

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

(ADM/ FACC/ UFRJ – 2009/2)

UNIVERSITÁRIO

MARCELO MARTINS GUIMARÃES

(ADM/ FACC/ UFRJ)

VOLUME I

INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA:

O PAPEL DO JORNALISMO EMPRESARIAL CRÍTICO INVESTIGATIVO

ESTUDO DE CASO: JORNAL LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL-

ADM/ FACC/ UFRJ – 2006/ 2009

VISÕES SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA
E FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA MULTIDISCIPLINAR:

Alguns Depoimentos de Profissionais

ANEXOS DOCUMENTAIS:

VOLUME II –

JORNAL DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

(Edição Piloto/Experimental)

VOLUME III-

BIBLIOGRAFIA COMPULSADA –

(Face Símile – Capas)

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração de Empresas da UFRJ como parte dos
requisitos necessários à conclusão do curso e à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Luis Eduardo Potsch

Rio de Janeiro

2009

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

(ADM/ FACC/ UFRJ – 2009/2)

UNIVERSITÁRIO

MARCELO MARTINS GUIMARÃES

(ADM/ FACC/ UFRJ)

VOLUMES I,II,III

INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA:

O PAPEL DO JORNALISMO EMPRESARIAL CRÍTICO INVESTIGATIVO

ESTUDO DE CASO: JORNAL LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL-

ADM/ FACC/ UFRJ – 2006/ 2009

VISÕES SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA
E FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA MULTIDISCIPLINAR:

Alguns Depoimentos de Profissionais

Rio de Janeiro, 07 de Janeiro de 2010.

Professor Orientador: _____
Dr.Luis Eduardo Potsch – ADM/FACC/UFRJ

Professor Avaliador: _____
Dr. Vítor Mário Iório – ADM/FACC/UFRJ

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos que, diante de situações contraditórias e desgastantes, por convicção própria, tem estrutura emocional para tomar decisões e defender os seus ideais, mesmo que a opinião dominante o pressione, naquele momento, a seguir outro caminho.

Pois, como afirmado por Mao Tse Tung: “A derrota é a parteira da vitória”.

Por Bertold Brecht: “Há homens que lutam um dia, e são bons; há outros que lutam um ano, e são melhores; há os que lutam muitos anos, e são muito bons. Mas há os que lutam toda a vida. Estes são imprescindíveis”.

E em famoso ditado popular: “Rapadura é doce, mas é dura.”.

Agradecimentos:

Agradeço a todos que no meu dia-dia tiveram algum tipo de interação comigo, não somente na etapa da elaboração desta monografia, mas que no decorrer de minha vida, contribuíram para que eu construísse e desconstruísse a minha visão de mundo, moldando a minha personalidade. Meu pensamento é produto destas interações, refletindo, direta e indiretamente, o aprendizado adquirido nesta trajetória. Este trabalho é uma expressão concreta dessas percepções.

Agradeço, especialmente, a minha avó Nadir Martins Guimarães e a minha mãe, Suely Martins Guimarães, principais responsáveis por minha criação que, mesmo diante de todas as dificuldades e carência de informações, superando, com brilhantismo, a ausência paterna, transmitiram valores, e permitiram que eu acessasse oportunidades, que as próprias não tiveram, de ensino, de aprendizagem, entre outras, possibilitando que eu chegasse até aqui.

A toda família Guimarães por todas as conversas e “barracos”, com destaque para os meus irmãos Bruno e Marcio, e para meus afilhados queridos Lara e o recém nascido Enzo.

Ao meu orientador Luis Eduardo Potsch, menos pelo status de orientador e professor, pois sempre atuou mais como desorientador e problematizador, e o seu papel foi muito além de um educador, mas sim por ter me exposto, no decorrer da minha formação, a visões e problemas cada vez mais complexos e desafiadores, fornecendo todo o apoio necessário, sensibilizando-me, de forma antecipada, para ângulos e questões, improváveis de terem sido captadas individualmente, relacionadas, principalmente, a importância da pesquisa, do intelectual e da universidade. Carregarei, no sangue, um “vírus” da inquietude para o resto da minha vida. Sou extremamente grato.

A toda a comunidade da UFRJ, em especial, aos professores do curso de administração, que com as suas aulas, discussões, orientações, bate-papos, contribuíram para a minha formação. Destaco, nominalmente, em ordem alfabética, os que considero que, até pelo maior grau de interatividade, nos bastidores, mais influência exerceram sobre as minhas percepções: Alexis Cavicchini, pela postura de “businessman” e pela metáfora dos diamantes: “há ângulos que reluzem mais que outros”, Maria Teresa Coutinho, pela sensibilidade humanista, tão necessária no relacionamento interpessoal, “Mestre” Ricardo Rohm, de ampla formação teórica e cultural grega, típica dos refinados eruditos intelectuais, conciliada com disciplina germânica, indispensável a um executivo, pela sensibilidade de “aflorar sementes adormecidas” dentro ou fora do calabouço, Uriel de Magalhães, apesar de finanças, discutimos muito Mao Tse Tung, generalidades e geografia econômica nos corredores e Vitor Iorio, professor de perfil idealista revolucionário crítico, que tanto estimula a pensar “fora da caixinha”.

A todos os participantes diretos e indiretos do Laboratório de Educação Estratégica Empresarial, mais que um grupo de pesquisa, uma filosofia de vida, de DNA inconfundível, que destaco pela atuação mais ativa neste trabalho: Fernando Potsch, pela co-orientação e “alertas” sobre a minha teimosia, Rayana Guagliardi Brito e Dione Castro Silva, pela transcrição de parte das entrevistas.

A todos os entrevistados pelo tempo e atenção dispensados.

Aos meus alunos e demais companheiros dos pré-vestibulares comunitários que, por diversos sábados, mesmo eu tentando ensinar, contribuíram para que eu aprendesse cada vez mais, e valorizasse o poder e o papel que um professor pode ter no rumo da vida dos jovens.

À Tatyne Lauria, companheira “lançada” no decorrer deste trabalho, e em função deste, pela sensibilidade, parceria e carinho, mostrando que, certas vezes, como afirmado por Vinicius de Moraes: “A vida é a arte do encontro”. E pode ser muito mais prazerosa, quando estamos juntos da pessoa certa. Os girassóis não pararão de avançar.

Este trabalho é o ponto de partida, catalizador, de próximas e desejáveis reflexões.

Resumo:

O presente trabalho analisa a percepção sobre a atual integração entre universidade-empresa e sobre a necessidade e a importância de uma formação universitária crescentemente multidisciplinar, em nível de graduação, para atuar no mercado de trabalho, através do depoimento de diversos profissionais, considerados referências e influenciadores em seus respectivos campos de atuação.

O principal objetivo é registrar depoimentos de profissionais, buscando-se responder a três questões-chaves da pesquisa: Qual a visão sobre a atual integração entre universidade e empresa? O que poderia ser feito para melhorar esta integração? Formação universitária multidisciplinar é cada vez mais importante?

*Para tanto, além de ser traçado um panorama histórico sobre o tema, baseado em ampla revisão bibliográfica exposta, principalmente, nas respectivas teses de doutorado: *Interação Universidade-Empresa e a Geração de uma Universidade Empreendedora: A Evolução da PUC Rio*, de Lúcia Radler dos Guarany; e *A Integração Universidade Empresa como Fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador*, de Maria das Graças Sodré Fraga Maia, foram realizadas treze (13) entrevistas em profundidade, sendo sete (7) com profissionais da área de recursos humanos, considerado o principal setor responsável em promover a integração entre universidade e empresa, principalmente, via processo de recrutamento e seleção; três (3) profissionais de mercado em cargos de alta gerência; e três (3) com educadores, com visão tanto acadêmica quanto profissional em altos níveis de decisão.*

*Busca-se, após um panorama mais amplo sobre o tema estudado, identificar e sugerir possíveis melhorias a serem feitas, apresentando a experiência do *Jornal de Educação Empresarial* como uma proposta possível.*

Palavras Chave: *Integração. Universidade. Empresa. Formação Multidisciplinar. Jornal.*

Abstract:

The present work analyzes the perception on the current integration between university-company and the necessity and the importance of a university formation increasingly to multidiscipline, in graduation level, to act in the work market, through the personal account of diverse professionals, considered references and people who influence their respective fields of performance.

The main objective is to register personal accounts of professionals, searching for an answer to the three questions keys of the research: What is the current vision on the integration between university and company? What could be done to improve this integration? Multidiscipline university formation is more often important?

*For in such a way, beyond being traced a historical panorama of the subject, based on ample explained bibliographical revision, mainly, in the respective doctored thesis's: *University-Company Interaction* and the preparing of an entrepreneurial university: the evolution of PUC Rio, of Lúcia Radler of the Guarany; and the *Integration of University Company as Factor of Regional Development: A Study of the metropolitan region of Salvador*, of Maria das Graças Sodré Fraga Maia, made thirteen (13) interviews in depth, being seven (7) with professionals of the area of human resources had been carried through, considered the main responsible sector in promoting the integration between university and company, mainly, through process of recruiting and selection; three (3) professionals of market in positions of high management; and three (3) with educators, such with academic vision as professional vision in academic high levels of decision.*

*The search, after an ample panorama on the studied object, to identify and to suggest possible improvements to be done, presenting the experience of the *Periodical of Business Education* as a possible proposal.*

Key Words: *Integration. University. Company. Multidiscipline formation. Periodical.*

ROTEIRO ANALÍTICO-INVESTIGATIVO

INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA:

O PAPEL DO JORNALISMO EMPRESARIAL CRÍTICO INVESTIGATIVO

ESTUDO DE CASO: JORNAL LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL-

ADM/ FACC/ UFRJ – 2006/ 2009

MONOGRAFIA FINAL DE CURSO – ADM/ FACC/ UFRJ – 2009/2

UNIVERSITÁRIO MARCELO MARTINS GUIMARÃES

1 PROJETO DE PESQUISA:

“INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB ÓTICA DO
JORNALISMO CRÍTICO GERENCIAL: DESAFIOS INEXPLORADOS”

1.1 IMPORTANCIA DA PESQUISA

- 1.1.1 NOVO PARADIGMA INTERPRETATIVO CRÍTICO-JORNALÍSTICO
- 1.1.2 FONTE DE PAUTAS JORNALÍSTICO-INVESTIGATIVAS GERENCIAIS
- 1.1.3 ESTIMULAR A CO-GESTÃO PARTICIPATIVA EMPRESARIAL
- 1.1.4 REPOSICIONAR ESCOLAS DE NEGÓCIO UNIVERSITÁRIAS
- 1.1.5 TESTAR PROTÓTIPO (JORNAL ONLINE/ OPEN UNIVERSITY)

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

- 1.2.1 RASTREAR/ ANALISAR/ CRITICAR BIBLIOGRAFIA SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB ÓTICA JORNALÍSTICO-INVESTIGATIVA;
- 1.2.2 UNIVERSIDADES: AVALIAR POTENCIAL JORNALÍSTICO INEXPLORADO;
- 1.2.3 EMPRESAS: ANALISAR ATUAÇÃO DAS ASSESSORIAS DE IMPRENSA SOB ÓTICA DO EMPOWERMENT/ INTRAPRENEURING/ CIDADANIA GERENCIAL/ CO-GESTÃO;
- 1.2.4 MÍDIA: DISCUTIR PAPEL DA INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA COMO PAUTA CRÍTICO-INVESTIGATIVAS DE EDITORIAIS DE NEGÓCIO;
- 1.2.5 JORNALISMO ECONOMICO FINANCEIRO MULTIDISCIPLINAR – PAPEL DE NOVA ANGULAÇÕES/ FORMAÇÃO EDUCACIONAL – MKT EDITORIAL/ RI/ MBA;
- 1.2.6 JORNAL DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL – ANALISAR PROTÓTIPO ONLINE - ELO INTEGRAÇÃO/ AGENCIA DE NOTÍCIAS/ GERAÇÃO DE PAUTAS/ NOVO PAPEL DAS ESCOLAS DE NEGÓCIO/ UNIVERSIDADE ABERTA;
- 1.2.7 NOVO MODELO/ PARADIGMA DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB ÓTICA DO JORNALISMO CRÍTICO GERENCIAL – AVALIAÇÃO CRÍTICA/ SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

- 1.3.1 REVISÃO/ FICHAMENTOS BIBLIOGRÁFICOS
- 1.3.2 DADOS SECUNDÁRIOS: FONTES/ ORGANIZAÇÃO/ ANÁLISE
- 1.3.3 FORMULAÇÃO DE PAUTAS JORNALÍSTICAS/ PRÁTICA DA REPORTAGEM
- 1.3.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE/ ACTION-RESEARCH/ ETNO-METODOLOGIA
- 1.3.5 LABORATÓRIO/ SIMULAÇÃO JORNALÍSTICA (MANAGEMENT BY WALKING) – INTERNET/ BLOGS/ YOUTUBE/ TWEETERS/ FACE-BOOK/ GRUPOS DE DISCUSSÃO
- 1.3.6 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA: DINAMICA DA PESQUISA EM CIENCIAS SOCIAIS (UNIVERSIDADE DE LOUVAIN); CENTRO LÓGICA EPISTEMOLOGIA E HISTÓRIA DA CIENCIA (CLE/ UNICAMP – ALBERTO OLIVA); PESQUISA JORNALÍSTICA (JOSÉ MARQUES DE MELO);

2 BASE TEÓRICA DA PESQUISA (ESQUEMA ANALÍTICO-CONCEITUAL)

“INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB ÓTICA DO JORNALISMO CRÍTICO GERENCIAL: PERSPECTIVA VIRTUAL”

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1.1 UNIVERSIDADE – VISÕES ALTERNATIVAS/ DESAFIOS EMERGENTES

- 2.1.1.1 UNIVERSIDADES MEDIEVAIS X UNIVERSIDADE DE BERLIM
- 2.1.1.2 UNIVERSIDADE NO BRASIL – OPOSIÇÃO DO POSITIVISMO
- 2.1.1.3 HISTÓRIA DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS – USP/ MARIA ANTONIA; UDF/ FNFI/ UB; UnB; UNICAMP; REFORMA UNIVERSITÁRIA 1978;
- 2.1.1.4 MISSÕES UNIVERSITÁRIAS: PESQUISA/ ENSINO/ EXTENSÃO;
- 2.1.1.5 DESAFIOS UNIVERSITÁRIOS – MULDISCIPLINAR/ TRANSVERSAL/ INTEGRAÇÃO

2.1.2 EMPRESA – PERSPECTIVA DA CO-GESTÃO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVA

- 2.1.2.1 PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL – VISÃO HOLÍSTICA/ NÃO REDUCIONISTA
- 2.1.2.2 COMO DIRIGIR EMPRESA MICRO/ MÉDIA/ GRANDE – ENFASE GLOBALIZANTE
- 2.1.2.3 FIM DOS EMPREGOS/ ADEUS AO TRABALHO/ TERCEIRIZAÇÃO
- 2.1.2.4 CIDADANIA GERENCIAL/ INTRAPRENEURING/ EMPOWERMENT
- 2.1.2.5 HIGHER EDUCATION FOR BUSINESS – GERENCIA EFICAZ
- 2.1.2.6 BUSINESS SCHOOL – NOVOS DESAFIOS UNIVERSITÁRIOS

2.1.3 INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA- CORRENTES DE PENSAMENTO

- 2.1.3.1 PROPULSÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO REGIONAL
- 2.1.3.2 GESTAÇÃO/ INCUBAMENTO DE NOVAS EMPRESAS TECNOLÓGICAS
- 2.1.3.3 INDUÇÃO/ AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS
- 2.1.3.4 PERSPECTIVA DIALÉTICO-COMUNICATIVA

2.1.4 JORNALISMO CRITICO CONTRADITÓRIO – CIDADANIA DEMOCRÁTICA

- 2.1.4.1 O QUE É JORNALISMO CRÍTICO CONTRADITÓRIO
- 2.1.4.2 PAPEL DOS JORNAIS/ OBSERVATÓRIOS DA IMPRENSA/ OMBUDSMAN
- 2.1.4.3 PRÁTICA DA REPORTAGEM INVESTIGATIVA/ ANÁLISE DE FONTES
- 2.1.4.4 CIDADANIA COMUNICATIVA – JORNALISMO P/ INICIANTES/ TODOS
- 2.1.4.5 JORNALISMO CHAPA BRANCA (EMPRESARIAL/ ASSESSORIA IMPRENSA)
- 2.1.4.6 JORNALISMO EMPRESARIAL INVESTIGATIVO/ PORTAS ABERTAS EMPRESARIAIS

2.1.5 JORNALISMO COMO FATOR DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

- 2.1.6 TESES DE CIENCIA DA INFORMAÇÃO (IBICT/ MCT; CBD/ ECA/ USP)
- 2.1.7 FONTES UNIVERSITÁRIAS JORNALÍSTICAS (JOSÉ LUIZ PROENÇA)
- 2.1.8 IMPRENSA UNIVERSITÁRIA (JORNAL/ REVISTA/ RTV/ AGENCIAS/ BANCO DE DADOS/ INTERNET/ SITES/ BLOG/ YOUTUBE/ TWEETERS/ FACEBOOK/ ASSESSORIA DE IMPRENSA)
- 2.1.9 ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICO-GERENCIAL DAS PAUTAS JORNALISTICAS SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA – DESAFIOS EMERGENTES

2.2 QUESTÕES CENTRAIS DA PESQUISA- HIPÓTESES/ PRESSUPOSTOS

- 2.2.1 EXISTE POTENCIAL INFORMATIVO UNIVERSITÁRIO INEXPLORADO PARA PAUTAS MULDISCIPLINARES DE JORNALISMO CRÍTICO-EMPRESARIAL?
- 2.2.2 ASSESSORIA DE IMPRENSA EMPRESARIAL TEM DEIXADO DE PRIORIZAR PAUTAS SOBRE EMPOWERMENT/ INTRAPRENEURING/ CIDADANIA DEMOCRÁTICO-GERENCIAL/ PROCESSO DECISÓRIO PARTICIPATIVO?
- 2.2.3 MÍDIA BRASILEIRA/ EDITORIAS DE NEGÓCIO NÃO TEM PRODUZIDO PAUTAS CRÍTICO-INVESTIGATIVAS SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESAS?
- 2.2.4 JORNALISMO ECONOMICO-FINANCEIRO PARA APROFUNDAR PAUTAS SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NECESSITA NOVAS ANGULAÇÕES/ FORMAÇÃO EDUCACIONAL: MKT EDITORIAL/ RI/ MBA MULTIDISCIPLINAR?

- 2.2.5 JORNALISMO EMPRESARIAL CRÍTICO INVESTIGATIVO PODE REVOLUCIONAR OS PADRÕES DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NO BRASIL - ELO DE ARTICULAÇÃO/ AGENCIA DE NOTÍCIAS/ GERAÇÃO DE PAUTAS/ REPOSICIONAMENTO DAS BUSINESS SCHOOL/ PROTÓTIPO INTERATIVO ONLINE?

2.3 HIPÓTESES/ PRESSUPOSTOS

ESQUEMA AVALIATIVO TEÓRICO-EMPÍRICA

(SIM/ NÃO/ DEPENDE/ PORQUE)

- 2.3.1 DINÂMICA UNIVERSIDADE x POTENCIAL JORNALÍSTICO INEXPLORADO?
2.3.2 ASSESSORIA DE IMPRENSA x PAUTAS CRÍTICAS ESTRATÉGICO-GERENCIAIS?
2.3.3 MÍDIA/ EDITORIA DE NEGÓCIOS x PAUTAS UNIVERSIDADE-EMPRESA?
2.3.4 JORNALISMO NEGÓCIOS/ NOVOS ÂNGULOS x MKT EDITORIAL/ RI/ MBA?
2.3.5 JORNAL EDUCAÇÃO EMPRESARIAL – NOVO PARADIGMA INTEGRATIVO?

3 PESQUISA DE CAMPO – RELATÓRIO DE ATIVIDADES EMPÍRICO-INVESTIGATIVAS

“INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB ÓTICA DO JORNALISMO CRÍTICO GERENCIAL: PERSPECTIVA EMPÍRICA”

3.1 DINÂMICA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA x FONTE JORNALÍSTICO EMPRESARIAL

- 3.1.1 UNIVERSIDADES/ ASSOCIAÇÕES CIENTÍFICO-EDUCACIONAIS PESQUISADAS IN LOCCO– UFRJ/ UNICAMP/ UNB/ UFSC/ UERJ/ UFF- MEDICINA/ UNIRIO/ IME/ ITA/ IMPA/ CBPF/ FGV/ PUC-RJ; SBPC/ ANPOCS/ ENEAD/ UNE/ OPOSIÇÃO ESTUDANTIL;
3.1.2 FONTES DE INFORMAÇÃO: CAMPUS-GEOGRAFIA/ PROCESSO DECISÓRIO COLEGIADO/ ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS/ DECANIAS/ UNIDADES/ DEPTO – DOCENTES/ DISCENTES/ TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS/ COMUNIDADE - CURSOS/ EVENTOS/ TESES/ PESQUISAS
3.1.3 ASSESSORIA DE IMPRENSA/ MÍDIA UNIVERSITÁRIA – IMPRESSA/ INTERNET- ESTRUTURA/ MODUS OPERANDI/ PUBLICAÇÕES: UFRJ (JORNAL UFRJ/ ADUFRJ/ SINTUFRJ – INSTITUTO DE BIOFÍSICA/ BIOQUÍMICA MÉDICA/ MACRO-MOLÉCULAS; FACC/ UFRJ (FEIRA/ CENTRAL DE ESTÁGIOS); UNICAMP (PORTAS ABERTAS); USP (CCS – COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL); REUNI (MEC X UFRJ); PRÉ-VESTIBULAR SOCIAL (SINTUFRJ x EDUCAFRU/ CIDADANIA PROFISSIONAL-METODOLOGIA DE PESQUISA/ BUSINESS EDUCATION/ GEOGRAFIA ECONOMICA);
3.1.4 ARTICULAÇÃO COM HIPÓTESE 1 – DINÂMICA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA => FONTE DE INFORMAÇÃO INEXPLORADA PARA PAUTAS/ EDITORIAS DE NEGÓCIO

3.2 ASSESSORIA DE IMPRENSA EMPRESARIAL x PAUTAS CRÍTICO CONTRADITÓRIAS

- 3.2.1 RANKINGS JORNALÍSTICOS EMPRESARIAIS (EXAME-MAIORES E MELHORES; GAZETA MERCANTIL/ BALANÇO ANUAL; VALOR ECONÔMICO; CARTA CAPITAL; CONJUNTURA ECONÔMICA; ISTO É DINHEIRO; VOCE S/A) – ANÁLISE DOS CRITÉRIOS AVALIATIVOS DE DESEMPENHO EMPRESARIAL)
3.2.2 AGENCIAS DE FOMENTO EMPRESARIAL – GOVERNAMENTAIS/ INFORMATIVAS/ ASSOCIATIVAS (IPEA/ BNDES/ IBGE/ BACEN/ CVM/ BOVESPA/ IBRI/ APIMEC/ ABRASCE/ ALSHOP/ ABERT/ ABRA/ IBP/ AEPET/ SINDIPETRO/ AEB/ CNI/ FECOMERCIO/ SENAI/ SENAC/ SEBRAE/ IBS/ SUSEP/ IBA/ FENASEG/ FENACOR/ FUNSENSEG/ IRBI/ IL-RJ/ IEDI/ OPUS DEI)
3.2.3 REUNIÕES EMPRESARIAIS/ CASE HISTORY – APIMEC/RJ – ASSEMBLEIAS PETROBRÁS – AVALIAÇÃO ESTRATÉGICO-COMUNICATIVO/ GOVERNANÇA CORPORATIVA – RHODIA-PORTAS ABERTAS/ AUTO-LATINA/ HSCB;
3.2.4 ARTICULAÇÃO COM HIPÓTESE 2 – ASSESSORIA DE IMPRENSA EMPRESARIAIS x PAUTAS CRÍTICAS ESTRATÉGICO-GERENCIAIS?

3.3 MÍDIA/ EDITORIA DE NEGÓCIOS x PAUTAS UNIVERSIDADE-EMPRESA

- 3.3.1 MONITORAMENTO/ AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MEDIÁTICO – LABJOR/ UNICAMP; OBSERVATÓRIO DA IMPRENSA; REVISTA IMPRENSA; BASTIDORES DA NOTÍCIA
3.3.2 PRÁTICA JORNALÍSTICO-INVESTIGATIVA – ANÁLISE DE PAUTAS – TRIBUNA DA IMPRENSA/ CARTA CAPITAL/ RODA VIVA/ CANAL LIVRE/ É NOTÍCIA/ SEM CENSURA/ CAMINHOS DA REPORTAGEM/ CONEXÃO ROBERTO D’ÁVILA/ ESPAÇO PÚBLICO/ 3 CONTRA 1/ VER TV/ AGENCIA CARTA MAIOR/ LEAD.COM/ REPÓRTER BRASIL/ BLOG DESEMPREGO ZERO/ TV CAMARA MUNICIPAL RJ/ HORA DO POVO/ CAROS AMIGOS/ SIXTY MINUTES/ BBC;

- 3.3.3 JORNALISMO ESPECIALIZADO EM RH/ CONCURSOS/ MERCADO DE TRABALHO – PERSPECTIVA CO-GESTÃO/ ORÇAMENTO PARTICIPATIVO/ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL – CONCURSOS PÚBLICOS/ PROCESSOS SELETIVOS/ CIDADANIA EMPRESARIAL – BNDES/ BACEN/ ITAMARATY/ NOVO VESTIBULAR (ENEM/ SISU/ UFRJ/ UERJ); DESAFIO SEBRAE - ANÁLISE DE PAUTAS – VEÍCULOS IMPRESSOS/ SITES INTERNET;
- 3.3.4 COBERTURA DE FILMES PEDAGÓGICOS/ EVENTOS CIENTÍFICOS/ POLÍTICO-EMPRESARIAIS – WALL STREET PODER E COBIÇA/ OS SELVAGENS DE WALL STREET/ NETWORK/ SANTIAGO/ ENTRE-ATO/ PEÕES/ ELIEZER BATISTA/ PAULO VANZOLINI/ BIENAL DO LIVRO/ FSM - FORUM SOCIAL MUNDIAL/ ENCONTRO DE DAVOS/ TEATRO OFICINA/ CTO/ MASP/ INSTITUTOS CULTURAIS BANCÁRIOS – BB/ ITAU/ MOREIRA SALES/ FUNARTE-ARTEPENSAMENTO-ADAUTO NOVAES; MEMÓRIA OPERÁRIA/ CENÁRIOS GEO-POLÍTICOS (AMORJ/ LABORATÓRIO DO TEMPO FUTURO/ IFCS/ UFRJ);
- 3.3.5 AGENCIAS DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA - EMPRESAS JUNIOR/ CENTRO ACADEMICO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/ PERSPECTIVA COMUNICATIVA - CIEE/ SEBRAE/ SENAI/ SENAC - AYRA/ CAAD;
- 3.3.6 ARTICULAÇÃO COM HIPÓTESE 3 – MIDIA/ EDITORIA DE NEGÓCIOS x PAUTAS UNIVERSIDADE-EMPRESA

3.4 JORNALISMO NEGÓCIOS/ NOVOS ANGULOS x MKT EDITORIAL/ RI/ MBA?

- 3.4.1 JORNALISMO DE NEGÓCIOS – ANÁLISE EDITORIAL (EXAME/ ISTO É/ ÉPOCA NEGÓCIOS/ MEIO & MENSAGEM/ JORNAL DE PROPAGANDA E MARKETING – BUSINESS WEEK/ FORTUNE/ FORBES/ ADVERTISING AGE);
- 3.4.2 FORMAÇÃO MULTIDISCIPLINAR DO JORNALISMO DE NEGÓCIOS – PESQUISA DE CAMPO – PUBLISHER/ MKT EDITORIAL; RELAÇÕES COM INVESTIDORES; MBA/ HIGHER EDUCATION FOR BUSINESS;
- 3.4.3 LABORATÓRIO DE JORNALISMO EXPERIMENTAL – PROJETO JORNAL DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL (LABEDUCEMP – MEGATRENDS/ SEBRAE; MARKEING & NEGÓCIOS; SUMA ECONOMICA/ TENDENCIAS DO TRABALHO; FOLHA DIRIGIDA; REVISTA ELETRONICA SCENÁRIOS BRASIL; ROTEIRO DO PODER; NOTAS/ THINK TANK/ BANCO DE DADOS/ IL-RJ; NOVO ABASTECIMENTO PETROBRÁS (SMS/ CENPES); MODA CARIOCA/ HARMONYA/ REVISTA DO SALGUEIRO/ ESCOLA DE TV/ DEFESA DE TESE (UFF/ MEDICINA/ BUSINESS ORIENTED/ PUBLICAÇÃO PERIÓDICO INTERNACIONAL); MASTER-DATA INFORMÁTICA; GERAÇÃO FUTURA/ CLUBE ASA DE INVESTIMENTOS;
- 3.4.4 ARTICULAÇÃO COM HIPÓTESE 4 – JORNALISMO NEGÓCIOS/ NOVOS ANGULOS x MKT EDITORIAL/ RI/ MBA.

3.5 JORNAL EDUCAÇÃO EMPRESARIAL – NOVO PARADIGMA INTEGRATIVO?

- 3.5.1 ELABORAÇÃO DE PAUTA/ REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS/ TRANSCRIÇÃO/ EDIÇÃO/ VEICULAÇÃO (ENTREVISTADOS – RELAÇÃO/ PERFIL/ CLASSIFICAÇÃO/ RESPOSTAS SINTÉTICAS);
- 3.5.2 ELO DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE E EMPRESA - FORUM DE DEBATES CONTRADITÓRIOS/ AGENCIA DE NOTÍCIAS/ GERADOR DE PAUTAS INVESTIGATIVAS
- 3.5.3 NOVO PAPEL DAS ESCOLAS DE NEGÓCIO/ UNIVERSIDADE ABERTA/ FONTE DE JORNALISMO CRÍTICO INTERATIVO ONLINE – EXPERIMENTALISMO CIENTÍFICO-PEDAGÓGICO – NOVOS FILOSOFIA DE ATUAÇÃO - EMPRESAS JUNIOR/ CENTRO ACADEMICO - (CASE STUDY: ADM/ FACC/ UFRJ);
- 3.5.4 PROSPECÇÃO DE NOVAS PAUTAS JORNALÍSTICAS UNIVERSITÁRIO-EMPRESARIAIS: ECONOMIA DO CARNAVAL/ PRODUÇÃO CULTURAL EXECUTIVA; RIO FASHION BUSINESS; PROCESSOS DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO/ PROGRAMAS DE TRAINEE; CONCURSO PÚBLICO/ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL; JORNAL DE BAIRRO/ CLASSIFICADOS DE EMPRESA; ESTRATÉGIAS EDITORIAIS SEGMENTADAS (ÉPOCA NEGÓCIOS/ PIAUÍ/ CAROS AMIGOS/ REVISTA SENHOR/ PRIMEIRA LEITURA/ SELEÇÕES READER’S DIGEST/ NEW YORKER); PERFIL ESTRATÉGICO-EMPRESARIAL (CARLOS SLIM/ WARREN BUFFETT/ BILL GATES);
- 3.5.5 ARTICULAÇÃO COM HIPÓTESE 5 – JORNAL EDUCAÇÃO EMPRESARIAL – NOVO PARADIGMA INTEGRATIVO?

4 CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

“INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB ÓTICA DO JORNALISMO CRÍTICO GERENCIAL: PARADIGMA EMERGENTE”

4.1 SUMÁRIO TEMÁTICO DAS ENTREVISTAS JORNALÍSTICAS

- 4.1.1 INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA
- 4.1.2 FONTES DE INFORMAÇÃO INEXPLORADAS
- 4.1.3 JORNAL DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

4.2 AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES

- 4.2.1 DINAMICA UNIVERSIDADE x POTENCIAL JORNALISTICO INEXPLORADO?
- 4.2.2 ASSESSORIA DE IMPRENSA x PAUTAS CRÍTICAS ESTRATÉGICO-GERENCIAIS?
- 4.2.3 MIDIA/ EDITORIA DE NEGÓCIOS x PAUTAS UNIVERSIDADE-EMPRESA?
- 4.2.4 JORNALISMO NEGÓCIOS/ NOVOS ANGULOS x MKT EDITORIAL/ RI/ MBA?
- 4.2.5 JORNAL EDUCAÇÃO EMPRESARIAL – NOVO PARADIGMA INTEGRATIVO?

4.3 CONCLUSÃO FINAL/ RECOMENDAÇÕES

“JORNAL DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: NOVO PARADIGMA DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA”

- 4.3.1 TENDENCIAS/ PERSPECTIVAS/ DESAFIOS FUTUROS
- 4.3.2 APLICAÇÕES PRÁTICAS/ NOVOS DESDOBRAMENTOS
- 4.3.3 LIMITAÇÕES/ SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

ANEXOS:

- I- BIBLIOGRAFIA SINALÉTICO-ANALÍTICA
- II- APRESENTAÇÃO ORAL (POWER POINT)
- III- PERFIL/ CURRICULUM VITAE
- IV- PRODUÇÃO INTELECTUAL (ARTIGOS/ TEXTOS P DISCUSSÃO/ PAUTAS)
- V- DOSSIES DOCUMENTAIS DIVERSOS

MONOGRAFIA FINAL DE CURSO –
ADM/ FACC/ UFRJ – 2009/2

VISÕES SOBRE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA
E FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA MULTIDISCIPLINAR:
Alguns Depoimentos de Profissionais

UNIVERSITÁRIO
MARCELO MARTINS GUIMARÃES
(ADM/ FACC/ UFRJ)

SUMÁRIO

	Página
1- <u>INTRODUÇÃO:</u>	01
1.1- O Problema	01
1.2- Questões Chaves da Pesquisa	02
1.3- Objetivos da Pesquisa	03
1.4- Estrutura do Trabalho	04
2- <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	06
2.1- Por que Integração Universidade Empresa?	06
2.2- Da Universidade de Ensino a Universidade Empreendedora	08
2.3- História da Integração Universidade-Empresa no Mundo	11
2.3.1-Do Século XIII ao XVII	12
2.3.2-Séculos XVIII e XIX	13
2.3.3-Século XX	15
2.4- História da Integração Universidade-Empresa no Brasil	19
2.4.1- Década de 1950	20
2.4.2- Década de 1960	22
2.4.3- Década de 1970	22
2.4.4- Década de 1980	24
2.4.5- Década de 1990 aos dias de hoje	26
2.5- Modelos de Integração Universidade-Empresa	29
2.6- Barreiras a Integração Universidade-Empresa	30
2.7- Formação Universitária Tradicional e Multidisciplinar	31
2.8- Hipóteses da Pesquisa	37

3- <u>METODOLOGIA</u>	37
3.1- Entrevista Aberta	37
3.2- Escolha dos Entrevistados	38
3.3- Perfil dos Entrevistados	39
4- <u>DEPOIMENTOS DOS ENTREVISTADOS</u>	40
4.1- Visões sobre a Integração Universidade-Empresa	40
4.2- Possíveis Melhorias na Integração Universidade-Empresa	43
4.2- Formação Universitária Multidisciplinar é Importante?	47
5- <u>CONCLUSÃO</u>	50
5.1- Respostas às Questões Chaves da Pesquisa	50
5.2- Verificação das Hipóteses	51
5.3- O Problema da Comunicação na Integração Universidade-Empresa: A Proposta do Jornal de Educação Empresarial	52
6- <u>BIBLIOGRAFIA</u>	56
7- <u>ANEXOS</u>	59

LISTA DE QUADROS

	Página
QUADRO 1- A Evolução da Universidade	10
QUADRO 2- Modelos de Integração Universidade-Empresa	29
QUADRO 3- Barreiras a Integração Universidade-Empresa	30
QUADRO 4- A Organização Administrativa da UFRJ	32
QUADRO 5- O Fluxograma do Curso de Administração da UFRJ	34

1- INTRODUÇÃO:

O presente trabalho busca analisar a percepção sobre a atual integração entre universidade-empresa e sobre a necessidade e a importância de uma formação universitária crescentemente multidisciplinar, em nível de graduação, para atuar no mercado de trabalho, através do depoimento de diversos profissionais, considerados referências e influenciadores em seus respectivos campos de atuação. Busca-se, após a análise do discurso dos entrevistados, com um panorama mais amplo sobre o tema estudado, identificar e sugerir possíveis melhorias a serem feitas nesta integração.

1.1- O Problema:

Historicamente, universidade e empresa são tratados como instâncias independentes, cuja integração tem sido dificultada por um enorme ruído de comunicação e desconhecimento entre esses “mundos”. O lado acadêmico, muitas vezes, não reconhece e entende a problemática gerencial, deixando de influenciar suas políticas substantivamente, e as empresas não aproveitam o grande valor gerado pelas universidades, através de pesquisas, conhecimentos originais, reflexões, que poderiam ser extremamente úteis para a sua realidade, levantando novas questões e problemas, e buscando novas soluções. Há uma falta de sintonia entre o mundo acadêmico e o mundo corporativo. Um descompasso entre a formação acadêmica (teórica) e a prática profissional.

A universidade, locus de geração de conhecimento novo, tem como função, dentre outras, formar profissionais capazes para atuar no mercado de trabalho. As transformações na dinâmica do mercado de trabalho, as estruturas organizacionais cada vez mais enxutas e descentralizadas, estão demandando profissionais cada vez mais multifuncionais para

adequar-se a esses novos desafios gerenciais. Ao invés de uma formação técnico-especializada, tradicional, enfatiza-se crescentemente formação multidisciplinar.

A estrutura e a cultura universitária segmentada e departamentalizada por campos do saber (Tecnológicas/ Biomédicas/ Ciências Sociais/ Ciências Humanas/ Artes) dificulta que, em nível de graduação, o universitário adquira esta formação multidisciplinar, antecipando muitas dessas demandas profissionais (híbridas) que surgem. Essas habilidades multifuncionais são desenvolvidas, somente, em sua prática profissional, mas sem contar, na maior parte, com uma sólida base conceitual e teórica que dê sustentação a essa atividade, passível de ser suprida pela universidade, levando ao famoso ditado de que na “prática, a teoria é outra”.

Muitos estudos têm sido realizados para atenuar esse descompasso entre universidade e empresa, principalmente no campo da ciência e tecnologia. O diagnóstico já foi feito. O problema já foi identificado. Muitas soluções foram propostas. Mas, ainda há muitos avanços necessários. Identificar sob a ótica de diversos atores sociais envolvidos no assunto as suas percepções e opiniões sobre integração universidade empresa, formação universitária multidisciplinar, mostra-se relevante para identificar questões relevantes e sugerir ações possíveis para atenuar este problema.

Para tanto foram realizadas treze (13) entrevistas em profundidade, sendo sete (7) com profissionais da área de recursos humanos, considerado o principal setor responsável em promover a integração entre universidade e empresa, principalmente, via processo de recrutamento e seleção; três com (3) profissionais de mercado em cargos de alta gerência; e três (3) com educadores e professores, com visão tanto acadêmica quanto profissional em altos níveis de decisão.

Buscou-se focar as entrevistas mais na percepção pessoal de cada entrevistado por sua experiência e vivência no assunto, do que no cargo exercido na data presente. O teor das

entrevistas contemplou uma variedade de assuntos muito além do material apresentado neste trabalho, podendo ser consultadas, editadas em forma de entrevista, no Jornal de Educação Empresarial, blog acadêmico do signatário, através do site www.educacaoempresarial.wordpress.com.

1.2 - Questões Chaves da Pesquisa:

Foram selecionados parte dos depoimentos que contemplassem as seguintes questões chaves da pesquisa:

- 1- Qual a visão sobre a atual integração entre universidade e empresa?
- 2- O que poderia ser feito para melhorar esta integração?
- 3- Formação universitária multidisciplinar é cada vez mais importante?

1.3- Objetivos da Pesquisa:

O presente estudo tem como principal objetivo geral:

- Documentar depoimentos de profissionais de mercado sobre o tema integração universidade-empresa e formação universitária multidisciplinar.

A partir deste objetivo geral, possui os seguintes objetivos específicos:

- 1- Analisar junto a opinião de profissionais do mercado, a atual integração existente entre universidade e empresa.
- 2- Analisar as possibilidades e sugerir melhorias para esta integração.
- 3- Avaliar a aceitação sobre uma formação universitária crescentemente multidisciplinar.

1.4 - Estrutura do Trabalho:

O trabalho foi estruturado da seguinte forma:

No capítulo 2 é realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto, utilizando-se como principais referências as respectivas teses de doutorado: *Interação Universidade-Empresa e Geração de uma Universidade Empreendedora: A Evolução da PUC Rio*, de Lúcia Radler dos Guarany; e *A Integração Universidade Empresa como Fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador*, de Maria das Graças Sodré Fraga Maia.

Busca-se, neste capítulo, justificar, dentre os diversos conceitos utilizados, o porquê da palavra integração; traçar um histórico sobre a integração universidade-empresa no mundo e no Brasil; mostrar os diversos modelos de integração universidade-empresa; as diversas concepções de universidade no decorrer da história: a universidade de ensino, a universidade de pesquisa, a universidade politécnica de pesquisa e a universidade empreendedora; além de diferenciar e esclarecer o nosso entendimento sobre o significado de uma formação universitária multidisciplinar, em contraste com uma formação universitária tradicional. Após este pano de fundo do tema pesquisado, são apresentadas as hipóteses que nortearam a pesquisa e as questões a serem respondidas.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, o perfil dos entrevistados, assim como as dificuldades e limitações encontradas no decorrer da pesquisa.

No capítulo 4 são apresentados os depoimentos dos entrevistados, separados pelas questões chaves da pesquisa: a integração sobre universidade-empresa; as possíveis melhorias possíveis; e sobre formação universitária multidisciplinar.

No capítulo 5, a conclusão, após a análise dos depoimentos dos entrevistados, diante das deficiências e limitações atuais, são sugeridas possíveis ações de melhoria desta

integração, abordando principalmente o aspecto da comunicação como elo faltante na maior integração entre universidade e empresa e na iniciativa de estimular crescentemente formações universitárias multidisciplinares.

No capítulo 6 são apresentadas as bibliografias consultadas no trabalho.

No capítulo 7 são apresentados os anexos.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1-POR QUE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA?

Utilizou-se a palavra Integração neste trabalho, seguindo as mesmas justificativas adotadas por MAIA em sua tese de doutorado *A Integração Universidade-Empresa como Fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador*, que, após definir as diversas terminologias utilizadas por diferentes autores para caracterizar o mesmo objeto, opta-se pela terminologia integração. Reproduzimos aqui a revisão das diversas terminologias utilizadas e as justificativas da autora.

Várias são as terminologias utilizadas por diferentes autores (RAPPEL, 1999; SCHNEIDER, 1998; SEGATTO, 1996; PLONSKI, 1999) para referir e/ou caracterizar a integração universidade/ empresa.

Colaboração – Do latim *collaborare*, significa o mesmo que cooperar ou, como explica Cunha (1996), “[...] trabalhar na mesma obra”. Representa, portanto, “[...] uma ação concreta de colaborar [...]” (PLONSKI, 1998, p. 22). *Co*, designa companhia, contigüidade ou sociedade, *elaborar* significa trabalhar. Sinônimo, portanto, do termo cooperação, a colaboração quer representar o trabalho na mesma obra. No entanto, nem sempre é necessário se trabalhar na mesma obra para haver integração universidade/empresa, Desta forma, a empresa pode financiar um projeto executado por uma universidade, por exemplo, e há uma integração e não apenas uma colaboração.

Cooperação – Significa realizar trabalho em comum, colaborar, operar simultaneamente. Sinônimo de colaboração. “Termo inspirado na descrição feita por Piaget do processo de evolução mental das crianças” (PLONSKI, 1998, p. 22). Para esse autor, só um efetivo processo de aprendizagem pode permitir o entendimento capaz de viabilizar a “[...] cooperação empresa universidade como um processo mutuamente enriquecedor [...] para que cada entidade, na sua esfera, avance na busca da excelência”.

Relação – Ligação existente entre duas coisas ou convivência pessoal. Para Plonski (1998, p. 22), “[...] abrange uma gama excessivamente extensa de possibilidades (de amor e ódio)”. Sinônimo de vinculação, a relação expressa um elo, mas não necessariamente uma integração. Portanto pode ser positiva ou não. o que não corresponde ao que se quer contemplar nesta pesquisa.

Aproximação – Significa estabelecer relação a fim de que uma coisa ou pessoa fique ou pareça estar perto de outra; aliar, estar próximo, “[...] há pouca distância no espaço ou no tempo” (CUNHA, 62 1996). No entanto, estar próximo não representa, necessariamente, uma integração, um compromisso, uma dependência, que é o que se deseja analisar neste trabalho.

Conectividade – Do latim *connexio-onis*, que une ou liga; ligação, vínculo, relação.

Interação – “Ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais coisas, ou duas ou mais pessoas; ação recíproca” (FERREIRA, 1975). Significa o mesmo que integração, que representa o todo, o completo. Nesse caso, dois ou mais atores (universidades e empresas) buscam atingir o mesmo objetivo e, com esse propósito, realizam atividades semelhantes ou diferentes, de forma que a sinergia resultante atinja os resultados esperados.

Vinculação – Do latim *vinculum*, significa tudo o que liga, o que aperta e ata. Segundo Plonski (1998, p. 22), o termo “[...] expressa uma relação de dependência indesejável”.

Integração – Do latim *integratione*, significa tornar inteiro, completar, fazer parte de um conjunto, de um todo. Após análise das acepções dos diversos termos, optou-se pelo uso de *integração*, pois designa, de modo preciso e claro, a ação conjunta dos atores objeto do presente estudo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTEGRAÇÃO INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE –EMPRESA

- PLONSKI, Guilherme Ary. Cooperação empresa-universidade no Brasil: um novo balanço prospectivo. **Interação Universidade empresa**. Brasília: IBICT, p. 9-23, 1998.
- RAPPEL, Eduardo. Integração Universidade indústria: os “porquês” e os “comos”. In: **INTERAÇÃO universidade empresa II**. Brasília: IBICT, 1999. p. 90-106.
- SEGATTO, Andréa Paula. **Análise do processo de cooperação tecnológica universidade – empresa**: um estudo exploratório. 1996. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- SCHNEIDER, Carlos Alberto. A Transferência de tecnologia entre universidade-indústria na vertente incubação de empresas de base tecnológica. **Interação Universidade empresa**. Brasília: IBICT, p. 204-212, 1998.

2.2-DA UNIVERSIDADE DE ENSINO A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

A universidade teve seu início na Idade Média, tendo como missão a preservação e transmissão do conhecimento, isto é, sendo caracterizada pelo ensino, ou seja, a preparação de graduados para obterem empregos. A universidade clássica, baseada no conceito de ensino baseado em pesquisa e uma educação humanística mais abrangente, teve seu início com a Universidade de Berlim, fundada por Wilhelm von Humboldt em 1810. Este modelo Humboldtiano continua a ter influência até os dias atuais (OECD, 1998, apud GUARANY, 2006, p 48).

No final do século XIX e início do século XX, houve a primeira revolução acadêmica, quando a pesquisa se tornou uma função legítima da universidade. A Universidade de Pesquisa caracterizou-se como um novo formato que tinha duas atividades, ensino e pesquisa, realizadas muito próximas. Os professores/ pesquisadores tiveram que buscar financiamento externo à universidade para suas pesquisas (ETZKOWITZ, 2004, apud GUARANY, 2006, p 48).

O papel da universidade como uma liderança na pesquisa alcançou esta nova dimensão quando as universidades incluíram o conhecimento científico e tecnológico no seu currículo. A relação entre pesquisa e o setor produtivo surgiu com o desenvolvimento paralelo da Revolução Científica e da Revolução Industrial. Foram realizadas as distinções entre pesquisa básica, aplicada e de desenvolvimento. Vários atores começaram a realizar pesquisa. A universidade focou suas atividades de pesquisa na básica, uma pequena parte de aplicada e muito pouco de desenvolvimento. A missão e os valores da universidade clássica eram moderadamente relacionados com a economia e o emprego dos graduados. Os temas de ensino e pesquisa eram definidos através da sua inserção nas disciplinas e não visando soluções para os problemas práticos ou necessidades da indústria e da sociedade. A liberdade dos acadêmicos de formular suas questões e disseminar os seus resultados tem sido a idéia básica da autonomia universitária (OECD, 1998, apud GUARANY, 2006, p 48).

A universidade moderna surgiu no século passado, nos anos 70, e se distingue da anterior por ter uma visão de servir à comunidade. A pesquisa e o ensino estão mais voltados para aplicar o conhecimento nas soluções dos problemas sociais, econômicos, industriais etc e se preocupam com o emprego dos seus graduados. A universidade moderna tem uma abordagem de mercado. Os estudantes são consumidores que querem competências e habilidades certificadas através de diplomas. A pesquisa na universidade moderna passa a ser financiada através de contrato, e tem relações maiores com a indústria. A satisfação dos consumidores, isto é, produção eficiente e de qualidade de graduados e de serviços de pesquisa, é o valor principal deste tipo de universidade. Tanto a universidade clássica, quanto a universidade moderna compõem o que chamamos de universidade de pesquisa (GUARANYNS, 2006, p 48)

A segunda revolução acadêmica se caracteriza pela inclusão de uma nova missão na universidade de desenvolvimento econômico e social, além do ensino e da pesquisa. A OCDE (1998) apresenta esta terceira missão como de serviço à comunidade. Nas sociedades intensivas em conhecimento esta missão torna a universidade centros de educação continuada, assim como centros de serviços científicos na forma de transferência de tecnologia para o setor produtivo. Também são consideradas elementos importantes nas estratégias de desenvolvimento regional. Para Etzkowitz (2004), a terceira missão é de desenvolvimento econômico e social e a sua inclusão torna a universidade empreendedora. A habilidade da universidade de transformar conhecimento em atividade econômica é a premissa da universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2003b. apud GUARANYNS, 2006, p 49).

A evolução dos tipos de universidades são apresentados no quadro abaixo:

QUADRO 1
A EVOLUÇÃO DA UNIVERSIDADE

Tipo de Universidade	Características
Universidade de Ensino	Instituição para preservação e transmissão do conhecimento
Universidade de Pesquisa	Instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão Modelo Humboldtiano que enfatiza a interconecção entre ensino e pesquisa, e entre a universidade e o estado nação.
Universidade Politécnica de Pesquisa	Instituição de Ensino e Relações com a Indústria através de vários tipos de compromissos de Pesquisa Há grupos de pesquisa quase-empresas
Universidade Empreendedora	Instituição de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Econômico e Social

Fonte: Etzkowitz, H. 2003a. "The European Entrepreneurial University: an alternative to the US model" in Industry & Higher Education, October, 325-335.

Fonte: GUARANYNS (2006, p 53)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
(A EVOLUÇÃO DA UNIVERSIDADE)

- ETZKOWITZ, H. The European Entrepreneurial University: na alternative to the US model. **Industry & Higher Education**. October. 325-335. 2003b.
- ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **Ind. J. Technology and Globalization**, Vol. 1, Nº. 1, 64-77, 2004.
- GUARANYNS, Lúcia Radler dos Guaranyns – Interação Universidade-Empresa e a Gestação de uma Universidade Empreendedora: A Evolução da PUC-RIO. Tese de Doutorado –
- GUARANYNS, Lúcia Radler dos. **Interação Universidade-Empresa e a Gestação de uma Universidade Empreendedora: A Evolução da PUC Rio**. Tese de Doutorado, COPPE/UFRJ, Engenharia de Produção, 2006. (Disponível em http://teses.ufrj.br/COPPE_D/LuciaRadlerDosGuaranyns.pdf)
- OECD. **University Research in Transition**. Paris: OECD Publications, 103 pp. 1998.

2.3- HISTÓRIA DA INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA NO MUNDO

Este capítulo 2.3, *História da Integração Universidade Empresa no Mundo*, e o próximo 2.4, *História da Integração Universidade Empresa no Brasil*, são uma reprodução integral do capítulo 3.1 e 3.2 da tese de doutorado de MAIA (2005) *A Integração Universidade Empresa como Fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador*.

A revisão bibliográfica realizada pela autora fornece um panorama amplo e histórico sobre o tema abordado neste trabalho, fundamental para contextualizar o objeto estudado de Integração Universidade – Empresa, abordados, posteriormente, nos depoimentos dos entrevistados, razão pela qual optamos por sua reprodução.

Para entender as atuais formas de integração universidade/empresa, é necessário partir da história e contexto de suas origens. Segundo Rappel (1999) e Burns (1970), as universidades, que datam do século XII, eram, originalmente, semelhantes às corporações profissionais: uma associação de intelectuais, estudantes e educadores que frequentemente sofriam ameaças e perseguições dos senhores feudais. As escolas que a elas (universidades) **deu (?)** origem surgiram de uma demanda marcada pelas atividades comerciais e crescimento das cidades.

As universidades nascem das Corporações de Ofício (demanda marcada pelas atividades comerciais e crescimento das cidades) e foram de grande contribuição ao desenvolvimento urbano, a partir da Idade Média, período em que a Igreja controlava as atividades artísticas, literárias e científicas. De acordo com Brisolla (1992), a universidade teve, desde o seu início, papel fundamental tanto na formação dos dirigentes como na preparação técnica de pessoas que iriam assumir cargos, cada vez mais complexos, seja no Estado, seja no setor produtivo. A mais antiga universidade, a de Bolonha, na Itália, foi criada

em 1190 a partir de uma escola de Direito, e seu modelo foi adotado por outras cidades italianas, da Espanha e da França. Ao final da Idade Média existiam aproximadamente oitenta universidades na Europa ocidental. A partir do Renascimento, quando se pode aliar o trabalho dos cientistas com o “avanço das técnicas artesanais”, comprovou-se a relação existente entre “[...] produção e transmissão da ciência e movimento político e econômico” (BRISOLLA, 1992, p. 102).

2.3.1 Do Século XIII ao XVII

Ainda de acordo com Rappel (1999), do século XIII ao XV as universidades se tornaram organizações formais, reconhecidas pela Igreja, que tinha como função exercer a atividade de ensino, visto que os padres haviam se dedicado à reflexão filosófica. No século XV, segundo Burns (1970, p. 414), a Itália era o mais importante “[...] centro de descobrimento científico” da Europa, nas áreas de astronomia, matemática, física e medicina.

A imprensa, a partir do século XV, contribuiu bastante para o desenvolvimento intelectual porque difundiu o conhecimento e a universidade passou a ser reconhecida como “[...] receptora [...] da cultura [...] acumuladora da sabedoria e guardiã das tradições” (RAPPEL, 1999, p. 92), revestindo-se do “ideal renascentista”. Nessa época, a universidade foi institucionalizada, ligada ao Estado, quando obteve “poderes oficiais”, valorizando-se tanto os mestres quanto as grandes “obras filosóficas”.

Entre os séculos XV e XVI, tanto os artistas como os intelectuais passaram a ser valorizados pelos governantes e papas, pois vários progressos foram obtidos a partir da ciência. Já no final do século XIII, ainda que timidamente, os conhecimentos começaram a ser aplicados nas atividades produtivas a fim de aumentar o rendimento e contribuir para o bem-estar social.

A partir do século XVII, surgiram organizações denominadas Associações Científicas que tinham por objetivo desenvolver a ciência com vistas à promoção do crescimento industrial e comercial. Dessa forma, a difusão do conhecimento decorrente do desenvolvimento técnico ocorreu sem a participação da universidade. Não eram mais necessárias “cátedras universitárias” para formar “cientistas”. Todos podiam ingressar nas sociedades científicas e os “grupos de intelectuais” surgiam de maneira bastante heterogênea.

Teve início, porém, a dissidência entre a teoria e a prática: de um lado, estavam os representantes das cátedras universitárias, que não validavam as novas técnicas, uma vez que só admitiam a ciência enquanto “saber puro”, e do outro, os defensores da prática.

2.3.2 Séculos XVIII e XIX

Para Rappel (1999), os primórdios da integração universidade/empresa remontam a meados do século XVIII, com a Primeira Revolução Industrial, desencadeada na Inglaterra, quando surge a mão-de-obra operária. No século XVIII, a universidade, ainda bastante conservadora, via com reserva qualquer atividade de “cunho técnico ou mesmo científico”. Não por acaso, “laboratórios, oficinas, museus, observatórios e liceu de artes e ofícios nasceram fora da universidade, contra a sua vontade e, de certa forma, contra ela” Rappel (1999, p. 93). Por isso, as máquinas e equipamentos necessários à Revolução Industrial e todas as técnicas a ela relacionadas não tiveram a participação das universidades.

No entendimento de Arruda (1994), as invenções do século XVIII não podem ser atribuídas a significativos progressos científicos, visto que surgiram da necessidade de solucionar problemas práticos. “Somente no século XIX é que a ciência se apoderaria da

tecnologia. Desse ponto de vista, foi pequena a contribuição da educação para o desenvolvimento tecnológico” (ARRUDA, 1994, p. 54).

No início do século XIX, por iniciativa de Napoleão, surgiu na França um sistema de ensino tão conservador e centralizador quanto o alemão, que dificultou o desenvolvimento científico daquele país, formado pelas “grandes escolas” e faculdades. Vavakova (apud VELHO, 1996) observa que o fato de os pesquisadores, nessa época, estarem mais voltados para a pesquisa pura originou a resistência, existente ainda nos dias de hoje, ao desenvolvimento da pesquisa aplicada. Mas, para Natividade (2001, p. 36), é a partir daí que a integração se inicia de forma institucionalizada através da adoção de disciplinas específicas – Química e Eletricidade, por exemplo – no ensino de engenharia, que se especializou nessas áreas, a fim de atender à resolução de problemas industriais. A autora considera ainda que, somente ao final do século XIX e início do século XX, quando as universidades deixaram de se preocupar apenas com a preservação da cultura e a transmissão de saberes, e passaram a trabalhar com pesquisas para produzir “conhecimentos em campos especiais”, “[...] o processo de desenvolvimento de tecnologia cresceu e tomou rumos de cooperação”.

Assim, as atividades de pesquisa foram integradas às de ensino. Com a Segunda Revolução Industrial, a partir de 1870, em vários países, o saber universitário se voltou para a tecnologia e a ciência experimental. A ciência pura avança, em fins do século XIX, e possibilita uma nova dinâmica do processo técnico em relação à produção científica.

2.3.3 Século XX

Por volta de 1900, principalmente na Alemanha, as atividades de pesquisa começaram a ser alvo de atenção das universidades. Em 1908, com a fundação da Universidade de Berlim, os cientistas ali lotados impulsionaram a pesquisa, cujas atividades tornaram-se compulsórias para o docente e com caráter científico profissional. Essa universidade passou a ser uma referência para as instituições congêneres européias. “A ciência, que até então era desenvolvida independentemente da tecnologia, começa a ter com ela estreita relação e a despertar o interesse do setor produtivo” (MASIERO; SERRA, 2001, p. 166).

Nos Estados Unidos, ao longo dos anos de 1910 a 1950, as universidades de Princeton, John Hopkins, Michigan, Harvard, Chicago e Stanford adotaram o modelo alemão; outras universidades norte-americanas fizeram o mesmo nos decênios seguintes. Algumas modificações do modelo alemão ocorreram, principalmente, com relação às novas universidades da Inglaterra, que tinham como orientação o desenvolvimento regional, e às universidades técnicas surgidas, no século XX, em vários países da Europa e nos EUA (RAPPEL,1999). Para esse autor, no início do século XX, notava-se a diferença entre a universidade francesa e a alemã, por causa da atuação desta no cenário social. A primeira voltava-se para o ensino, enquanto que a segunda incorporou as atividades de pesquisa com orientação claramente científica.

Por volta de 1920 estreitou-se a relação universidade/empresa, que foi bastante prejudicada nos anos da Grande Depressão de 1930. Nesse período, surgiram nos EUA várias fundações com o propósito de financiar pesquisas; no entanto, alguns pesquisadores recusavam esse financiamento com o receio de perder a sua autonomia. Essas fundações precederam os programas governamentais existentes durante e após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Parte significativa de seus recursos era aplicada em pesquisas militares.

É a partir da Segunda Guerra que as atividades de pesquisa se consolidam nas universidades norte-americanas. Foi criado o MIT (Massachusetts Institute of Technology) “[...] com o intuito de incorporar a pesquisa de base em associação com a pesquisa aplicada e desenvolver a tecnologia aproximando pesquisa, educação e indústria” (NATIVIDADE, 2001, p. 37), como uma referência na “[...] consolidação das atividades tecnológicas e propiciando às engenharias um espaço para seu desenvolvimento” (RAPPEL, 1999, p. 94). Daí a prioridade a programas estratégicos em engenharia, mineração e agricultura, de interesse dos governos dos Estados, que, ao lado das empresas, se empenhavam em fortalecer as universidades locais, através de investimentos.

Durante a Segunda Guerra Mundial já havia integração, nos EUA, entre universidades e empresas, principalmente do setor químico e de armamentos, o que exigiu altos investimentos em C&T. Depois, as atividades de pesquisa expandiram-se pelo mundo, visto que o desenvolvimento tecnológico, considerado decisivo para impulsionar a economia, fez crescer o processo de “formação de empresas” (NATIVIDADE, 2001). Foi quando as universidades se aliaram ao setor produtivo, como fonte de conhecimento e inovações, fundamental para a geração de riqueza e a melhoria da qualidade de vida das populações. Surgem as incubadoras de base tecnológica, os pólos, parques tecnológicos e as tecnópolis, que se baseiam na integração universidade/empresa.

Como ressaltam Velho (1996) e Ráfia (2001), a França e a Alemanha, países até então considerados líderes no desenvolvimento científico, abalados com a guerra, perderam essa posição para os Estados Unidos, que consolidaram as atividades de P&D em todos os aspectos, proporcionando o surgimento de novas formas de organização dos administradores e empresários científicos e a “[...] formalização das relações entre Estado e a Ciência”. “Foi nas universidades [...] que o governo e setor industrial, americanos, foram buscar o conhecimento

necessário ao salto tecnológico ocorrido durante e no período imediatamente posterior à Segunda Guerra” (VELHO, 1996, p. 138).

Finda a Segunda Guerra, começou a Guerra Fria entre as potências vencedoras, os EUA e a União Soviética, donde a corrida armamentista, a qual fez com que tanto as Forças Armadas quanto as universidades e institutos de pesquisas priorizassem a inovação tecnológica militar e espacial. O que se fortaleceu nos dois períodos do governo Eisenhower (1952-1960) foi o chamado “complexo industrial militar”. Registre-se que, desde então, a indústria de armamentos tornou-se o negócio mais lucrativo do mundo. É nesse contexto capitalista “técnico-científico” que as universidades se aliam ao processo produtivo, como fonte de conhecimento e inovações. Assim, surgem nos Estados Unidos, na segunda metade do século XX, as incubadoras de empresas, modelo que fomenta a expansão industrial, baseado no conhecimento e no empreendedorismo (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES, 2003).

Durante os anos 1950 e 60 os recursos para pesquisa tinham um fluxo regular, o que permitiu um acúmulo do potencial científico-tecnológico das universidades norte-americanas (VELHO, 1996), incrementado pela alta competitividade das indústrias nacionais. À medida que se utiliza mais conhecimento científico, mais as empresas se tornam competitivas.

Para Souza (1999), Masiero e Serra (2001) e Velho (1996), a partir do agravamento da crise dos anos 1970 (crise do fordismo), universidades e empresas ampliaram seu interesse pela integração, o que se deve, entre vários motivos, principalmente, a redução de recursos federais para a pesquisa, como, segundo Vavakova (apud VELHO), ocorreu nas universidades francesas; e, por parte das empresas, porque, num ambiente mais competitivo, a pesquisa básica é crucial para o desenvolvimento. “Historicamente, essa interação remonta ao começo deste século, mas somente a partir do início da década de 70, nos países de maior desenvolvimento relativo, como os EUA, ambas as partes tiveram aumentado o seu interesse

em cooperar [...]” (SOUZA, 1999, p. 138). Para Rappel (1999, p. 100), o que estava em jogo era promover “[...] o empreendedorismo científico e tecnológico, a partir da constatação de que a geração de riqueza está cada vez mais atrelada à capacidade de geração de novos conhecimentos.” Velho (1996, p. 133) sublinha outra importante referência, que foi a participação do Estado nesse processo: “A atividade científica, nos países centrais, deixou de ser uma atividade filosófica especulativa, passando a assumir o papel de fator de produção, ao mesmo tempo em que cresceu a participação do Estado na organização e manutenção da ciência.”

A partir da década de 1970, a integração universidade/empresa passa a ter um caráter mais formal: a ser organizada e incentivada tanto nos EUA como em alguns países da Europa, como atividade institucional, com injeção de recursos do setor privado e políticas governamentais, dado o nível de competição a que estava exposto o setor produtivo e a necessidade de liderança internacional norte-americana em C&T. (VELHO, 1996). Assim, houve uma busca mais intensa de parcerias estratégicas para se atingir maior desenvolvimento.

Em fins dos anos 1980, com o advento da chamada economia digital, as universidades, especialmente nos EUA, buscavam capitalizar os conhecimentos nela gerados, algumas delas, como a de Stanford, criando suas próprias empresas (VELHO, 1996). A partir daí, consolidou-se o processo de busca de integração (inclusive entre empresas) por maior competitividade. A pesquisa se tornou fundamental, o que pode ser constatado nos dias atuais, quando o que está em jogo é viabilizar descobertas mais rápidas e de menor custo, que se traduzam em inovação de processos e lançamento de produtos de maior valor agregado.

2.4- HISTÓRIA DA INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA NO BRASIL

Como antecipado no início do capítulo anterior, 2,3, este capítulo é reprodução integral do capítulo 3.2, da tese de doutorado de MAIA (2005) *A Integração Universidade Empresa como Fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador*.

Durante o período conhecido como República Velha (1889-1930), o ensino superior tinha como objetivo atender aos interesses das oligarquias, formando bacharéis e profissionais liberais em Direito, Medicina e Engenharia. Incentivava-se a carreira militar. No setor produtivo houve algum progresso técnico, sobretudo na lavoura do café, principal produto de exportação. Nesse período, merece destaque em microbiologia e medicina sanitária a criação, por Osvaldo Cruz, do Instituto Soroterápico, para a produção de soros e vacinas, em Manguinhos, no Rio de Janeiro, no início do século XX (atualmente, fundação que tem seu nome). A esse médico, que se especializou em Paris, no Instituto Pasteur, deve-se o combate ao surto de peste bubônica em São Paulo e, como diretor-geral da Saúde Pública, encarregou-se da erradicação da febre amarela no Rio de Janeiro (1907), assim como no Pará e na Amazônia. Extinguiu as epidemias de varíola e peste bubônica, reformou o Código Sanitário e remodelou os serviços de saúde e higiene do país.

Na década de 1920, três instituições tradicionais de ensino superior (Escola Politécnica, Faculdade de Medicina e Faculdade de Direito) se integram, sem ter o seu funcionamento alterado, e dão origem à Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro (RÁFIA, 2001), primeira universidade do país, voltada unicamente para a formação de profissionais liberais. No caso da Politécnica, a formação era em Engenharia Civil; os cursos de Engenharia Mecânica e Elétrica só passam a ser oferecidos a partir da metade dos anos 1930, quando se acelera o processo de urbanização e industrialização

brasileira, modifica a composição das classes sociais, com reflexo na área educacional (VELHO, 1966).

Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo (USP), tendo como núcleo uma faculdade de filosofia, ciências e letras, para a qual foram contratados professores com experiência em pesquisa social, particularmente; os cursos oferecidos eram de licenciatura, a fim de atender à demanda de quadros docentes no então chamado ensino de Humanidades. A USP visava também à preparação da futura elite dirigente do país. Nessa época, a ciência aplicada ainda não se desenvolvia nas universidades, mas em escolas profissionalizantes e em alguns institutos de pesquisa isolados.

A atividade industrial intensificou-se após a Segunda Guerra Mundial (1945) com o objetivo de substituir as importações; o que houve, porém, foi um “[...] transplante completo de fábricas prontas, provenientes de outros países, com tecnologias bem dominadas, ainda que obsoletas” (RAPPEL, 1999, p. 96), com o agravante de não dispor o país de pessoal técnico qualificado. Para Serpa (1992), entre os anos de 1946 e 1964, a universidade viveu um período de liberdade e vivenciou um desenvolvimento urbano-industrial que permitiu a sua expansão por todo o país.

2.4.1 Década de 1950

No início desse período verificou-se um esforço para relacionar a pesquisa (ciência produzida nas universidades) com as necessidades das empresas. Procurou-se institucionalizar uma política de C&T, com a participação da comunidade científica e o apoio governamental (RÁFIA, 2001), o que resultou na criação da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), entre outros órgãos, a fim de promover o desenvolvimento científico e tecnológico do país. Dessa forma, segundo

Segatto (1996) e Velho (1996), o governo brasileiro contribuiu para viabilizar a construção de uma base institucional que assegurasse a realização de pesquisas capazes de reduzir a importação de tecnologias por parte da indústria nacional e de desenvolver setores estratégicos.

Como assinala Rappel (1999, p. 100), no decênio de 1950 as universidades brasileiras capacitam-se com o atendimento pelo governo das reivindicações da comunidade acadêmica, o que beneficiou também a indústria, a qual passou, pela primeira vez no país, a ter parceiros qualificados. O governo, por sua vez, percebeu que os resultados dessa cooperação poderiam se refletir no desenvolvimento econômico e social. Foi nesse período que as fábricas nacionais passaram a produzir, em maior quantidade, bens de consumo, até então importados. Entretanto, com a queda das vendas do café no mercado externo, principal produto de exportação, o governo precisou recorrer a empréstimos internacionais e a importar mais tecnologia, por volta de 1955, para dinamizar o processo de industrialização.

O que se verificou, de acordo com Segatto (1996), foi um descompasso entre a política de C&T e a política industrial, que se prolongou por duas décadas e meia. Em geral, passou-se a produzir no país os mesmos bens antes comprados no exterior, sem a preocupação de acrescentar conteúdo tecnológico ao produto original. E não havia, de fato, por que se preocupar, porque o parque produtivo nacional estava protegido da concorrência estrangeira. O modelo premiava a acomodação e desestimulava a criatividade. (AVANÇO..., 2001)

Assim, o que parecia contribuir para fortalecer a integração universidade/empresa, redundava em impasse. Nesse período o país experimenta grandes transformações: implantação da indústria automobilística, construção de estradas (com a difusão do uso de automóvel, inclusive como meio de transporte de carga) e hidrelétricas importantes, abertura de fronteiras agrícolas na região dos cerrados (Região Centro-Oeste) e construção de Brasília, a nova capital, inaugurada em 1960. Esse desenvolvimentismo – na verdade, uma política de

desenvolvimento não auto sustentável – significou o crescimento sem precedentes da dívida externa, o agravamento da instabilidade monetária e mais dependência tecnológica.

2.4.2 Década de 1960

Até o início dessa década, as universidades só ofereciam cursos de Engenharia em nível de graduação. A Universidade Federal do Rio de Janeiro foi a primeira, em 1963, a oferecer o curso de mestrado em Engenharia Química. (COPPE, 2004)

Em 1961, foi criada a Universidade de Brasília (UnB), que, de acordo com Ráfia (2001) e Velho (1996), tinha como objetivo promover a pesquisa voltada para o desenvolvimento: investiu-se na contratação de um corpo docente qualificado, instituiu-se o regime de dedicação exclusiva e foram oferecidos cursos de pós-graduação em várias áreas do conhecimento. Entretanto, o golpe militar de 1964, que impôs ao país uma ditadura de 21 anos, atingiu de forma violenta a UnB, então a mais nova universidade brasileira, pública, e promissora à época, cujo campus chegou a ser invadido por tropas do Exército, com prisões em massa de professores e alunos. Os pesquisadores que lá permaneceram e os de outras universidades públicas resistiam, porém, a ser cooptados pelo regime, o que intensificou a dependência tecnológica. Debilitou-se, em consequência, a cooperação entre o mundo acadêmico e o setor privado.

2.4.3 Década de 1970

Segundo Segatto (1996) e Souza, (1999), na década de 1970, o desenvolvimento científico e tecnológico do país ficou centrado nas universidades, institutos de pesquisas e empresas estatais, a exemplo da Petrobras, Eletrobrás e Telebrás (estas, mais ativamente a partir do final da década). Mesmo assim, Velho (1996) afirma que o Estado também terminou por importar tecnologia, a exemplo do que faziam as empresas, contrariando a sua própria

política de desenvolvimento tecnológico autóctone. Para Souza (1999), inclusive, havia uma contradição, naquela época, entre a política econômica e a política de ciência e tecnologia, visto que as empresas não incrementaram a integração com a universidade, que nesse período apenas funcionou como responsável pela oferta de pessoal qualificado. A alternativa da maior parte do empresário brasileiro era, em vez de procurar produzir tecnologia, buscá-la externamente.

Apesar de todo o esforço, não se conseguiu que as empresas nacionais desenvolvessem tecnologias próprias, porque, entre outros motivos, careciam de pessoal capacitado e de cultura em P&D. Essas faltas poderiam ser supridas pelas universidades, com o apoio do governo, segundo se acreditava. Como afirma Stal (1997, p. 52), “[...] universidades e institutos de pesquisa não podem prescindir do apoio governamental”. E o RDH (2001) sublinha: “Os governos precisam reconhecer que a política tecnológica afeta diversos fatores de desenvolvimento, como saúde pública, educação e criação de empregos [...] todos os países, mesmo os mais pobres, têm de executar políticas que encorajem a inovação, os conhecimentos avançados e o acesso às tecnologias.”

Apesar de toda a infra-estrutura e esforço, essa política pública, entretanto, nunca foi clara nem estável no que diz respeito a investimento em ciência e tecnologia, como afirmam Almeida e Moraes (2002), o que provocou interrupção ou abandono de projetos de pesquisa importantes para o desenvolvimento tecnológico do país. Importando tecnologia, a indústria passou a produzir bens de capital e intermediários, agora com a participação efetiva da engenharia nacional, tanto na adaptação do *know-how* estrangeiro às diversas áreas, quanto na montagem e operação das fábricas (RAPPEL, 1999).

Assim, por um lado, as indústrias passaram a demandar das universidades não só recursos humanos qualificados como suporte técnico-científico através de consultorias e pesquisas; e, por outro lado, as universidades ingressam no que foi chamado de Segunda

Revolução, pois, além de relacionar pesquisa e ensino, englobam o desenvolvimento econômico e tecnológico ao ideal de capacitação e novos conhecimentos. Isso fez com que evoluísse e se ampliasse a integração universidade/empresa.

Essa evolução no relacionamento das empresas com a universidade reflete-se claramente na mudança de perfil de atuação do próprio Instituto Euvaldo Lodi, que passa a priorizar o desenvolvimento tecnológico na indústria mediante a integração universidade/empresa. (RAPPEL, 1999, p. 99)

Surgiram várias alternativas de integração, como: pesquisas cooperativas, que promoveram a capacitação de pesquisadores e técnicos e estimularam a participação de pequenas e médias empresas; incubadoras de empresas, pólos, parques tecnológicos etc. Por volta de 1975, de acordo com Brisolla (1992), dois fatores contribuíram para a integração da universidade com o setor produtivo:

a) redução do financiamento público para a pesquisa acadêmica em função da crise do petróleo (1973). Cresceram os custos da pesquisa acadêmica e o Estado teve dificuldades de assumilos, o que propiciou novo relacionamento das universidades com as empresas;

b) consciência, por parte significativa do meio empresarial, de que a pesquisa tem importância relevante no setor produtivo. Essas iniciativas não tiveram continuidade por interferências externas. A partir do governo Geisel (1974), todo o investimento em pesquisa passou a ser esvaziado.

2.3.4 Década de 1980

De acordo com Franco e Morosini (1992), a partir da crise econômica internacional de 1979, reduziu-se substancialmente o volume de investimentos públicos em C&T, atingindo o ponto mais baixo em 1984 (22,9%, em comparação a 1980). Houve também, nesse decênio, uma transferência de recursos públicos de P&D das universidades para os centros de pesquisa

do governo e empresas estatais, como assinala Velho (1996), preservando-se, no entanto, como única forma de apoio ao desenvolvimento científico a concessão de bolsas de estudo. O que se verificou, assim, por ter sido inevitável, foi a obsolescência dos laboratórios de universidades, centros de pesquisa e empresas estatais.

No governo Sarney (1985-1990) não se alterou a política educacional para a pesquisa praticada pelos governos militares. De 1980 a 1989 eram mínimas as oportunidades de pesquisa fora da universidade. Em 15 de março de 1985 foi criado o Ministério da Ciência e Tecnologia.

De acordo com Salomão (1999), as universidades brasileiras, até 1984, não se preocupavam com a “formação de empreendedores” e “geração de empresas”. A partir de então foram criadas cinco fundações nos Estados da Paraíba (Campinas), Amazonas (Manaus), São Paulo (São Paulo), Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com o objetivo de implantar os parques tecnológicos. Apenas as fundações de Campina Grande, São Carlos e Florianópolis conseguiram evoluir nesse sentido e implantar os parques. Gradativamente, as universidades do Brasil foram aderindo às propostas sugeridas pelos Estados mencionados e iniciaram os debates em torno da formação de empreendedores.

O programa de incubação de empresas surge exatamente na década de 1980, quando o país enfrenta dificuldades provocadas pela recessão econômica mundial. Em 1988, o governo federal criou o Programa de Formação de Recursos Humanos para Áreas Estratégicas (Rhae), do qual participam universidades, empresas e instituições de pesquisa. Apenas 25% das bolsas concedidas foram usadas pelas empresas (VELHO, 1996). Naquele mesmo ano, as empresas passaram a receber incentivos fiscais para investir em P&D. Esse mecanismo foi suspenso em 1990, no governo Collor, para reavaliação (STAL, 1997), quando houve a abertura da economia, com sucateamento da indústria nacional.

Para Velho (1996), a crise de financiamento do setor público brasileiro, ao longo dos anos 1980, comprometeu a produção científica. Surgiram greves por melhores salários e recursos para manutenção das instituições. Por parte do governo muitas foram as críticas aos altos custos de manutenção das universidades públicas o que levantou, apesar de reações veementes contrárias da comunidade acadêmica, possibilidade de cobrança de anuidades. Quando houve retração da política de desenvolvimento brasileira, os países desenvolvidos estavam se reestruturando. Era um novo paradigma tecnológico, baseado na crescente capacidade de criar produtos e serviços intensivos em informação, com maior flexibilidade e grande competitividade, como os da microeletrônica e informática. Mão-de-obra e recursos naturais não faziam mais parte desse novo padrão tecnológico. O principal produto passou a ser o conhecimento, que mudou o “modelo de produção tradicional” (VELHO, 1996).

Portanto, para se inserir no mercado mundial o país precisava modernizar sua base produtiva, o que exigia investimento em P&D e na formação de recursos humanos. Os empresários nacionais, no entanto, pouco se conscientizaram dessa necessidade premente. Assim, até o final dos anos 1980, a chamada “década perdida”, o modelo brasileiro de desenvolvimento esteve baseado na substituição de importações, que se esgotou diante das carências cada vez mais crescentes da indústria e da pressão pela abertura da economia.

2.4.5 Década de 1990 aos dias de hoje

Com o advento da era global e informacional, que trouxe em seu bojo a queda do Muro de Berlim (1989) e o fim da União Soviética (1992), o capitalismo decretou a morte do modelo tradicional de produção. A década de 1990, no Brasil, vai demonstrar isso. A indústria de autopeças, por exemplo, predominantemente nacional, teve uma taxação em torno de 2,5% nos produtos importados, enquanto os automóveis importados tiveram uma taxação da ordem

de 35%. Isso aniquilou a indústria brasileira de autopeças, que tinha tecnologia própria e avançada.

A partir do início da década de 90, o Brasil aprofundou seu processo de abertura econômica no plano internacional. Esse fato expôs as economias locais a uma situação concorrencial extremamente desafiadora e para a qual diversas cadeias produtivas e suas empresas não estavam preparadas. (RECH, 2000, p. 1) O governo Collor (1990-92) viu-se então forçado a reconhecer a necessidade imperiosa da adoção de medidas como o programa de desestatização, fim da reserva de mercado e busca de competitividade intensa para inserir o país no mercado internacional – o que seria apoiado pela integração do sistema produtivo com o sistema científico e tecnológico. Essa integração, porém, não se verificou na extensão e profundidade necessárias, visto que se reduziu, em 1991 e 92, o investimento em C&T. As relações universidade/empresa (pesquisa realizada por Velho em 1992) ainda eram definidas a partir de iniciativas individuais. Cenário de expectativas, mas não de mudanças significativas.

Com o governo Collor e o governo Itamar (1992-1995) ocorreu a abertura de mercado, com a redução das tarifas de importação (de 34% em 1990 para 14,5% em 1993) e suspensão da proibição à importação. Essas medidas fizeram com que os empresários buscassem novas tecnologias (normalmente via importação de equipamentos), redução da taxa de lucro, modernização da gestão. A integração, entretanto, não atingiu os níveis esperados pelo governo. Em 1991, o MCT precisou se adaptar às necessidades do setor de informática, geradas pela abertura desse mercado, e à política de incentivos, com a promulgação da Lei 8.248, que visava a enfatizar a competitividade e a inserção internacional do país (STAL, 1997). Até então, o mercado nacional de informática proibia a importação de peças. Em fins de 1992, no governo Itamar, a Lei 8.490 definiu como atribuição do MCT a “[...] formulação e execução da política de desenvolvimento para o setor de informática e automação” (BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001a). Nesse mesmo ano foi criado, por um

grupo de acadêmicos e empresários, o Instituto Uniemp, com a finalidade de promover o desenvolvimento da área de C&T, mediante o fortalecimento da integração universidade/empresa.

Em 1994, a Lei 8.661, ainda em vigor, acena com a concessão de incentivos fiscais para a capacitação tecnológica da indústria, visando a contribuir para torná-la mais competitiva, “[...] mais adequada à realidade mundial” (STAL, 1997). Daí surge, como observa Rech (2000, p. 1), a necessidade de reestruturar a cadeia produtiva: ou mediante atração de investimentos externos ou com a exploração de fatores endógenos (capacidade de inovar, criar).

Segundo Rappel (1999), o fortalecimento da integração universidade/empresa no país, deve possibilitar vantagens a ambas: à universidade, que precisa se auto-sustentar financeiramente, diante da redução dos recursos públicos, e à iniciativa privada, que precisa se ajustar à ordem econômica mundial cujo imperativo é o da produção – rápida, eficiente, com custos reduzidos e mais qualidade – de bens e serviços. Sem esse grande esforço, não haverá a capacitação tecnológica de que tanto o país necessita. Se é fato que parcela ponderável de recursos para investimento em C&T provém do setor privado, nos países ricos e emergentes, não basta que os empresários brasileiros tenham essa consciência. O risco de traduzi-la em realidade não pode ser adiado, porque o tempo da economia digital é contabilizado ao infinito e com saltos sempre qualitativos do que se entende hoje por inovação. Essa advertência cabe também à universidade.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HISTÓRIA DA INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE –EMPRESA: MUNDO/ BRASIL

- ALMEIDA, André Mendes de; MORAIS, David. Os fundos Setoriais: financiamento de pesquisas nas instituições de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA NAS IES PARTICULARES, 3., 2002, Salvador. 19 p. Mimeografado.
- ARRUDA, José Jobson de Andrade. **A Revolução Industrial**. São Paulo: Ática, 1994.
- AVANÇO científico, atraso tecnológico. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 1, 14 ago. 2001. Editorial. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editorias/2001/08/14/editoriais001.html?>> . Acesso em: 15 ago. 2004.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. **História do MCT, Panorama da C&T no Brasil e Plano Plurianual**. Brasília. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 03 jul. 2001a.
- BRISOLLA, Sandra de Negraes. Universidade/empresas: os problemas de um relacionamento. **Revista Educação e Sociedade**. São Paulo, ano 13, n. 41, p. 101-116, abr. 1992.
- BURNS, Edward McNall. **História da Civilização Ocidental**. Tradução de Lourival Gomes Machado e outros. 2 v. Porto Alegre: Globo, 1970.
- FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília. Universidade, ciência e tecnologia. In: MOROSINI, Marília; LEITE, Denise (Orgs.). **Universidade e Integração no Cone Sul**. Porto Alegre: EdUFRGS, 1992. p. 55-67.
- MASIERO, Gilmar; SERRA, Eduardo Gonçalves. Ações e mecanismos de interação universidade/ empresa, visando à inovação tecnológica e ao desenvolvimento regional: a experiência da Fundação COPPETEC. In: MONOGRAFIAS Premiadas no 2º Concurso de monografia sobre a relação universidade/empresa. Curitiba: IPARDES: IEL-PR, 2001. p. 157-189.
- NATIVIDADE, Cláudia Dybas da. Acertos e erros da política de inovação tecnológica envolvendo universidade, empresa e governo. In: MONOGRAFIAS Premiadas no 2º Concurso de monografia sobre a relação universidade/empresa. Curitiba: IPARDES: IEL-PR, 2001. p. 31-59.
- RÁFIA, Mono G. **Ações e Mecanismos de interação universidade/empresa visando à inovação tecnológica e ao desenvolvimento regional**. A experiência da Fundação COPPETEC. [São Paulo], 2001. Disponível em: <<http://www.ncca.ep.usp-br>>. Acesso em: 28 mar. 2001.
- RAPPEL, Eduardo. Integração Universidade indústria: os “porquês” e os “comos”. In: INTERAÇÃO universidade empresa II. Brasília: IBICT, 1999. p. 90-106.
- RDH – Relatório de desenvolvimento humano 2001. México, 2001. Disponível em: <www.undp.org.br/HDR/HDR2001/corpo.htm>. Acesso em: 26 nov. 2002.
- RECH, César Acosta. As incubadoras brasileiras e as estratégias de desenvolvimento. **Informativo Locus**. Anprotec, Brasília, ano 7, n. 26, 3 p., out. 2000. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 11 abr. 2001.
- SALOMÃO, José Roberto. A incubação de empresas e projetos Cooperativos como um mecanismo de interação com a universidade. **Interação Universidade empresa**. Brasília: IBICT, n. 2, p. 188-207, 1999.
- SEGATTO, Andréa Paula. **Análise do processo de cooperação tecnológica universidade – empresa: um estudo exploratório**. 1996. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 174-197.
- STAL, Eva. **Centros de pesquisa cooperativa: um modelo eficaz de interação universidade-empresa?** 1997. 220 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- VELHO, Sílvia. **Relações universidade-empresa: desvelando mitos**. Campinas, SP: Autores Associados, 1996. 154 p. (Coleção Educação Contemporânea).

2.5- MODELOS DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Apresentamos abaixo um quadro sintético que, sem a pretensão de esgotar as alternativas possíveis, resume os tipos de relações existentes entre universidade e empresa. A utilização de exemplos, por já ser auto-explicativo, dimensiona as diversas alternativas possíveis, permitindo visualizar de forma mais clara e definida alguns modelos de integração universidade-empresa utilizados normalmente.

Tipos de Relações	Exemplos
A. Relações pessoais informais	consultoria reuniões informais relações com empresas spin-offs
B. Relações pessoais formais	Bolsas de pesquisa ou ligações de pós-graduação estágio de estudantes ou cursos sanduíche períodos sabáticos de professores intercâmbio de pessoal
C. Terceiras partes	Escritórios de transferência de tecnologia Associações industriais Institutos de pesquisa aplicada Unidades de assistência geral Consultoria Institucional
D. Acordos formais com objetivos específicos definidos	Contratos de pesquisa Treinamento de empregados Projetos de pesquisa cooperativa Programas de pesquisa conjunta
E. Acordos formais sem objetivos específicos definidos, com objetivos estratégicos e de longo prazo	Acordos amplos P&D de departamentos universitários financiados por indústrias Doações ou bolsas de pesquisa em geral ou para departamentos específicos
F. Criação de estruturas focadas	Contratos de associação Consórcios de pesquisa univ./ ind. Centros de pesquisa cooperativa univ./ ind. Centros de inovação/ incubação Parques tecnológicos Fusões

Fonte: BONACCORSI, A. e PICCALUGA, A. A Theoretical Framework for the Evaluation of University-Industry Relationships. *R&D Management*, 24, 3, 1994.

* QUADRO 2 – Modelos de Integração Universidade - Empresa

Fonte: GUARANYS (2006, p 31)

2.6- BARREIRAS A INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

Diversas são as barreiras que dificultam uma maior, e melhor, integração universidade empresa. MAIA (2005, p 44), após discorrer sobre diversos motivos que dificultam esta integração, baseada em ampla revisão bibliográfica, apresenta o quadro resumo, auto-explicativo, abaixo.

	NATUREZA	UNIVERSIDADE	EMPRESA
Culturais	Lógica de funcionamento	Liberdade acadêmica	Controle empresarial
	Objetivo perseguido	Formação de recursos humanos e criação e disseminação do conhecimento através do ensino e da pesquisa	Produção e geração de riqueza. Portanto, lucro, através da produtividade e crescimento no longo prazo
	Visão de pesquisa	Se orientada para o setor produtivo, caracteriza uma ciência impura	Atendimento do mercado com produtos competitivos, menor custo e maior retorno
	Maior preocupação	Formação conceitual e acadêmica.	As teorias são inaplicáveis e distanciadas da vida real
	Tempo dispendido	Pesquisas de longo prazo, visão prospectiva	Soluções de curto prazo, visão imediatista
	Apropriação dos resultados	Publicação dos resultados	Necessidade de sigilo e segredo. Proteção empresarial
	Representação do conhecimento	Publicação – transmissão de conhecimentos. (Conhecimento como patrimônio universal)	Aplicação – transformação dos conhecimentos em novos produtos, processos, sistemas organizacionais. (Conhecimento como propriedade privada.)
	Medição de sucesso/recompensa Filosofia das administrações	Número de publicações, citações, palestras proferidas, prêmios obtidos Realização das necessidades sociais	Aumentos salariais, ascensão hierárquica, participação nos resultados financeiros Satisfação dos interesses dos proprietários
Organizacionais	Tecnologia	Grande capacidade de desenvolvimento	1) é mais rápido e financeiramente viável licenciar que desenvolver 2) reduzida capacidade de absorção de tecnologia
	Comunicação	Pesquisador desconhece a linguagem administrativa.	Os pequenos e médios empresários, quando buscam informações têm dificuldades de dizer o que querem
	Estrutura	Complexa. Envolve Colegiados, por isso decisões demandam maior tempo	Necessidade de estrutura mais hierarquizada, para promover rapidez, na tomada de decisões
Profissionais/ Pessoais	Grau de atualização	Docentes preparados para a pesquisa	Equipes desmotivadas e desatualizadas (mudando)
	Formação	Monodisciplinar	Necessidade de conhecimentos interdisciplinares
	Grau de conhecimento do outro	Dificuldade de conhecer a realidade	Falta de conhecimento do potencial e da capacidade das universidades
	Tipo de pesquisa	Maior valorização da pesquisa pura que da aplicada. Receio de mudança na direção, como manter a orientação para o desenvolvimento de produtos	Necessidade de pesquisa aplicada, para a resolução dos problemas
	Habilidades exigidas Contato com a realidade	Professor e pesquisador Falta prática dos pesquisadores	Administradores ou gerentes dos recursos Necessidade de conhecimento prático

QUADRO 3 – Barreiras a Integração Universidade-Empresa

Fonte: MAIA (2005, p 44)

2.7 – FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA TRADICIONAL E MULTIDISCIPLINAR

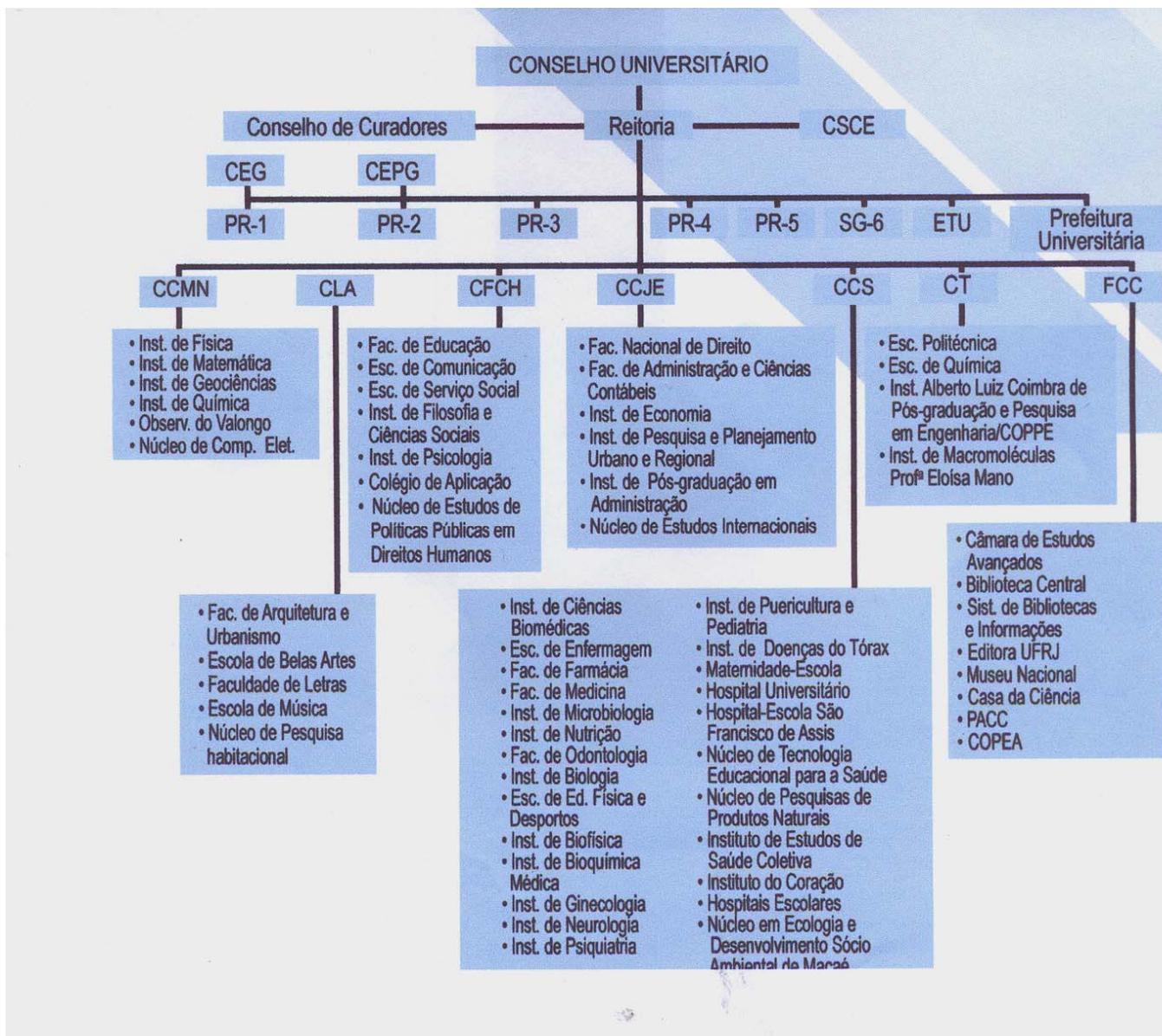
Aloísio Teixeira, atual reitor da UFRJ, ao falar sobre o tema *A universidade e os desafios do século XXI*, no programa *Quarta às Quatro*, cujo depoimento, reproduzido no livro *Conversas na Biblioteca*, organizado pelo Vitor Iorio, nos apresenta a necessidade de a universidade desenvolver crescentemente uma visão multidisciplinar.

Vivemos um momento de aceleração na produção de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, e a universidade tem de dar conta de problemas que são cada vez mais complexos no domínio dos vários campos da ciência. O trabalho científico hoje não pode, portanto, permanecer prisioneiro de enfoques restritos e limitados, ou seja, não há objeto da ciência hoje que possa ser desvendado com recurso exclusivo a instrumentos ou conhecimentos de cada um dos chamados ramos do conhecimento. Só se pode desvelar os mistérios dos objetos da ciência por meio de enfoques interdisciplinares. (...) O professor Leopoldo de Méis, do Instituto de Bioquímica Medica da UFRJ, em seus estudos sobre a evolução da ciência, mostra que há duzentos anos atrás, a Biblioteca de Harvard, que era uma das maiores bibliotecas do mundo, tinha cerca de quinhentos livros. Isso significa que um leitor da época poderia, num prazo razoável, ler todo o acervo da biblioteca de Harvard. Hoje isso é impossível, pois o que é produzido em cada pequeno sub-ramo do conhecimento, em termos de publicações, revistas, livros, etc. daria várias bibliotecas de Harvard daquela época. O tempo do iluminismo, do conhecimento universal, é um tempo vencido, e ninguém pode ter a pretensão de, individualmente, dar conta da complexidade do fenômeno científico a partir do seu próprio conhecimento. Então, se isso é verdade, se o conhecimento aprofundou-se e ampliou-se numa velocidade e extensão inimagináveis, ao mesmo tempo, nenhum objeto do conhecimento pode ser desvendado a partir de um conjunto restrito de instrumentos, o que exige a colaboração e a integração de vários ramos de conhecimento, portanto, de vários pesquisadores, de várias áreas, para dar conta de cada um desses objetos. (...) O que acontece com a universidade de uma maneira geral? Ela é prisioneira de um modelo de estruturação que reflete mais o estado das artes do século XIX do que as exigências do século XXI. Nós somos prisioneiros de uma classificação positivista da ciência, que nos inibe, dificultando um efetivo avanço do conhecimento. Essa forma de existência da universidade – organizada em departamentos e unidades – está em discussão. Essa forma de organização está superada, tornando-se um fator que dificulta o pleno desenvolvimento do conhecimento e a exploração de todas as possibilidades que a ciência nos oferece. (...) Não se criando escolas de formação profissional, mas nunca universidades no sentido da integração do conhecimento, do pensamento abstrato, da reflexão; e essa característica marca profundamente a nossa estrutura universitária. (...) Jamais houve de fato uma universidade nesse país. O que fizemos foi criar instituições de ensino superior – que podem ter sido mais ou menos eficientes – congregá-las em federações e denominar essas federações de universidades; mas verdadeiras universidades, que tenham constitutivamente a capacidade de integrar o conhecimento, de promover a troca dos saberes, de promover o pensamento reflexivo e abstrato, não foram de fato criadas. (TEIXEIRA, Aloísio in IORIO, 2009, págs. 105, 107 e 108 - Grifo nosso).

Seguindo esta linha de raciocínio anterior do Aloísio Teixeira, para ilustrar melhor o nosso entendimento sobre o significado de uma formação universitária tradicional e de uma

formação universitária multidisciplinar, adotado neste trabalho, utilizaremos, como exemplo, o caso da UFRJ. Reproduzimos abaixo como a UFRJ está estruturada organizacionalmente.

QUADRO 4 - A Organização Administrativa da UFRJ



Fonte: OPÇÃO- A revista de graduação da UFRJ
(http://www.acessograduacao.ufrj.br/downloads/Concurso_2010_Revista_Opcao.pdf)

A organização administrativa e acadêmica da UFRJ é definida por três conselhos superiores: o Conselho Universitário (CONSUNI), que delibera as questões de instância máxima, como criação e mudança de cursos, e aprova a nomeação de Pró-reitores da instituição; o Conselho de Ensino de Graduação (CEG), órgão colegiado formado por professores e alunos representantes da graduação, que define a política acadêmica dos cursos de graduação e as normas para o vestibular; e o Conselho de Ensino e Pesquisa para Graduados (CEPG), órgão colegiado formado por professores e alunos representantes de pós-graduação, que define as normas dos cursos de pós-graduação.

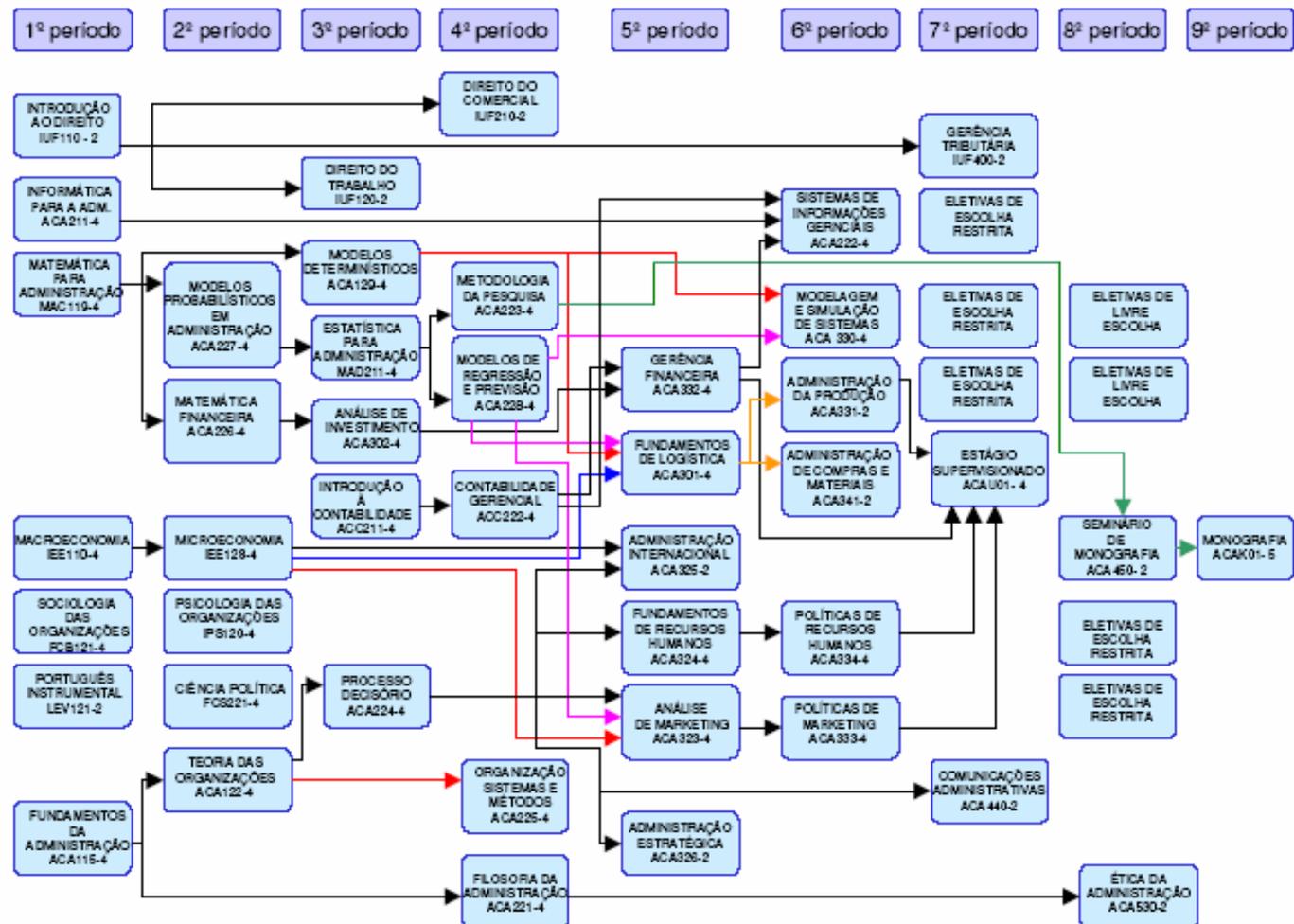
A UFRJ é dirigida por um Reitor, um Vice-Reitor, cinco Pró-reitores: Pró-reitor de Graduação (PR1-1), Pró-reitor de Pós-Graduação e Pesquisa (PR-2), Pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento (PR-3), Pró-reitor de Pessoal (PR-4), Pró-reitor de Extensão (PR-5) e um Superintendente Geral de Administração e Finanças (SG-6).

Os Centros Universitários integram a estrutura da Universidade e são divididos por área de conhecimento e dirigidos por deanos. São eles: Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza (CCMN), Centro de Letras e Artes (CLA), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE), Centro de Ciências da Saúde (CCS) e Centro de Tecnologia (CT).

Os Centros são compostos por institutos, escolas, faculdades (dirigidos por um diretor e constituídos por departamentos), Núcleos e Órgãos Suplementares. Além dessas Unidades, ainda existem o Fórum de Ciência e Cultura (FCC), o Escritório Técnico da Universidade (ETU), a Prefeitura da Cidade Universitária (PU) e o Alojamento dos estudantes. (Revista OPÇÃO, 2009. p 10)

Para ilustrar melhor o nosso entendimento sobre formação multidisciplinar, sendo ainda mais específicos, utilizaremos, como ponto de partida, o fluxograma do curso de Administração da UFRJ, observando como ocorre a interação entre as diversas áreas do saber.

QUADRO 5 - O Fluxograma do Curso de Administração da UFRJ



Fonte: <http://www.facc.ufrj.br/admfluxo.pdf>

A trajetória tradicional e comum de um universitário deste curso de administração para tornar-se bacharel, como visto pelo fluxograma, é cursar determinados números de matérias pré-definidas por período (semestre), obrigatórias, e, ao final, optar por matérias eletivas de escolha restrita ou livre. Repara-se que diversas matérias deste curso são lecionadas por professores de outros cursos, de outros departamentos de ensino. Basta, para isso, reparar nos códigos das disciplinas, abaixo dos respectivos nomes, a saber:

ACA- Professores do Departamento de Administração

ACC- Professores do Departamento de Contabilidade

IE- Professores do Instituto de Economia

LEV- Professores da Faculdade de Letras

FC- Professores do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais

IUD – Professores da Faculdade de Direito

IPS – Professores do Instituto de Psicologia Social

MA- Professores do Instituto de Matemática

A interação, em maior ou menor grau, entre diversas áreas do saber é comum na estrutura curricular de qualquer curso. O conjunto de matérias básicas, instrumentais e profissionais a que o universitário do curso de administração é exposto, poderia levar a crer que já definiria, por si só, pela própria estrutura curricular, uma formação universitária multidisciplinar, quando comparado a outros cursos, pelos contatos com diferentes áreas do saber. O nosso objetivo em exemplificar com o caso do curso de administração foi para sensibilizar o leitor para a seguinte pergunta central que, a nosso ver, distinguiria melhor uma formação universitária tradicional de uma formação universitária multidisciplinar:

- O estudante é universitário do curso de administração que está na UFRJ?
- Ou, o estudante é universitário da UFRJ, que está no curso de administração?

Normalmente, o universitário reproduz as mesmas atitudes trazidas do ensino fundamental e médio, de receber passivamente os conhecimentos e conteúdos, numa relação professor-aluno, restringindo-se a seguir o currículo do curso já pré-determinado, não aproveitando as demais possibilidades que a universidade como um todo pode oferecer. Isso

vale para estudantes de qualquer curso de graduação, não somente do caso exposto. Ou seja, adota-se a postura da primeira pergunta.

Fazendo uma analogia, seria como se o estudante universitário estivesse em um “self-service” em que, antes de montar o seu prato, apreciasse todas as alternativas possíveis no cardápio, mais adequadas as suas expectativas, no caso, a organização administrativa da UFRJ; porém, limita-se a pedir um “prato feito”, por desconsiderar, ou, sequer visualizar as demais alternativas, no caso, limita-se a seguir o fluxograma do curso de administração.

Caso o estudante adotasse a postura da segunda pergunta, buscaria conhecimentos em diversas áreas do saber, sem limitar-se às matérias e a grade curricular do seu curso, adaptando e direcionando a sua formação de acordo com as suas expectativas e necessidades pessoais e profissionais.

Numa formação universitária multidisciplinar, o estudante apreciaria as diversas possibilidades que a universidade lhe oferece em diversas áreas do saber e, de acordo com a sua expectativa, alocaria as matérias a serem cursadas, sendo ativo no seu aprendizado e desenvolvimento, ao invés de restringir-se ao seu curso específico. Nossa intenção neste trabalho não é discutir o porquê disto não ser feito: se por falta de iniciativa do aluno, por falta de estímulo da universidade, ou por ambas e/ou outras razões, mas sim, definir melhor a concepção de formação universitária tradicional e multidisciplinar adotada neste trabalho, e mostrar a sua possibilidade de ser feita, aproveitando a própria estrutura universitária já existente.

2.8- HIPÓTESES DA PESQUISA

As seguintes hipóteses, consubstanciadas pelo panorama teórico anteriormente exposto, são adotadas:

- 1- Há uma falta de integração entre as universidades e as empresas.
- 2- A falta de comunicação é um problema central na integração universidade empresa.
- 3- As mudanças na dinâmica do mercado de trabalho demandam, crescentemente, formação universitária multidisciplinar.
- 4- As universidades não estimulam formações universitárias multidisciplinares.

3- METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1- Entrevista aberta

A metodologia utilizada foi a realização de entrevistas com perguntas abertas de questionário não estruturado. Essa escolha deu-se pelo fato deste trabalho ter sido desenvolvido, paralelamente, com a criação do Jornal de Educação Empresarial, blog acadêmico do signatário, em www.educacaoempresarial.wordpress.com, criado com o objetivo de divulgar matérias sobre o tema integração universidade-empresa.

Somente após as entrevistas realizadas, que se basearam, na maior parte, na vivência pessoal de cada entrevistado, buscou-se através da análise do discurso, selecionar as partes dos depoimentos que contemplassem o tema central deste trabalho: Integração Universidade-Empresa e Formação Universitária Multidisciplinar.

Esta opção permitiu um grande vivenciamento prévio sobre o assunto, na lógica da descoberta, antes de fazer um recorte mais específico sobre o tema, e apresentá-lo de forma estruturada, na lógica da exposição. As entrevistas possuem um escopo mais amplo, muito além do material apresentado neste trabalho, podendo ser consultadas, editadas no *Jornal de Educação Empresarial*.

3.2- Escolha dos Entrevistados

A escolha dos entrevistados foi subjetiva. Buscaram-se depoimentos de profissionais que fossem referências e tivessem opiniões influentes nos seus respectivos ramos de atuação. Caso outro pesquisador realizasse as entrevistas, optaria, possivelmente, por outros entrevistados. São apresentados neste trabalho 13 depoimentos, sendo sete (7) de profissionais da área de recursos humanos, considerado o principal setor responsável em promover a integração entre universidade e empresa, principalmente, via processo de recrutamento e seleção; três (3) profissionais de mercado em cargos de alta gerência; e três (3) de educadores, com visão tanto acadêmica quanto profissional em altos níveis de decisão. Buscou-se focar as entrevistas mais na percepção pessoal de cada entrevistado por sua experiência e vivência no assunto, do que no cargo exercido na data presente, razão pela qual, além do perfil sucinto do entrevistado descrito abaixo em *3.3 Perfil dos Entrevistados*, sugere-se a consulta do perfil integral dos entrevistados na lista dos *ANEXOS*. A acessibilidade aos profissionais para a entrevista foi uma limitação encontrada.

3.3- Perfil dos Entrevistados:

Nome	Função Atual
Érico Magalhães (RH)	Diretor de Recursos Humanos da Rede Globo
Joaquim Lauria (RH)	Presidente do Grupo LET RH
Leyla Nascimento (RH)	Presidente ABRH Nacional e do Instituto Capacitare
Nelson Savioli (RH)	Superintendente Executivo da Fundação Roberto Marinho e Presidente do Conselho Deliberativo da ABRH Rio. Autor do livro: <i>Planejamento de Carreira – Manual do Proprietário</i>
Paulo Pimenta (RH)	Superintendente do CIEE-Rio (Centro de Integração Empresa Escola)
Sergio Abdon (RH)	Consultor de RH do INFOGLOBO
Tjerk Franken (RH)	Analista de RH BNDES
Jose Marcos Treiger (PM)	Diretor de Relações com Investidores da Multiner S/A
Luis Erlanger (PM)	Diretor de Comunicação da Rede Globo
Luis Kaufmann (PM)	Presidente consultivo da Santelisa Vale. Conselheiro da GOL. Autor do livro: <i>Passaporte para o Ano 2000</i>
Arnaldo Niskier (ED)	Presidente do CIEE-Rio. Membro da Academia Brasileira de Letras.
Carlos Alberto Serpa (ED)	Presidente da Fundação CESGRANRIO
Paulo Alcântara Gomes (ED)	Reitor da Universidade Castelo Branco. Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE Rio. Presidente da REDE TEC Rio. Ex reitor da UFRJ

Legenda: (RH) – Profissional de Recursos Humanos
(PM) – Profissional de Mercado
(ED) – Educador

4- DEPOIMENTOS DOS ENTREVISTADOS

4.1- Visões sobre Integração Universidade-Empresa

Neste capítulo apresentamos os depoimentos dos entrevistados sobre a integração existente entre universidade e empresa.

“Esta dicotomia a universidade e as empresas ainda não conseguiram resolver. Se um dia o país apostar na educação como grau de alavancagem, as empresas e as universidades se virem como parceiros adequados para desenvolverem as suas estratégias, e buscarem jogar juntas, ao invés de separadas, será benéfico para ambos: universidade e empresa. Os professores e a universidade como um todo se dedicam menos do que deveriam ao mercado, acham que vão se poluir, se aproximarem-se das empresas. Nos Estados Unidos, as empresas financiam pesquisa pura e aplicada, buscando soluções e gente. Lá, a universidade não sobrevive sem a aproximação com as empresas. *(Érico Magalhães)*

“É muito comum os alunos saírem da universidade com um plano didático maravilhoso na cabeça, mas sem saber o caminho para colocá-lo em prática. Se os professores já atuaram no lado profissional, ele conhece tanto o lado das demandas empresariais, quanto do lado acadêmico. Ao conhecer o outro lado, tem maior facilidade na hora de explicar e passar os conceitos para os alunos. Os professores deveriam vivenciar mais os problemas das empresas.” *(Joaquim Lauria)*

“A integração entre universidade e empresa, entre educação e trabalho é um problema mundial, não é um problema somente do Brasil. A educação é muito departamentalizada, as informações são dadas partilhadas, e não de forma sistêmica. No mundo do trabalho é necessário ter visão sistêmica. Pensar global e agir local. Os cenários organizacionais mudam com muito mais rapidez do que o cenário educacional, criando um “gap”. As universidades, muitas vezes, ao rechaçarem qualquer orientação por parte das empresas, se fecharam em seu “mundinho”, formando profissionais para mercados inexistentes, para carreiras que já estão “anos-luz” em transformação. Muitos professores universitários, principalmente, das instituições públicas, estão fora do ambiente empresarial, não entendendo as suas reais demandas e necessidades. Isto é muito ruim, porque ficam com uma visão muito acadêmica e teorizada, repassando isso para os alunos.” *(Leyla Nascimento)*

“Os Reitores têm que diminuir os muros construídos em volta da Universidade e aproximá-la da sociedade, do desenvolvimento do País. Creio que os Empresários estão mais prontos a conversar sobre isso. Um exemplo interessante é a atuação da Rhodia. Ela tem uma forte ligação com universidades, principalmente, a UNICAMP. Desenvolve pesquisas junto, há uma integração de objetivos. Nos Estados Unidos isso ocorre regularmente.” *(Nelson Savioli)*

“A Universidade é a formadora do indivíduo, do cidadão, capacitando-o para desenvolver outras habilidades, não exclusivamente aquela para a qual ele foi formado. As Faculdades estão dando para os jovens um conhecimento que, quando eles saem de lá, já está ultrapassado, a tônica agora é, imediatamente após a formatura, ingressar na Pós-Graduação.” *(Paulo Pimenta)*

“Existem inúmeras oportunidades inexploradas tanto por parte da empresa quanto da universidade. Poderia existir uma conexão maior. Acredito que o papel da universidade não seja essencialmente preparar para o mercado de trabalho, tem um papel de reflexão, de proporcionar o contato com conteúdos e teorias diversas que na escola não tivemos oportunidade, mas preparar melhor para o mercado de trabalho também é fundamental. Todos nós esperamos sair da universidade bem empregados. As universidades públicas, principalmente, adotam, muitas vezes, um discurso de aversão ao capitalismo, ao empregador, à relação de trabalho, que muitos profissionais saem da universidade com a visão de que todo o empresário e chefe são exploradores de mão de obra. É uma forma pouco construtiva de participar e ser ativo nos acontecimentos. Esse discurso está muito distante do necessário para o mercado de trabalho. Se houvesse uma comunicação mais construtiva, ambos os lados poderiam manter a sua essência, permitindo construir carreiras mais bem sucedidas e aumentar o percentual de emprego. Há certa resistência universitária em relação às empresas.”
(Sérgio Abdon)

“A universidade no Brasil está voltada para o conhecimento científico, muito distante das reais necessidades do mundo empresarial. Está atrasada na formação de mão-de-obra com as características e os conhecimentos que a empresa precisa. Nós temos uma tradição muito livresca dentro da universidade. Tem áreas universitárias onde a pessoa acaba de se formar, faz o Mestrado, o Doutorado, sem nunca ter passado concretamente por uma organização, uma fábrica. Fica na universidade e transmite aos alunos o conhecimento que ele traz de livros e de pesquisa, não da prática, da vivência. A Universidade virou uma grande máquina burocrática de massa, uma fábrica de diplomas. Deveria voltar a refletir sobre as suas próprias raízes e missão.” *(Tjerk Franken)*

“A formação profissional no Brasil é muito voltada para o diploma universitário. Não é assim no resto do mundo. Deveríamos valorizar mais os cursos técnicos, que se constituem numa excelente oportunidade profissional para os jovens. Isto fortaleceria o setor técnico no Brasil e resolveria o problema da falta de mão de obra especializada que se torna cada vez mais preocupante e problemático.” *(José Marcos Treiger)*

“Num tempo mais recente você via um sentimento universitário antagônico com relação ao mercado de trabalho, um certo romantismo ideológico, que pouco tem haver com justiça social e capitalismo, como normalmente se diz e pode, muitas vezes, ser prejudicial à carreira do estudante. Criou-se até um slogan horrível, que eu sou contra, que diz assim: Quem é bom está trabalhando, quem é ruim está dando aula. Muitas empresas optaram em complementar a formação internamente de forma independente. Tem que haver uma maior conversa e aproximação entre os dois mundos, porque a mão-de-obra virá da faculdade e os egressos da faculdade têm que ir para o mercado de trabalho. A universidade tem estado muito fechada em si mesma. Tem até uma piada que o pessoal do Casseta & Planeta faz sobre a missão do Globo Universidade em aproximar a empresa do mundo acadêmico. Eles dizem: “ou é mundo ou é acadêmico”. Todo preconceito é uma maneira de você expressar alguma coisa que está passando. É importante a universidade reconhecer que também tem como papel, preparar para o mercado de trabalho. Muitas desprezam isso. A atividade profissional é importantíssima como complementação acadêmica.” *(Luis Erlanger)*

“Estou um pouco afastado da universidade, mas minha visão é que a Universidade, muitas vezes, fica a distância da realidade empresarial, desenvolvendo teses acadêmicas pouco relevantes, ou por vezes até inconsistentes com a realidade empresarial. Aquela famosa brincadeira: quem sabe faz, quem não sabe ensina. O desafio é como conseguimos utilizar a capacidade de pesquisas e conhecimento nas universidades de forma integrada à realidade e necessidades das empresas.” *(Luis Kaufmann)*

“Nos países industrializados, a integração universidade empresa é uma realidade constante. Existe um termo definido pelo escritor canadense McLuhan, chamado tecno-estrutura, que é a tríplice aliança entre governo, empresa e universidade. Em seus livros, ele defende que quando esse enlace é feito de forma inteligente e positiva, os resultados são altamente satisfatórios, gerando um ciclo: o governo estimula a integração, a empresa, com este estímulo, recorre às universidades, e estas, preparam os recursos humanos indispensáveis a qualquer processo de expansão econômica e social. Essa relação é extremamente necessária para a realidade brasileira. A universidade, muitas vezes, fica fechada nela mesma, como se fosse uma torre de marfim, não se abrindo para a sociedade com a eficácia que seria indispensável. Há necessidade de um movimento que una esses três elementos. Falta uma maior organicidade no ensino superior brasileiro para que ele esteja mais integrado às reais necessidades da cultura e do povo brasileiro.” *(Arnaldo Niskier)*

“A universidade brasileira vive hoje um momento das maiores contradições de sua história porque antigamente formavam-se as pessoas para uma realidade praticamente estável. Tinha uma formação básica e profissional adequada a realidade do mercado de trabalho. Entre a investigação, a pesquisa, e a inovação, que é a aplicação no dia-dia, o tempo está cada vez menor. Antigamente, inventava-se algo, que era aplicado quarenta anos depois. Hoje, em países desenvolvidos como o Japão, por exemplo, este tempo entre a pesquisa e a aplicação da inovação às vezes é de dois anos. Isso faz com que nenhum curso seja capaz de preparar para a realidade de uma empresa que tenha ciência e tecnologia como seu foco de ação. Isso é menos acentuado na área de ciências humanas e sociais, que possui uma estabilidade maior em seu núcleo central. Há mudanças de conceitos, dogmas, a maneira de encarar a realidade social, mas muda menos velozmente que a ciência e tecnologia. A universidade está ciente disso. Hoje, pela dinâmica da realidade, a indissociabilidade entre a pesquisa, o ensino e a extensão, consagrada por Newton Sicupira, é mais que necessária. É inviável ensinar sem pesquisar, pois estará ensinando para um mundo diferente da realidade que o formando encontrará. O contexto mudou.” *(Carlos Alberto Serpa)*

“Não existe integração, mas sim articulação, pois possuem objetivos distintos. O objetivo da universidade é formar profissionais, gerar novos conhecimentos, aprofundá-los e difundir-los. Já o objetivo da empresa é desenvolver processos, produtos e metas. Duas coisas diferentes, não podem se integrar, mas se articular. Essa articulação no Brasil ainda é muito incipiente, pois falta para as empresas uma cultura da competitividade. Isso vem mudando no mundo inteiro, mas as empresas brasileiras ainda não entenderam que podem utilizar a universidade para o desenvolvimento da cultura da competitividade, inovando, adaptando tecnologias, apropriando essas tecnologias ou executando-as. As universidades, apesar de possuírem programas regulares formais de graduação e pós-graduação, ainda não conseguiram, por

exemplo, disponibilizar cursos de curta duração capazes de atender a necessidade dessas empresas. As empresas brasileiras, principalmente, as micro e pequenas são muito problemáticas. Muitas são criadas sem um projeto. Isso leva a falência de inúmeras empresas, precocemente. Falta um mecanismo de articulação da universidade com a empresa, não com espírito de agência de empregos, mas para criar na empresa uma cultura de melhorar a competitividade, melhorando os quadros técnicos gerenciais e gerar projetos com inovação. Quando a universidade adotou tempo integral para os seus professores, abandonou um grande contingente de pessoas que tinham experiência empresarial, tanto na gerência, como na execução e no desenvolvimento de novas tecnologias. Esses professores de tempo parcial desapareceram, prejudicando as universidades e a aproximação com as empresas.” *(Paulo Alcântara Gomes)*

4.2- Melhorias na Integração Universidade-Empresa

Neste capítulo apresentamos passagens dos depoimentos, que remetem a possíveis melhorias na integração entre universidade e empresa.

“A sabedoria está em olhar para os negócios e para o futuro para que não ensine para o passado. Ensinar para o passado é um dos grandes problemas de nossa universidade hoje. O principal papel da universidade é ajudar os alunos e a sociedade a pensar, falar e fazer. Normalmente, temos dois blocos. As universidades que ensinam a fazer, e as que ensinam a pensar. A primeira gera, muitas vezes, os analfabetos funcionais, que fazem tudo através da repetição de técnicas, mas sem pensar. A segunda, filosófica demais, com excesso de conceitos. O grande desafio é o meio termo desses dois modelos. Pensar e fazer são partes da mesma moeda, eles não são diferentes.” *(Érico Magalhães)*

“A universidade tem que fortalecer a base do aluno, principalmente, no primeiro ano. E no final, além de continuar estimulando a pesquisa, imprescindível, e mais do que necessária hoje, aproximá-lo da realidade do mercado de trabalho. Eu não seria absolutamente nada sem a minha formação acadêmica, mas os currículos escolares hoje são muito grandes e extensos para o mundo moderno. Estuda-se por quatro, cinco anos e, muitas vezes, ao final, parte do aprendido está obsoleto, tendo que ser reatualizado. Os avanços tecnológicos ocorrem numa velocidade enorme. Todo dia temos algum conhecimento novo a ser aprendido. Ter capacidade de aprender a aprender que é fundamental.” *(Joaquim Lauria)*

“O Projeto de Desenvolvimento de vários países é discutido de forma interativa, sintonizando melhor os perfis dos profissionais a serem formados, às verdadeiras demandas da sociedade. Por exemplo: na Alemanha, a discussão entre universidade-empresa é tão bem sintonizada, tão interativa, que os professores das universidades vão para dentro das empresas e os profissionais de mercado participam de reuniões nas universidades para explicitar as suas demandas. Temos uma riqueza de material acadêmico inexplorado pela sociedade, como monografias, teses de mestrado e doutorado. Estão aí muitas das soluções dos problemas de nosso país. É um benefício a serviço da sociedade não aproveitado. As universidades estão muito romaneadas e distantes da realidade do mercado de trabalho. Não falam sobre

Liderança, sobre resultados, network, relações de grupo. Isso é “pecado” dentro das universidades, mas são pontos altamente estratégicos nas empresas. Quando o universitário entra em contato com esta realidade, muitas vezes, é surpreendido. Há por parte das Universidades uma necessidade de rever esses conceitos. Cada um de nós, dentro do seu papel, é uma mão-de-obra que tem que gerar resultados. Tem que haver mais e melhor comunicação entre a academia e o mercado.” (*Leyla Nascimento*)

“Deveria ter nas universidades brasileiras um escritório com a função precípua de ajudar os estudantes a planejar suas carreiras, informar sobre matérias eletivas, fazer disciplinas como ouvintes, saber com antecedência as competências que serão demandadas futuramente pelas empresas. Para tratar de assuntos de carreira do estudante, integrados a empresas, professores, público em geral. Realizar seminários.” (*Nelson Savioli*)

“Tem que haver maior aproximação, mas sem visar o lucro. Em termos de escola, tem que haver uma troca. Se o jovem não é capaz de atender às necessidades da empresa, então, a relação fica partida. Hoje, eu estou admirado com isso: as empresas estão chamando Professores de Filosofia para conversar com a cúpula da empresa para mudar o pensamento das pessoas. Aí é que está o segredo: é coisa nova. Todo mundo pensa em repetir o que está sendo feito há anos. É preciso ver que há uma outra forma de se fazer algo e a Escola-Empresa trabalhem juntas. Então, se as universidades não abrirem o olho, as Universidades Corporativas vão se multiplicar e as universidades oficiais vão ficar como uma “Sorbonne da vida”, revirando o passado, sem inovar. Ensino, Pesquisa e Extensão são os três patamares da universidade. Se ela não estiver realizando um dos três, está fora do mercado. Não está cumprindo a sua missão.” (*Paulo Pimenta*)

“Dentro de uma empresa é cada vez menos comum você ver um funcionário que começa com uma determinada formação e tarefa e continua sua carreira ao longo do tempo numa linha muito específica. A gente procura dentro da organização dar ao funcionário uma visão mais ampla sobre o mercado em que ele está inserido para que entenda o impacto da sua função em outras funções. O fato de ter funcionários que já trabalharam em duas ou três áreas da empresa, faz com que entenda melhor a relevância do trabalho de outro departamento e o impacto do seu departamento no processo como um todo. Quando o universitário sai da universidade e entra no mercado de trabalho, achando que é o momento dele fazer uma opção, eu acho que é o momento para conhecer as alternativas. A universidade tem que ter a preocupação de ao mesmo tempo especializar e dar uma visão mais ampla do universo do mercado de trabalho para o jovem.” (*Sérgio Abdon*)

“Nós trabalhamos na empresa com o conceito de ‘competência’, que se compõe de três elementos: 1- CONHECIMENTO, que é o que eu sei; 2- HABILIDADE, o que eu sei fazer com o que eu sei; 3- ATITUDE- o comportamento necessário que eu preciso ter para produzir um resultado concreto, palpável. É onde estão os fatores motivacionais. A universidade enfatiza muito mais o conhecimento em si e, muito menos as habilidades. A universidade deveria estimular, desde já, algumas dimensões comportamentais, como trabalho em equipe, visão estratégica, gestão de projetos, comunicação, entre outras. Ainda somos muito centrados no trabalho individual. Mas, além disso, a universidade tem que se abrir para o diálogo com o mundo empresarial, o que inclui discutir prioridades de investimento, perfis dos profissionais

a serem formados, agendas de pesquisa etc. Um grande papel da universidade é, realmente, formar mão-de-obra de alto nível para a sociedade. Ela não precisa fazer isso produzindo Ciência, mas sim a decodificando para que os alunos possam utilizá-la no seu dia-a-dia profissional, quando saírem da universidade. Então, temos dois papéis na universidade: 1- um grupo menor, que se dedica à produção científica; 2- um grupo bem maior, que são as escolas de formação profissional, que precisam ter excelência na aplicação do conhecimento.”

(Tjerk Franken)

“Devemos investir muito mais na formação básica das pessoas, nos cursos primários e valorizar bastante o ensino médio. Nossa população jovem é muito grande, e deveria ser muito melhor qualificada. Não podemos nos imaginar numa nação só de médicos, engenheiros, advogados, administradores. Deveria ser feita uma grande reforma na educação brasileira, com ênfase no aumento de vagas e na qualidade do ensino. Estágios profissionalizantes em empresas, com avaliação das universidades – para ampliar a formação do aluno, de forma obrigatória – poderiam promover uma maior e mais eficaz integração escola-mercado.” *(José Marcos Treiger)*

“Poderiam ser feitos mais convênios diretamente com as universidades. Por exemplo, na área científica e de meio ambiente há escassez de formação nas editorias de jornais. Essa demanda poderia ser levada diretamente para a universidade. Teríamos profissionais mais qualificados para ingressar no mercado de trabalho, com conhecimento e formação mais específica no tema. As universidades também poderiam trazer temas que oxigenassem também as empresas. Esse intercâmbio é importante.” *(Luis Erlanger)*

“A integração universidade-empresa precisa ser expandida fortemente para que os universitários iniciem suas carreiras no mercado de trabalho com uma formação mais adequada a realidade da vida empresarial. Uma relação mais próxima entre a universidade e a empresa, seria muito benéfica para ambos os lados. Para a empresa, que estaria constantemente se atualizando e aprimorando os seus processos, e para a universidade que estaria diretamente ligada às questões empresariais, em nível de tomada de decisão, enriquecendo suas descobertas e seu arcabouço teórico de forma mais integrada. O que poderia ter um efeito multiplicador. No meu caso, tive o benefício de trabalhar em uma grande “escola”, que foi a Arthur D. Little. Em uma consultoria internacional, o profissional está permanentemente em contato e trabalhando lado a lado com pesquisadores, pensadores e especialistas dos mais diversos setores e áreas do conhecimento, para melhor liderar e gerenciar os seus projetos. Existe uma grande ligação entre conhecimento, expertise, reflexão e ação. Entre pesquisa e análise e tomada de decisão gerencial. A informação é necessária para uma melhor tomada de decisão. O modelo de consultoria é um bom exemplo para uma melhor integração.” *(Luis Kaufmann)*

“A ordem dada, em relação a integração, por John Kenneth Galbraith é governo, empresa e universidade. Os elementos têm importância nesta ordem. O primeiro movimento deveria ser do governo. Infelizmente, os empresários estão acostumados a não acreditar nos governos e, historicamente, tem uma crença parcial no valor da universidade. A universidade tem que garantir ao país a existência de recursos humanos que atendam as suas necessidades de progresso. Tem que estar integrada para prover mão de obra qualificada. É o lócus onde

deveria funcionar a meritocracia. Há, na maior parte, uma dissociação entre o que se faz na universidade, sobretudo na pesquisa básica, e o que acontece na prática com as necessidades empresariais. Esta dissociação é condenável. É preciso uma junção maior entre o que se está pesquisando na universidade e o que nosso país precisa. Uma forma mais inteligente de fazer uma associação da pesquisa básica, que se faz de forma desinteressada, e das pesquisas aplicadas, de finalidades tecnológicas.”(*Arnaldo Niskier*)

“A universidade tem que dar uma forte base geral, dos conceitos básicos, que não mudam facilmente. Fazer isso, estimulando que o formando seja dono de sua própria carreira, patrão de si mesmo. O empreendedorismo é uma grande mudança ocorrida nas cabeças das pessoas, que passam a adotar visão de patrão e não de trabalhador. Essa é uma nova abordagem na universidade, uma modernização. A universidade hoje ampara o nascimento de uma empresa, através das incubadoras. Essa nova relação tem trazido benefícios e avanços enormes para a integração universidade-empresa e para a sociedade. Educação e formação ganham importância cada vez maior nesse cenário. Tem que aprender a se renovar por si só. Aprender a aprender. Se for um engenheiro mecânico, tem que aprender sobre petróleo. Atualizações formais, via pós graduação, cursos de especialização, entre outros, não serão suficientes. O autodidatismo será cada vez mais necessário e estará presente crescentemente na vida das pessoas. A parceria é um fenômeno do século XXI. Quem pensa que sozinho pode realizar alguma coisa está fadada ao fracasso. A complementação entre as pessoas, a unidade diante das diversidades que, juntas, criam algo importante. Universidade e empresa devem ser parceiras.” (*Carlos Alberto Serpa*)

“A universidade tem que reformular a sua estrutura curricular, está muito pesada. Repensar a estrutura curricular diante de núcleos de matérias: geral, profissional geral e profissional específica. O ciclo básico afasta os alunos. Tem que estimular no currículo que ao lado da formulação de problemas, acompanha-se a solução. Outro ponto importante é fortalecer a sua linha de prestação de serviços, tanto nas empresas de ponta, quanto nas médias e pequenas empresas. Isso para todas as áreas do conhecimento. Hoje, tem três parâmetros importantes: a empresa exige agilidade na formação para entrar mais rapidamente no mercado, 2- compromisso com a nova tecnologia da informação e comunicação, que vão gerar uma cultura da educação continuada; e 3- compromisso com a responsabilidade social, que faz parte do dia-dia de qualquer cidadão. A universidade tem que se integrar nestes parâmetros. As empresas devem buscar as universidades para aprimorar a formação de seus profissionais com cursos in company, levar para a universidade, projetos que ela possa desenvolver. Nos EUA, por exemplo, existe um open house ao contrário. Ao invés de as universidades mostrarem seus laboratórios, os empresários levam os problemas para a universidade, que propõe soluções.” (*Paulo Alcântara Gomes*)

4.3- Importância da Formação Universitária Multidisciplinar

Neste capítulo, apresentamos os depoimentos relacionados ao tema formação universitária multidisciplinar.

“Nosso negocio é Show, e é Business. O americano reduz muito bem para ShowBusiness. Toda vez que se vai para o lado do show, perde-se rentabilidade, se perde rentabilidade, não se tem condições de realizar o show. O sucesso está em balancear esta equação entre o Show e o Business. Formar profissionais que integrem esta visão é um desafio. É claro que quem tiver a visão comercial, a visão artística e a visão do consumidor estará mais preparado para exercer essa função. Formação universitária multidisciplinar é cada vez mais importante.”
(Érico Magalhães)

“Formação multidisciplinar é fundamental. Por exemplo: um engenheiro que tivesse oportunidade de paralelamente estudar economia ou qualquer outra área que adicionasse aos seus conhecimentos, terá uma mente muito mais aberta, muito mais factível para receber informações. Ter a oportunidade de conjugar e interpretar essas informações multidisciplinarmente é um grande avanço. As empresas estão necessitando cada vez mais de profissionais deste tipo. Buscar uma maior integração entre as diversas áreas do conhecimento é fundamental. Qualquer tipo de cruzamento de formações, seja qual for, é somatório.”
(Joaquim Lauria)

“Sim. Hoje as empresas estão ficando enxutas e os profissionais estão ganhando uma amplitude maior, tendo que ser multifuncionais. O organograma das organizações, hoje, é feito a lápis porque a toda hora o cenário muda, e as caixinhas mudam. Eu tenho vagas no mercado, mas não tenho funcionários qualificados para preenchê-las. Por exemplo, eu fiz Pedagogia e nunca imaginei estar com tantas atribuições e ter que entender de Comunicação, de Marketing, de Contabilidade entre outras funções. Este tipo de formação é uma necessidade para as empresas, não vejo nenhuma dificuldade para ser aceita. Cada vez mais as empresas precisam de profissionais híbridos.” *(Leyla Nascimento)*

“Formação acadêmica multidisciplinar facilita o intercambio. Seria mais uma fonte de recrutamento. É uma necessidade do mercado, que eu chamo de profissional multiespecialista.” *(Nelson Savioli)*

“Por tratar-se de uma universidade, o conhecimento deveria ser bem difuso, bem abrangente, mas, resolveram colocar em compartimentos, o que não ocorre na realidade. Por exemplo, um Engenheiro, ele recebe o título de Engenheiro, mas, na prática, dependendo da posição dele na empresa, se não tiver uma formação mais generalista, ele vai sentir dificuldade de desempenhar suas funções. O conhecimento, hoje, não pode ser direcionado. Ele tem que ser difuso, ter caminhos, interpretações, tem que ter desvios. Se você pode misturar conhecimento, quem sabe não vem as soluções novas? Quem está na universidade não está

para repetir velhas soluções. Problemas novos, de hoje, requerem soluções novas. O ideal é que você tenha soluções do futuro. As empresas estão pedindo isso atualmente. Os alunos estão aprendendo teorias novas que vêm oxigenar as empresas e isso é muito importante para elas: coisas novas, atitudes novas. Se houver uma boa simbiose entre essas duas culturas, o resultado será ótimo. Profissionais com conhecimento generalista e multidisciplinar são cada vez mais necessários.” (*Paulo Pimenta*)

“Essa visão mais ampla e multifuncional é o que as empresas estão buscando. Cresce muito o número de funções que demandam essa visão multidisciplinar. Quando falamos em redução de nível gerencial, estamos falando nessa formação.” (*Sérgio Abdon*)

“Ser multidisciplinar no sentido de obrigar o aluno a estudar assuntos que não mantém uma relação direta com o que interessa para ele ser um excelente profissional não acho útil. Por outro lado um bom profissional tem que ter curiosidade intelectual, tem que mergulhar fundo naquilo que não conhece, mas que quer entender. Isso é essencial. Esse desejo de ir além das aparências, do imediato, das fórmulas prontas e começar a pensar no real sentido das coisas. Pensar sistemicamente, entender como os diferentes campos do conhecimento se relacionam e são interdependentes é fundamental. Isto falta à formação universitária hoje. Eu costumo incentivar nas minhas palestras e aulas para irem além do senso comum. Lerem um bom livro, um bom romance, assistirem a um bom filme, fazerem curso de filosofia. Não fiquem restritos ao jogo de futebol e aos programas de auditório. Por isso acho que é muito mais essa atitude que a gente precisava recuperar na universidade, essa atitude mais reflexiva, de pensar fora da caixinha. A empresa valoriza o profissional que, além da excelência técnica, tem visão estratégica, está a par do que acontece no mundo e o impacto sobre a organização e seus negócios, entende e lida bem com a complexidade do ser humano etc. A multidisciplinaridade, obviamente, ajuda a ter mais visão de conjunto, a ver como é que as peças da engrenagem funcionam e se integra no todo, e não ficar olhando exclusivamente pela ótica da sua especialidade. Isso, em qualquer profissão, é positivo.” (*Tjerk Franken*)

“Os currículos universitários têm que ser mais articulados e mais compatíveis com as demandas profissionais do dia-a-dia das empresas. Nos EUA você faz o bacharelado, mas nada impede que o aluno escolha outras cadeiras e créditos complementares para a sua formação, com cadeiras importantes e básicas de Administração. Para mim é um grande absurdo, por exemplo, eu ter me formado engenheiro, sem ter a mínima noção de contabilidade. Formações multidisciplinares serão cada vez mais importantes. O profissional de relações com investidores, por exemplo, habilidades multifuncionais.”

(*José Marcos Treiger*)

“As empresas vão dar prioridade a um profissional com essa formação híbrida. Hoje esta visão multidisciplinar está muito presente. Quem for estudar música, muitas vezes, tem que ter noção de informática, e quem estudar informática, tem que ter noção de música. Isto, em outras atividades. O conhecimento geral é fundamental. Similar ao modelo das universidades americanas, genérico no início, e mais especialista para o final.” (*Luis Erlanger*)

“Acho de fundamental importância. O mundo está globalizado, é necessário que se tenha crescentemente visão global e mais generalista para ser competitivo. Apesar do grande avanço que tivemos na profissionalização das empresas brasileiras nos últimos anos, ainda são escassos os profissionais que possuam esta visão mais integrada, ainda mais, recém formados. Muitas vezes, não é necessário um conhecimento profundo, técnico-especializado sobre determinado assunto. É necessário entendermos a lógica do negócio para fazer as perguntas relevantes para uma tomada de decisão adequada. Desenvolver, inicialmente, esta visão da floresta, para depois, aprofundar-se nos detalhes das árvores, ainda é um desafio. Demandam-se cada vez mais profissionais com uma visão generalista e multidisciplinar para atuar nas organizações. Acho que a universidade está no caminho certo em buscar uma formação multidisciplinar. É mais ou menos o que as grandes multinacionais buscam com seus programas de trainees gerenciais.” *(Luis Kaufmann)*

“É muito importante. Recentemente, em visita que eu fiz a cinco high schools na região de New England, onde nasceu a civilização americana, constatei isso. Eles estão revendo os seus currículos para que se estude mais inglês, história, religião, filosofia. Humanizando o estudo. O indivíduo passa a ter uma formação mais completa, de cultura geral, ao invés de uma formação especializada, estreita, que marcou por um tempo a vida universitária americana. Nós temos que fazer o mesmo. Se o indivíduo não tem cultura, nem uma formação adequada, isto prejudicará, inclusive, o seu desempenho profissional.” *(Arnaldo Niskier)*

“Acabou a especialização hoje no mundo. Tem que ser um generalista com grande capacidade de adaptação e visão multidisciplinar. A falta de orientação profissional nisto é um problema. As pessoas se especializam e ficam “bitoladas” naquilo. Os EUA foi o grande defensor disto. Até brincava-se, em relação ao grau de especialização do engenheiro mecânico americano. Dizia-se que tinha o engenheiro de porca e o engenheiro de parafuso. Um não sabia mexer na porca e outro no parafuso, apesar de um não existir sem o outro. Essa é uma paródia para criticar o excesso de especialização. A realidade hoje é outra.” *(Carlos Alberto Serpa)*

“Ela não é necessária, é decisiva. Se não tem formação multidisciplinar não está formando o profissional para o século XXI. Todo programa que estimule a multidisciplinaridade é importante. Quando se articula áreas diferenciadas, que estão afastadas, aprimora a formação do profissional, do cidadão, na amplitude e no aprofundamento dos conhecimentos. A universidade está muito atrasada nisso. Ela é pouco ágil e flexível. No Brasil e nas universidades há muitas resistências a inovação. As transformações ocorrem numa velocidade cada vez maior e as estruturas têm que mudar. Hoje as áreas permeiam umas com as outras. As linguagens se cruzam nas diversas áreas do saber, estão interligadas. A estrutura da universidade departamentalizada está desaparecendo, muitas, já não possuem, pois na sociedade do conhecimento a tônica é a interdisciplinaridade. Tem que organizar as universidades como grandes escolas, que tenham grande capilaridade entre as diversas áreas do conhecimento, preservando a multidisciplinaridade. Isso seria feito definindo um plano estratégico para a universidade, reorganizando a sua estrutura por campo do saber ou laboratórios. Eu defendo que ao invés de ter um trabalho de conclusão de curso, tenha trabalho de conclusão em todas as disciplinas cursadas, integrando com um tema mais geral. Isso facilitaria a integração do projeto curricular como um todo.” *(Paulo Alcântara Gomes)*

5- CONCLUSÃO:

5.1- Respostas às Questões Chaves da Pesquisa:

A partir dos depoimentos dos entrevistados podemos responder as questões chaves da pesquisa:

- 1- Qual a visão sobre a Integração entre Universidade – Empresa?
 - 2- O que poderia ser feito para melhorar esta integração?
 - 3- Formação universitária multidisciplinar é cada vez mais importante?
-
- 1- A opinião generalizada entre os entrevistados é que a integração universidade-empresa, apesar de ser vista como essencial e necessária, ainda está muito longe do ideal, mantendo o seu histórico de desintegração, apesar do avanço dos últimos anos.
 - 2- Deveria haver uma maior aproximação entre universidade e empresa, uma mudança de postura de uma em relação a outra. É enfatizado por diversos entrevistados a “lentidão” da universidade em se adaptar as mudanças necessárias da sociedade. Este “atraso” contribui para aumentar a distância junto às empresas, mais dinâmicas e ágeis no seu processo de transformação. Algumas sugestões são propostas para melhoria, tais como: discussão conjunta entre empresários e universidades sobre as demandas de cada um; maior vivenciamento dos professores universitários sobre os problemas empresariais; alinhamento estratégico e comprometimento entre o governo, a empresa e a universidade sobre propostas de desenvolvimento do país; criação de escritórios que orientem o estudante universitário em seu planejamento de carreira, facilitando a interação entre a sua formação acadêmica e profissional.
 - 3- Formação universitária multidisciplinar é cada vez mais importante na atual dinâmica do mercado de trabalho. Esta opinião é generalizada em todos os depoimentos, que vislumbram isso como um grande avanço na formação nas universidades, sendo visto de forma extremamente positiva pelas empresas, que demandam cada vez mais profissionais multifuncionais.

5.2- Verificação das Hipóteses:

Todas as quatro hipóteses levantadas, após a revisão bibliográfica realizada, foram confirmadas através dos depoimentos dos entrevistados:

1- Há uma falta de integração entre as universidades e as empresas.

Verificação: Confirmada.

2- A falta de comunicação é um problema central na integração universidade empresa.

Verificação: Confirmada. O desconhecimento entre o que se faz na universidade, e o que se faz nas empresas, dá-se, dentre outros problemas, por uma falta de comunicação capaz de “decodificar” a linguagem entre universidade e empresa.

3- As mudanças na dinâmica do mercado de trabalho demandam, crescentemente, formação universitária multidisciplinar.

Verificação: Confirmada. As empresas buscam cada vez mais profissionais multifuncionais, utilizando procedimentos internos, como job rotation, e priorizando profissionais com experiência em diferentes áreas.. Uma formação universitária crescentemente multidisciplinar, teórica, está em sinergia com o que está sendo feito pelas empresas.

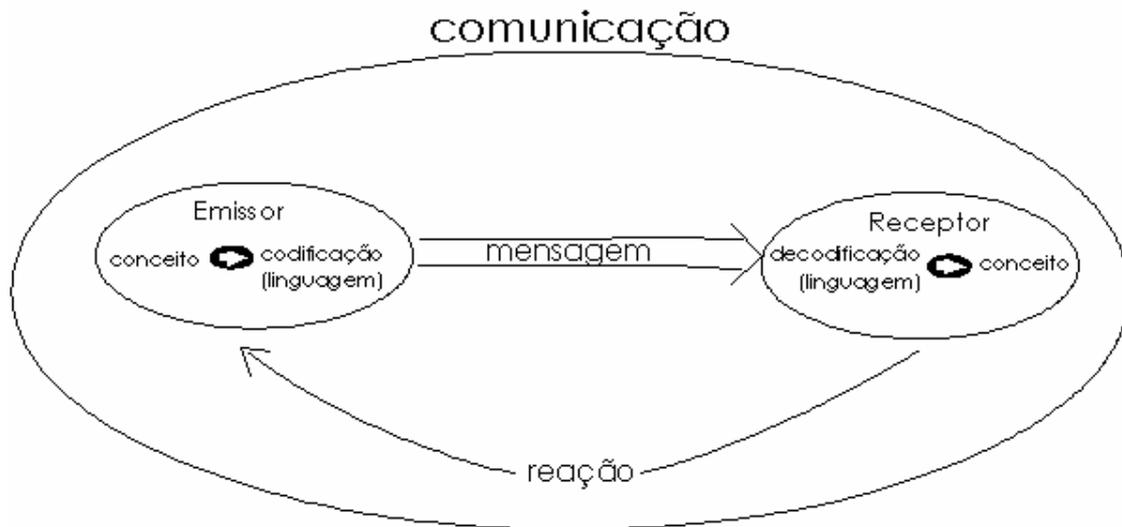
4- As universidades não estimulam formações universitárias multidisciplinares.

Verificação: Confirmada. Os entrevistados, ao enfatizarem a importância de uma formação universitária crescentemente multidisciplinar, remeteram aos seus próprios tempos de estudantes universitários, agora, com maior distanciamento reflexivo, enfatizando e exemplificando com a estrutura tradicional das universidades. Caso tivessem a oportunidade e/ou visualizassem essa possibilidade, à época, buscariam compor melhor a sua formação, ao invés de ficarem restritos a determinado curso. Há muitas lacunas entre o aprendido na universidade e o necessário numa carreira profissional.

5.3- O Problema da Comunicação na Integração Universidade-Empresa: A Proposta do Jornal de Educação Empresarial

Diversas são as barreiras que dificultam a integração entre a universidade e a empresa. Muitas delas foram apresentadas no QUADRO 3 do capítulo 2.6, BARREIRAS A INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA, divididas, quanto a sua natureza, em: barreiras culturais, organizacionais e profissionais/ pessoais. A Comunicação é apresentada, neste quadro, como uma barreira de natureza organizacional com os seguintes limitantes: o pesquisador desconhece a linguagem administrativa; e os pequenos e médios empresários, quando buscam informações, têm dificuldades de dizer o que querem. O aspecto denominado como Grau de Conhecimento do Outro, barreira de natureza profissional/ pessoal, apresenta os seguintes limitantes: a universidade tem dificuldade de conhecer a realidade; e as empresas desconhecem o potencial e a capacidade das universidades. Longe de querer superar todas as barreiras a esta integração, selecionamos estes pontos, ligados, mais diretamente, a comunicação.

Entendemos que o aspecto da comunicação é o problema central na ligação entre universidade-empresa, cuja melhoria pode ter um grande efeito multiplicador positivo sobre as demais variáveis. O processo de comunicação ocorre quando o **emissor** (ou codificador) emite uma **mensagem** (ou sinal) ao **receptor** (ou decodificador), através de um canal (ou meio). O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado até ele com algum tipo de barreira (ruído, bloqueio, filtragem) e, a partir daí, dará o feedback ou resposta, completando o processo de comunicação, que pode ser visualizado através do fluxo abaixo:



Fonte: <http://www.ead.unicamp.br/minicurso/video/texto/Modulo1/mod001tela001.htm>

São identificados seis elementos no processo de comunicação:

Emissor – É quem gera o processo e quem toma a iniciativa.

Receptor – É quem recebe a mensagem. Ele deve receber e compreender a idéia que se quer passar.

Mensagem - É o pensamento ou a idéia que o emissor pretende passar para o receptor.

Código - É o conjunto de signos convencionais e sua sintaxe (ex.: a língua) utilizados na representação da mensagem, que devem ser total ou parcialmente comuns ao emissor e ao receptor.

Meio - É o canal através do qual o emissor transmite a sua mensagem ao receptor.

Reação - É o último processo da comunicação. Toda comunicação deve ter esse elemento como um dos seus objetivos para completar todo processo.

Uma proposta para melhorar a integração entre universidade-empresa, entre emissor e receptor, é aumentando e melhorando o fluxo de comunicação entre eles. Isto seria possível através de meios (canais) mais eficazes que servissem para “decodificar” a linguagem. A universidade através de pesquisas, cursos, ementas curriculares, professores, alunos, seminários, apresentam uma riqueza de informação de extrema importância e relevância para

a sociedade, em geral, e as empresas, em particular, mas que não se multiplicam junto aos diversos públicos interessados em potencial, por não ter um canal eficaz, que faça essa intermediação, direcionando essas informações.

Do mesmo modo, as empresas estão envolvidas crescentemente em problemas gerenciais, entre outros, que poderiam servir de objetos de estudo para a universidade, mas que por falta de um canal de comunicação, que torne acessível esses problemas aos pesquisadores e demais públicos de interesse, aprofunda a distância entre universidade e empresa. Ou seja, como não há um meio eficaz para levar a informação pertinente da universidade para a empresa e vice-versa, mantém-se o mesmo status: a universidade só se comunica entre os seus membros e a sua comunidade, e as empresas, igualmente. O círculo vicioso se mantém.

Normalmente esta comunicação é feita através da mídia convencional, através do tripé: Universidade - Veículo de Comunicação (Mídia) - Empresa. A universidade, lócus de geração de conhecimento e de informação, poderia ser uma fonte muito mais eficaz junto aos veículos de comunicação, influenciando suas pautas jornalísticas, difundindo e tornando público ao maior número de pessoas o seu potencial. A própria função do jornal de transmitir para públicos não especialistas, conceitos teóricos da universidade, seria um grande exercício para aproximar a universidade do cotidiano das pessoas, aumentando a sua visibilidade e possibilitando um maior retorno a sociedade. Esta própria dinâmica das informações tornaria a integração universidade-empresa, algo mais próximo, visto que o debate, ao invés de restringir-se ao público de especialistas, tende a ser democratizado para os curiosos no assunto. A acessibilidade faz com que esses “mundos” separados, e que não se entendiam, passem a se integrar, e se entender cada vez mais.

Nesse sentido, a própria experiência do Jornal de Educação Empresarial, blog acadêmico do signatário, www.educacaoempresarial.wordpress.com, projeto piloto, que teve

grande repercussão positiva, durante a publicação das entrevistas, do qual se retirou parte dos depoimentos desta monografia, foi um excelente “Jornal Laboratório” para dimensionar as diversas oportunidades inexploradas nesta integração. É o tipo de veículo capaz de suprir esta demanda de informações entre o tripé: universidade – mídia – empresa. Sendo um agente integrador fundamental para melhor a integração entre universidade e empresa e, além disso, estimular uma formação universitária multidisciplinar, já que a falta de informação e de comunicação entre os públicos dos diferentes cursos da mesma universidade é um dos principais fatores limitantes deste tipo de formação. É o tipo de ação passível de ser feita imediatamente, já que não envolve grandes recursos, e nem mudanças de estrutura na universidade.

6- Bibliografia:

ABREU, Alzira Alves de. **Intelectuais e guerreiros: o Colégio de Aplicação da UFRJ de 1948 a 1968**. Rio de Janeiro. Ed. UFRJ, 1992.

ALBERTI, Verena. **Manual de História Oral**. 3. ed. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2005.

BARKI, Roger e ALZOGARAY, Josy. **Como dirigir uma empresa: micro, média e grande**. Rio de Janeiro. Espaço e Tempo, 1987.

BESSA, Carlos A. Fontenele e outros. **Novo Currículo da Graduação em Administração**. UFRJ/ FEA. Rio de Janeiro, 1994.

BESSA, Carlos A. Fontenele. **Nota Acerca do Trabalho Monográfico**. Rio de Janeiro, 06 de agosto de 1999.

BRUYNE, Paul de. e outros. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro. Francisco Alves, 1991.

COVRE, Maria de Lourdes M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. Rio de Janeiro. Vozes, 1982

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo. Perspectiva, 1996.

FINEP, CPDOC/FGV- **História da Ciência no Brasil, Acervo de Depoimentos**. Apresentação: Simon Schwartzman. Rio de Janeiro, 1984. (Destaque para os depoimentos de Carlos Chagas Filho, criador do Instituto de Biofísica da UFRJ e Zeferino Vaz, criador da UNICAMP)

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro. Record, 2002.

GORDON, Robert Aaron and HOWELL, James Edwin. **Higher Education for Business**. New York, Columbia University Press, 1959.

GUARANYNS, Lúcia Radler dos. **Interação Universidade-Empresa e a Gestão de uma Universidade Empreendedora: A Evolução da PUC Rio**. Tese de Doutorado, COPPE/UFRJ, Engenharia de Produção, 2006.

(Disponível em http://teses.ufrj.br/COPPE_D/LuciaRadlerDosGuaranys.pdf)

IBICT- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. **Interação universidade empresa**. Brasília, 1998.

IDOC – Instituto de Documentação da FGV. **Fundação Getúlio Vargas, 30 anos a serviço do Brasil**. Rio de Janeiro, 1974.

IORIO, Vitor (Org.). **Conversas na Biblioteca – “Quarta às 4”**- Rio de Janeiro. Fundação Biblioteca Nacional, 2009, p. 101 -117. TEIXEIRA, Aloísio “**A universidade e os desafios do século XXI**”

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000.** São Paulo. Makron, McGraw-Hill, 1990.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo. Perspectiva. 2005.

Jornal de Educação Empresarial – [http:// www.educacaoempresarial.wordpress.com](http://www.educacaoempresarial.wordpress.com)

MAIA, Maria das Graças Sodr  Fraga. **A Integração Universidade Empresa como Fator de Desenvolvimento Regional: Um Estudo da Região Metropolitana de Salvador.** Tese de Doutorado, Universidade de Barcelona, Planificação Territorial e Desenvolvimento Regional, 2005. (Disponível em: <http://www.tesisenxarxa.net>)

MINIST RIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Curr culo M nimo do Curso de Administra o. Parecer n.  307/66, C.E.S.u. Relator: Durmeval Trigueiro Mendes**

MINISTERIO DA EDUCACAO E DA CULTURA. **PARECER n  977/ 65. Defini o dos cursos de p s-gradua o. Relator: Newton Sucupira**

OLIVEIRA, Antonio Jose Barbosa de (Org.). **A Universidade e os m ltiplos olhares de si mesma.** Universidade Federal do Rio de Janeiro, F rum de Ci ncia e Cultura, Sistema de Bibliotecas e Informa o. Rio de Janeiro, 2007.

O que   O Que  . Hist ria da Cole o Primeiros Passos. S o Paulo, Ed. Brasiliense, 1986.

P EZ, Clotilde Ramona. **A Rela o Universidade/ Empresa: Necessidades Empresariais e a Forma o Profissional.** Disserta o de Mestrado, UFRJ, Faculdade de Educa o, 1994.

PAIM, Ant nio. **A UDF e a id ia de universidade.** Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1981.

PIERSON, Frank C. and others. **The education of American business men: a study of university-college programs in business administration.** New York, McGraw-Hill, 1959.

Plano Diretor UFRJ 2020 – Dispon vel em <http://www.ufrj.br/planodiretor/>

R GO, Jos  Marcio, BIDERMAN, Ciro e outros. **Conversas com economistas brasileiros.** S o Paulo. Editora 34, 1996.

R GO, Jos  Marcio e MANTEGA, Guido. **Conversas com economistas brasileiros II.** S o Paulo. Editora 34, 1999.

R GO, Jos  Marcio, REALE, Miguel, e outros. **Conversas com fil sofos brasileiros.** S o Paulo. Editora 34, 2000.

REIS NETO, Synval de Sant'Anna. **Uma contribui o educacional ao Curso de Gradua o em Administra o: forma o do perfil gerencial para o s culo XXI.** Tese de Doutorado, UFRJ, Faculdade de Educa o, 2008.

Relatório Final da Comissão de Avaliação do Curso de Administração. UFRJ/ CCJE. Rio de Janeiro, 1988. Comissão nomeada pela Decana do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da UFRJ, através de Portaria nº 02 de 05 de abril de 1988, em atendimento à solicitação por abaixo-assinado dos alunos do curso de Administração.

Revista Opção 2010 – A revista da graduação da UFRJ. Ano XIII, nº13, outubro de 2009. (Em: http://www.acessograduacao.ufrj.br/downloads/Concurso_2010_Revista_Opcao.pdf)

SAVIOLI, Nelson. **Carreira: Manual do Proprietário.** São Paulo. Qualitymark, 2001.

SILVA, Luis Eduardo Potsch de Carvalho e. **O Modelo de Educação em Negócios da FGV/SP (1954/1986).** Tese de Doutorado, EAESP/FGV, 1989.

SILVA, Luis Eduardo Potsch de Carvalho e. **A Universidade no Terceiro Milênio: desafios, missão histórica e novos paradigmas numa perspectiva planetária.** Coleção memória FUJB/UFRJ. Série Prêmio FUJB. **Propostas para uma Universidade no Terceiro Milênio.** Rio de Janeiro, Fundação Universitária José Bonifácio, 1991.

SILVA, Luis Eduardo Potsch de Carvalho e. **O Elo Perdido dos Sistemas de Avaliação de Desempenho da Universidade Pública: Uma Errônea Concepção Reducionista de Educação Empresarial.** Concurso de Monografia Docente. 2º Prêmio FUJB. **Sistemas de Avaliação de Desempenho da Universidade Pública.** Rio de Janeiro, Fundação Universitária José Bonifácio, 1991.

SILVA, Luis Eduardo Potsch de Carvalho e. **FUJB/UFRJ: Perda da Missão Histórica, Agonia Institucional Inexorável ou Renascimento Estratégico Imediato?** Texto para Discussão apresentado ao concurso de Monografia, Premio Rodolpho Paulo Rocco, instituído pela Fundação Universitária José Bonifácio – FUJB, sobre o tema: **O Papel da Fundação Universitária José Bonifácio: Novas Alternativas para o Financiamento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão na UFRJ.** Rio de Janeiro, 2000.

Site da FACC - <http://www.facc.ufrj.br/admfluxo.pdf>

TAYLOR, Donald A. **Institution building in business administration: the Brazilian experience.** East Lansing, Mich.: MSU International Business and Economic Studies, 1968.

TEIXEIRA, Aloísio. **“Em busca do Unicórnio”- Notas sobre a Questão do Financiamento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão na UFRJ e o Papel da FUJB.** Monografia vencedora do Prêmio Rodolpho Paulo Rocco, Instituído pela Fundação Universitária José Bonifácio – FUJB, em comemoração ao seu Jubileu de Prata, sobre o tema: **O Papel da Fundação Universitária José Bonifácio: Novas Alternativas para o Financiamento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão na UFRJ.** Rio de Janeiro, 2000.

TUNG, Mao Tse. **O Livro Vermelho – citações do comandante Mao Tsé-Tung –** Texto Integral – Coleção A Obra Prima de Cada Autor. Ed. Martin Claret, 2006.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é Universidade,** 9ª edição, 2ª reimpressão. **Coleção Primeiros Passos.** São Paulo, Ed. Brasiliense, 2003.

8- ANEXOS

Perfil Integral dos entrevistados:

Érico Magalhães

Diretor da Rede Globo, responsável por Recursos Humanos, Recursos Artísticos, Planejamento e Controle, Finanças e Pesquisa de Audiência. Com formação básica no Colégio de Aplicação da UFRJ e em engenharia civil pela UERJ, com mestrado em administração pela Puc Rio com a tese: *Uma Metodologia de Planejamento para Empresa Pública: Teste no Setor de Processamento de Dados* e pós graduação por Stanford, Érico nunca atuou como engenheiro, desenvolvendo sua experiência profissional, principalmente, na área de Planejamento e Recursos Humanos, no Serpro – Serviço Federal de Processamento de Dados (trabalhou junto com o atual reitor da UFRJ, Aloísio Teixeira) e na Mesbla, antes de ingressar na Rede Globo. Foi vencedor do Prêmio Profissional do Ano ABRH-Rio 1994.

Joaquim Lauria

Diretor Presidente do Grupo LET Recursos Humanos (www.grupolet.com), que atua em segmentos como recrutamento e seleção, mão de obra temporária, busca de novos talentos, executive search, check up profissional e treinamento, Joaquim Lauria, graduado em Arquitetura e Administração de Empresas, com pós graduação em Engenharia Econômica pela UFRJ, Recursos Humanos pela PUC Rio e Marketing pela Fundação Getúlio Vargas possui uma trajetória profissional de sucesso de quase 40 anos na área de Recursos Humanos.

Começou sua carreira na GGS Indústrias Gráficas em O&M (Organização e Métodos), passando, logo após essa primeira experiência, para a área de Recursos Humanos. Identificou-se e fez uma carreira vitoriosa. Trabalhou na CCPL, empresa de laticínios; no Banco Boavista, na Rioquima, no SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), Natrom, empresa do ramo de engenharia; e Soletur, acumulando experiência e conhecimento até tornar-se um empreendedor e criar o Grupo LET (inicialmente LET Consultoria Empresarial) no ano de 2000.

Desde a sua criação o Grupo LET cresceu sempre 100% ao ano, tanto em atendimento, quanto em corpo funcional e números de faturamento, passando a ser considerada uma empresa de grande porte nos setores de terceirização e disponibilização de mão de obra temporária.

Hoje o Grupo conta com um leque de clientes como: Ambev, Agora Corretora (veja entrevista feita com o seu diretor Álvaro Bandeira), Rede Globo de Televisão, TIM, ITAÚ, Petrobras, GSK, entre outros. Com uma equipe de profissionais, dividida em seus escritórios do Rio de Janeiro (matriz), São Paulo, Minas Gerais e Curitiba (filiais) o grupo possui também como negócios, dentre outros, a KL Produções e Eventos, com o objetivo de organizar, apoiar e promover peças de teatro, oficina de atores e atrizes, shows e eventos; e o Instituto Capacitare (Junto com a Leyla Nascimento, Presidente da ABRH), que busca ser um elo de ligação entre estudantes, instituições de ensino e mercado de trabalho.

Leyla Nascimento

Atual Presidente Executiva da ABRH Nacional (primeira mulher eleita) e do Instituto Capacitare (junto com o Joaquim Lauria do Grupo Let RH), e ex-presidente da ABRH-Rio (Associação Brasileira de Recursos Humanos), Leyla Maria Félix do Nascimento, atua há mais de vinte anos em trabalhos e programas voltados para o desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo sido durante 23 anos a principal executiva do CIEE Rio (Centro de Integração Empresa-Escola). Formada em pedagogia pela UERJ, Pós graduada em Educação e Desenvolvimento de Recursos Humanos pela UFRJ e Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ) com a dissertação: *Transformações no Mercado de Trabalho Exigidas aos Estagiários e Recém-Formados em Empresas com Características da Sociedade Pós-Industrial*.

Nelson Savioli

Principal propagador do Planejamento Estratégico de Carreira no Brasil, com o lançamento, na década de 90, do livro: *Carreira – Manual do Proprietário (Seja Dono do Seu Passe)*, que difundiu o PVC – Planejamento de Vida e Carreira, assunto considerado atualíssimo e necessário na atual dinâmica do mercado de trabalho, enfatizando que o indivíduo “Deve Ser Dono do Seu Passe”, e ser o principal responsável em gerenciar a sua carreira, e não a empresa, Nelson Savioli, Superintendente Executivo da Fundação Roberto Marinho e Presidente do Conselho Deliberativo da ABRH/ RJ é formado em Direito pela PUC/ SP, porém, não exerceu advocacia. Atuou como executivo de recursos humanos da Alcan, Bosch, Johnson & Johnson, Rhodia, O Globo, Mappin, Unilever e Fundação Roberto Marinho.

Paulo Pimenta

Atualmente é superintendente do CIEE Rio e diretor de Pós Graduação da Fundação Técnico Educacional Souza Marques. Professor de Geografia (ex), Administrador, desenvolveu sua carreira, na sua maior parte, em cargos públicos, sendo, durante 26 anos, Secretário Geral do Conselho Estadual de Cultura e diretor de inúmeras escolas e faculdades.

Sérgio Abdon

Diretor da área de consultoria de Recursos Humanos da InfoGlobo, é ex-aluno da Escola de Comunicação da UFRJ. Trabalhando há 20 anos nas organizações Globo, Abdon iniciou como fotógrafo e redator publicitário, foi gerente de operações comerciais e há 5 anos trabalha na área de Recursos Humanos da InfoGlobo. A InfoGlobo é responsável pelos seguintes produtos: Jornais O Globo, Extra, Expresso e Diário de São Paulo; O Globo on line e O Extra on line; Valor Econômico (junto com a Folha de São Paulo) e o site Zap (junto com O Estadão).

Tjerk Franken

Formado em Sociologia pela PUC do Rio, Tjerk cursou o mestrado em Ciência Política no IUPERJ-Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, sem, no entanto, defender a tese. Possui MBA em Gestão do Conhecimento pelo CRIE- Centro de Referência em Inteligência Empresarial da COPPE/ UFRJ. Foi professor da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro e em seguida desenvolveu sua carreira na FINEP, Mesbla, Accenture e Globo.com. Hoje é consultor de empresas nas áreas de Recursos Humanos e Desenvolvimento

Organizacional, atuando no BNDES. Participou como entrevistador do projeto *A História da Ciência no Brasil*, desenvolvido em parceria da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos e CPDOC/ FGV- Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil entre 1975 e 1978. Além disso é membro do Conselho de Administração da ABRH Nacional.

José Marcos Treiger

Atualmente, Treiger ocupa a posição de Diretor de Relações com Investidores da Multiner S/A, empresa de geração de energia elétrica sediada no Rio de Janeiro. Ocupou esse cargo anteriormente na Braskem S/A, na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional S/A) por duas vezes e na Aracruz Celulose. Um dos pioneiros na atividade de RI, um dos fundadores do IBRI e idealizador do Brazil Day em 2001, Treiger foi o primeiro profissional brasileiro a se tornar associado do NIRI – The National Investor Relations Institute dos EUA, sendo eleito melhor profissional de RI em 1999 e 2000 pela Abamec Rio e Minas Gerais. Acaba de lançar o livro *Relações com Investidores: A arte de se comunicar com o mercado e atrair investidores*, da Editora Campus-Elsevier, pela Coleção Expo Money. Engenheiro Civil pela PUC do Rio de Janeiro, com pós-graduação na Siemens AG (KWU) – em Erlangen, República da Alemanha. Como engenheiro atuou em alguns dos maiores projetos de engenharia e de infra-estrutura no Brasil, inclusive das Usinas Nucleares de Angra II e III.

Luis Erlanger

Luis Horta Barbosa Erlanger, ex aluno de jornalismo da Escola de Comunicação da UFRJ, atual diretor da Central Globo de Comunicação, responsável pelas áreas de Relações Externas, Projetos Sociais, Propaganda, Videographics e pelo Centro de Documentação, ingressou como estagiário no Jornal O Globo em meados da década de 70.

Luiz Kaufmann

Presidente consultivo da Santelisa Vale, a segunda maior do setor sucroalcooleiro do país, é membro do Conselho de Administração da GOL desde dezembro de 2004. Já presidiu várias companhias como Aracruz Celulose S.A. (Bovespa: ARCZ e NYSE: ARA) (1993-1998) Vésper, Petropar, Grupo Multiplic, Arthur D. Little, Medial Saúde, e foi sócio da GP Investimentos. Integrou anteriormente o Conselho de várias empresas, incluindo Pioneer Hi-Bred International, nos Estados Unidos, América Latina Logística (ALL), e Lojas Americanas. Luiz Kaufmann é também Presidente do Conselho de Administração da Fleet One, Presidente da Primesys Soluções Empresariais S.A. e da L. Kaufmann Consultores. Luiz Kaufmann também integrou o Global Corporate Governance Advisory Board, instituição que congregou 20 líderes de negócios reconhecidos internacionalmente, de 16 países, criada com o propósito de desenvolver conhecimento nas atividades e responsabilidades dos Conselhos de Administração de companhias internacionais. O Sr. Kaufmann é Engenheiro Mecânico pela Escola de Engenharia da Universidade Federal do Paraná e Master of Science em Engenharia Industrial pela Illinois Institute of Technology de Chicago.

Arnaldo Niskier

Atual Presidente do CIEE Rio, membro da Academia Brasileira de Letras. Jornalista, professor, educador, administrador, ensaísta e orador. Fez vestibular para Engenharia, mas não teve êxito. Inscreveu-se depois para Matemática, na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Começou a atuar na política universitária, sendo eleito secretário-geral e depois presidente do Diretório Acadêmico Lafayette Cortes. Licenciou-se em Matemática (1958) e Pedagogia (1962), também pela UERJ, onde começara a lecionar (1958). Tornou-se Doutor em Educação em decorrência de aprovação no concurso para Livre Docente na cadeira de Administração Escolar e Educação Comparada (1964). Catedrático por concurso na UERJ (1968), tornou-se professor titular de História e Filosofia da Educação. É professor credenciado pelo Conselho Federal de Educação em Teoria Geral da Administração e Orçamento Empresarial.

Como diretor das Empresas Bloch (Manchete), esteve à frente do departamento de Educação, onde produziu mais de 100 livros didáticos e realizou diversos projetos de incentivo à pesquisa e ao hábito de leitura. Foi secretário de Estado de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (o primeiro da América Latina), de 1968 a 1971. Além de outras iniciativas na área da pesquisa científica, foi o criador do Planetário do Rio de Janeiro (1970) e membro do Grupo de Trabalho que estudou a viabilidade de implantação da Universidade Aberta no Brasil (1973). De 1979 a 1983, foi secretário de Estado de Educação e Cultura do Rio de Janeiro. Exerceu também os cargos de Presidente da Fundação de Artes do Rio de Janeiro – FUNARJ; Presidente do Conselho Estadual de Educação do Rio de Janeiro; Presidente do Conselho Estadual de Cultura do Rio de Janeiro e vice-chanceler da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Foi membro do Conselho Federal de Educação. Presidiu a Câmara de Ensino Superior. Em 1996, por decreto do presidente Fernando Henrique Cardoso, Arnaldo Niskier foi nomeado para o Conselho Nacional de Educação.

Carlos Alberto Serpa de Oliveira

Possui graduação em Engenharia Industrial e Metalúrgica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1964). Atualmente é Presidente do Fundação Cesgranrio, Diretor da Casa de Arte e Cultura Julieta de Serpa, Membro do Conselho da International Association of University Presidents, Presidente do Associação Cultural da Arquidiocese do Rio de Janeiro, Membro do Conselho Diretor da Faculdades Católicas (Associação Mantenedora da PUC/RJ), Primary Member da International Association for Educational Assessment e Consultor do International Linkages da National Association of State. Foi reitor interino, e vice-reitor da PUC Rio. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Administração Educacional.

A atuação da FUNDAÇÃO CESGRANRIO, criada em 1971, extrapola as atividades de seleção, pois se volta, também, para planejamentos e pesquisas sócio-educacionais; treinamento, reciclagem e aprimoramento de recursos humanos; promoção de congressos, seminários e simpósios nacionais e internacionais; consultoria organizacional/empresarial; entre outras. A FUNDAÇÃO CESGRANRIO tem como atividades principais: Avaliação; Mestrado em Avaliação; Capacitação de Professores; Certificação; Área de Pesquisa; Área de Saúde; Área social; Área cultural; Fóruns; Publicações; Vestibulares; Concursos públicos e/ou processos seletivos públicos.

Paulo Alcântara Gomes

Reitor da Universidade Castelo Branco. Presidente do Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Presidente do Conselho Diretor da Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE Rio. Livre Docente da UFRJ. Ex-reitor da UFRJ. Ex-presidente do CRUB (Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras). É engenheiro civil formado pela UFRJ.