



A PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU COMO VETOR DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: UM CASO REAL

Benur A Girardi – benur@uol.com.br
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Avenida Pasteur, 458/117 – Urca
22290-240 – Rio de Janeiro – RJ

Angela Maria Oliva – angelaoliva@uol.com.br
Fundação Oswaldo Cruz
Rua Barão da Torre, 612, 501
22411-002 – Rio de Janeiro – RJ

Antonio Rodrigues de Andrade – aandradeconsultoria@gmail.com
Departamento de Ciências Sociais da UNIRIO
Avenida Pasteur, 458/117 – Urca
22290-240 – Rio de Janeiro – RJ

Bruno Oliva Girardi – bogirardi@gmail.com
The MIT Sloan School of Management
50 Memorial Dr - E52-325
Cambridge, MA 02142 – USA

Resumo: *Um dos equívocos de uma Instituição Federal de Ensino Superior, IFES, está em acreditar que o papel da universidade na formação de seus egressos restringe-se às atividades teórico-práticas intracampus. O ambiente competitivo e extremamente demandante da sociedade moderna transcende os muros da universidade e requer interações que melhor os preparem para o mercado de trabalho. Cursos de pós-graduação lato sensu têm muito a contribuir para esse desafio. O objetivo do trabalho é, pois, discutir o relacionamento da graduação com a pós-graduação lato sensu, que não é estimulada em algumas universidades públicas, renitentes em aceitar tal tipo de interação e, em consequência, o papel agregador das fundações de apoio, ambos tão valiosos para o preparo holístico de seu capital humano. Serão apresentadas as principais causas que levam algumas a serem contrárias à aproximação com o conhecimento extramuros e apontadas maneiras de fazê-las perceber a sinergia dessas interações. Também serão discutidas a importância, as vantagens e desvantagens dessa opção pedagógica, particularmente na área das ciências exatas, onde a evasão na graduação é preocupante. Ao final, será apresentado um empreendimento, fruto dessa interação, que, embora sem comprovação estatística, indica resultados promissores para os diversos atores envolvidos: alunos, professores, técnico-administrativos e empresários, que, ao voltar aos bancos escolares, resgatam a verve cognitiva e se transformam em grandes colaboradores da instituição.*



Palavras-chave: Interação Universidade-empresa, Inovação Tecnológica, Cursos Lato Sensu

1. INTRODUÇÃO

Uma universidade, assim como qualquer instituição de ensino, num sentido amplo, é composta de dois grupos: os que passam por ela e os que ficam nela. Os componentes do primeiro grupo podem voltar temporariamente aos bancos escolares na busca de novos conhecimentos, como aconteceu com os matriculados na primeira turma do curso de Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva, GNIC, criado em 2007, pela Pró-reitoria de Pós-graduação Lato Sensu, PGLS, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, UNIRIO.

Atraídos, principalmente, pela reputação da instituição e por um corpo docente altamente qualificado e comprometido com a transmissão de sua experiência teórico-prática, esse curso teve, na sua primeira turma, uma maioria maciça de ex-alunos, evidenciando com isso as lacunas da universidade relacionadas à área gerencial. Vale salientar o perfil do corpo docente, que reunia professores das principais instituições de ensino do Rio de Janeiro, tais como, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Instituto Brasileiro de Mercado de Capital (IBMEC), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Universidade Federal Fluminense (UFF), além daqueles pertencentes a própria universidade.

Os componentes do segundo grupo, por sua vez, embora atuando em uma mesma instituição, formam um grupo heterogêneo, pois possuem formação em diferentes áreas e, por isso, suas motivações e valores são bastante distintos entre si. Seria possível agrupá-los em duas categorias, conforme seus pensamentos convergentes e divergentes, em Produtivos e Educadores.

Os Produtivos, em termos acadêmicos, estão permanentemente envolvidos em pesquisas, ficam isolados em sua produção, que não é, necessariamente, atrelada à aplicação prática. São assim chamados porque baseiam sua produtividade na quantidade de artigos que contribuem para o departamento no qual estão inseridos e na contabilidade das pontuações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES. Esta, por sua vez, valorizando e apoiando financeiramente esse tipo de trabalho acadêmico, desestimula a verdadeira razão da pesquisa em países dependentes da inovação tecnológica: aplicação prática. O resultado desses trabalhos, muitas vezes, limita-se a circular entre pesquisadores da mesma área de interesse que, também vivenciam o mesmo processo. Para eles, como são pouco relevantes as avaliações de performances em sala de aula, o compartilhamento do conhecimento com o corpo discente não é prioritário, o que pode ser uma das causas da elevada evasão de alguns cursos.

Essa é uma das características da universidade pública: apesar de financiada com dinheiro público, ela é aferida essencialmente por padrões acadêmicos, não existindo a saudável preocupação de avaliar sua capacidade de atender às necessidades do mercado de trabalho, da comunidade onde está inserida, sua vocação ou demandas, em parte porque, para alguns profissionais de instituição pública de ensino, a ligação com o mercado parece comprometer a qualidade e a ética do ensino acadêmico. Desse modo, a universidade volta-se para dentro, não para fora, para a sociedade.



A categoria dos Educadores propriamente ditos, por outro lado, caracteriza-se pelo pensamento divergente, cujo processo cognitivo visa à descoberta do maior número possível de soluções para determinado problema. Esses profissionais, para quem as avaliações de performances em sala de aula são altamente relevantes, usam sua habilidade para gerar ideias e resolver problemas de maneira criativa, primeiro passo na busca pela inovação tecnológica. Percebendo o potencial de troca de conhecimento e experiências extramuros, eles estão voltados para a interação universidade-empresa.

A questão, portanto, assim posta, provoca a reflexão sobre o modelo acadêmico que seria mais produtivo e estaria em sintonia com a necessidade de desenvolvimento econômico e social do país: o convergente, voltado para encontrar uma solução para determinado problema, ou o divergente, que busca a otimização dos recursos humanos e materiais na busca pela melhor solução.

Nos países desenvolvidos, houve, a partir do final do século XX, uma luta acentuada pela participação de mercado, acirrando a competitividade empresarial. Como consequência, aumentou o interesse pelo binômio representado pela criatividade-inovação, que levou à intensificação da interação universidade-empresa. Foi a necessidade que os levou a isso. Guerras (1ª G.M.) demandam diferentes tipos de equipamentos bélicos, e estes tinham que ser cada vez mais inovadores e eficientes, na busca da supremacia militar dos seus exércitos. Daí o sucesso das universidades ligadas aos produtores da área bélica, e, por consequência, de outras áreas.

Como essa mobilização precisava ser imediata e eficaz, toda pesquisa era canalizada para tais necessidades, tendo os empresários o comprometimento de transformá-las em produto acabado. Surge daí as grandes universidades europeias que, até hoje continuam como referência na área da inovação, entre elas, as Universidades de Berlim, de Oxford, de Cambridge, da Sorbonne etc.

Nesse contexto, o conhecimento passa a ser o elemento de ligação das novas estruturas assim formadas, e a inovação, o veículo de transformação de conhecimento em riqueza e melhoria de qualidade de vida dessas sociedades.

Nos Estados Unidos, por exemplo, onde esta interação é quase perfeita, as boas universidades – MIT, Berkeley, Stanford, Harvard etc., passaram a incluir boa parte de seus ex-alunos, verdadeiramente bem sucedidos, nas atividades universitárias de assessoria e em seus conselhos superiores. Alguns deles voltam à universidade para realizar pós-graduação *lato sensu* ou MBA, o que leva suas empresas a serem receptivas às interações com o meio acadêmico e a compartilhar experiências com ele, alimentando o processo teórico-prático.

Não é incomum, nessas universidades, a escolha de seu dirigente máximo apontar para um ex-aluno de graduação e/ou pós-graduação e mesmo entre profissionais com pouca vivência acadêmica, mas com admirável capacidade gerencial que, uma vez escolhido, muda os rumos da instituição. Como resultado da abertura extramuros, tem-se a alavancagem da vida acadêmica pela melhoria da qualidade do ensino - ao atrair alunos de melhor nível -, a elevação da marca da universidade, a pesquisa dirigida para a inovação, e, principalmente a entrada de recursos financeiros, ficando, assim, a universidade menos dependente de recursos públicos.

Foi exatamente esta a ideia da implantação do curso de PGLS em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva para a área das ciências exatas: buscar a interação com o corpo discente dessas escolas com os empresários e professores do curso, revertendo assim, o alto índice de evasão. Foi tão profícua esta ligação, que dela surgiu a ideia da formação do Núcleo



de Inteligência em Gestão, NIG, como forma de aproveitamento dos alunos de graduação em estágios e pequenos projetos de interesse desses empresários.

No Brasil, entretanto, as Instituições Federais, ainda que abrigando cursos de PGLS, não estimulam essa integração, pois acreditam que, por serem públicas, não deveria estar envolvida em atividades relacionadas ao mercado e que envolvessem a captação de recursos financeiros. Tal postura dificulta grandemente a interação entre os dois principais vetores formadores da riqueza nacional: o Sistema Produtivo, responsável pela produção de bens e serviços, e o Sistema Educacional, responsável pela produção dos recursos humanos indispensáveis à formação de capital para a empresa moderna. Algumas dessas Instituição Federal de Ensino Superior, IFES, não perceberam ainda que, nos dias atuais, esse dois sistemas isolados se tornam escravos da tecnologia vinda do exterior ou daquela copiada dos concorrentes que também importam tecnologia externa, gerando, em ambos os casos, dependência, pagamento de tecnologia e, principalmente, o canibalismo.

Para que essa interação ocorra de maneira efetiva, é urgente mudar a percepção dessas instituições, pois a valorização exclusivista do conhecimento teórico leva à departamentalização a que a universidade está submetida e à existência de verdadeiras ilhas de saber sem diálogo entre si. É preciso, portanto, lembrar as vantagens que a interação academia-empresa promove já no nível da graduação, e que a pós-graduação *lato sensu* pode gerar benefícios às IFES e à sociedade.

Essa foi uma das motivações para a implantação do curso de PGLS em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva para a área das ciências exatas: buscar a interação do corpo discente das Escolas da UNIRIO com empresários - alunos do GNIC- e professores do curso, revertendo, assim, o alto índice de evasão da graduação, pela perspectiva de os alunos conhecerem de perto a realidade do mercado através mesmo da participação desses alunos-empresários, e pela oportunidade de atuação como estagiários ou *trainees* a partir dessa interação. Foi tão profícua esta ligação, que dela surgiu a ideia da formação do Núcleo de Inteligência em Gestão, NIG.

É sobre o potencial não capitalizado da relação das universidades públicas com o mercado, particularmente, aquelas em que pesquisadores se tornam membros da alta direção, que este trabalho se propõe a refletir.

2. AS VANTAGENS DOS PROGRAMAS LATO SENSU

A maior contribuição que uma instituição de ensino pode dar a sua comunidade é produzir e multiplicar conhecimentos para os públicos interno e externo. Se uma IFES consegue entregar à sociedade profissionais competentes e, ao mesmo tempo, receber profissionais desejosos de voltar aos bancos escolares para ampliar seus conhecimentos, ela estará cumprindo o seu papel social e funcional. Isso só é possível se romper as amarras do individualismo e tomar a iniciativa de mudar seu papel social, acreditando que a melhor solução para a otimização de recursos humanos e materiais são as parcerias, sabendo que ela envolve contrapartidas.

Cabe, portanto, aos gestores liderar o caminho crítico dessa nova forma de atuação que vai propiciar os saltos criativos e inovadores de todos os atores envolvidos. Sem essa liderança, não há pesquisa aplicada, nem interação, nem abertura para o conhecimento gerado no mercado.



Na busca pelo esse novo papel, esses gestores precisam primeiramente entender que seus alunos, na grande maioria, não pretendem ser professores, nem pesquisadores, mas bem sucedidos profissionais no mercado de trabalho. Em segundo lugar, ter a noção exata das vantagens da interação universidade-empresa, seja ela feita por uma Empresa Junior, uma Incubadora ou através de parcerias com organismos finalizadores de pesquisa aplicada. Essas parcerias foram grandemente facilitadas com a implantação de curso de PGLS. Em terceiro lugar, aceitar que as fundações de apoio têm muito a contribuir para esse desafio.

Antes de apresentar as vantagens advindas da implantação do curso de GNIC é preciso lembrar o cenário de uma IFES, antes de 2008, quando ainda não havia sido implantado o REUNI, o Programa de Apoio para a Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, nem havia recursos financeiros, humanos e materiais, o que, de certa maneira, obrigava a se buscarem recursos fora da IFES. Talvez por isso, tenha sido possível a implantação do curso e a busca por parcerias, como veremos.

Podemos afirmar que esse curso de PGLS representava uma economia para a universidade, pois depois do fechamento dos cursos, ela passou a dirigir seu pessoal técnico-administrativo para instituições privadas de ensino para aperfeiçoamento e especialização em cursos semelhantes ao extinto GNIC, com gastos que poderiam ser evitados.

Quem conhece uma IFES sabe como são mantidos seus elevadores, seus banheiros, suas salas de aula, a iluminação, interna e externa, seus meios auxiliares (quando existem), suas carteiras, seus murais, seus quadros ainda negros etc. Durante a existência do curso de GNIC, boa parte do prédio do CCET esteve livre desses problemas. Os quadros-negros deram lugar aos quadros magnéticos, os retroprojetores, foram consertados e/ou substituídos por recursos audiovisuais, as projeções, que eram feitas em paredes de alvenaria, passaram a ser feitas em telas de projeção, agora com multimídias e amplificadores e caixas de som distribuídos pela sala. Auditórios que se encontravam em péssimas condições de uso foram totalmente reformados e mobiliados com equipamentos multimídia fixos, wireless, cortinas etc.

Em IFES, a disponibilidade financeira para as despesas relacionadas à sua vida vegetativa, é bastante limitada. O impacto da receita advinda já na primeira turma do GNIC, portanto, foi evidente. O curso destinava 15% das suas receitas para a Fundação da UNIRIO, que, por sua vez, distribuía ao Centro parte desse valor. Embora o montante não fosse grande diante das demandas do dia a dia dos diversos departamentos, é preciso lembrar que havia um único curso em todo o CCET, porque estava limitado, por Estatuto arcaico, a uma única turma e a um número máximo de alunos, mesmo com demanda para novas turmas, espaço ocioso de salas aos sábados e corpo docente qualificado e disponível para o trabalho nesses dias.

Devido ao caráter inédito de um curso de Inteligência Competitiva aliado à Gestão de Negócios, algumas matérias foram divulgadas na mídia, e o estranhamento da relação academia-mercado ficou evidente: se, por um lado, a marca da UNIRIO ganhou visibilidade em uma área nova na instituição, a de Gestão de Negócios, por outro lado, essa exposição na mídia, desagradou à parte da instituição, que preza o recolhimento e o *low profile*, como características positivas da academia.

Ainda que essa parceria público-privado tenha sido fonte de divergências, os benefícios para os diversos atores do processo do curso de PG foram evidentes, como apontados abaixo:



- a) Os professores da IFES, com a implantação do curso, tiveram diversas vantagens, pois profissionais competentes das áreas de Biblioteconomia, Turismo, Engenharia, Medicina, Biologia, foram, muitas vezes convidados para orientar monografias, o que contribuía grandemente para ampliar as interações inter e intra departamentos e Escolas e recebiam um pró-labore significativo, pois o valor da hora-aula e da orientação pago pela Fundação da UNIRIO ficava bem próximo do das melhores IES do Rio.
- b) Os alunos da PGLS, ao voltar aos bancos escolares e receberem aulas de excelente qualidade e de alta aplicabilidade sentiam-se valorizados. Pouco a pouco, utilizando a biblioteca da UNIRIO e a de outras universidades em rede, iam formando grupos de estudo voltados para as necessidades regionais e muitas vezes daquela própria instituição e de outras organizações públicas. Muitos negócios e parcerias foram gerados por esses alunos.
- c) Os alunos de graduação foram grandemente beneficiados, não só pela limpeza dos banheiros, dos corredores, das salas de aula e dos laboratórios, mas por toda a infraestrutura que lhes era disponibilizada, já que o curso só a utilizava aos sábados. Surgiram várias oportunidades de estágio nas empresas dos alunos do curso de PG, e, por um período o NIG passou a funcionar para a alocação desses alunos, já que era alta (e ainda é) a demanda por estagiários e recursos humanos qualificados. Seminário e palestras desses empresários foram realizados, pois os alunos de PG ficavam mais acessíveis e dispostos a contribuir, principalmente com a cadeira de empreendedorismo. A Empresa Junior, do CCET, também se beneficiou ao receber convites para trabalhos desses empresários. Como nossos professores eram avaliados, as avaliações passaram a fazer parte de alguns cursos de graduação, o que beneficiava indiretamente o seu corpo discente.
- d) Os excelentes professores externos à universidade e pertencente ao corpo docente da PG se beneficiaram pela expansão de sua área de atuação em uma universidade antes fechada a esse tipo de também atuação e contribuíram para a instituição, pois vários se motivaram a prestar concurso para professor da casa, associando seu nome de prestígio a ela.
- e) Os técnico-administrativos também eram beneficiados, pois, como é sabido, recebem um adicional do governo como estímulo financeiro para a melhoria de sua formação profissional e intelectual, o que estimulava a procura por uma das bolsas de estudo disponibilizada para esse fim. Hoje, como já informado, esses cursos são pagos à IES da rede privada.
- f) A universidade como um todo ganhou, com a existência de um curso de PG em Gestão de Negócios, primeiramente, a possibilidade de oferecer a seus alunos, professores e funcionários uma área nova de conhecimento; além disso, passou a ser a receptora da expertise de profissionais altamente qualificados atuando em setores organizacionais e educacionais; professores motivados pelo desenvolvimento de um processo almejado pelo próprio MEC, da graduação se desdobrando em oferta de cursos de PG na instituição de ensino; egressos com elevada autoestima, favorecidos pela marca, pelo corpo docente e pela experiência adquirida em suas atividades práticas, o que resulta em baixa evasão.

Uma das grandes dificuldades das Instituições Federais de Ensino, algumas pelo menos, é possuir um alta administração formada essencialmente por pesquisadores que se dedicaram à



determinada área, produzindo artigos essencialmente técnicos. Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação, Inteligência Empresarial, Gestão do Conhecimento, são, muitas vezes, subestimados por esses profissionais. Investimentos mal feitos, alocações erradas, administração precária dos recursos humanos são algumas das consequências dessa administração, além de uma sangria na reduzida receita financeira recebida do MEC devido a essa incapacidade gerencial. Foram essas grandes dificuldades que o curso mais pode contribuir através de seus ex-alunos bolsistas, boa parte deles pertencentes à alta direção. Foi identificando deficiências gerenciais e recomendando soluções aprendidas ao longo do curso que eles promoveram esse tipo de atividade e, conseqüentemente, a importância da administração no meio acadêmico, que transcende os aspectos burocráticos da gestão pública.

3. AS DIFICULDADES ENCONTRADAS

Três forças atuaram decisiva e negativamente na relação estabelecida entre Escola e Empresa, materializada no curso GNIC:

a) Pesquisadores produtivos. Estes dispensam interações que visam à praticidade de suas descobertas. Eles são geralmente pouco sensíveis a essa aproximação, pois estão concentrados em produzir conhecimento e divulgá-lo em *papers*. Parece haver um certo temor ao enfrentamento do ambiente externo que lhes é desconhecido, pois as teorias podem vir a falhar ante o conhecimento tácito. Esse grupo acredita que a pesquisa associada a retorno financeiro tira a credibilidade da universidade e, concomitantemente, teme a possibilidade de estar colaborando com a privatização do ensino público; por isso, suas pesquisas são de baixo valor agregado e de pouca aplicabilidade. Para esses, cursos de PGLS não têm lugar nas IFES. Seu conhecimento é individual e, para eles, o índice de evasão de alunos é pouco relevante, não tem nada a ver com sala de aula e muito menos com interação com empresas. Há, para eles, incerteza, insegurança, reticência na valoração do ensino prático. Como se o saber prático fosse incompatível com a academia.

b) Técnico-administrativos. Os mais influentes junto à alta direção parecem contrários à existência de uma Fundação de Apoio dentro de um ambiente público. Permeados pela cultura vigente, seus sindicatos reagem à ideia das Fundações de Apoio na vida da instituição e são hostis a possibilidade de terceirização das atividades burocráticas por parte de empresas privadas.

c) Tribunal de Contas da União, TCU. Através do Acórdão 2731/2008, enviado ao MEC, acabou com todas as vantagens apresentadas anteriormente. O Acórdão, que trata do relacionamento das Instituições Federais de Ensino Superior com suas fundações de apoio determina que todos os cursos de PGLS sejam obrigados ao recolhimento das receitas advindas desses cursos à conta única do Tesouro Nacional. Mesmo sabendo do interesse das IES, que diante de mais esse obstáculo receberiam, como receberam, curso oriundos das instituições públicas, poucas IFES se manifestaram contrárias a esse Acórdão, excluindo-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal de Goiás (UFG), e muito poucas seguiram a determinação do TCU.

Como a Universidade não possuía estrutura administrativa para desempenhar as funções de contratação e pagamento de professores, de matrícula e controle de pagamento de mensalidades dos alunos, compra de equipamentos e material de apoio, e não havia tempo



hábil para proceder a essas alterações sem quebra de continuidade do curso, ele foi levado para a Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM, onde, já no semestre seguinte, compôs duas turmas e está funcionando com bastante sucesso. Nestes cinco anos em que foram oferecidos os cursos de GNIC, muito se produziu e muito poderia vir a ser produzido, como veremos a seguir.

4. INTERAÇÃO, COOPERAÇÃO E INTERCÂMBIO

Primeiramente, deve ser salientado que ao longo de cinco anos de atividade, o curso conseguiu realizar quase uma centena de parcerias, interações e convênios. Graças ao curso de PGLS, foi possível desenvolver a cultura interativa tão desejada pelas IES. Na busca por esta interface, há que se louvar o papel de alguns professores da instituição, dispostos a criar a marca UNIRIO, lamentavelmente desconhecida do mercado universitário e, muitas vezes, confundida com outras universidades privadas, tais como: UNIGRANRIO, UNIR, UNIB, UNIG.

Esses professores, sabedores das restrições financeiras da instituição, entenderam que o posicionamento da marca teria que inevitavelmente passar por um fato novo e revolucionário. Pela produção interna, pela performance na qualidade dos cursos, isso dificilmente iria acontecer, pois, nas pesquisas realizada internamente, era notório o desconhecimento da universidade. Tornou-se clássica uma pesquisa os alunos de graduação da instituição, que, perguntados sobre sete universidades cariocas que vinham a sua cabeça, em mais da metade das respostas não aparecia o nome da UNIRIO. A essa frustração juntou-se outra de igual significado. Examinando-se os artigos produzidos em congressos por professores da UNIRIO, cerca de 40% não incluíam o nome dessa universidade, mas o de outra instituição de maior relevância.

Com o curso ativo e o Núcleo de Inteligência em Gestão (NIG) em funcionamento, inúmeras interações e intercâmbio ocorreram. Foram cerca de cinquenta empresas ligadas aos cursos: Rede Globo, O Globo, White Martins, Bayer, Mutidision, Accenture, Ampla, Metrório, UNIMED, IBM, AMIL, TIM, Nextel, Baxter, El Passo, SERPRO etc. Esse intercâmbio, feito através da Fundação da UNIRIO era supervisionado por nossos alunos e ex-alunos dos cursos de PGLS, geralmente pertencentes à alta direção dessas empresas; outras vezes, através dos professores do curso envolvidos em tempo parcial junto a elas. As atividades desenvolvidas também compreendiam a participação em projetos conjuntos. Alguns relacionados à Monografia, outros ao desenvolvimento de trabalhos em disciplinas do curso. É o caso do projeto em parceria com a Petrobras que permitiu a três alunas de uma das turmas vencer o III Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva do II Congresso Ibero-Americano de Inteligência Competitiva em 2007. O tema, orientado por um dos professores do curso era voltado para a Web 2.0, que chega até nós como a Internet de compartilhamento de conhecimentos e criação de conteúdo pelo próprio usuário.

Outra parceria que deu grande visibilidade ao curso foi desenvolvida com Cidade do Samba. O projeto “Inteligência no Carnaval”, foi realizado com alunos da Empresa Junior da UNIRIO contando com a participação de um professor de uma das Escolas da casa e a de outro professor do curso. O trabalho foi escolhido entre 270 inscritos, e o Coordenador ganhou um financiamento a fundo perdido no valor de R\$ 300 000,00 para ser aplicado na Cidade do Samba, utilizando-se do projeto para integrar as diversas Escolas de Samba da Cidade. Com o projeto, um dos maiores problemas dessas escolas, a aquisição de materiais



junto a centenas de fornecedores espalhados pelo Brasil, ficou otimizado e abreviado através de um *pool* de escolas compradoras. Estimou-se uma redução nos custos de produção da ordem de 40%. A parceria, que incluía a LIESA e a FUNRIO, foi encaminhada pelo NIG ao MCT e SEBRAE, que deram suporte ao projeto.

A “Casa do Músico”, por exemplo, é outro projeto voltado para o desenvolvimento e implantação de uma organização social civil de interesse público, de cunho assistencial, em torno de integrantes do Núcleo Criativo da MPB, Música Popular Brasileira. Ele foi consolidado dentro do Núcleo de Inteligência em Gestão, já tendo a adesão de um grupo de músicos, entre os quais Ivan Lins, Alcione, Leo Gandelman, Sandra Sá, Wagner Tiso, Ana Terra, Leo Borges, Roberto Frejat e Arthur Maia.

Também na área da Saúde, o Núcleo vem desenvolvendo parcerias relevantes. É o caso do projeto sobre câncer do Colo Uterino, que foi proposto por um grupo de alunos da área da área de Saúde, além de terem sido desenvolvidos trabalhos sobre grupos farmacêuticos do porte da Baxter e Bayer.

Os professores são também envolvidos no mercado de trabalho, desenvolvendo pesquisas na área de “Governança Corporativa da Previdência Complementar junto a CASSI”, Banco do Brasil; realizando projetos de “Controle Estatístico da Qualidade com a Área Médica do Hospital Gaffrée e Guinle” através de um dos alunos de PGLS, médico e professor da UNIRIO; coordenando projetos de extensão relacionados à Incubadora de Empresas e Empresas Juniors etc., por um professor do curso que faz parte da direção do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. Ele desenvolve atividades de pesquisa e consultoria junto às Escolas de Administração Pública e o Departamento de Filosofia e Ciências Sociais. Além disso, desenvolve estudos em Organizações do Terceiro Setor com professores de outra Universidade, colabora com projetos de inovação em gestão na Casa Ronald McDonald e participa do grupo de estudos de “Trabalho e Contemporaneidade” junto ao Instituto de Psicologia da UFRJ. Outro professor colabora com a implantação do curso na área de Design e Comunicação Visual do Instituto INFNET e desenvolve pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na Educação em parceria com o Centro Pedagógico Pedro Arrupe; outro, desenvolve projetos de extensão em colaboração com o Núcleo de Solidariedade Técnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SOLTEC/UFRJ); um docente coordena curso de especialização em Engenharia da Produção Aplicada ao Entretenimento da PUC-Rio e recebe apoio do Instituto de Artes Técnicas em Comunicação - IATEC em elaboração de pesquisas conjuntas para capacitação de mão de obra de apoio ao desenvolvimento de produção executiva de audiovisual e de produção fonográfica. Paralelamente, colabora em grupo de pesquisa - a ser em breve oficializado junto ao CNPq e CAPES - no Gestore/UFRJ, cujo propósito é estabelecer novas modalidades de Gestão de SMS (saúde, meio ambiente e segurança) nos ambientes de produção e em instalações de empreendimentos voltados para atividades culturais do entretenimento. Outro professor do curso é colaborador do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ para realização de projetos extensão, de pesquisa na temática do turismo e desenvolvimento social e avaliação do periódico Caderno Virtual de Turismo.

Finalmente, vale destacar a Empresa Junior, que ganhou força com o curso. Ela está aberta a toda a comunidade e dela participam alunos de outras escolas, sob a orientação de professores do NIG. Verdade é que grande parte dessa virada deve-se à disponibilidade de recursos humanos e materiais oriundos do REUNI. Este suporte tem possibilitado uma



arrancada na direção de outras parcerias realizadas pelo NIG. Ele tem propiciado um grande número de interação da Universidade com outras instituições de pesquisa e desenvolvimento e com empresas do Grande Rio, com as quais foram assinadas parcerias de cooperação. Isso inclui várias Associações e Conselhos tais como CRA, CREA, CRB, ACRJ, FIRJAN, Clube de Engenharia, OAB, CREMERJ, ABRAIC etc., e, concomitantemente, tem interagido com professores de universidades vizinhas tais como UFRJ, FGV, PUC, IBMEC, UFF etc. no sentido de realizar trabalhos em conjunto em áreas diversas tais como Jogos de Negócio, Empreendedorismo, CRM. A PLUGAR Informações Inteligentes Ltda., a maior empresa de consultoria no Brasil na área de Inteligência Empresarial, havia escolhido o NIG como parceiro no fornecimento de recursos humanos especializados para as empresas às quais ela presta serviços e que desejam implantar uma área de Inteligência. Alguns dos atuais chefes de departamento dessa empresa passaram pelo curso de GNIC.

O NIG detém hoje um acervo de cerca de 150 trabalhos de Monografia todos desenvolvidos a pedido das empresas parceiras, tais como: Estratégias Educacionais para Itaboraí; Modelagem de Empresa de Gestão de Documentos; Gestão de Conhecimento e IC na Biblioteca Petrobras; O Papel dos Novos Gestores; Modelagem de PME no Mercado Varejista; Relação com Consumidor; Modelagem de Pousada Ecológica; Empreendedorismo das PME; GC & IC em Empresas de Consultoria; Plano de Negócios: Profissionalizando Consultorias; Ambientação de Novos Colaboradores: Uma Ferramenta de Fator Motivacional; Modelos mentais; Análise de Empresa Familiar; Função de Recursos Humanos em Empresa Terceirizada; Satisfazendo Clientes; Plano de Negócios na Gestão Ambiental; Implantando IC no setor elétrico; Mercado de Serviços de Integração de soluções de TI; IC em Marketing de Relacionamento; GC na Melhoria da Qualidade Assistencial em um Hospital Privado; Comunicação nos Relacionamentos Organizacionais; Mentoria Intencional; Plano Financeiro em Plano de Negócios; Portal Corporativo - Ampliando ações para a consolidação da UNIRIO; Classe C e a Compra da Casa Própria; IC na Gestão por Competência em Instituição Pública de ciência e tecnologia; Inovação de Valor no Segmento Pet shop; Ouvidoria na Gestão do Conhecimento; Negociação e Inteligência competitiva associada a Vendas; Motivação e Liderança de Equipes; Inteligência Competitiva em TI; Plano de Negócios em Spa Infantil de Educação Alimentar; Governança Corporativa e Responsabilidade Social nas Empresas; Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Virtuais; IC na Infra-estrutura Aeroportuária; Plano de Negócios para a área Turística; Plano de Negócios de uma Empresa de Comunicação; Plano de Negócios para Implementação de Sistema de Gerenciamento de Academias de Ginástica; Gestão de Pessoas em Hospitais-Escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme tivemos oportunidade de mostrar ao longo do trabalho, a indústria da criatividade pode vir a gerar uma vantagem competitiva enorme para o estado do Rio de Janeiro. A universidade, por sua vez, pode contribuir para isso, através de seu papel social, na medida em que venha a oferecer recursos humanos compatíveis com a necessidade do mercado. Há uma grande demanda por tais tipos de curso, particularmente de gestão, porém é preciso dar sustentabilidade a essa demanda. À medida que as necessidades da comunidade são atendidas, o trabalho dos agentes disseminadores de tecnologia se efetiva, e o curso/universidade se transforma em transmissor da cultura comum, justamente o papel em que alguns cursos têm falhando. Falamos também na sinergia alcançada com a interação dos



diversos atores envolvidos no processo. Esta sinergia, como foi apresentada, traz vantagens intelectuais e econômicas pela otimização de recursos humanos e econômicos. Pudemos, finalmente apresentar as dificuldades encontradas pela mudança de paradigma. As reações são esperadas sempre que existem mudanças. A realização de qualquer atividade de integração envolvendo duas ou mais diferentes áreas exige doação de tempo, paciência, persistência e, sobretudo, disposição para realizar algo que está fora do esquema. No entanto, se nosso interesse é melhorar a formação dos alunos e fazer deles um profissional conectado com o mundo real, em constante mutação, é indispensável essa integração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIRARDI B. A. Empreendedorismo e a Pequena Empresa: Riscos e Estratégias. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ensino da Engenharia, Natal, 2001;

GIRARDI B. A. FRANKLIN T. P. GIRARDI L. T. Integração Universidade-Empresa e o Mundo do Trabalho. Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino da Engenharia, Passo Fundo, 2006;

GONÇALVES H. Engenharia de Produção em Produção em Cultura Existe? Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino da Engenharia, 2010;

Abstract: *One of the misconceptions of a Federal Institution of Higher Education, IFES, is to believe that the role of the university training of its graduates is limited to theoretical and practical activities intercampus. The applicant and highly competitive environment of modern society transcends the walls of the university and requires interactions that better prepare them for the labor market. Post-graduation courses have much to contribute to this challenge. The objective is therefore to discuss this relationship, graduate and post-graduation courses, a subject that is taboo in some public universities, reluctant to accept this kind of interaction and, consequently, the role of aggregator support of foundations, both so valuable for the preparation of holistic human capital. Analyze the main causes that lead some people to be radically opposed to the extramural knowledge and ways of making them realize the synergy of these interactions is our challenge. Also discussed the importance, advantages and disadvantages of this pedagogical decision, particularly in the area of exact sciences, where evasion is quite disturbing. At the end we introduce some new developments, fruits of these interactions, which, although without statistical evidence, indicate promising results for the various actors involved: students, teachers, administrative and technical, particularly businessmen, who, upon returning to school, rescue cognitive verve and become major contributors.*

Key-words: *Integrated undergraduate and postgraduate; university-enterprise integration, public-private partnerships.*