisava de algum patrocínio ou recurso para o desenvolvimento de suas atividades. Nessas ocasiões as empresas apoiavam conforme sua disponibilidade no momento da consulta, e caso houvesse tal disponibilidade, a contrapartida concentrava-se apenas na divulgação da empresa patrocinadora. Constatou-se, ainda, que em tais casos as empresas procuradas eram aquelas que possuíam algum vínculo ou contato com professores e acadêmicos; não havia um planejamento que orientasse a escolha da empresa e o tipo de parceria mais condizente com a atividade desenvolvida.

Diante desse cenário, nos anos de 2012 e 2013 o colegiado do Curso de Secretariado Executivo revisou suas ações e formalizou tanto o planejamento quanto a operacionalização das parcerias – o que caracteriza os processos de gestão das cooperações, de forma que estes se



tornaram oficiais e formalizados. Assim, a proposta deste trabalho é analisar a importância dos processos de gestão da cooperação existentes entre o Curso de Secretariado Executivo e empresas de Toledo/PR.

Para atingir o objetivo, este trabalho configura-se da seguinte maneira: após esta introdução será apresentado o referencial teórico que fornecerá aporte necessário para compreensão das cooperações Universidade-Empresa e a gestão dos projetos cooperativos. Depois, a seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Na sequência, na seção 4, apresentam-se os resultados e discussão do projeto de formalização das parcerias e a importância para o Curso de Secretariado Executivo. As considerações finais e as referências completam o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Autores como Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) e Austin (2001) são enfáticos em destacar que, no mundo dos negócios, a capacidade de colaboração e da estruturação em parcerias são condições fundamentais para o êxito das organizações e instituições. Assim, o presente referencial teórico tem por objetivo apresentar, primeiramente, as definições das cooperações Universidade-Empresa, bem como os aspectos motivacionais, facilitadores e dificultadores dessas parcerias. Além disso, será abordada a gestão das cooperações, destacando-se os desafios gerenciais e as etapas de projetos cooperativos.

2.1 COOPERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA

No Brasil, as primeiras Instituições de Ensino Superior foram legalmente criadas por volta da década de 1930 junto com a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública (Marcovitch, 1999). Em suas premissas, a Universidade pressupõe a construção e concretização do conhecimento, integrando teoria e prática por meio de ações transformadoras (Nunes *et al.*, 2011). Identifica-se então a importância das universidades para com a sociedade em geral.

No entanto, acompanhando a demanda do contexto atual, as universidades precisam extrapolar seu papel clássico, acima mencionado, e se tornar mais visíveis e participativas na



sociedade. Do mesmo modo, as empresas buscam inserir-se nesta perspectiva juntamente com as instituições de ensino. Dessa forma, surge a cooperação Universidade-Empresa. Com a expansão da indústria, o processo de cooperação entre empresa e universidade iniciou-se, no Brasil, ao longo da década de 1970 (Nunes *et al.*, 2011). A partir dessa data as parcerias se tornaram uma tendência, visto que a quantidade de interações entre cursos de ensino superior e empresas relacionadas vem aumentando e trazendo modelos de sucesso.

Assim, Costa, Porto e Feldhaus (2010) reforçam que o crescimento de acordos cooperativos entre instituições de ensino e entidades empresariais são uma propensão colocada pela sociedade e complementam que o estudo desses arranjos, sua estrutura e gestão, podem contribuir para o desenvolvimento de modelos inovadores, dando suporte ao crescimento econômico e tecnológico.

As parcerias Universidade-Empresa já estão consolidadas em diversos países. Na Europa, a interação tem sido incentivada como estratégia de globalização da economia; nos Estados Unidos, existe uma lei federal que garante às universidades maior participação nos lucros provenientes de resultados de pesquisas financiadas com verbas federais (Vogt & Ciacco, 1995). No entanto, essas cooperações abrangem, em sua maioria, pesquisas voltadas à tecnologia.

Também no Brasil, as universidades apresentam destacada contribuição com as pesquisas no setor tecnológico. Nesse aspecto, de acordo com Marcovitch (1999), as universidades públicas estão presentes em 85% das participações registradas nos programas de desenvolvimento tecnológico industrial e agropecuário, comprovando, a significância das cooperações entre empresas e universidades no setor de tecnologia. Torna-se evidente, então, que a maior forma de relação envolve a pesquisa de inovação e desenvolvimento, que envolve universidades equipadas tecnologicamente e empresas do ramo de tecnologia.

Além dessa abordagem, Plonski (1999) identificou outras formas de cooperação: a) patrocínio de empresas, na qual as empresas contribuem com um valor financeiro, doação de material ou com outra ação, obtendo, em troca, sua marca divulgada; b) cursos de extensão, que englobam a ligação da Universidade-Empresa-sociedade, pois a empresa investe na universidade para esta fornecer conhecimento à sociedade, sendo então uma cooperação dupla; c) apoio e participação de empresas em eventos acadêmicos, feitos, normalmente, por meio de contribuições financeiras ou indicação de palestrantes e participantes das empresas; d) ensaios e análises; e) consultorias técnicas e gerenciais, nas quais a universidade presta determinados serviços às empresas, de acordo com as demandas apresentadas; f) pesquisa contratada, na qual a empresa solicita pesquisa específica e os acadêmicos vão até a instituição de ensino desenvolvê-la; g) desenvolvimento tecnológico em conjunto, abordando pesquisa no ramo da tecnologia, entre



outras.

Ainda sobre a natureza e configuração das parcerias que as empresas estabelecem com as universidades, Costa, Porto e Feldhaus (2010) apresentam os seguintes mecanismos de cooperação: a) consórcios, nos quais duas ou mais empresas se associam para contratar um serviço da universidade, que é vista pelas empresas como uma fonte de inovação e informação; b) cooperação entre universidades e companhias de outros segmentos no mercado, com o objetivo de alcançar resultados mais rápidos, e os recursos provêm de todas as entidades envolvidas; c) projetos pontuais, que ocorrem quando falta conhecimento em uma área de interesse específica e há necessidade de resultados imediatos, (os investimentos por parte da empresa são expressivos); d) por fim, programas de pesquisa, parcerias de longo prazo que sustentam as competências das empresas e são fontes de conhecimento e informação.

Entretanto, postos os envolvimento da universidade com as empresas, Nunes *et al.* (2011) destacam a relação com a sociedade, na qual as instituições de ensino assumem a responsabilidade social de contribuir, por meio do conhecimento de tecnologias e da criatividade na prestação de serviços educacionais, para a resolução dos problemas e carências demandadas pela sociedade. Além da função principal da universidade que é o ensino, a universidade e, por consequência os cursos de ensino superior, tem a possibilidade de também retribuir às demandas da sociedade, incentivando os estudantes para uma atuação cidadã, por meio de projetos de extensão.

Tratando sobre as cooperações interorganizacionais, Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) realizaram um trabalho sobre o campo de estudo das cooperações. Neste estudo, afirmam que a aplicação das cooperações podem se basear em seis campos/teorias, sendo eles: a) teoria da economia industrial: utilizada para permitir que se entenda como os diferentes ganhos econômicos de produção explicam a eficiência da cooperação; b) teoria da dependência de recursos: explica o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais, utilizando várias estratégias para aumentar seu próprio poder. Essa abordagem entende que as cooperações ocorrem a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos; c) teoria das redes sociais: utilizada para estudar como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão melhorar o desempenho da empresa; d) teoria crítica: empregada para entender o poder e dominação de como as relações são estabelecidas; e) teoria institucional: trata da dependência como o conceito central na configuração de cooperações; f) teoria da estratégia: aborda como a cooperação e as relações podem gerar impacto na competitividade das empresas.



Nesse aspecto, vale considerar que embora as abordagens conceituais sejam relevantes para orientar os estudos científicos sobre o tema, elas não serão tratadas de forma prioritária neste trabalho. Tais aspectos foram aqui apontados no sentido de evidenciar que há várias frentes de estudos buscando retratar as práticas de cooperação Universidade-Empresa, o que demonstra a relevância da cooperação na atualidade.

2.1.1 ASPECTOS MOTIVADORES DA COOPERAÇÃO

Nesta seção busca-se apresentar os motivos e as condições nas quais as organizações estabelecem suas parcerias. Quanto aos aspectos motivadores, Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) identificaram que os relacionamentos são, primeiramente, “motivados pela busca de eficiência e podem ser vistos como forma de negociação, na qual cada organização procura maximizar sua vantagem” (p. 28). Ou ainda, as relações podem ser estabelecidas levando em conta o valor instrumental, ou seja, “considera-se o grau com que dada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais” (p. 28), preocupando-se com a obtenção de recursos de maneira racional. No entanto, antes de procurar a cooperação para maximizar sua eficiência, a empresa e universidade devem ter seus objetivos e metas bem estabelecidos.

Para Oliver (1990 *apud* Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011) um dos motivadores são os relacionamentos que serão aprimorados e instalados, ou ainda, a escassez de recursos, mas ressalta que essa escassez pode tanto induzir à cooperação como à competição. Identificada a falta de determinados artifícios, as empresas entendem que aquele que os possuir terá grande vantagem competitiva; assim, em vez de buscarem a interação para alcançar o recurso faltante, as organizações competem duramente.

Em seu estudo, Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) apresentaram que o poder é um fator motivacional, isto é, as instituições tentam exercer poder, influência ou controle sobre as outras que possuem o recurso requerido, contrastando com o pressuposto mencionado de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si.

Retoma-se que Costa, Porto e Feldhaus (2010) destacam que, do ponto de vista da empresa, as cooperações são motivadas por assegurarem a eficiência de pesquisas, garantindo o acesso a tipos diferentes de conhecimentos científicos e tecnológicos, refletindo também as diferenças na demanda de conhecimento em estágios diferentes da evolução e desenvolvimento da empresa.

Ainda sobre os aspectos motivadores, Mota (1999) afirma que a interação entre duas instituições requer um esforço de cada parte, tanto para ser iniciada, como para ser mantida; assim



sendo, ela só é estável se as vantagens percebidas superarem, significativamente, este esforço. Estas vantagens têm de estar ligadas aos seus objetivos básicos, ou seja, deve haver, numa universidade, uma percepção de que a interação contribui para a sua missão de formar recursos humanos e a empresa tem de ver nela uma contribuição direta ou indireta para sua lucratividade e aumento de qualidade. O entendimento por completo dos benefícios e funcionamento da cooperação se tornam um grande motivador.

Além do exposto, Wegner e Dahmer (2004) afirmam que embora a participação nos relacionamentos tenha, geralmente, por objetivo o benefício econômico final, é necessário destacar que a coesão do grupo, a capacidade de análise estratégica e a capacidade de planejamento também são fatores motivacionais. Ou seja, variáveis como eficiência, competência, e produtividade são importantes para a formação cooperativa. Assim, é fundamental destacar os fatores motivadores aos parceiros, a fim de que, os projetos de cooperação sejam desenvolvidos com êxito.

2.1.2 ASPECTOS FACILITADORES DA COOPERAÇÃO

Para realizar processos de cooperação, alguns autores identificaram os facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. Primeiramente, Castro, Bulgacov e Hoffman (2011) colocam que a criação da confiança entre os parceiros é um fator considerado como pré-requisito, podendo agir como facilitador ou dificultador em uma relação. Devido às características básicas da confiança, como honestidade, disposição e eficácia, esta se apresenta como algo a ser construído ao longo do tempo. Verschoore e Balestrin (2008) corroboram afirmando que com um grau elevado de confiança, as instituições envolvidas proporcionam defesas contra ações antiéticas ou oportunismo. Além disso, o conhecimento das partes pode proporcionar, também, melhor adequação dos projetos de cooperação, posto que os envolvidos já sabem dos recursos e interesses mútuos.

Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) afirmam que “juntamente com a confiança, o comprometimento é citado como um dos mais importantes fatores para a formação e manutenção do relacionamento interorganizacional” (p. 29), agindo como um facilitador para as cooperações. A partir do momento que é celebrada determinada parceria, os cooperados devem cumprir todo o proposto no início da relação, sendo salientada a importância do comprometimento.

Em outro aspecto, Verschoore e Balestrin (2008) demonstram que com as circunstâncias

competitivas correntes, os negócios demandam níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta, elementos que as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem oferecer. Nesse contexto, a readequação e modernização das empresas às demandas, facilitam a inserção das cooperações, posto que toda empresa e/ou universidade quer se manter no mercado com alto grau de competitividade.

Outro aspecto que facilita a interação é a viabilidade financeira para as universidades. Para Stal (1999) “a ameaça de redução das verbas públicas para a pesquisa está sempre presente, levando-as a procurarem novas fontes de recursos” (p. 71). Dessa forma, as empresas apresentam seus recursos econômicos disponíveis, vista a necessidade das universidades, já que as cooperações podem envolver recursos de grande montante financeiro. Além disso, algumas organizações desejam contribuir com as universidades públicas; no entanto, não podem ou não têm interesse em contribuir com aspectos teóricos e práticos, sendo que a forma de contribuição para estas se dá mediante auxílio financeiro.

2.1.3 ASPECTOS DIFICULTADORES DA COOPERAÇÃO

Para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), além dos aspectos facilitadores, é importante considerar também os dificultadores, pois estes fatores podem inibir a formação e manutenção das relações, o que pode prejudicar o próprio relacionamento entre as instituições e, consequentemente os resultados das cooperações.

Assim sendo, Plonski (1999) afirma em seu estudo que as universidades e empresas, muitas vezes, diferem no foco de interesses e, como acrescentam Fujino, Stal e Plonski (1999) “um dos conflitos da cooperação Universidade-Empresa refere-se à diferença de objetivos entre a pesquisa acadêmica e a pesquisa de interesse para a empresa” (p. 47). A pesquisa acadêmica caracteriza-se, pois, pela liberdade de investigação e pela obrigação de estimular o livre fluxo das informações. Embora as questões éticas percorram todo o processo da pesquisa acadêmica, a socialização da informação continua a ser seu principal objetivo, dada a sua contribuição para a sociedade. Já a pesquisa empresarial, busca a obtenção de lucro, a garantia da qualidade dos produtos e é caracterizada pela manutenção do sigilo de informações. Dessa forma, os interessados devem esclarecer quais são as intenções ao se iniciar uma relação, destacando os objetivos distintos, mas que são complementares e ainda, devem acompanhar o cumprimento dos objetivos ao longo da cooperação, pois o desvio de interesses pode acontecer no desenvolvimento da relação.

Grynsnzpan (1999) também destaca que, ao se falar em cooperação “nem tudo são flores,



pois os dois setores têm dinâmica e objetivos distintos e muitos desacordos existem e continuarão a existir” (p. 23), e complementa que as contradições não ocorrem apenas no Brasil, mas são uma realidade comum em todos os países. Aprofundando, Labidi (2010) adiciona que o processo de interação se torna complexo pelas diferenças entre as entidades, preconceitos e desconfianças, agindo, assim, como fatores de distanciamento entre os envolvidos.

Além disso, a vinculação saudável está cercada por outros obstáculos. Plonksi (1999) destaca a percepção de que a universidade e as empresas estão em processo de convergência. Para explicitar como isto ocorre, são usadas duas terminologias. A primeira trata das universidades empreendedoras, que de acordo com Plonski (1999), são “universidades que enfatizam um papel ativo no mercado do conhecimento” (p. 9), ou seja, instituições de ensino que exploram parques tecnológicos e adquirem posições de capital, caracterizando o capitalismo acadêmico, tornando-se, de certa forma, empresas. O outro termo são as universidades corporativas, que têm em seu objetivo a formação e o desenvolvimento de talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional. Dessa forma, Plonski (1999) conclui que este aspecto pode ser citado como dificultador, pois, por vezes, as universidades estão atuando como empresas e as empresas atuando como universidades.

Outro aspecto que pode ser considerado como fator dificultador para as cooperações, é a falta de confiança. De acordo com Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), na ausência de confiança, o participante não se compromete com a relação e tende a agir de maneira oportunista, deixando que o parceiro se responsabilize por todo o esforço e investimento para o desenvolvimento da relação, controlando o relacionamento de maneira negativa. Verschoore e Balestrin (2008) fortalecem que “a maior barreira ao crescimento das cooperações é o receio de perder o benefício das relações sociais e a confiança entre os participantes” (p. 1052). Neste momento, reforça-se a importância do acompanhamento da cooperação.

Analisando as relações entre os envolvidos, Candido e Abreu (2004) alegam que um dos principais fatores críticos para o sucesso das cooperações diz respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação, pois o relacionamento com outra instituição poderá se formar com base de conhecimento e confiança. Assim, entende-se que a escolha de um parceiro com o qual nunca se teve relação anterior, pode se tornar mais complexa, pois todo o processo de ambientação e conhecimento das características de atuação das partes precisam ser efetuados com tranquilidade e de forma eficaz para que não aconteçam problemas



futuros.

Apesar dessas adversidades, as cooperações entre instituições estão gradativamente mais presentes, ainda que sejam poucos os trabalhos que se propõem a estudar as consequências reais dos relacionamentos interorganizacionais (Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011). Isso ocorre, na visão desses autores, pela dificuldade em mensurar tais resultados, amparados em literatura confiável, pois estudos com conceitos e etapas para a cooperação já existem, no entanto, devido à dificuldade de acompanhar o desenvolvimento das interações, poucas são as publicações sobre os resultados obtidos.

Pereira (2005) ressalta que o desempenho das cooperações depende dos resultados das organizações que constituem a relação e acrescenta que o ganho econômico advindo das interações oferece base para qualquer estratégia cooperativa. Dessa forma, os resultados dos relacionamentos são importantíssimos, posto que, através destes, é possível o aperfeiçoamento da gestão dos processos de cooperação.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS COOPERATIVOS

Com a multiplicação de relações de cooperações entre universidades e empresas, alguns autores buscam facilitar este processo e assim, entre as melhorias propostas por estudiosos e analisando o propósito deste trabalho, destaca-se que, para alcançar sucesso nas relações interorganizacionais é necessário o aprimoramento da gestão das cooperações. Para tal, considera-se necessário investigar o processo como um todo, desde o primeiro contato até a avaliação final, buscando entender todo desenvolvimento e etapas realizadas, pois a visão geral proporciona entendimento para aperfeiçoar as interações.

Neste contexto, Costa, Porto e Feldhaus (2010) consideram que, para identificar qual a melhor maneira de gerenciar a cooperação, é preciso: mapear a natureza das atividades desenvolvidas; analisar as práticas administrativas utilizadas na gestão dessas atividades; e caracterizar o modelo de gestão adotado na cooperação Universidade-Empresa. Quanto ao modelo de gestão que é necessário, este deve envolver pontos-chave, quais sejam: a prospecção eficiente dos parceiros para assegurar o seu interesse efetivo ao longo da parceria; a ativa contribuição dos parceiros; o estabelecimento de uma gerência de projetos de qualidade; o ajuste dos objetivos das partes envolvidas; a comunicação efetiva ao longo da cooperação; e o monitoramento do progresso da parceria. Além disso, fatores como confiança, compromisso e continuidade também são importantes.



Ainda tratando sobre os modelos de gestão da cooperação, Costa, Porto e Feldhaus (2010) definiram que as práticas administrativas que integram o modelo de gestão estão distribuídas em três fases: a) fase de pré-desenvolvimento da cooperação: definição do portfólio de projetos cooperativos, seleção dos parceiros e planejamento da cooperação; b) fase de desenvolvimento da cooperação: definição dos contratos cooperativos, estruturação dos recursos financeiros e físicos, estruturação das equipes de trabalho vinculadas às parcerias, execução dos projetos cooperativos e acompanhamento das atividades; c) fase de pós-desenvolvimento da cooperação: avaliação das parcerias, transferência de conhecimento e garantia de propriedade intelectual.

Plonski (1999) concorda que “um fator crítico para o êxito da cooperação é a gestão adequada da interface em seus vários níveis” (p. 7). Para o autor, estas interfaces compreendem desde o alinhamento de percepções dos cooperantes a respeito de quais são os diferentes objetivos com a relação e os condicionantes que cada cultura impõe, até a administração cotidiana dos projetos e atividades envolvidos na transformação dos objetivos estipulados em resultados tangíveis. Ou seja, ambos utilizam a divisão do processo de cooperação e cumprimento de cada parte corretamente, visando a um bom resultado final.

Além disso, Costa, Porto e Feldhaus (2010) acrescentam que a cooperação “sendo uma relação que envolve grupos distintos de pessoas, vindo de condições diversas e pesquisando coisas novas” (p. 108), torna-se um desafio que exigirá novos instrumentos e estilos alternativos de trabalho, conforme já foi explicitado por vários autores no item dos aspectos dificultadores, sendo este identificado como o principal motivo para a resistência na execução dos processos. Assim, reforça-se a importância da análise de todos os aspectos envolvidos na cooperação para realçar o efeito positivo da relação.

3 METODOLOGIA

Para atingir o propósito geral deste trabalho, qual seja, analisar o impacto dos processos de cooperação existentes entre o Curso de Secretariado Executivo e empresas de Toledo/PR e região, utilizou-se de abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso. Conforme Gil (2002) uma das aplicações do estudo de caso é a formulação de teorias e projetos para atender a determinado problema, já previamente estudado. Yin (2001), por sua vez, conceitua o estudo de caso como



sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32). O autor informa, ainda, que este tipo de pesquisa tem como característica o estudo aprofundado e permite conhecer de uma maneira ampla e detalhada o assunto em questão.

Além disso, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, pois pretendeu estabelecer uma abordagem teórica sobre as cooperações e parcerias, a fim de analisar os tipos de parcerias desenvolvidas pelo Curso de Secretariado Executivo e empresas de Toledo e região. A pesquisa bibliográfica é definida por Marconi e Lakatos (1999) como um método de coleta de dados que reúne bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. É importante destacar que as publicações sobre o tema de cooperação entre universidade e empresa ainda são recentes.

Para a coleta de dados empíricos, efetuou-se um levantamento documental nos arquivos do Curso de Secretariado Executivo, identificando quais parcerias apresentavam registro formal. Assim, a partir da análise desses documentos foram identificadas oito empresas que possuem parceira com o curso. Na sequência, cada uma dessas cooperações ou parcerias foi enquadrada em uma das três seguintes categorias (Apoio a eventos, Apoio a projetos de extensão ou Visita técnica). Ressalta-se que até o momento, as parcerias existentes entre o Curso de Secretariado Executivo e as empresas limitam-se a estas três categorias, mas que futuramente, elas podem ser ampliadas para cooperações de outra natureza. Por fim, após a categorização de cada uma das cooperações, foi possível, a partir de análise descritiva, identificar e descrever os benefícios advindos dessas parcerias para ambos os atores envolvidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A sociedade atual está demarcada como era do conhecimento e da informação, fato que tem incentivado a criação de laços entre os envolvidos no processo de produção e utilização deste conhecimento, como por exemplo, universidades e empresas. Uma vez que o objetivo destas instituições é estar em constante desenvolvimento, Zawislak (1995) descreve que todo tipo de desenvolvimento – social, político, econômico, científico, tecnológico – é função de algum tipo de conhecimento. Esse argumento reforça a justificativa deste artigo quando enfatiza que o resultado de ações de parceria e cooperação pode gerar conhecimento tanto para a empresa como para a universidade.



Para obterem resultados positivos, tornarem-se reconhecidas e competitivas, as empresas vêm constatando o quanto as universidades podem contribuir na transferência de conhecimentos (Salomon & Silva, 2007). Além disso, Webster (1994) destaca que as empresas são pressionadas pela necessidade de produção em um mercado global cada vez mais ágil, enquanto as universidades são pressionadas pela necessidade de buscar recursos financeiros fora dos meios tradicionais, ou seja, fora dos financiamentos governamentais. Assim, a aproximação das empresas e da academia é fator essencial para a sobrevivência de ambas, fato que tem sido explorado neste estudo, a partir de uma análise empírica.

O Curso de Secretariado Executivo da Unioeste – *campus* de Toledo/PR, ao longo dos seus 26 anos, tem buscado espaço para inserir seus egressos no mercado de trabalho. Neste sentido, o colegiado do Curso tem promovido eventos, realizado visitas técnicas com estudantes e desenvolvido projetos de pesquisa e extensão. Para essas iniciativas, eventualmente o curso tem contado com apoio de empresas parceiras, que até 2011 ocorriam de forma não planejada, ou seja, de acordo com os contatos de cada coordenador do colegiado do Curso, de docentes ou mesmo dos estudantes envolvidos nas atividades.

Contudo, a partir de 2012, houve uma reestruturação no processo de formação de parcerias. Naquele momento, surgiu a proposta de pesquisar a forma mais apropriada para efetivamente valorizar as parcerias com as empresas, apontando tanto as intenções, como também as vantagens da parceria. Ainda houve a preocupação de desenvolver um planejamento que pudesse ser contínuo e que estivesse sempre acessível à coordenação do curso. Deste planejamento, portanto, surgiu a proposta de categorizar e formalizar as parcerias entre o Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná e as empresas de Toledo e região, visando melhorar a gestão dessas cooperações.

Labidi (2010) entende que o processo de interação Universidade-Empresa é bastante complexo por se tratar de dois universos distintos, o que pode ser constatado na análise das parcerias, que resultaram na especificação e ajuste dos objetivos e benefícios em cada parceria. Assim, para evitar a divergência de objetivos, no processo de formalização das cooperações entre a Unioeste e as empresas em estudo, buscou-se, primeiramente, identificar os pontos-chaves que regem esse processo com eficácia, baseado em Costa *et al.* (2010):

- a) a prospecção eficiente dos parceiros para assegurar o seu interesse efetivo ao



- longo da parceria: para cumprir o primeiro ponto, constatou-se a necessidade de selecionar uma quantidade pequena de parcerias. Assim, considerando as três categorias de parcerias, foram distribuídos uma média de três parceiros para cada;
- b)** a ativa contribuição dos parceiros: este é alcançado com o termo de cooperação, pois nele estão destacadas quais são as obrigações e deveres dos parceiros e do curso; além disso, está previsto o contato frequente com os parceiros, ao menos uma vez ao ano;
 - c)** estabelecimento de uma gerência de projetos de qualidade: o colegiado do curso ficou responsável pelo acompanhamento e continuidade das parcerias, sendo que a maior responsabilidade ficou com a coordenação do curso que tem em arquivos toda a documentação referente às cooperações, o que auxiliou em consultas futuras;
 - d)** ajuste dos objetivos das partes envolvidas; a comunicação efetiva ao longo da cooperação e o monitoramento do progresso da parceria: a partir de reuniões do colegiado do Curso foram definidas estratégias para a gestão das parcerias que contemplam os três pontos desta alínea. Além disso, prevê-se a atualização de dados e revisão anual da proposta de parceria, podendo assim adequar as ações e contrapartidas, de acordo com as necessidades das empresas e do curso.

Kich *et al.* (2010) declaram que apesar de as universidades se constituírem em organizações com alto índice de complexidade, tendo em vista sua organização administrativa burocrática, podem utilizar com eficácia o processo de planejamento estratégico, se bem estudado. Rinaldi (2002) corrobora que “uma universidade pode utilizar-se das mais variadas estratégias no decurso de sua história” (p. 106). A atividade de atuar com parcerias, pode ser inserida de forma estratégica no Curso de Secretariado Executivo, visando à sua divulgação e inserção no mercado regional. Toda e qualquer ação que promova e incentive a relação do curso com a comunidade externa, resulta na ampliação do seu reconhecimento.

Dessa forma, a escolha do parceiro é que pode determinar a efetividade estratégica das cooperações. Observou-se, no caso em estudo, que a formalização das parcerias no ano de 2012 teve início com o planejamento das ações. Houve assim, uma seleção de dois a três parceiros que se enquadravam em categorias distintas, conforme demonstra o Quadro 1.

CATEGORIA	EMPRESA PARCEIRA
Eventos	Fisk Idiomas
	Sebrae
	Inab
Projetos de extensão	Veloso Engenharia
	Conceito Sul
	Transtol
Visitas técnicas	FM Pneus
	Fundetec

Quadro 1 - Parceiros e Categorias

Ressalta-se que o colegiado do Curso indicou as categorias que nesse momento representavam maior interesse de cooperação, e a consideração de que se tratava de uma abordagem inicial justificou a escolha dos parceiros. Após tal momento, foi essencial a demonstração dos benefícios que as empresas poderiam possuir a partir da parceria com a universidade. Os benefícios demonstrados mostravam que a contribuição da universidade poderia ir além do marketing da empresa, como, por exemplo; a) quando há melhorias possibilitadas pelos projetos de estágio; b) quando os alunos levam os conhecimentos técnicos e teóricos atualizados para o ambiente organizacional; c) quando há possibilidade de recrutamento futuro e; por fim, d) para cumprir a função social empresarial.

Além dos benefícios para as empresas, esse momento de planejamento também possibilitou identificar os benefícios para o Curso de Secretariado Executivo que poderiam ir além da obtenção de recursos financeiros para eventos, como por exemplo: a alocação de estudantes nos campos de estágio, a divulgação do curso, a obtenção de informações sobre as práticas empresariais, a motivação dos estudantes, entre outros. O Quadro 2 permite visualizar os principais benefícios percebidos pelos dois parceiros, de acordo com a natureza da cooperação.

Cooperação de apoio a eventos	Ação 1: Auxílio financeiro (ou material de apoio) para realização de eventos	
	Benefícios para a Empresa Parceira	Benefícios para o Curso de Secretariado Executivo
	Identificação de alunos para recrutamento futuro	Obtenção de recursos financeiros, materiais ou serviços adicionais para apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão e eventos
	Aprendizagem e inovação	
	Divulgação da imagem da Empresa: o Curso de Secretariado Executivo divulga a empresa em todos os tipos de materiais, gráficos e eletrônicos	Divulgação da imagem do Curso de Graduação
	Ação 2: Indicação e custeio de palestrantes para participação em eventos	
	Benefícios para a Empresa Parceira	Benefícios para o Curso de Secretariado Executivo
	Acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos no meio acadêmico	Incorporação de novas informações sobre o mercado de trabalho
	Aperfeiçoamento das relações sociais	Obtenção de conhecimentos práticos
	Divulgação da imagem da Empresa: O Curso de Secretariado Executivo divulga a empresa em todos os tipos de materiais	Acesso a profissionais qualificados e experiências aos estudantes
	Ação 3: Participação de acadêmicos de Secretariado em eventos da Empresa	
	Benefícios para a Empresa Parceira	Benefícios para o Curso de Secretariado Executivo
	Contar com apoio técnico especializado na organização de eventos	Aproximação do estudante com a prática de organização de eventos
	Contatos com estudantes que podem vir a contribuir profissionalmente com a empresa em oportunidades futuras	Contato do estudante com a realidade da cultura de outros países, especialmente nos idiomas ensinados na graduação
Cooperação de apoio a projetos	Ação: Auxílio financeiro, material e de serviços para projetos; uma vez ao ano	
	Benefícios para Empresa Parceira	Benefícios para o Curso de Secretariado Executivo
	Identificação de alunos para recrutamento futuro	Divulgação da imagem do Curso de Graduação
	Realização da função social da Empresa, visto que esta proporciona a realização de projetos voltados à sociedade em geral	Obtenção de recursos financeiros, materiais ou serviços adicionais para apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão e eventos
	Divulgação da imagem da Empresa: O Curso de Secretariado Executivo divulga a empresa em todos os tipos de materiais, gráficos e eletrônicos	Oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos em determinada organização, que se viabilizam com os projetos de extensão, apoiados por esta empresa
	Acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos no meio acadêmico	Realização da função social da Universidade para com a comunidade externa
	Aperfeiçoamento das relações sociais	Incorporação de novas informações sobre o mercado de trabalho
Cooperação de apoio a visitas técnicas	Ação: Permitir visita técnica para as turmas de graduação, acompanhamento de um docente	
	Benefícios para a Empresa Parceira	Benefícios para o Curso de Secretariado Executivo
	Identificação de alunos para recrutamento futuro	Apresentação aos discentes sobre o negócio da empresa
	Divulgação da imagem da Empresa/Organização	Divulgação da imagem do Curso de Graduação
	Aprendizagem e inovação	Incorporação de novas informações sobre o mercado de trabalho
	Acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos no meio acadêmico	Acesso a conhecimentos práticos e aplicáveis aos conhecimentos teóricos
	Aperfeiçoamento das relações sociais	Oportunidade de conhecer o processo produtivo e as políticas de gestão da organização

Quadro 2 - Benefícios dos Projetos conforme a natureza da cooperação.

De maneira geral, foi possível observar no Quadro 2 que os dois atores envolvidos (Universidade e Empresa) são beneficiados a partir da formação da cooperação. Em cada ação realizada são diferentes as possibilidades de interação, e consequentemente, diferentes também os benefícios advindos para cada ator. Todos esses benefícios, que constam em um projeto de cooperação, estão redigidos em um termo de cooperação apresentado às empresas em reuniões pessoais e/ou por *e-mail*. Assim, os responsáveis puderam compreender melhor esses benefícios e a importância da formalização, além das ações encarregadas para cada parte envolvida.

Durante a apresentação dos termos de cooperação às empresas foi possível relacionar o levantamento teórico com a prática, pois conforme citam Costa, Porto e Feldhaus (2010), com o relacionamento interpessoal entre as partes envolvidas, os níveis de confiança e entusiasmo associados ao projeto se expandem. E isto foi observado nos momentos de apresentação da parceria para as empresas com maior relacionamento, pois estas, além de concordarem com a proposta, sugeriram alterações e inclusões de ações.

Além disso, os membros do colegiado do Curso de Secretariado Executivo mostravam-se interessados e dispostos a ajudar durante a apresentação do projeto aos docentes. Este interesse se caracteriza como um fator positivo para a melhor adequação do projeto ao curso e sua continuidade.

Com o retorno positivo dos envolvidos e após as reuniões de apresentação, todas as empresas contatadas mostraram-se disponíveis e aceitaram o projeto. Ressalta-se que todo o processo para fechamento das cooperações, desde a escolha de parceiro até assinatura e programação da continuidade no projeto, foi baseado na literatura estudada, tendo como base as etapas de projetos cooperativos definidos por Costa, Porto e Feldhaus (2010).

Por fim, com a formalização das cooperações observou-se o empenho do colegiado do Curso de Secretariado Executivo na continuidade do processo de Gestão das Cooperações, ressaltando a importância e diversos benefícios observados até esta fase. Observou-se também o interesse deste colegiado em explorar outras alternativas de parcerias por meio da gestão de cooperação. Outro aspecto que merece ser destacado é o benefício que tais parcerias podem proporcionar à sociedade em geral, pois, com a colaboração das empresas, são criados projetos de pesquisa e extensão, cujos resultados são direcionados à comunidade, e somente são viabilizados por meio das parcerias, caracterizando uma cooperação dupla.

Destaca-se, entretanto, que os benefícios alcançados devem ser mais bem mensurados após um período de desenvolvimento das cooperações. Para isso, conforme Pereira (2005), uma forma de

analisar o resultado das cooperações é mensurá-lo em termos de satisfação das organizações para com os relacionamentos, de forma que essa medida tem sido uma das mais utilizadas para avaliar tais resultados. Ou seja, desde um questionário ou entrevista já elaborada ou até mesmo uma conversa informal ao final da cooperação podem ser relevantes para continuidade nos projetos. De outro modo, em uma análise externa, podem ser observados os benefícios alcançados para ambas as partes com a cooperação, comparando com as vantagens e ações propostas no início do processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os ambientes em que as universidades e empresas se encontram atualmente, constatou-se que com a ênfase no aumento da concorrência e a globalização dos mercados, a universidade passou a ser uma importante fonte de informação para obter competitividade, enquanto as empresas se tornaram uma fonte alternativa de recursos para as universidades (Cimadon & Mota, 2011). Neste cenário, entende-se que o desafio da gestão se volta para a interação entre as instituições, ou seja, na relação Universidade-Empresa.

Assim, a partir deste estudo, que teve como propósito analisar a importância da formalização das cooperações entre o Curso de Secretariado Executivo e empresas de Toledo/PR e região, entende-se que as relações de parcerias entre Universidade-Empresa são fundamentais. No caso investigado, vários benefícios foram encontrados para ambos os envolvidos, sendo os principais: obtenção de recursos financeiros e materiais, divulgação da imagem do curso e da empresa, acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos no meio acadêmico, acesso a profissionais qualificados e experiências aos estudantes e a realização da função social da empresa e da universidade.

Vale destacar que outros estudos podem ser desenvolvidos, a fim de acompanhar a tendência das relações Universidade-Empresa e os benefícios da cooperação. Ou seja, acredita-se que este estudo poderia ser complementado, tendo em vista a dinâmica na formação de parcerias no Curso de Secretariado Executivo voltadas por exemplo para os campos de estágio, desenvolvimento de projetos de pesquisa e oferta de cursos de especialização, entre outros. Além disso, um acompanhamento com futuras pesquisas seria essencial, com o intuito de serem observadas também as possíveis dificuldades que poderão vir a ocorrer entre os atores parceiros (Universidade-Empresa).

REFERÊNCIAS

- Austin, J. E. (2001). *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura.
- Balestrin, A.; Verschoore, J. R. & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 458-477.
- Candido, G. A. & Abreu, A. F. (2004) Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, 28.
- Castro, M. D., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Cimadon, A., & Mota, J. R. (2011). Perspectivas desafiadoras da gestão universitária das instituições de educação superior públicas não estatais de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 4(4), 37-50.
- Costa, P. R., Porto, G. S., & Feldhaus, D. (2010). Gestão da cooperação Empresa-Universidade: o caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 100-121.
- Fujino, A.; Stal, E. & Plonski, G. A. (1999). A proteção do conhecimento na universidade. *Revista de Administração USP*, 34 (4), 46-55.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, p. 5.
- Grynszpan, F. (1999). A visão empresarial da cooperação com a universidade. *Revista de Administração USP*, 34 (4), 23-31.
- Kich, J. et al. (2010). Planejamento Estratégico em universidades. *Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America Del Sur*. Mar Del Plata, 5.
- Labidi, S. (2010). *Interação universidade/empresa*. Recuperado em 3 outubro, 2012, de <<http://www.jornalpequeno.com.br/2010/7/4/interacao-universidadeempresa-123287.htm>>.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, p. 4.

- Marcovitch, J. (1999). A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. *Revista de Administração USP*, 34 (4), 13-17.
- Mota, T. L. N. G. (1999). Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade. *Revista Ciência da Informação*, 28 (1).
- Nunes, B. M.; Camboim, V. S. C.; Queiroz, F. C. B. P.; Queiroz, J. V. & Hekis, H. R. (2011). Interação Universidade-Empresa-Governo: um estudo de caso em uma IES do Rio Grande do Norte. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8.
- Pereira, B. A. D. (2005). Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, 29.
- Plonski, G. A. (1999). Cooperação Universidade-Empresa: um desafio gerencial complexo. *Revista de Administração USP*, 34 (4), 5-12.
- Rinaldi, R. N. (2002). *Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da Unioeste*. Cascavel: Edunioeste.
- Salomon, M. F. B. & Silva, C. E. S. da (2007). A relação empresa-universidade como ferramenta estratégica à gestão de aprendizagem organizacional. *Revista GEPROS*, 2 (4), 11-22.
- Stal, E. (1999). Centros de Pesquisa Cooperativa. *Revista de Administração USP*, 34(4), 71-80.
- Verschoore, J. R. & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1043-1069.
- Vogt, C. & Ciacco, C. (1995). Universidade e empresa: a interação necessária. *Revista de Administração USP*, 25, pp. 24-31.
- Webster, A. (1994). Avaliação internacional das relações universidade-indústria: contexto e análises. *Ciência e políticas públicas*, 21, 72-78.
- Wegner, D. & Dahmer, L. V. (2004). Ferramentas para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. *Anais do Seminário de Administração FEA/USP*, São Paulo, 7, 2004.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento de métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zawislak, P. A. (1995). A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. *Análise*, 6(1), 125-149.

