



## *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **UNIVERSIDADE E SOCIEDADE: O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO INTEGRANDO COMPETÊNCIAS E ATITUDES**

Marines Ribas<sup>1</sup>  
Eliana Ribas Maciel<sup>2</sup>  
Marcos E. H. Amaral<sup>3</sup>  
Ivo Ney Kuhn<sup>4</sup>

### **Resumo**

O artigo aborda a temática da interação universidade e sociedade na ótica de “saber, saber fazer e fazer saber” de uma equipe de trabalho da universidade. Desenvolveu-se com base teórica multidisciplinar, dando enfoque à gestão, às estratégias e a aprendizagem. Com o objetivo de identificar e descrever as competências e atitudes da equipe de trabalho da universidade que operacionaliza o Programa Redes de Cooperação (PRC), bem como uma reflexão de suas estratégias de implementação da metodologia específica, na região de abrangência da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - Unijuí. Constitui-se de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo empírico que culminou com a análise das informações sistematizadas. Evidenciou que as Redes de Cooperação como uma estratégia de desenvolvimento, na perspectiva das competências e atitudes da equipe de trabalho do PRC na Unijuí, demanda a integração

---

<sup>1</sup> Supervisora do Programa Redes de Cooperação UNIJUI. Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI. marines.ribas@unijui.tche.br

<sup>2</sup> Consultora do Programa Redes de Cooperação UNIJUI. Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI. eliana.maciel@unijui.tche.br

<sup>3</sup> Estagiário do Programa Redes de Cooperação UNIJUI. Graduando em Administração de Empresas, UNIJUI. marcos.amaral@unijui.tche.br

<sup>4</sup> Professor do Departamento de Administração da UNIJUI. Mestre em Administração . ivok@unijui.tche.br



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



da metodologia e das pessoas neste processo, como elementos intrínsecos capazes de promover a aprendizagem. Além do que, demonstrou que as políticas públicas integradas à extensão das universidades e alinhadas à verdadeira missão empresarial têm a capacidade de viabilizar o processo de desenvolvimento da sociedade na qual se insere.



## *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



### **Introdução**

A velocidade do processo de globalização, o progresso tecnológico, o mercado altamente competitivo e o advento dos conceitos e atitudes de cidadania, têm desencadeado transformações em todas as camadas da sociedade, bem como, provocado mudanças de paradigmas e maior flexibilização dos processos de gestão e aprendizagem nas relações de trabalho.

Cada vez mais as pessoas e as instituições têm buscado a formação de alianças estratégicas em seus relacionamentos, no intuito de desenvolver capacidades complementares. Neste cenário, emergem as Redes de Cooperação como uma forma alternativa de inclusão das pequenas empresas, capaz de aglutinar indivíduos, recursos e organizações num ambiente em constante mudança. Para tanto, necessitam articular-se e criar inter-relações de forma associativa, para serem mais inovadoras e competitivas, desenvolvendo habilidades para processar as informações e gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços. As iniciativas de gestão do conhecimento demandam profissionais que tenham a capacidade de selecionar e sistematizar as informações, a facilidade em gerir relacionamentos com equipes internas e com provedores externos. Para tanto, é fundamental a identificação dos processos de aprendizagem desenvolvidos pelas pessoas no seu ambiente de trabalho.

O relacionamento associativo exige pessoas motivadas e capazes de enxergar e compreender o ambiente além da linha do horizonte. Nesta ótica, o presente artigo aborda a temática da interação universidade e sociedade, a partir do “saber, saber fazer e fazer saber”, com base teórica multidisciplinar, dando enfoque à gestão, às estratégias e a aprendizagem. Tem como objetivo promover uma reflexão sobre as estratégias de implementação da metodologia do PRC, na perspectiva das competências e atitudes da



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



equipe de trabalho da UNIJUI, Ijuí-Brasil. Inicialmente, apresenta alguns conceitos basilares sobre Redes de Cooperação e aprendizagem, seguido do estudo de caso.

#### **As Redes de Cooperação integrando universidade e sociedade como uma estratégia de desenvolvimento**

O ambiente organizacional contemporâneo tem se caracterizado por processos de mudanças e adaptação aos novos contextos, de forma a buscar um melhor posicionamento frente aos desafios que se impõem. Dada a dificuldade de uma única empresa possuir todos os recursos necessários para seu desenvolvimento, e no intuito da sobrevivência ou da conquista de novos mercados, profissionais e organizações têm encontrado, por meio de alianças estratégicas com outras empresas e pessoas, caminhos alternativos para atingir seus objetivos e enfrentar as exigências do mercado, atraindo crescente atenção tanto acadêmica quanto da sociedade.

Os postulados de Mintzberg e Quinn (2001) relatam que as estratégias são planos para o futuro e padrões do passado, assim, as organizações ao compreender os padrões que se formam em seu próprio comportamento podem conhecer suas capacidades e potencialidades futuras. E enfatizam que a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um compartilhado consenso. Porter (2002) indica que a estratégia é que decide de qual competição a empresa vai participar e a maneira que lhe permitirá agregar valor ao cliente. Então, a escolha pela cooperação pode ser uma forma pela qual a empresa irá inserir-se no mercado.

A criação de parcerias não é algo novo no mundo organizacional. A constituição de redes inter-organizacionais é definida por Castells (1999) como uma importante inovação organizacional, associada às tecnologias da informação e do conhecimento. Dentre os



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



modelos de organizações em redes, Miles & Snow (1992) propõe um modelo, no qual as empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, mas tendo empresas centrais como elemento de conexão de uma dinâmica de relacionamentos. Por sua vez, Perrow (1992) descreve os modelos de Redes de pequenas empresas, como um modelo de subcontratação com relações entre as empresas dentro da sua cadeia produtiva. Casarotto e Pires (1999) relatam um modelo geral de rede para o desenvolvimento econômico local, fundamentado no modelo italiano de desenvolvimento regional por meio da formação de redes interempresariais de empresas de pequeno porte.

Na perspectiva da interdependência, Balestrim e Verschoore (2005) alertam que priorizar a simples adoção das estratégias de competição é privar as empresas dos benefícios que as relações cooperativas poderão proporcionar. E sugerem ampliar a visão estratégica para um enfoque coletivo, capacitando gestores e organizações a navegarem em mares desconhecidos e menos estáveis, porém mais recompensadores do ponto de vista dos resultados econômicos e sociais.

O objetivo central das redes, segundo Verschoore (2004) é reunir em uma estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade do porte enxuto. A propósito, a Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais, do Governo do Estado do RS- Brasil, propôs em agosto de 2000 o Programa Redes de Cooperação, oferecendo o suporte necessário à formação, consolidação e crescimento das Redes. Esse programa se desenvolve por meio de parcerias com universidades, na qual o governo coordena as atividades, disponibiliza recursos financeiros e a metodologia para as Redes de Cooperação. Por sua vez, as universidades contribuem com a estrutura física e tecnológica, por meio de profissionais



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



especializados proporciona a interação do saber e fazer. Para esses atores, as alianças interorganizacionais cooperativas precisam ser observadas como mecanismos socialmente constituídos para ação coletiva, que requerem flexibilidade e aprimoramento constante pelas ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

#### **Aprendizagem: integrando competências e atitudes**

O papel da aprendizagem organizacional é o de ajudar as organizações a superarem seus limites e tornarem-se melhores. É significativo entender que as organizações sociais são sistemas planejados, mantidos por laços ideológicos importantes para a compreensão das ações administrativa e a sua capacidade de adaptação ao meio (KATZ e KAHN, 1974). Desse modo, as organizações ao compreender os padrões que se formam em seu próprio comportamento podem conhecer suas capacidades e seu potencial. Em uma organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis, conforme o entendimento de Fleury e Oliveira (2001, p. 86):

No nível do indivíduo: o processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos. No nível do grupo: a aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. No nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo institucionaliza-se e expressa-se em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações .

Para que o processo de aprendizagem ocorra efetivamente junto às organizações, é necessário um contexto específico em termos de tempo, de espaço e de relacionamento entre indivíduos. De acordo com Suchman (1987), o conhecimento não existe apenas na cognição dos indivíduos. As entidades podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento. Nesta ótica, Fleury e Oliveira (2001) enfatiza que a gestão do



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e à conjugação dos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, bem como de disseminação e construção de memórias, num processo coletivo para a elaboração das competências necessárias à organização.

Nesta perspectiva, as organizações adquirem conhecimento diretamente pela experiência de seus indivíduos e indiretamente, pela experiência de outras organizações. Para Nonaka e Takeuchi (1997), os ativos de conhecimento baseados em experiências consistem em conhecimento tácito compartilhado entre as pessoas em uma organização ou entre os membros da organização e seus clientes, parceiros ou fornecedores.

Ao adotar uma dinâmica de aprendizagem organizacional, torna-se necessário compreender o conceito de que a identidade dos indivíduos e organizações são estruturas que desenvolvem e evoluem; bem como promover a análise crítica de seus procedimentos e pressupostos, fomentar a comunicação horizontal, atribuir um sentido comum a ação, identificar e enfrentar a resistência organizacional. A aprendizagem organizacional implica em questionamentos e mudanças dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação (MOTA E VASCONCELOS, 2002).

Na ótica da abordagem sistêmica (SENGE, 1998), as organizações consideradas como sistemas são compostas de diversas partes interconectadas e interdependentes, que interagem com o meio ambiente, favorecendo o aprendizado e as mudanças nos comportamentos e práticas sociais. O mesmo autor argumenta que “para consolidar uma organização em aprendizagem, são necessários indivíduos autônomos, que saibam questionar a própria ação, aprendendo com a experiência e reconstituindo o sentido de sua ação em uma nova situação”. Pois, a realidade é criada por seus participantes, onde a cada minuto, existe a chance da mudança.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Ao considerar a aprendizagem no contexto das Redes de Cooperação, Balestrin *et al* (2004, p.234) relatam em seu estudo que “as redes de cooperação entre PME promovem contexto favorável ao processo de criação de conhecimento e de aprendizagem”. Assim, o ciclo de aprendizagem necessita que o conhecimento criado e disseminado dentro da organização, esteja intrínseco nas competências e atitudes dos indivíduos. Uma questão fundamental é saber se pessoas das organizações estão de fato aprendendo aquilo que deveriam estar aprendendo, e entender como funciona a capacidade de aprendizagem organizacional. Além do que, é relevante assegurar-se de que o conteúdo do processo de aprendizagem está gerando os resultados desejados.

#### **O caso da equipe de trabalho do PRC na Universidade de Ijuí.**

Caracteriza-se como um estudo de caso realizado em uma equipe de trabalho do programa Redes de Cooperação. Trata-se de uma pesquisa teórica e empírica, de natureza qualitativa (TRIVIÑOS, 1987) e realizada em uma única equipe do programa, na região de abrangência da Unijuí, composta por 10 pessoas. Justifica-se como um estudo longitudinal fundamentado nos significados, crenças, valores e atitudes dos profissionais vinculados às redes, na percepção dos pesquisadores. A pesquisa buscou identificar, analisar, descrever e compreender os processos e as ações implementadas pelos profissionais juntos às Redes.

O PRC iniciou uma parceria com a UNIJUÍ cuja primeira fase ocorreu entre 2001 e 2003. No enfoque dos recursos humanos, alguns aspectos deste período podem ser destacados: o fato de não ocorrer mudanças no quadro de pessoas propiciou maior credibilidade junto ao meio empresarial; o número limitado de Redes atendidas proporcionou maior tempo e melhor desempenho dos técnicos junto às Redes; a falta de



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



estagiários acarretava integralmente o trabalho burocrático aos técnicos, o pioneirismo do programa exigia um elevado esforço de convencimento, pois não havia uma certeza da consolidação da metodologia do PRC; os exemplos apresentados eram de realidades muito divergentes da região da Unijuí.

Um novo convênio entrou em vigor em abril de 2004, para o qual foi contratada a equipe de uma supervisora, cinco consultores e três estagiários. Os técnicos receberam capacitação por meio do repasse de metodologia das principais fases e etapas na formação e acompanhamento das Redes, conforme a figura 01.

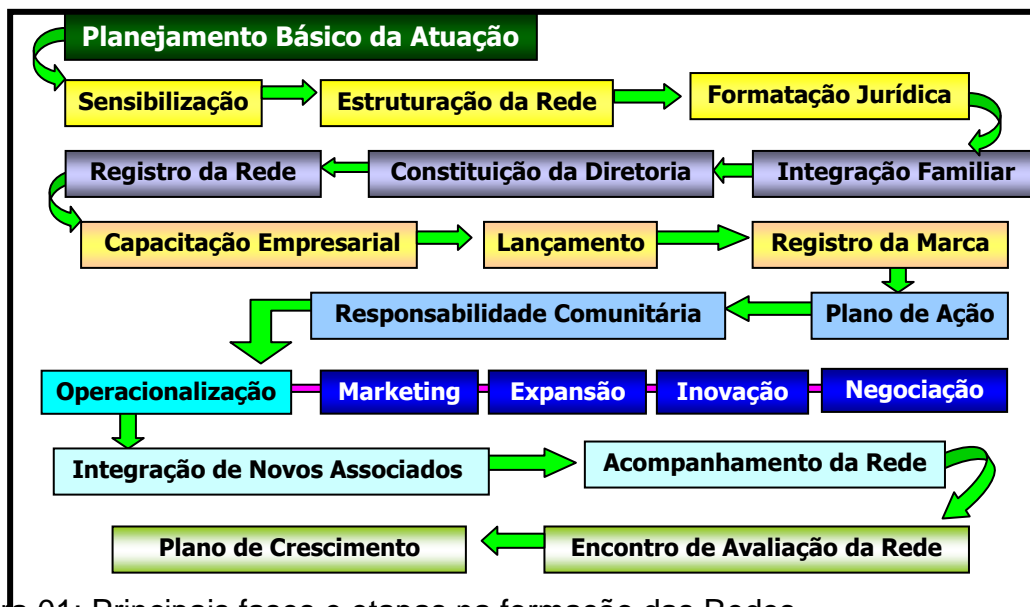


Figura 01: Principais fases e etapas na formação das Redes.

Uma reflexão quanto a flexibilidade da metodologia aponta que a mesma está em constante construção, pois sua forma inovadora requer que ela seja atualizada e adaptada ao dinamismo do meio em que está inserida. Resultando em um processo contínuo de aprendizagem, oportunizando informações que foram sistematizadas pelo



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



meio acadêmico da Unijuí por meio de produção técnica e científica, e por intercâmbios internacionais (Holanda, Itália, França, Alemanha e Argentina).

Atualmente o PRC, na UNIJUÍ, atua em 79,3% dos municípios pertencentes aos Coredes: Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste e Missões, contemplando 61 municípios e mais 33 municípios de outros Coredes e do Estado de SC. Nesta forma associativa estão incluídas aproximadamente 400 empresas distribuídas em 25 Redes. Observou-se que em relação ao total de Redes atendidas 60% são do setor comercial, 20% do setor industrial e 20% prestação de serviços. Constatou-se que 66,2% das associadas são empresas comerciais, 18,9% são prestação de serviços e 14,9% industriais.

Este diagnóstico das Redes atendidas pelo PRC na Unijuí demonstra a diversidade de segmentos e setores da economia e a ampla área de abrangência territorial em que a equipe atua, o que torna o trabalho ainda mais complexo. Isso requer que os consultores identifiquem as estratégias, observando alguns critérios como as diferenças entre: os setores (comércio, indústria e serviços), os próprios segmentos (supermercados), as empresas associadas (porte, gestão, público alvo, custos, informatização), os atributos de valor do cliente (preço, qualidade, atendimento, assistência técnica), a localização geográfica (das redes, das empresas, dos fornecedores, a logística), a atividade econômica preponderante na região (turismo, agricultura, arranjos produtivos), a cultura (empreendedorismo, presença étnica, associativismo, nível de escolaridade, quadro funcional), dentre outras diferenças e semelhanças. Diante disto, faz-se necessário a complementariedade de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que integram o PRC, a fim de formar uma rica cultura organizacional e colocá-la a disposição dos seus *stakeholders*, como forma de contribuição ao desenvolvimento local e regional.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A partir do perfil da equipe, proposto pela coordenação estadual do programa, identificou-se suas competências, e ao mesmo tempo, com base no cumprimento das atribuições profissionais analisou-se as atitudes predominantes da equipe, o que proporcionou uma reflexão das estratégias de implementação da metodologia do PRC.

As atribuições regionais desempenhadas pelos profissionais do PRC referentes à constituição e desenvolvimento das redes empresariais, são definidas pela SEDAI, através da Divisão do PRC, com objetivo de acompanhar as atividades desenvolvidas no plano de trabalho a fim de garantir a realização das metas previstas nos prazos estipulados. Ao analisar o perfil da equipe regional do PRC e as suas atribuições, observou-se que quanto ao conhecimento acadêmico a mesma supera os requisitos exigidos pela coordenação estadual, pois tem em seu quadro profissionais nas áreas da Contabilidade, Administração, Desenvolvimento, Integração Regional e Filosofia. Esta estratégia proporciona maior fundamentação teórica multidisciplinar, pois os referenciais conceituais contribuem como base para a compreensão do contexto das Redes. Desta forma, este conhecimento fundamenta as práticas organizacionais promovendo maior complementariedade no processo de aprendizagem dos atores envolvidos.

Atualmente o programa é operacionalizado regionalmente por meio de uma equipe composta por um supervisor, seis consultores e três estagiários. Os quais foram selecionados conforme o perfil identificado no quadro 01.

COMPETÊNCIAS	SUPERVISOR	CONSULTOR	ESTAGIÁRIO
Conhecimento acadêmico	Formação acadêmica superior e especialização em Administração, Economia, Contabilidade, ou cursos afins;	Formação acadêmica superior : Administração, Economia, Contabilidade, ou cursos afins;	Cursar Administração, Economia, Contabilidade, ou cursos afins;
Conhecimento técnico	Ter experiência em consultoria; Ter capacidade de	Ter experiência em consultoria; Saber utilizar ferramentas	Ter conhecimentos básicos de informática;

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



	implantação e monitoramento de projetos;	de informática: office, internet, entre outras;	
Conhecimento sobre a região	Conhecer a estrutura produtiva e econômica da região; Ter capacidade de articulação com as entidades da região;	Ter conhecimento básico da estrutura produtiva regional;	
Visão sistêmica	Ser um arregimentador e organizador de informações;	Ser um arregimentador e organizador de informações;	Ter capacidade de organização;
Visão empresarial	Ter conhecimento sobre a gestão de pequenas e médias empresas;	Ter conhecimento sobre a gestão de pequenas e médias empresas;	
Visão gerencial	Ter facilidade de coordenação de equipes;	Ter facilidade de coordenação de equipes;	Ser dinâmico;
Visão social	Ser motivador, integrador, pró-ativo; Possuir bom relacionamento na comunidade; Agir com responsabilidade social; Praticar atividades comunitárias;	Ser motivador, integrador, pró-ativo; Possuir bom relacionamento na comunidade; Agir com responsabilidade social; Praticar atividades comunitárias;	

Quadro 01: Perfil da equipe regional do PRC

Fonte: Adaptado do CD-ROM da metodologia do PRC

No que se refere ao conhecimento técnico, a supervisora e os técnicos têm comprovada experiência em consultoria junto às empresas de pequeno e médio porte. Esta estratégia facilita a implementação da metodologia do PRC, porém necessita que este conhecimento empírico esteja conectado à racionalidade substantiva do profissional. Nesta perspectiva, os estagiários sabem utilizar com eficiência as ferramentas de informática, sendo que desenvolveram o site do PCR da região e o mantém atualizado, ainda em conjunto com os consultores construíram o “Informa Redes” como um canal de informações mensais das atividades da equipe e das Redes. Isto revela que a proposição do estágio se concretiza e supera as expectativas dos alunos, estimulando a busca constante de conhecimento e aprendizagem.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



No que se reporta à visão empresarial, verificou-se que o conhecimento sobre a gestão de pequenas e médias empresas é essencial para o desenvolvimento do planejamento estratégico e operacional das Redes. Compreender os processos de gestão organizacional, o ambiente geral e específico dos segmentos em que atua, e ao mesmo tempo, ter visão de futuro, é determinante para o desempenho dos profissionais, bem como para o sucesso das Redes. Outro aspecto a ser observado pelo consultor refere-se à sua capacidade de organizar Redes de empresas com interesses comuns, de motivá-los para a participação e de auxiliá-los na identificação do perfil das principais lideranças das Redes. Verificou-se que consultores, da equipe em estudo, com este comportamento tiveram maior facilidade nas fases de implementação da metodologia e no alcance dos benefícios da aliança estratégica.

Na ótica da gestão da equipe de trabalho do PRC, constatou-se nos três níveis: supervisor, consultores e estagiários, que a visão gerencial e o dinamismo facilitam respectivamente a coordenação da equipe, a orientação das Redes e agiliza o processo operacional das atividades. Esta abordagem adquire um significado especial no contexto no qual a equipe está inserida, qual seja, uma organização universitária pública não estatal, de direito privado, de caráter comunitário e autogerida em suas unidades organizacionais. Estas características singulares da Unijuí refletem-se na gestão da equipe de trabalho e na sua atuação junto aos seus *stakeholders*.

Por conseguinte, a pesquisa demonstrou que no enfoque da visão social, a equipe tem uma alta capacidade de motivação e de integração. O relacionamento entre os integrantes é pró-ativo desencadeando um bom relacionamento com a comunidade. Desta forma, o modelo de decisão e de gestão da equipe é consistente com os padrões de cidadania que emprega nas suas relações. Porém, é preciso fomentar com maior



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



efetividade as práticas comunitárias e as ações de responsabilidade social nas empresas associadas às Redes, por meio de sensibilização, capacitação e comprometimento dos gestores. Neste sentido, o programa gradativamente contribui para a construção de um conceito de empresa economicamente viável, ecologicamente adequada, socialmente justa e, orientada no social.

Conforme a filosofia de trabalho do PRC faz-se necessária a congregação entre os outros programas como Extensão Empresarial e Capacitação Empresarial, que também objetivam desenvolver e capacitar as PMEs. Foram socializadas atividades como: apresentação dos programas à comunidade, constantemente são repassadas demandas de um programa para outro, grupo de estudos, seminário de apresentação dos resultados, compartilhadas as experiências dos programas incluindo também a apresentação de cases. Estes eventos promovem o intercâmbio de informações e estratégias conjuntas, o que reforça a importância de integração como um processo de aprendizagem.

O PRC proporcionou quatro fóruns regionais das lideranças das Redes, Esta estratégia inovadora do PRC na Unijuí despertou nos líderes a relevância da troca de informações entre as Redes, do processo de integração de conhecimento e experiências. Isto corrobora com a idéia de que o todo é maior que a soma das partes.

Outra forma de aprendizagem oportunizada pelo PCR aos associados e aos seus colaboradores são os cursos de capacitação. Estes eventos têm habilitado os participantes a melhorar a gestão dos negócios e a otimização dos recursos disponíveis, a construir um entendimento sobre o contexto em que as empresas se inserem, a ter a uma visão de futuro, a capacidade de analisar o comportamento dos clientes e identificar as mudanças do mercado, a redescobrir o processo gerencial, a motivar seu quadro funcional, a desenvolver parcerias com os fornecedores.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A prática de reuniões semanais realizada por toda a equipe do PRC, pode ser considerada um momento de compartilhamento das dificuldades, oportunidades, estratégias e planejamento de atividades. Esta rotina se legitimou por criar um ambiente democrático e está institucionalizada como uma instância em que são tomadas as decisões da equipe.

#### **Considerações Finais**

O presente trabalho compilou diferentes reflexões teóricas e empíricas sobre o conhecimento e aprendizagem organizacional. As Redes de Cooperação como uma estratégia de desenvolvimento na perspectiva das competências e atitudes da equipe de trabalho do PRC na Unijuí demonstrou a interação da metodologia e das pessoas neste processo. Na perspectiva da visão sistêmica proporciona aos profissionais a capacidade de reunir e organizar as informações, sistematizando-as e convertendo-as em conhecimento. A equipe conhece a estrutura produtiva e as especificidades econômicas da região Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste e Missões, o que facilita a articulação e execução de ações junto às entidades empresariais, acadêmicas e públicas da região. Desta forma, o PRC tornou-se uma referência regional no fomento ao desenvolvimento das empresas de menor porte, em decorrência da integração entre a Universidade, empresas e Governo.

Evidenciou que as Redes de Cooperação como uma estratégia de desenvolvimento na perspectiva das competências e atitudes da equipe de trabalho do PRC na Unijuí demanda a integração da metodologia e das pessoas neste processo, como elementos intrínsecos capazes de promover a aprendizagem. Além do que, demonstrou que as políticas públicas integradas à extensão das universidades e

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



alinhas à verdadeira missão empresarial têm a capacidade de viabilizar o processo de desenvolvimento humano e profissional. Esta reflexão pode ser visualizada na figura 02

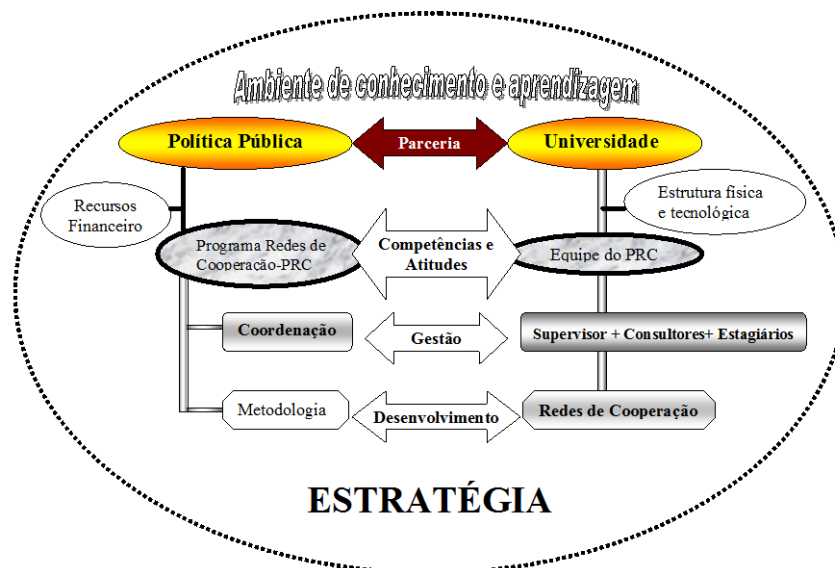


Figura 02: As Redes de Cooperação como uma estratégia de desenvolvimento na perspectiva das competências e atitudes da equipe de trabalho.

Assim, com a descoberta que a terra se tornou o mundo, de que o globo não é apenas uma figura astronômica, e sim o território no qual todos estão relacionados e conectados, diferenciados e antagônicos, muitas vezes esta descoberta fenomenal para alguns, surpreende, encanta, entretanto para outros assusta, atemoriza. Pois refere-se a quebra de paradigma no modo de ser, pensar, consumir, agir, sentir, comunicar, produzir, viver e sonhar; questionando não apenas as convicções mas também a própria visão de mundo até então concebida. Ocorre que o planeta não é uniforme e a terra não pára: portanto vivemos em um mundo dinâmico; a terra mundializou-se: então vivemos tempo de mudanças velozes, principalmente pela revolução tecnológica experimentada por nossa sociedade, motivada pela globalização da economia e da sociedade, fenômeno que





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



derrubou as fronteiras e encurtou as distâncias. E o mundo passou a ser global. Neste contexto, o processo interativo da aprendizagem nas Redes de Cooperação que envolve diversos atores, com diferentes conhecimentos, surge como uma estratégia de inserção neste mundo sem limites. Então as pessoas e as organizações ao elegerem a cooperação como um elemento intrínseco norteador das autênticas atitudes do “saber, saber fazer e fazer saber” constituem-se protagonistas do desenvolvimento.

#### **Referências Bibliográficas**

- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M.; FAYARD, Pierre. O papel das redes de cooperação na aprendizagem coletiva das PMEs: o estudo da rede Agivest. In: VERSCHOORE, Jorge R.(org) **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- CASAROTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: econômica, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- FLEURY, Maria T. L.; OLIVERIA Jr. Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1974.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Causes of failure in networks organizations**. California management Review. California, v. 33, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_. e QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C.P. e VASCONCELOS, Isabela F.G de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Como as empresa japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard business school press, 1992.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan e McKEE, Lorna. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 17ed. Rio de Janeiro:Ed Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. Michael. **A nova era da estratégia**. In: Coletânea HSM Management – Estratégia e Planejamento.São Paulo: Publifolha, 2002,
- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Redes de Cooperação: manual do consultor**. Porto Alegre: SEDAI, 2001.
- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Redes de Cooperação: manual do programa**. CD-ROM. Porto Alegre: SEDAI, 2005.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.
- SUCHMAN, L. **Plans and situated actions: the problem of human-machine communication**. New York: Cambridge University Press, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. **Paradoxos Estratégicos: Competição da Firma Versus Cooperação em Rede**. Cladea. Chile, Santiago: 2005. n.358.
- VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação: uma nova forma de organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística, 2004.