

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

ITAMAR FIGUEREDO DOS SANTOS

GESTÃO E INOVAÇÃO DE PARCERIA EMPRESARIAL: O CASO DA
FACULDADE INDEPENDENTE DO NORDESTE - FAINOR

JOÃO PESSOA

2013

ITAMAR FIGUEREDO DOS SANTOS

**GESTÃO E INOVAÇÃO DE PARCERIA EMPRESARIAL: O CASO DA
FACULDADE INDEPENDENTE DO NORDESTE - FAINOR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientadora: Prof.^a Dra. Edna Gusmão de Góes Brennand.

Co-orientador: Prof. Dr. Stenio Fernando Pimentel Duarte.

JOÃO PESSOA

2013

S237g Santos, Itamar Figueredo dos.
Gestão e inovação de parceria empresarial: o caso da Faculdade
Independente do Nordeste - FAINOR / Itamar Figueredo dos Santos.--
João Pessoa, 2013.
115.
Orientadora: Edna Gusmão de Góes Brennand
Coorientador: Stenio Fernando Pimentel Duarte
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA
1. Administração de empresas. 2. Parceria estratégica.
3. Gestão - parceria. 4. Inovação - condução administrativa.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

ITAMAR FIGUEREDO DOS SANTOS

**GESTÃO E INOVAÇÃO DE PARCERIA EMPRESARIAL: O CASO DA
FACULDADE INDEPENDENTE DO NORDESTE - FAINOR**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Stenio Fernando Pimentel Duarte (Co-orientador)

Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire (Examinador externo)

Prof. Dr. Marinilson Barbosa da Silva (Examinador interno)

A minha Mãe Cacilda, ao meu Pai Adroaldo (in memória), a minha Esposa Jacqueline, aos meus Filhos, Marine, Victória e Itamar Filho, ao meu Deus único e universal, dedico.

AGRADECIMENTOS

A dissertação apresentada é resultante de um trabalho elaborado com prazer, reunindo e encadeando ferramentas da Gestão e Inovação.

Agradeço a Doutora Edna Gusmão de Góes Brennand por ter aceitado ser orientadora da minha dissertação de mestrado e pela generosidade com que partilhou o seu saber e tempo.

Um agradecimento muito especial ao Doutor Stenio Fernando pelo seu contributo e generoso empenho.

A compreensão da minha esposa Jacqueline e dos meus 03 filhos Marine, Victória e Itamar Filho.

Agradeço também aqueles que direta ou indiretamente colaboraram no desenvolvimento deste trabalho:

Agradecimentos especiais: FAINOR pela possibilidade de realizar o estudo, Raymundo Vianna, Joseval Andrade, Edgard Larry, Edvaldo Gama, Célia Neves, Cijame Junior (UFPB); Aldrina Candido; Diego Trindade; Murilo Figueredo; Tânia Gusmão; COMVEIMA, Robério Couto; APPM – BA, Albino Filho; Cabral & Sousa, Ana Carla; ARTDESIGN, Manoel da Silva; COMPERFIL, Osmar Santos; CDL Vitória da Conquista, Antônio Vilmar; IOM, Rubens Carvalho; Santa Casa, Ludmila Oliveira; Contabilidade Mackenzie, Ivilton Prado; LABO, Onildo Filho; INOVAR, Pollyanna Amorim; SINCONTEC, Amauri Soares; SICOOB CREDCOOP, Pedro Euvaldo; SINDBANCÁRIO, Deilson Coelho; DROGAVIP, Jackson Gomes; VITALY FOODS, Alefe Santana; CHECK CHECK, Sandra Arruda; IBNB, Célio Bezerra; SINDCOMÉRCIO, Gilmar Ferraz; APOIO Broker, Lilian Bárbara; COELBA Janilson Andrade; CDL de Itapetinga, Jucimara Brito; Educandário São José, Manoel Neto; SPRF no Estado da Bahia, Érico Antônio; AVINOR, Gabriel Waiandt; RODALEVE NISSAN, Ana Paula; CCT Contabilidade, Eulélio Silva.

Agradecimentos especiais ao Doutor Álvaro Figueredo, Doutor Marcus Figueredo, Doutora Jana Maruska, Hélia Figueredo e ao amigo Josemar Rodrigues.

RESUMO

A dinâmica e competitividade dos mercados, cada vez mais tem estimulado entre organizações uma estratégia diferenciada que já vem se mostrando muito eficiente e inovadora na condução administrativa das empresas, a gestão por parceria. Diante desse cenário, o estabelecimento de parcerias estratégicas surge como um importante meio de alcançar vantagem competitiva, processos e/ou serviços inovadores. O sucesso deste procedimento, entretanto, exige a efetiva gestão da parceria como condição para que seus potenciais benefícios sejam alcançados. O presente trabalho analisou a gestão organizacional e das parcerias e como esta se reverte em inovação e competitividade para a FAINOR, sendo que para isto, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Como principais resultados observou-se que na maioria dos casos, a parceria entre IES e as empresas conveniadas limita-se à alocação de estudantes como estagiários e à concessão de bolsas parciais para os funcionários das empresas e para os filiados às entidades religiosas conveniadas. Outro aspecto também observado foi a identificação da ausência de políticas que orientem o processo de formação de parcerias, dificultando a implementação e a consolidação das já existentes e de outras que possam se firmar.

Palavras-chaves: Gestão. Inovação. Parceria.

ABSTRACT

The dynamic and competitive markets, increasingly between organizations has stimulated a differentiated strategy that is already proving to be very efficient and innovative companies in the administrative, management by partnership. Given this scenario, the establishment of strategic partnerships emerged as an important means of achieving competitive advantage, processes and / or innovative services. The success of this procedure, however, requires the effective management of the partnership as a condition for its potential benefits are achieved. This study examined the organizational management and partnership and how it reverses in innovation and competitiveness for FAINOR, and for this, it was used as a research strategy case study. The main results showed that in most cases, the partnership between HEIs and businesses covenant limited to the allocation of students as interns and the granting of partial scholarships for employees of businesses and entities affiliated with religious covenant. Another aspect was also observed to identify the absence of policies to guide the process of forming partnerships, making the implementation and strengthening of existing ones and others that might take hold.

Key words: Management. Innovation. Partnership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura1 – Evolução demográfica do município de Vitória da Conquista – BA.....	19
Figura 2 – Vista da FAINOR.....	22
Figura 3 – Localização das empresas conveniadas da FAINOR na região sudoeste da Bahia	24
Figura 4 – O Cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão.....	27
 Quadro 1 - Características significantes das três fases da inovação	 40
 Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados.....	 56
Tabela 2 A – Formação	58
Tabela 2 B – Formação	58
Tabela 3 A – Empresas com filiais	60
Tabela 3 B – Empresas com filiais	60
Tabela 4 A – Necessidade de capacitação da gerência.....	64
Tabela 4 B – Necessidade de capacitação da gerência.....	64
Tabela 5 A – Necessidade de capacitação dos colaboradores	65
Tabela 5 B – Necessidade de capacitação dos colaboradores	65
Tabela 6 A – Benefícios financeiros proporcionados pela capacitação.....	66
Tabela 6 B – Benefícios financeiros proporcionados pela capacitação.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

BNB	Banco do Nordeste
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
CREDCOOP	Cooperativa Econômica e Crédito Mútuo de Serviços da Prefeitura
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DESIN	Departamento Sindical
DIMEP	Empresa que desenvolve sistemas
FAINOR	Faculdade Independente do Nordeste
FIESP	Federação das Indústrias do estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISD	Índice de Desenvolvimento Social
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OCDE	Organização de cooperação para o Desenvolvimento Econômico
P&D	Planejamento e desenvolvimento
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PPPs	Parcerias Público-privadas
SEI	Superintendência de Estudos Sociais e Econômicos
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SINCONTEC	Sindicato dos Técnicos de Contabilidade
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS.....	13
2.1 Problemática	13
2.2 Objetivos	14
2.2.1 Objetivo Geral	14
2.2.2 Objetivos Específicos	14
2.3 Coleta dos Dados	15
2.4 Análise dos Dados	16
2.5 Campo Empírico.....	16
2.5.1 Contexto Regional.....	16
2.5.2 Caracterizações da Unidade de Pesquisa (FAINOR).....	21
3 REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 Modelos de Gestão	25
3.2 Inovação.....	36
3.2.1 Tipos de inovação	38
3.2.2 Características da gestão inovadora	39
3.2.3 A inovação como estratégia organizacional	41
3.2.4 Conhecimento como insumo à inovação.....	42
3.2.5 Os desafios da inovação no Brasil	44
3.3 Parcerias	50
3.4 Competitividade.....	52
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	76
ANEXOS	81

1 INTRODUÇÃO

As organizações, diante de um cenário de mudanças constantes e diversas, tentam o rompimento com antigos conceitos e estratégias e buscam a inovação para se diferenciar e melhor competir na Sociedade do Conhecimento.

Diante desse contexto, o presente trabalho procurou analisar, por meios exploratórios, analíticos e descritivos, o nível de interação entre a FAINOR e as empresas parceiras dos diversos setores da economia que utilizam o conhecimento e o desenvolvimento regional focado para o mercado, além do uso da mão de obra de nível superior desta Instituição da Rede Privada de Ensino Superior. A análise da pesquisa se estende ao exame das motivações, barreiras e/ou facilitadores de interação e à exploração de como o nível deste processo, acionado por uma gestão inovadora, exerce influencia na competitividade da Instituição da Rede Privada de Ensino Superior.

Acredita-se que o modelo de gestão praticada pela FAINOR pode ser inovador à medida que os resultados, além de inovar a gestão da Instituição da Rede Privada de Ensino Superior, possam ajudar na melhor competitividade da instituição no mercado regional.

Para tanto, o presente estudo foi estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo – a Introdução - foram apresentadas as principais características e abrangências sobre as quais o trabalho foi balizado, bem como, resumo das partes que constituíram o mesmo.

No capítulo 2 foram descritos os Pressupostos Metodológicos, concernentes a todos os passos de construção do estudo; e fora distribuído em subtítulos: problemática, objetivos, coleta de dados, e análise dos dados.

No Referencial Teórico, o capítulo 3, foi aduzido os principais tópicos da literatura que nortearam o estudo. Com vistas a situar melhor as perspectivas e objetivos do trabalho o capítulo fora subdividido e elucidou as seguintes temáticas: tipos de inovação, características da gestão inovadora, a inovação como estratégia organizacional, conhecimento como insumo à inovação, os desafios da inovação no Brasil, e parcerias.

Concluindo, no capítulo 4 foram elucidados os Resultados e Discussões correspondentes à apresentação, análise e discussão dos dados coletados através dos documentos e questionários aplicados, bem como, as considerações gerais

acerca do desenvolvimento e conclusão dos propósitos, doravante objetivados, com a pesquisa.

2 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

2.1 Problemática

Em resposta ao surgimento de novos valores, avanços tecnológicos, mudanças nos cenários políticos e econômicos ocorridos nos últimos anos, as organizações, impulsionadas por este cenário, adotaram novas formas de pensar e gerir seus negócios.

O surgimento de novas instituições privadas de ensino superior no Brasil, bem como seu rápido crescimento, segundo Sampaio (2011), tem provocado mudanças profundas no âmbito do próprio setor privado trazendo com isto, novos questionamentos para o debate sobre o ensino superior no País. Ainda, conforme a autora, as instituições privadas vêm buscando oportunidades para enfrentar a crise da demanda, protagonizando ações de empreendedorismo cujos resultados estão na base das transformações hoje em curso.

Diante do exposto e da acirrada disputa de mercado entre as Instituições da Rede Privada de Ensino Superior, a FAINOR estimulou-se a rever as bases de sua organização no que concerne à Missão, Visão, Valores, Modelo de Gestão Financeira, Quadro de Colaboradores, Fornecedores e Gestão com os Parceiros.

Nesse processo de revisão o questionou-se até que ponto as parcerias estabelecidas pela FAINOR, a partir de uma gestão inovadora, implica em ganhos de competitividade para a sua estrutura de ensino superior?

Apesar de existir literatura razoavelmente extensa sobre inovação na gestão e seu uso na empresa, de modo geral, diversos conceitos sobre o assunto ainda permanecem difusos. O livro "Verde sobre a Inovação", publicado pela união europeia em 1996, informa que "o oposto de inovação é o arcaísmo e a rotina" e assim como neste texto, em diversas obras, proliferam frases similares sobre o tema. Nas organizações, uma das fases do processo inovador consiste em levar tecnologia para o mercado mediante o uso de novos modelos de negócios. Há poucos estudos e casos de aplicação da gestão considerada inovadora às instituições educacionais. Daí a importância do presente trabalho. A maioria absoluta dos avanços nos modelos de gestão está mais relacionada às empresas industriais.

A inovação é o uso de novas ideias para melhorar os processos ou para diferenciar os produtos ou serviços. Acredita-se que as organizações que mantêm

um Processo de Inovação não se limitam apenas aos mercados atuais, mas também, acabam por competir pelo mercado futuro. Com essa perspectiva, o processo de implementação de melhorias no setor de gestão de parcerias da FAINOR implicará na diferenciação de seus produtos e serviços.

O alvo da presente pesquisa é a Faculdade Independente do Nordeste, mais precisamente os tipos de parceria/convênios que esta Instituição de Ensino Superior mantém com objetivos de melhorar a sua competitividade no mercado em que está inserida.

No caso da FAINOR, esses convênios possibilitam o fortalecimento de vínculos com o segmento empresarial, já que, facilitam o acesso dos alunos às empresas mediante o estágio, e às vezes o primeiro emprego, bem como dos funcionários das empresas ao ensino de graduação, pesquisa e extensão oferecido pela instituição.

Tem-se como hipótese que a intensificação desse tipo de ação é de grande relevância para a Instituição da Rede Privada de Ensino Superior, que busca na melhoria da qualidade das parcerias maiores e melhores oportunidades para si no cenário regional, além de proporcionar-lhe o cumprimento de seu papel social enquanto disseminadora do conhecimento.

Em suma, considera-se que ao aperfeiçoar a gama de serviços em parceria, aliados a uma política de gestão de inovação, pode o modelo contribuir para o melhor e mais eficiente desempenho da organização de ensino como um todo.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo Geral

Analisou-se de que forma a gestão organizacional e das parcerias se revertem em inovação e competitividade para a FAINOR.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificou-se características fundamentais da gestão aplicada na FAINOR;
- Caracterizou-se e mapear os tipos de parcerias existentes na FAINOR;

- Identificou-se quais barreiras estruturais, motivacionais e de procedimentos dificultam e/ou facilitam a realização de parcerias entre a FAINOR e as empresas conveniadas;
- Avaliou-se a existência de oportunidades e/ou benefícios mútuos da relação da FAINOR com os seus parceiros.

2.3 Coleta dos Dados

O estudo foi desenvolvido em duas fases:

Fase 1 - Pesquisa de natureza exploratória: com o intuito de compreender as diretrizes das parcerias constituídas pela FAINOR, os procedimentos metodológicos foram de natureza exploratória descritiva, através de um estudo de caso que revelou as relações entre esta Faculdade e empresas regionais.

Fase 2 - A partir da exploração dos objetos de convênios formais, públicos e privados, foram coletadas informações gerais entre as partes envolvidas e com os beneficiários diretos das parcerias / convênios.

Para concretização dessas duas fases, lançou-se mão das seguintes ferramentas:

- a) Análise documental dos convênios e propostas de parcerias;
- b) Aplicação de questionários aos gestores (as) das empresas parceiras, no período de outubro a novembro de 2012.

A pesquisa foi planejada e realizada com base em uma relação de empresas / organizações parceiras da FAINOR, substanciada mediante convênios interinstitucionais, a qual constava no setor de convênios da faculdade. Utilizou-se como critério de amostra o universo cotidiano, ou seja, pesquisar todos os beneficiários do estudo. Uma vez identificadas as 63 empresas, foi solicitado a cada uma sua participação na pesquisa com o envio do questionário por e-mail com prazo de 15 dias, no máximo, para ser retornado.

Os modelos de convênio utilizados no estudo (ver anexos) deve-se ao fato de que são esses, os modelos, utilizados até o momento em que se realizou a pesquisa, pela Instituição de Ensino Superior – FAINOR, enquanto documento comprobatório da celebração da parceria entre os convenientes. Foram identificados três tipos diferenciados de convênio: os direcionados às empresas que desejam alocar estagiários; os direcionados à concessão de descontos e bolsas de

funcionários e os direcionados à comunidade religiosa. A posteriori foram analisados tópicos relevantes dos mesmos, sobre os quais se repousa as indagações da pesquisa (ver item 4, análise e discussões).

2.4 Análise dos Dados

A análise dos questionários recebidos com as opiniões emitidas pelos parceiros serviu de base para a tomada de decisões em relação às propostas de aprimoramento do processo educativo formuladas ao final da pesquisa.

A pesquisa, de caráter descritivo simples, foi baseada em aspectos estatísticos de média, a análise foi realizada de forma bivariada às características dos respondentes frente às questões propostas. No total, 63 empresas conveniadas receberam o questionário de pesquisa (Apêndice A). Para tratamento dos dados obtidos com o questionário de pesquisa utilizou-se o programa do Google Docs, planilha eletrônica Excel e por fim, o software aplicativo SPSS 20 da IBM, programa estatístico que transforma os dados, neste caso importados dos programas supracitados, em informações a partir de procedimentos simples de estatística descritiva tomando por base a média das variáveis: ausente, mediana, modo, desvio, mínimo e máximo, sendo que os valores ausentes definidos pelo usuário são tratados como desaparecidas, isto é, as estatísticas são baseadas em todos os casos com dados válidos.

2.5 Campo Empírico

2.5.1 Contexto Regional

Nos últimos anos identifica-se no Brasil, entre inúmeros aspectos, a busca pela estabilidade econômica e desenvolvimento com inclusão social e pela constituição de um mercado consumidor de massas, mediante avanços no mercado de trabalho, aumento real do salário mínimo e aplicação de políticas de transferência de renda, com ênfase na retomada do papel do estado como indutor e organizador da economia e com a consolidação de cadeias produtivas e alianças estratégicas. Busca-se ainda a construção de um Estado forte, porém racionalizado e democrático, permeável a um denso e forte controle social por parte de uma

sociedade civil complexa e ativa, com liberdade de imprensa, de opinião e de livre organização (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS, 2012).

Esse cenário da economia no Brasil é promissor, no Nordeste em especial, com a atuação dos agentes de Fomento e Desenvolvimento, como a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e o Banco do Nordeste (BNB) que revelam, segundo seus planos, um cenário de reestruturação do Crescimento Econômico e, em especial, de atenção ao crescimento de investimentos na Educação e de adoção de práticas e modelos de gestão mais inovadora por empresas que migraram de outras regiões do país. Nesse contexto, o Nordeste brasileiro retorna a um patamar de crescimento e de destaque, recebendo significativos investimentos.

Um dos estados que se destaca no Nordeste é o que se refere à Bahia que, com seus 564 mil km² correspondentes a 36% do território nordestino, faz fronteira com oito (08) Unidades Federativas, com três (03) macrorregiões diferentes. Com 14.021.432 habitantes é o quarto estado do país, o correspondente a 7,4% da população do Brasil e 26,4% da Região Nordeste (**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**, 2009). Apesar de ter sua economia com base pouco diversificada e concentrada espacialmente, com reduzida agregação de valor na cadeia produtiva, com um estrangulamento da infraestrutura, ausência de sistema regional de inovação e com inexistência de cidades de médio porte, ainda assim, o Estado da Bahia se mantém na dianteira econômica em relação aos seus pares da região nordestina (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS, 2012).

A Superintendência de Estudos Sociais e Econômicos (SEI), autarquia do Governo da Bahia, que estuda os índices de desenvolvimento do Estado, em trabalho recente, revela algumas Transformações Estruturais na Economia Baiana. As análises demonstram números e cenários expressivos como: a consolidação do Polo Petroquímico de Camaçari – que contribui com 52,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do estado, e a expansão do setor industrial mesmo com uma desaceleração do processo industrial do Brasil. Ainda segundo o estudo da SEI, a Bahia possibilitou o seu processo de reestruturação produtiva para se adequar à nova realidade da globalização.

Outro setor que tem se desenvolvido no Estado da Bahia é o educacional. O Estado conta hoje com quatro universidades públicas estaduais, duas universidades públicas federais e várias Instituições de Ensino Superior privadas.

Em compasso com o desenvolvimento nacional e do próprio estado da Bahia está um de seus municípios de maior crescimento dinâmico: Vitória da Conquista, localidade onde se situa a unidade de pesquisa deste trabalho.

O Município de Vitória da Conquista está situado na região Sudoeste da Bahia a 509 km de Salvador. Conta com uma área de 3.204 km²; limita-se com os municípios de Anagé, Belo Campo, Encruzilhada, Planalto, Barra do Choça, Cândido Sales, Itambé e Ribeirão do Largo (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

A origem do Município está relacionada com a expansão do ciclo de colonização dos fins do século XVIII. Conhecida, inicialmente, como Arraial de Nossa Senhora das Vitórias, passou a chamar-se Imperial Vila da Vitória em maio de 1840, quando foi elevada a categoria de Vila. Em 01 de julho de 1891 passou à condição de cidade, denominando-se Conquista. Em 1943 foi alterado para Vitória da Conquista (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

A cidade se caracteriza por ser um importante entreposto comercial e de serviços que influencia economicamente uma região com cerca de 80 municípios do sudoeste da Bahia e norte de Minas Gerais que abriga uma população aproximada de dois milhões de habitantes, equivalente a 17% da população baiana (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

Atualmente, Vitória da Conquista vem crescendo de forma organizada e planejada, seja com investimentos públicos e privados locais, seja mediante parcerias com o Governo Federal. Pelas suas características geográficas, econômicas e históricas, a cidade vem se apresentando como uma das melhores opções de investimento em diversas áreas e se tornando a capital de um polo regional aglutinador com uma população aproximada de dois milhões de habitantes. É enorme o potencial para investimento que a cidade oferece, tanto para o setor público como para o privado (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

A população do município, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), é de 308.204 habitantes, a qual começou a desenvolver-se em maior escala a partir de 1940 com a abertura da BR-116 (Rio-Bahia) que

ocasionou uma constante migração, acentuada na década de 1970 com a implantação do polo cafeeiro do Sudoeste da Bahia.

A população do município (figura 1) passa de 125.573 habitantes em 1970 para 170.624 em 1980 (crescimento acumulado de 36%), em 1991 aumenta para 225.091 (32%), em 1996 para 242.155 e em 2000 para 262.494 mil habitantes. No período de 20 (vinte) anos, a população do Município teve o significativo aumento de 98%. A estimativa do IBGE para 2011 é de uma população de aproximadamente de 310 mil habitantes (IBGE, 2010).

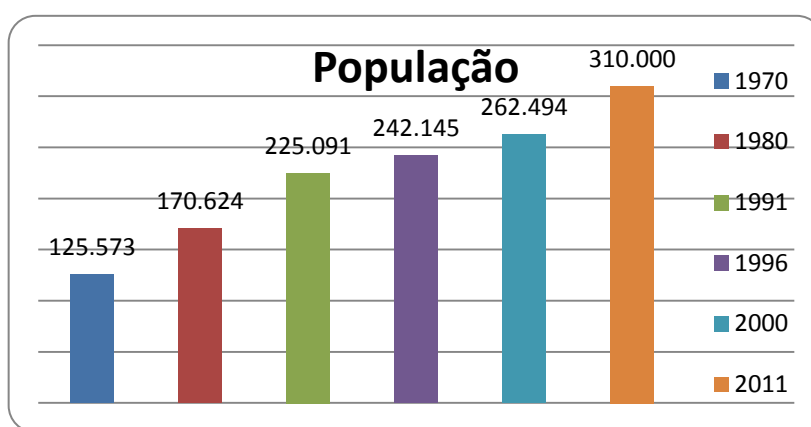


Figura1 – Evolução demográfica do município de Vitória da Conquista – BA
Fonte: IBGE, 2010.

Até a década de 1940, a base econômica do município esteve representada pela pecuária extensiva. Gradativamente, as terras passaram a ser ocupadas com agricultura de subsistência baseada no trabalho familiar. No entanto, uma importante mudança ocorreu no início dos anos 70 com a implantação da cultura do café, modificando o quadro da propriedade, posse e uso das terras do Município. O polo cafeeiro foi o responsável por um grande dinamismo da economia regional, gerando emprego e renda para trabalhadores e produtores do município e de sua região de influência (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

No início da década de 1970 foi implantado o Distrito Industrial dos Imborés como resultado das políticas do Governo Federal voltadas para a redução dos desequilíbrios regionais, complementadas com as ações do Estado para interiorizar o desenvolvimento industrial. No entanto, apesar de se constituir numa importante iniciativa da época, a indústria não cresceu como se desejava. Ainda assim, a

indústria de transformação local emprega aproximadamente 12% da mão de obra (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

Entre os setores principais no que se refere a investimento em novos negócios, destaca-se a Indústria da Construção Civil, constituída por mais de 30 empresas que atuam principalmente no mercado regional.

Ao final da década de 80 a economia passa a ser sustentada, fundamentalmente, pelo setor de serviços, nele se destacando o comércio com realce para a atividade varejista, tendência que vinha sendo observada desde a década de 60 em função da privilegiada localização geográfica de Vitória da Conquista e com a abertura da atual BR-116 e da BA 263 (Ilhéus-Lapa).

O segmento de serviços é o que mais cresce e é também o mais dinâmico da economia municipal. Seguindo uma tendência nacional, a sua participação na renda urbana municipal está estimada em mais de 70%, sendo o setor que tem criado mais empregos (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

A presença do comércio atacadista é mais acentuada em gêneros alimentícios, bebidas, café, insumos agropecuários, gado bovino, madeira, couros e peles. O comércio varejista inclui uma gama diversificada de bens, como vestuário, calçados, móveis, colchões, insumos agropecuários, materiais de construção, aparelhos eletroeletrônicos, armarinhos, alimentos e outros (PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA, 2011).

Vitória da Conquista tem um Índice de Desenvolvimento Social (IDS) 5.157,98 – correspondente ao 4º lugar na Bahia. Entre 2008 e 2009, o município de Vitória da Conquista gerou 6.799 novos vínculos empregatícios formais, o correspondente a um aumento de 14,4%. Durante o mesmo período, o Estado da Bahia criou 215.006 empregos, o equivalente a uma expansão de 12,0%. O Produto Interno Bruto (PIB) municipal chega a R\$ 3.143 milhões e PIB Per Capita a R\$ 3.142,46 (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS, 2011).

Na década de 90, a dinamização político- econômica resultou na implantação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), sendo este o ponto de partida para a consolidação de Vitória da Conquista como cidade universitária entre os anos de 2000 a 2011. Atualmente, conta com 05 unidades de Ensino Superior equivalente a 2,9% do total de 106 Instituições de Ensino Superior existentes na Bahia (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS, 2011).

Outros significativos avanços da economia, segundo o estudo, resultaram da municipalização de políticas públicas e da modernização de serviços como saúde, educação e transporte. Na saúde, por exemplo, existem atualmente 06 Hospitais, 01 Pronto Socorro e 72 Clínicas (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS, 2011).

2.5.2 Caracterizações da Unidade de Pesquisa (FAINOR)

A FAINOR começou suas atividades, oficialmente, em 9 de julho de 2001, sediada à Avenida Luiz Eduardo Magalhães, 1305, Bairro Candeias, em Vitória da Conquista, credenciada pela Portaria Ministerial nº 1.393, de 4 de julho de 2001. Um projeto arrojado e moderno, que teria sua importância reconhecida em toda a região Sudoeste num curto espaço de tempo. Três cursos são inicialmente implantados: Engenharia da Computação, Administração com habilitação em Agroindústria e Ciências Contábeis. Um ano mais tarde viria o Curso de Direito. Em 2003 foi oferecido o primeiro curso de Pós-graduação *lato sensu* na área de Direito Processual (PDI-FAINOR, 2011). (Vide ANEXO D)

- Missão

“Oferecer ensino de qualidade, com ênfase na aprendizagem, no conhecimento, na pesquisa, pós-graduação e extensão, preparando cidadãos com formação humanística, ética e responsabilidades profissionais e sociais a fim de possibilitar sua participação crítica e efetiva na construção da cultura e da sociedade brasileira” (PDI-FAINOR, 2011).

- Crença

Cremos na cidadania como fundamentos para evolução;

- Na democracia como garantia dos direitos sociais;
- Na educação como libertação do cidadão;
- Na competência como indicador de eficiência;
- Na parceria como condição para excelência; e
- Na responsabilidade socioeconômica e ambiental sustentável (PDI-FAINOR,

2011).



Figura 2 – Vista da FAINOR

Fonte: www.fainor.com.br.

A FAINOR foi Credenciada pela Portaria MEC nº 1.393 de 04 /07/2001, Publicada no Diário Oficial da União de 09/07/2001, tendo começado a funcionar com os seguintes cursos: Ciências Contábeis, autorizado pela portaria MEC nº 1.393 de 04/07/2001, e reconhecido pela Portaria MEC nº 804, de 20/09/2007. Administração, com habilitação em Agroindústria, autorizado pela portaria MEC nº 1399 de 04/07/2001, reconhecido pela portaria MEC nº 685, de 11/05/2009 e Engenharia da Computação, autorizado pela portaria MEC nº 1.400 de 04/07/2001 reconhecido pela portaria MEC nº 804, de 20/09/2007 (PDI-FAINOR, 2011).

O início de suas atividades acadêmicas de ensino ocorreu no dia 03 de setembro de 2001 e foi um marco na história da FAINOR. No final de 2002, o Curso de Direito foi autorizado pela portaria MEC nº 3.355 de 05/12/2002 e, reconhecido pela portaria MEC nº 214 de 10/03/2008 (PDI-FAINOR, 2011).

Dando sequência a um planejamento de expansão da Faculdade foram autorizados os Cursos de Engenharia Elétrica (portaria MEC nº 960, de 25/11/2008); Enfermagem (portaria MEC nº 135, de 29/01/2009); Farmácia (portaria MEC nº 991, de 01/12/2008) e Fisioterapia (portaria MEC nº 377, de 19/03/2009) (PDI-FAINOR, 2011).

No ano de 2010, foram autorizados dois novos cursos: Arquitetura e Urbanismo (portaria MEC nº 1.205, de 27/08/2010); Engenharia de Produção (portaria MEC nº 1.150, de 25/08/2010); No ano de 2011 o curso de Odontologia foi autorizado pela portaria MEC nº131, de 13/01/2011 (PDI-FAINOR, 2011).

2.5.2.1 Características das parcerias implementadas pela FAINOR

A crescente utilização do sistema de parceria como mecanismo de alavancagem de negócios exigiu a adequação do setor educacional a essa nova tendência de mercado, promovendo uma significativa mudança no relacionamento com os alunos.

Nesse contexto, o cenário regional apresenta inúmeros desafios para as organizações de educação, principalmente no Estado da Bahia que precisa avançar na qualificação de mão de obra especializada para o desafio do desenvolvimento.

Este trabalho analisa o processo de decisão estratégica da FAINOR na implantação de um sistema de parceria que procura criar condições de acesso aos alunos que se sentem impossibilitados de cursar o ensino superior aos cursos por ela oferecidos, já que a FAINOR é uma instituição reconhecida com ícone de ensino de qualidade.

Com a decisão da FAINOR de buscar parcerias estratégicas, a pretensão é de alcançar uma forma mais competitiva de levar o conhecimento a uma maior quantidade de pessoas. Os resultados poderão confirmar mudanças nas empresas parceiras e na própria instituição.

2.5.2.2 Instituições parceiras da FAINOR

- Instituições Públicas Parceiras

Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia.

- Instituições Privadas Parceiras

As empresas conveniadas com a FAINOR estão localizadas em municípios com uma distancia máxima de 150 km.



Figura 3 – Localização das empresas conveniadas da FAINOR na região sudoeste da Bahia
Fonte: www.fainor.com.br.

Os convênios, por regra, têm duração de 01 ano e são renovados ao final do período. Sendo que os convênios mais duradouros já foram renovados por 04 vezes consecutivas. Qualquer parceria articulada e concretizada pela FAINOR respeita as diretrizes do MEC, resguardando direitos e deveres entre os convenientes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata da revisão da literatura utilizada pela pesquisa. Esta esteve concentrada na leitura de obras de autores contemporâneos que tratam de temáticas como inovação e novos modelos de gestão dentro da organização. O estudo tem como base as teorias e o conceito de gestão inovadora, do ponto de vista de autores que consideram a organização como ambiente de aprendizagem.

A leitura é orientada para o cenário da inovação e do conhecimento a fim de situar a inserção do estudo da promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, incluindo ainda pesquisas de autores que tratam de Gestão do Conhecimento e Estratégica, no que diz respeito à construção e conceito das normas de estruturação de convênios e parcerias.

3.1 Modelos de Gestão

Conceituar gestão é algo complexo, já que não há definição universal para o termo e, além disso, no último século ocorreram inúmeras mudanças nesse campo a ponto de dificultar o estabelecimento de um conceito universal. De acordo com Julian Birkinshaw, professor e responsável pelos programas de gestão estratégica internacional da London Business School, gestão é o ato de reunir pessoas para atingir objetivos desejados: “[...] Outro conceito de ‘gestão’ é o empenho social em reunir pessoas para alcançar objetivos que não seriam conseguidos individualmente.” (HSM MANAGEMENT, nº 85, 2011). Segundo Rodriguez y Rodriguez (2010, p. 155): “[...] a palavra gestão poderá ter diversas interpretações, a depender da abrangência que está sendo considerada”, e pode ainda ser definida como sendo “a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de objetivo comum”.

Outro conceito sobre gestão é o de empenho social em reunir pessoas para alcançar objetivos que não seriam conseguidos individualmente. Ou seja, há um planejamento em que um grupo planeja e outro grupo executa cada um representando o seu papel. (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2010, p. 155).

Ainda sobre a definição do conceito de gestão, afirma Kotler (2008) que a gestão deve promover a eficiência, fazer orçamentos, organizar e controlar.

Continua Kotler, “[...] a gestão deve promover a eficiência e estabelecer a regra sistêmica com foco em resultados.” (HSM MANAGEMENT, nº. 85, 2011).

Entende-se ainda que para o adequado funcionamento de uma organização é imprescindível à definição de um Modelo de Gestão. Conforme Rodriguez y Rodriguez (2010, p. 155) o modelo de gestão é:

[...] a apresentação de forma estruturada e organizada de como ocorre à integração entre os sistemas internos, formais e informais que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma Organização formal de poder.

Portanto, o objetivo de um modelo de gestão é mostrar como pode ocorrer a integração entre os sistemas de uma estrutura organizacional que tem como pilares básicos as Pessoas, os Processos e as Tecnologias. Em algumas organizações, o modelo de gestão é implícito. No entanto, este deve ser explícito e claro para todos os envolvidos, de sorte que promova a sinergia entre as pessoas da organização (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2010).

Pereira (apud SANTOS; RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2008) desenvolveu um modelo de análise da evolução dos modelos de gestão que contempla três níveis conceituais:

- a) o conceito de "Ondas de Transformação", referindo-se aos grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, considerando “seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional”;
- b) o conceito de "Eras Empresariais", considerando como ponto de partida a Revolução Industrial para falar da evolução empresarial;
- c) o conceito de "Modelos de Gestão", que se reporta ao “conjunto próprio de concepções filosóficas e ideias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações”;

A figura abaixo ilustra esquematicamente o modelo do estudo abrangendo os três níveis conceituais acima citados.

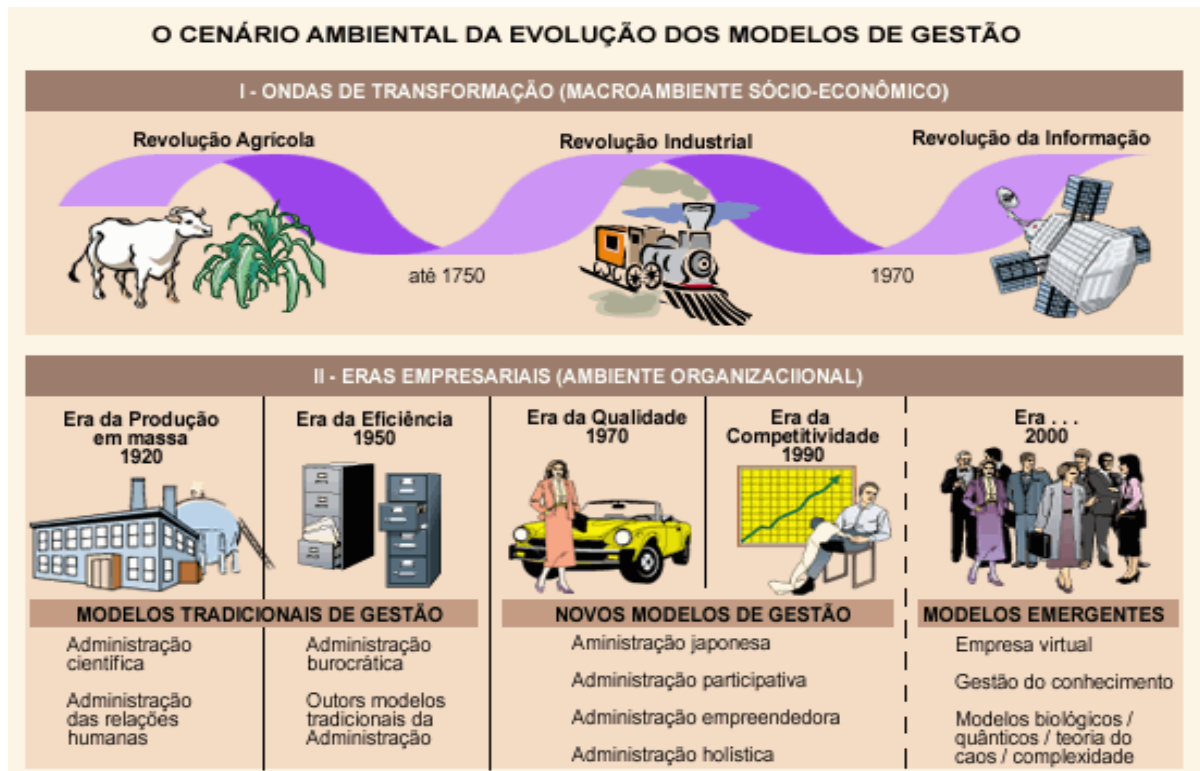


Figura 4 – O Cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão

Fonte: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm

Considerando a origem e evolução histórica e as principais práticas gerenciais, pode-se traçar um caminho, partindo das abordagens de Administração até chegar aos atuais Modelos de Gestão. A princípio é necessário rever que as Grandes Ondas de Transformação compreenderam três grandes períodos: a Revolução Agrícola (até 1750 D.C.), a Revolução Industrial (1750 a 1970) e a Revolução da Informação (após 1970). Sendo a Revolução Industrial dividida também em três períodos: 1ª Revolução Industrial (1820-1870), 2ª Revolução Industrial (1870-1950) e 3ª Revolução Industrial, a partir de 1950 (SANTOS; RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2008).

São esses contextos econômicos, históricos, políticos, culturais que fazem com que os Modelos de Gestão tenham características muito próprias. Durante a 2ª Revolução Industrial, em torno de 1920, inicia-se a Era da Gestão Empresarial, que se divide em 4 períodos diferentes de acordo com Rodriguez y Rodriguez (2010):

- Era da Produção em Massa (1920/49): ênfase na quantidade de produção e na padronização do processo (linha de montagem);
- Era da Eficiência (1950/69): ênfase no controle interno das operações (burocratização da gestão);

- Era da Qualidade (1970/89): ênfase na satisfação do cliente;
- Era da Competitividade (a partir de 1990): ênfase na busca da excelência empresarial (eficiência + eficácia), atendendo os interesses de clientes, colaboradores, comunidade e acionistas.

É nesse contexto que surgem os novos modelos de gestão, também denominados de Modelos Emergentes, pois eles privilegiam a informação, a inovação, a utilização de tecnologias e a integração estimulando o relacionamento interpessoal.

Entende-se que gerir nos dias atuais é uma função altamente diversificada, já que os Modelos de Gestão estão associados aos objetivos da empresa e sofrem influências de inúmeros fatores, dentre eles: a interdisciplinaridade que envolve equipes de várias áreas, a complexidade, a multiculturalidade, devido a que o processo inclui pessoas externas ao ambiente da instituição, e ainda a inovação e a competitividade.

O melhor modelo de gestão é aquele que considera como variáveis a estratégia e a transformação da organização, a arquitetura organizacional, o aprendizado organizacional, o processo de decisão, a qualidade e o marketing, a gestão de projetos, o controle orçamentário e a cultura organizacional.

Dentre os novos modelos de gestão podem ser citados a gestão estratégica, a empreendedora, a participativa, e dentre os modelos emergentes, a gestão de processos e a gestão de conhecimento que levam à gestão inovadora.

Vale ressaltar que na atualidade tem se falado muito em inovação como um dos elementos da gestão capaz de trazer em si mudanças que produzem riqueza, prosperidade e desenvolvimento. A concepção de gestão inovadora surge associada ao conhecimento, e em contraponto à ideia tradicional de gestão sendo vista atualmente como uma aproximação importante para a competitividade.

A gestão tradicional é fundamentada em Taylor, Ford, Fayol e possui característica autoritária, hierárquica, mecanicista e burocrática, que valoriza as atividades a serem desenvolvidas e a estrutura da organização. De acordo com Rodriguez y Rodriguez (2010),

[...] durante muito tempo a sociedade e as empresas, em particular, criaram organizações especialmente adaptadas aos princípios da Sociedade Industrial: divisão do trabalho, padronização, processos hierárquicos, etc. Nestas empresas, o diferencial competitivo estava na capacidade das

peessoas executarem rotinas físicas ou intelectuais de forma cada vez mais veloz e com maior perfeição.

O mesmo autor descreve que com a evolução da tecnologia e o surgimento da denominada Sociedade do Conhecimento, houve mudanças nas rotinas físicas e intelectuais que impulsionaram as pessoas a um desenvolvimento intelectual e a possibilidade de planejamento, criação e inovação. Em outras palavras, o conhecimento e a tecnologia trouxeram a capacidade de inovar e criar. Consequentemente, educar e gerenciar mudanças e processar inovação se tornaram habilidades requeridas pelos gerentes e líderes dentro do novo processo de Gestão denominada como Inovadora. É esse conhecimento que permite a criação de estratégias inovadoras que transformam ativos inatingíveis em produtividade, valor agregado e competitividade.

Buscando a etimologia do termo “Modelo”, nota-se que sua origem vem do latim, *modulus*, que significa molde, forma, arranjo etc., enquanto o termo “Gestão” também derivado do latim, *gestione*, tem o significado de gerir, gerência, administração, dentre outros. Em vista disso, nota-se que a junção destes dois termos remete a uma administração de algo que já existe ou meramente pré-estabelecido, realizando mudanças tênues com base em cada organização.

De acordo com Gary Hamel (2007), a prática de gestão está atrelada a alguns pontos:

- Fixar e planejar objetivos;
- Motivar e alinhar esforços;
- Coordenar e controlar atividades;
- Desenvolver e nomear profissionais;
- Acumular e aplicar conhecimentos;
- Reunir e distribuir recursos;
- Construir e cultivar relacionamentos.

Para Santos et al. (2001) “Modelo de Gestão” tem por base uma gama inerente de conceitos filosóficos, ideias e ações administrativas que operacionalizam as práticas de gestão nas organizações.

A Gestão do Conhecimento surge como um dos modelos de mais intenso crescimento, no qual se ressalta a posse e a utilização do conhecimento como recurso de valorização e diferenciação nas organizações.

O interesse emergente por esse modelo tem criado novas concepções como: “Conhecimento Empresarial” (DAVENPORT, 1999) e “Gestão do Conhecimento” (TERRA, 1999; TEIXEIRA F., 2000) que são os mais citados, ocorrendo algumas variações como “Gestão Estratégica do Conhecimento” (SANTOS et al., 2001).

Uma organização que tem por base o fomento do conhecimento o reconhece como uma ferramenta estratégica que gera competência, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993).

Atualmente, as organizações que têm por base o conhecimento vêm investindo maciçamente em pesquisas sobre o tema, entretanto, esses estudos não abarcam uma visão sistêmica da Gestão do Conhecimento (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

Uma empresa não deve apenas gerar conhecimento, além disso, deve disseminar este conhecimento na sociedade. Davenport e Prusak (1998, p. 123) salientam que somente existe a disseminação do conhecimento quando há sua captação pelo receptor. A mensagem precisa ser compreendida pelo seu receptor para que se caracterize uma disseminação do conhecimento.

No contexto da Sociedade do Conhecimento, o aprendizado tem lugar em todas as organizações, independentemente de sua localização, porque o mundo está mudando e elas precisam mudar junto.

Peter Senge é considerado o maior especialista em aprendizado organizacional da atualidade. Seu livro: “*The Fifth Discipline: the art and the practice of a learning organization*” – A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende, popularizou as chamadas Cinco Disciplinas. Segundo Eiras (2005) a obra é uma das principais sobre o tema e o autor é considerado o guru da aprendizagem organizacional.

As cinco disciplinas elaboradas por Senge, que dão nome ao livro são: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o pensamento sistêmico. Estas podem ser subdivididas em três níveis distintos: no primeiro nível estão as práticas, o que se efetua; no segundo nível estão os princípios, que são as novas ideias e *insights*; no terceiro nível estão os essenciais, que é o estado de ser daqueles que passam por altos níveis de domínio da disciplina.

As disciplinas devem ser abordadas com o intuito de estimular habilidades para se construir numa organização que aprende com capacidade contínua de inovação e renovação, aspectos essenciais para uma Gestão Inovadora. Para que o processo de aprendizagem organizacional seja eficiente é necessário enfatizar as “Cinco Disciplinas” explanadas a seguir:

- **Domínio Pessoal**

Segundo Senge, (2004) o domínio pessoal é a expressão usada para a disciplina do crescimento e aprendizado. É o conhecimento de si próprio, que vai além das habilidades e competências, além de ser a aptidão fundamental para que sejam ampliados seus valores sem se deixar levar pelas circunstâncias. Essa disciplina é considerada a base espiritual da organização que aprende.

O domínio pessoal reúne dois movimentos: o contínuo esclarecimento do que é importante e o aprender a analisar a realidade atual com mais clareza continuamente.

De acordo com Max de Free, Presidente aposentado do Conselho de Administração da Herman Miller, encarar o desenvolvimento das pessoas como um meio para atingir fins organizacionais desvaloriza qualquer relacionamento que possa existir entre a pessoa e a organização. Portanto, pode-se afirmar que a disciplina do domínio pessoal pode ser vista como uma parte importante em meio ao conjunto de disciplinas de uma organização que aprende e para cuja estruturação é necessário a visão pessoal, a tensão criativa, o conflito estrutural e o comprometimento com a verdade.

A tensão criativa é o princípio central do domínio pessoal. É positiva, pois é a força que entra em ação no momento em que uma visão vai de encontro com a realidade atual. Entretanto, a tensão criativa geralmente faz com que sentimentos ou emoções relacionados à ansiedade sejam desencadeados nos indivíduos. Isso ocorre com tanta frequência que as pessoas confundem essas emoções com tensão criativa.

O conflito estrutural está presente em indivíduos que limitam sua capacidade de criar o que realmente desejam por conta das suas crenças contraditórias.

Como em qualquer disciplina o desenvolvimento do domínio pessoal deve ser um processo contínuo. As empresas podem enfrentar dificuldades se tentarem forçar seus membros a desenvolver o domínio pessoal, isso é uma questão de escolha pessoal e nenhuma pessoa deve ser forçada a exercê-la.

- **Modelos mentais**

Para Senge, (2004) os modelos mentais são ideias fixas e paradigmas que influenciam a forma de cada pessoa ver o mundo sem dar-se conta disso. Por consequência, muitas alterações administrativas deixam de ocorrer na prática pelo fato de divergirem de modelos mentais pré-definidos e arraigados.

Os modelos mentais não apenas demonstram a maneira de compreender o mundo, mas também a forma de agir. O mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos que moldam a forma de agir das pessoas. Afetam fortemente o que se faz e o que se vê. Assim sendo, duas pessoas com modelos mentais distintos podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de modo divergente.

Segundo O'Brien, Diretor Presidente da Hanover "As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente".

A disciplina de modelos mentais é uma organização que deve desenvolver sua capacidade para trabalhar com modelos da mente que envolvem tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação das inovações institucionais.

Modelos mentais estáticos impedem mudanças, portanto os gestores necessitam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais.

- **Visão compartilhada**

A visão compartilhada é a união de visões pessoais dos membros do grupo, pelo que gera afinco da equipe para com a instituição. Nas questões humanas, poucas forças, se é que existe alguma, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada. De acordo com Senge, a empresa deve ter uma missão clara, bem definida para que as pessoas dêem o melhor de si e que venham a adotar uma visão compartilhada, na qual é fator preponderante o comprometimento ao invés da aceitação.

Em uma organização que aprende, a visão compartilhada é de fundamental importância, pois fornece objetivo e energia para a aprendizagem. Estimular esse tipo de visão é o passo inicial para se conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto.

A visão compartilhada promove:

- Coragem;
- Foco;
- Exposição de ideias;
- Desistência de posições fixas;
- Reconhecimento de dificuldades pessoais e organizacionais;
- A tomada de atitudes.

Organizações que tendem criar visões compartilhadas devem estimular continuamente às pessoas a desenvolverem as suas visões pessoais, caso contrário elas estarão fadadas à aceitação da visão alheia.

- **Aprendizagem em grupo**

A aprendizagem em grupo requer uma interação entre os indivíduos e tem por alicerce o diálogo. Este propicia a aprendizagem em equipe e quanto mais resultados satisfatórios forem produzidos pelo grupo, maior será o crescimento da organização e dos seus integrantes.

Uma equipe desestruturada leva a um gasto de energia desnecessário, enquanto numa equipe estruturada o desperdício se torna menor devido às ideias convergentes que direcionam a energia para um único foco.

Segundo Arie de Geus, ex-vice-presidente de Planejamento em Grupo da Royal Dutch/Shell, as equipes são “pessoas que precisam umas das outras para agir, elas estão se tornando cada vez mais a principal unidade de aprendizado nas organizações”.

Dentro das organizações existem três tópicos na aprendizagem em equipe, são eles:

- Existência da necessidade do pensamento reflexivo para os assuntos complexos
- Necessidade de uma ação inovadora e coordenada
- Papel dos membros da equipe em outras equipes

A aprendizagem em equipe é uma disciplina coletiva, porém envolve habilidades individuais e áreas de compreensão. É necessário o domínio das práticas do diálogo e da discussão, que são as duas formas de conversação entre as equipes.

A intenção do diálogo é revelar a incoerência do pensamento. Existem três tipos de incoerências, quando o pensamento nega que o indivíduo é participativo; o

pensamento para acompanhar a realidade e segue em frente como se fosse um programa; o pensamento estabelece o seu próprio padrão de referência para resolver problemas.

O diálogo é uma forma de auxiliar as pessoas a verem o pensamento de forma representativa e participativa buscando segurança para reconhecer suas incoerências. Por consequência, o indivíduo se torna observador do seu próprio pensamento.

Senge (2004, p. 270) destaca as três condições básicas e necessárias ao diálogo, identificadas. Sendo que na primeira, “Todos os participantes devem suspender seus pressupostos, como se estivessem suspensos diante de nós”. Na segunda, “Todos os participantes devem encarar uns aos outros como colegas” e na terceira deve existir um facilitador que mantenha o contexto do diálogo. Essas três condições contribuem para facilitar fluxo livre de significado passando entre os membros do grupo, diminuindo a resistência ao fluxo.

Complementa Bohn que suspender os pressupostos se torna difícil devido à própria natureza do pensamento. O pensamento ilude as pessoas continuamente, levando-as a uma visão de que é assim que as coisas são.

- **Pensamento Sistêmico**

O pensamento sistêmico visa ajudar as pessoas a enxergar as coisas como parte do todo e não como peças isoladas, além disso, é considerado a base da organização que aprende unindo teoria e prática.

A essência do pensamento sistêmico está arraigada a uma mudança de mentalidade, dando preferência aos inter-relacionamentos. O pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar a avistar padrões mais intrínsecos. Este parte do conceito de *feedback*, que revela como as ações podem se anular uma às outras. Esse *feedback* pode ser subdividido em feedback de reforço e feedback de equilíbrio.

Os feedbacks de reforço são catalisadores de ascensão ou de declínio. Esse processo dificilmente ocorre isoladamente e em algum momento o processo encontra limites que podem desviar, interromper ou até reverter o crescimento.

Os feedbacks de equilíbrio ocorrem sempre que o sistema está em busca da estabilidade e focado em uma meta. Com grande frequência o *feedback* de equilíbrio é mais difícil de ser percebido do que o de reforço, pois ele quase sempre é

imperceptível pelo fato de aparentar que nada está acontecendo e ser resistente a mudanças para manter a meta implícita.

Praticamente todos os processos de feedback têm algum tipo de defasagem, mas geralmente ela não é identificada nem compreendida. As defasagens são identificadas também por causarem instabilidade ou colapso, especialmente quando são prolongadas. As defasagens são igualmente problemáticas nos ciclos de reforço. Em geral, elas podem ser ignoradas em curto prazo, mas, como o pensamento sistêmico é orientado para o longo prazo, elas acabam por reaparecer.

Para Carvalho et al. (2006), as mudanças solicitadas pela sociedade impulsionam as organizações a criarem ferramentas e novos procedimentos a fim de atender à demanda. Atualmente um dos principais diferenciais de uma empresa ao ganhar destaque e diferenciar-se das demais é a gestão voltada para a inovação. Esta última está cada vez mais intrínseca no âmago institucional e por consequência torna-se ainda mais estudada gerando um montante de dados relevantes para o progresso econômico.

Schumpeter (1997) é considerado o pai da inovação e expôs sua teoria do desenvolvimento econômico atrelada ao termo que ele denomina “fluxo circular”, este fluxo segundo o autor, é influenciado por mudanças dúbias numa economia caracterizada pela incerteza. A relevância do trabalho de Schumpeter foi tamanha que gerou uma onda de estudos sobre as organizações que tinham parcial ou integralmente a inovação como sua base institucional.

Segundo o autor, a inovação se caracteriza pela “introdução de um novo produto ou um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a descoberta ou conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou a introdução de uma nova estrutura de mercado.” (SCHUMPETER apud BERNARDES; ALMEIDA, 1999). De acordo com Campanário (2002), as inovações geram consequências voláteis na economia, tanto considerando seus critérios macro, quanto microeconômicos.

O fato de a inovação ser uma inserção de um produto, serviço ou processo no mercado, independentemente da inserção de tecnologia, é o senso comum entre todos os estudiosos da área. Entretanto Kim e Nelson (2005) adicionam que a inovação é uma “atividade precursora, originalmente enraizada nas competências internas da empresa para desenvolver e introduzir um novo produto no mercado pela primeira vez”.

Por fim, nota-se que inserção da inovação, conhecimento etc., no interior organizacional, é de fundamental relevância para empresas que almejam um futuro consistente e promissor. Vale salientar também que o investimento em pesquisas referentes aos aspectos aqui supracitados são de irreduzível importância para a economia como um todo, pois traz resultados, traçando perspectivas que são determinantes no que diz respeito a instituições e organizações que almejam o sucesso.

3.2 Inovação

A Inovação pode ser entendida, de uma maneira bem geral, como a introdução na atividade econômica de novos produtos, serviços ou soluções. É um processo complexo que geralmente se inicia com uma nova ideia, passa pela solução de um problema e vai até a criação e utilização de um novo bem (produto ou serviço) de real valor econômico ou social.

A inovação é o instrumento de ação específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou projeto diferente no mercado. Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação e as mudanças que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito (DORNELAS, 2008).

A inovação diferencia-se da invenção, pois esta está relacionada a se criar algo verdadeiramente novo, sem, necessariamente, que se tenha uma preocupação com o mercado. O Inventor não tem compromisso de criar algo com fins econômicos, já que sua motivação principal é a criação e a descoberta de algo novo.

A Inovação tem a ver com mudança, com se fazer algo de forma diferente ou se transformar o ambiente e/ou o mercado onde se está inserido, sem, necessariamente, ter a preocupação com a criação de algo verdadeiramente novo. O Inovador é capaz de utilizar sua criatividade aliada às suas habilidades gerenciais e conhecimento do negócio para identificar novas oportunidades para inovar, levando em conta os desejos e necessidades do mercado.

Para Bes e Kotler (2011, p. 15), a inovação é um processo desordenado: difícil de mensurar e difícil de administrar. A maioria das pessoas associa o processo de inovação a uma onda de crescimento, porém se as receitas e os lucros declinam

durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que iniciativas de inovação não valem à pena. Esta concepção por parte de alguns traz à tona o desconhecimento relativo ao termo e aos processos de inovação, que são na verdade processos de exploração de novas ideias.

Para Drucker (2008, p. 44-45) Inovação “[...] uma atividade sistematizada, com um propósito determinado, planejada e organizada e com alto grau de previsibilidade dos resultados almejados e das possibilidades destes serem alcançados”.

O trabalho mais significativo produzido pela escola austríaca advém dos estudos de Joseph A. Schumpeter, professor da Universidade de Harvard, com significativas contribuições ao processo da inovação, com o seu livro “*The Theory of Economic Development* (1934)”. Esse autor propõe uma análise importante de que a inovação não estaria direcionada apenas para o desenvolvimento de novos produtos, mas também de processos.

Ao trazer a inovação para o foco central de seu estudo, uma vez que a análise do desenvolvimento econômico deveria passar pela compreensão dessas mudanças descontínuas, Schumpeter (1997) foi ainda mais longe ao afirmar que a inovação seria um fenômeno inerente às organizações. Para ele,

[...] essas mudanças espontâneas e descontínuas no canal do fluxo circular e essas perturbações do centro do equilíbrio aparecem na esfera da vida industrial e comercial, não na esfera das necessidades dos consumidores de produtos finais. [...] é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1997, p. 58)

Com essa afirmação, o austríaco provavelmente abriu espaço para a incorporação da inovação e a sua gestão aos estudos organizacionais, estabelecendo um campo que viria posteriormente a ser trabalhado por outros pesquisadores, mesmo que influenciados e algumas vezes até englobados por outras áreas da administração e da economia.

A nova abordagem de inovação nos meios organizacionais passa a utilizar os termos empreendimento e empreendedor para se referir, respectivamente, à atividade ou aos seus responsáveis. O conceito do empreendedor “schumpeteriano” vai inclusive além do próprio dono do negócio, incluindo os gerentes e membros da

diretoria, desde que estejam ligados diretamente às inovações, frequentemente tratadas pelo autor como “novas combinações”, (SCHUMPETER, 2003).

A partir desse momento, os modelos de gestão da inovação passavam a reconhecer a importância não somente da escolha de modelos gerenciais e estruturas ideais, mas também da necessidade de gerenciamento de processos internos e outras metodologias com o objetivo de facilitar a inovação organizacional. Essa observação corrobora a visão dos empreendedores “Schumpeterianos” como indutores principais do processo (SCHUMPETER, 2003).

Assim sendo, muitas das ideias propostas por Schumpeter são relevantes atualmente, apesar do direcionamento microeconômico para o tema, em detrimento das análises relacionadas à gestão de processos, por exemplo. Corroborando com essa ideia, a inovação normalmente é estudada como um tema microeconômico, mas com limitações práticas. Quando se observa uma inovação tecnológica, verifica-se o valor agregado proporcionado, tendendo a uma simplificação das atividades no seu entorno. Cabe à gestão de processos, atrelada às competências estratégicas organizacionais, validar as causas e consequências da inovação, mensurando desempenho e as suas limitações.

Uma das propostas consiste em entender os aspectos centrais da inovação, as suas características, o gerenciamento desenvolvido e as influências do ambiente competitivo. Todavia, as organizações precisam de mais informações do que normalmente julgam necessárias. Observando a própria definição de inovação, isto é “introduzir algo novo”, fica clara a importância da gestão em reconhecer os indicadores de desempenho e como atendê-los com eficiência.

3.2.1 Tipos de inovação

Algumas inovações resultam de programas longos e complexos. Outras são criadas a partir de invenções espetaculares, capazes de alterar a estrutura produtiva de setores inteiros. E há ainda aquelas que se originam de pequenas mudanças, levando à melhoria de produtos, serviços ou à redução de custos.

Os tipos mais comuns de inovação são: Inovações incrementais; Inovações radicais e Inovações geradoras de mudanças no sistema tecnológico.

3.2.2 Características da gestão inovadora

Drucker (2008, p. 189-191), fala dos princípios da inovação e afirma que:

- A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades;
- A inovação é tanto conceitual como perceptual, sair para olhar, perguntar e escutar;
- Uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada;
- As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Procuram fazer coisas específicas;
- Uma inovação bem-sucedida visa à liderança.

Uma inovação pode ser um fator chave para mudança de paradigmas. Para que isto aconteça são necessários:

- Custos baixos e com tendências declinantes;
- Oferta aparentemente ilimitada;
- Potencial de difusão em muitos setores;

Algumas das regras da Inovação são:

- Satisfação e Fidelização de clientes;
- Vantagem competitiva;
- Maiores retornos;
- Liderança de mercado;
- Crescimento sustentável;
- Fortalecimento de marca;
- Motivação das equipes;
- Atração de talentos.

Segundo Drucker (2008) para que uma empresa seja considerada inovadora, é preciso ter: estratégia, cultura organizacional, liderança, visão, estruturas, redes, clientes, parceiros, funcionários e diálogo.

Outro aspecto relevante é que ao longo do tempo, o contexto das inovações caracteriza-se por três fases: fluida, transitória e específica; impulsionando

alterações nas as características da organização e, por consequência, da gestão estratégica.

- A fase fluida é marcada por intenso relacionamento dinâmico entre empresa e mercado;
- Na fase transitória produto e processo de inovação começam a caminhar mais juntos e a estarem mais intrinsecamente ligados;
- A fase específica caracteriza-se por inovações incrementais; a razão e a qualidade/custos tornam-se a base da competição.

Observe a quadro 1 com as especificações e peculiaridades das três fases da inovação.

	Fase Fluida	Fase Transitória	Fase Específica
Inovação	Frequentes mudanças importantes no produto	Grandes mudanças no processo impostas pelo crescimento da demanda	Incremental para o produto e com melhorias cumulativas na produtividade e na qualidade
Fonte de Inovação	Pioneiros do setor, usuários do produto	Fabricantes, usuários	Frequentemente, fornecedores
Produtos	Vários projetos, especiais para clientes especiais	Pelo menos um projeto de produto, suficientemente estável para gerar um volume de produção significativo	Em sua maioria, produtos padrão e não diferenciados
Processos de Produção	Flexíveis e ineficientes, grandes mudanças facilmente acomodadas	Tornando-se mais rígido, com mudanças ocorrendo nos passos mais importantes	Eficiente, capital intensivo e rígido, alto custo de mudança
Pesquisa e Desenvolvimento	Sem foco específico devido o alto grau de incerteza tecnológica	Foco em características específicas do produto, depois do surgimento do projeto dominante	Foco em tecnologias incrementais do produto; ênfase na tecnologia do processo
Equipamento	De uso geral, com mão de obra qualificada	Alguns subprocessos automatizados, criando ilhas de automação	Máquinas especiais, quase sempre automáticas, com usos de mão de obra na manutenção e monitoria do equipamento
Fábrica	De pequeno porte; próximo ao usuário ou da fonte de inovação	Genérica com departamentos especializados	Grande escala, altamente especializada para produtos específicos
Custos da mudança do processo	Baixo	Moderada	Alta
Competidores	Poucos, mas em crescimento e com ampla flutuação do market share	Muitos, mas com número diminuindo depois do surgimento do projeto dominante	Poucos, oligopólio clássico com participações estáveis no mercado
Bases da competição	Desempenho funcional do produto	Variação do produto, adequação ao uso	Preço
Controle Organizacional	Informal e empreendedor	Através de projetos e grupos tarefa	Estrutura, regras e metas
Vulnerabilidade dos líderes do setor	Para imitadores e contestações de patentes, a produtos revolucionários bem sucedidos	A fabricantes mais eficientes e com mais qualidade	As inovações tecnológicas que apresentam substitutos superiores do produto

Quadro 1 - Características significantes das três fases da inovação

Fonte: Utterback (1996)

3.2.3 A inovação como estratégia organizacional

Para Bes e Kotler (2011, p. 17-19), as empresas têm afirmado que tornaram seus processos de inovação mais focados no mercado e mais orientado pelos clientes.

As inovações chamadas de radicais envolvem muito investimento, levam tempo para se converter em lucro e, além disso, é, inevitavelmente, uma grande aposta. De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes. Para os autores, a inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical.

A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais. Exemplo da inovação gradual é a indústria automobilística. Um conjunto de pequenos passos inovadores ao longo do tempo culmina em uma inovação significativa.

Entre os economistas há um consenso de que o crescimento econômico está associado à inovação tecnológica e ao conhecimento. No debate que procura entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que são esses elementos os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos.

Um exemplo clássico desse esforço está no Manual de Oslo, produzido sob a coordenação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1981. Esse trabalho teve por objetivo desenvolver modelos e estruturas de análise para estudos sobre inovação, experimentos com pesquisas pioneiras e seus resultados, juntamente com a necessidade de um conjunto coerente de conceitos e instrumentos. O conceito sobre inovação, aqui utilizado, está baseado nessas diretrizes metodológicas definidas no Manual de Oslo, 3ª edição, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), que é a principal fonte de dados utilizada como referência. De acordo com ele:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 55).

Similar a Porter (1990), a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005) determina que Pesquisa e Desenvolvimento devam configurar um dos aspectos centrais para a inovação, sendo necessário compreender os diferentes processos envolvidos. É importante avaliar a geração de valor na economia, e para tanto, necessita-se de um sentido muito mais amplo, na qual a geração da inovação não se dá apenas pelas ações das empresas, mas por um ambiente favorável e por estratégias que aumentem a vantagem competitiva. Segundo Bes e Kotler, o processo de inovação é composto por várias etapas: Objetivos, Pesquisa, Ideias, Avaliação, Desenvolvimento e Lançamento.

A diferença básica entre uma ideia e uma inovação é que a inovação oferece maior valor para o cliente. Muitas inovações atuais apareceram como resultados do ato de analisar o consumidor. Será impossível inovar se não prestarmos atenção no consumidor final, pois é ele quem deve aprovar e consumir a inovação.

3.2.4 Conhecimento como insumo à inovação

É sabido que o Conhecimento é um termo polissêmico que dá margem a várias interpretações, contudo há um denominador comum na Sociedade do Conhecimento, a combinação das configurações e aplicação da informação com as tecnologias da comunicação em todas as suas formas. Nessa sociedade, segundo Martius Rodriguez (2006), o conhecimento e o uso da tecnologia, além da capacidade de inovar e criar, são fundamentais, visto que o controle agora é feito pelos sistemas já automatizados.

Constata-se igualmente que existe uma relação positiva entre pesquisa científica e inovação, por se se tornado um fator estratégico chave nos planos de desenvolvimento dos países no contexto da sociedade do conhecimento.

A inovação sustenta-se em elementos como criatividade, mas também necessita de uma base de conhecimento prévio, principalmente tácito, e da pesquisa científica que vai atuar com um catalisador para ampliar os horizontes e quebrar paradigmas estabelecidos. Estes elementos são críticos para o sucesso do processo inovador. A colocação da criatividade como componente da inovação é defendida por Callon (2004) quando afirma que “a qualidade de uma inovação depende da qualidade das idéias que estão na origem da inovação”.

Callon (2004, p. 68) descreve um novo modelo de pesquisa científica que permite a ação estratégica, quando produz não só textos e enunciados, mas também resultados práticos e procedimentos experimentais. Assim, revela que a teoria é a parte visível do *iceberg*, e a parte mais importante é a prática que, segundo Callon, representa 90% dos produtos do processo. Muda assim o conceito inicial da deslocação de conhecimentos, pois agora se torna necessário o deslocamento tanto dos conhecimentos quanto das práticas, isto é dos laboratórios. “A ciência só pode ser transferida replicando os próprios laboratórios, ou seja, fabricando verdadeiras redes logísticas; a ciência só circula em redes equipadas, instrumentalizadas.”

Para Callon (2004), a ciência não se aplica, replica-se por força de investimentos muito fortes que permitem à ciência transformar-se, combinar-se e adaptar-se novamente em configurações locais, singulares e geralmente diferentes daquelas que prevalecem em outros lugares. A adaptação local bem sucedida de uma solução já existente é compreendida como inovação, a ideia anterior estabelece uma clara relação entre ciência, conhecimento e inovação.

Apesar de ter sido o economista, Joseph Schumpeter, no início do século XX, quem deu o passo decisivo e elaborou sua teoria econômica baseada na importância da inovação na estrutura e no desenvolvimento do capitalismo contemporâneo, entende-se que a humanidade desde sempre inovou.

O processo de inovação é progressivo. Segundo Callon (2004, p. 71) “a partir da ideia passa-se aos primeiros desenhos, às primeiras tentativas, depois aos protótipos e em seguida [...] (a) o desenvolvimento, à comercialização e finalmente (a) o consumidor”. O consumidor é quem valida ou rejeita a inovação. Com base nessas ideias, Callon (2004) afirma que a inovação é um processo coletivo e colaborativo, que precisa mapear os grupos que têm interesse na inovação e aqueles que a ela se opõem, dentro das redes sociais e técnicas.

Muito abordada fora do país, à inovação de ruptura visa contentar as pessoas com produtos e serviços que ofereçam mais praticidade, acessibilidade e, principalmente, economia. Muitas vezes, o processo depende também de avanços tecnológicos para que se tenha êxito nas novas estratégias e, assim, a empresa possa conquistar o público-alvo. Para Anderson Rossi, professor e pesquisador do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral, a inovação de ruptura é essencial

para reduzir custos, ampliar o acesso às pessoas e melhorar a qualidade em muitos setores.

3.2.5 Os desafios da inovação no Brasil

O Professor e pesquisador Anderson Rossi do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral publicou em artigo recente (26/10/11) na revista HSM Management, que a inovação tecnológica não é algo propriamente do século XX. Da forma como a concebemos hoje, talvez pudéssemos retroagir à primeira Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra, momento em que se passou, de forma mais consistente, a associar o desenvolvimento de novos produtos e processos ao crescimento econômico de um país. Desde meados do século XX os países desenvolvidos apostaram na inovação tecnológica como fator de desenvolvimento econômico. No Brasil, segundo Rossi um bom exemplo foi visto na área da aviação. Empresas, como a Gol e a Azul, entraram no mercado oferecendo serviços mais modestos, porém, a preços mais baixos.

“O movimento popularizou o setor e trouxe novos passageiros aos aviões dessas companhias. Já na área da saúde, tradicionais planos de assistência médica presenciaram a chegada de companhias que trouxeram consumidores de outras classes ao setor”, exemplifica Rossi.

Atualmente se compreende que a inovação de maneira alguma se restringe a instituições econômicas. Isto se torna evidente ao longo da história com a criação e o desenvolvimento da universidade moderna, principalmente as universidades americanas. O texto do livro de Drucker (2008, p. 30-31) afirma que:

A universidade, tal como a conhecemos hoje, começou como resultado da imaginação. [...] Depois da Segunda Guerra Mundial, uma nova geração de empreendedores americanos inovaram mais uma vez, construindo universidades “privadas” e “metropolitanas” novas: Pace University, e o Instituto de Tecnologia de Nova York. [...] elas foram estruturadas deliberadamente para um “mercado” novo e diferente – indivíduos em meio de suas carreiras, em vez de jovens recém-saídos da escola secundária; estudantes das cidades grandes viajando diariamente para universidade a qualquer hora do dia e da noite, em vez de estudantes morando em campi universitários, com dedicação plena aos estudos, cinco dias por semana, das nove as cinco; e estudantes com formação bem diversas, e deveras bem heterogêneas, em vez dos alunos típicos da tradição universitária americana.

3.2.5.1 Lei da inovação no Brasil

A proposta de Lei da Inovação, apresentada na Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação e colocada em consulta pública pelo MCT com objetivos propostos para a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação são assim sintetizados:

1. Criar um ambiente favorável à inovação no País;
2. Ampliar a capacidade de inovação e expandir a base científica e tecnológica nacional;
3. Consolidar, aperfeiçoar e modernizar o aparato institucional de Ciência, Tecnologia e Inovação;
4. Integrar todas as regiões ao esforço nacional de capacitação para Ciência, Tecnologia e Inovação;
5. Desenvolver uma base ampla de apoio e envolvimento da sociedade na Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação;
6. Transformar CT&I em elemento estratégico da política de desenvolvimento nacional.

A partir da premissa de que Ciência, Tecnologia e Inovação podem contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento, o bem-estar, a justiça social e o exercício de soberania, é necessário ter presente o patamar já alcançado nessa área no Brasil, de modo a estabelecer diretrizes estratégicas compatíveis com as prioridades e necessidades de seu atual estágio de evolução e que propiciem condições para os avanços requeridos. Tais diretrizes precisam ser informadas tanto por condicionantes internacionais, quanto pelas carências, especificidades e potencialidades da realidade brasileira.

Por sua vez, aumentar a quantidade e densidade das inovações brasileiras é requisito essencial para o avanço sustentado da competitividade do aparato produtivo nacional e para a garantia de empregos mais qualificados e melhor remunerados, assim como para a introdução e difusão de bens e serviços que venham a contribuir para a elevação da qualidade de vida dos cidadãos. É reconhecida que a inovação que cumpre esse papel se refere tanto à inovação incremental, derivada de aperfeiçoamentos em produtos e processos de produção, como a inovação radical que envolve conjunto maior de conhecimentos e prazos mais longos para sua geração.

O Brasil não deve menosprezar os efeitos para a competitividade nacional que podem ser derivados das inovações incrementais: mudanças nos materiais empregados, nos processos de produção envolvendo especificações mais adequadas de métodos de produção, incorporação de processos de produção poupadores de insumos, mudanças de características e agregação de novas funções aos produtos. Esse tipo de inovação objetiva a redução de custos de produção e a definição de segmentos de mercado que podem melhorar a competitividade dos produtos brasileiros tanto no mercado interno quanto no comércio internacional. Já a inovação radical – muito mais esporádica que a incremental – gera efeitos mais intensos na definição de novos espaços de mercado e na competitividade em preços. Investir e fortalecer a inovação tecnológica no País implica atuar nas duas direções.

Embora a inovação incremental seja mais comum, não são todas as empresas que se encontram em condições de realizá-la. Para expressivo contingente de empresas, principalmente pequenas e médias, até mesmo os processos de modernização e o acesso à informação tecnológica – elementos básicos para a inovação – são ainda insuficientes, o que ameaça sua sobrevivência em mercados crescentemente competitivos.

A proposta de Lei da Inovação, apresentada na Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, representa avanço significativo na direção do estímulo à inovação. Trata da gestão das instituições científicas e tecnológicas, em particular a gestão de pessoal envolvido em pesquisa. A proposta contempla novas formas de contratação que favorecem a mobilidade de pesquisadores das instituições públicas de modo a permitir sua atuação em projetos de pesquisa de empresas ou para constituir empresas de base tecnológica. Estabelecem, também, regras claras para a comercialização de inovações geradas com a participação de universidades ou instituições públicas de pesquisa, assim como para o respectivo compartilhamento dos direitos de propriedade intelectual entre pesquisadores, instituições de pesquisa e empresas. Propõe, ainda, novas formas de parcerias entre o setor público e privado, como a contratação ou encomendas ao setor privado de projetos de desenvolvimento tecnológico. Esse mecanismo, utilizado com grande êxito em países avançados, merece particular atenção pelo potencial de promoção de novos mercados, com menores custos e riscos de desenvolvimento para as empresas.

O revigoramento, em novas bases, da Lei de Informática (Lei nº 10.176/2000), representou passo importante no estímulo às atividades de P&D no setor de informática. O Fundo de Interação Universidade-Empresa (Fundo Verde-Amarelo), fortalecido com recursos e flexibilidade adicionais em razão da Lei nº 10.332/2001, estabeleceu novos instrumentos de apoio financeiro aos projetos de inovação tecnológica e criou condições para o crescimento do esforço privado em atividades de P&D.

Foram instituídas formas de financiamento à inovação a custos mais baixos com a equalização de taxas de juros aproximando-se dos níveis praticados em outros países, a participação acionária (direta ou por intermédio de fundos de capital de risco) em empresas de base tecnológica e a concessão de subvenção a empresas que executam programas de desenvolvimento tecnológico industrial e agropecuário. A configuração desses novos instrumentos de incentivo representa uma evolução especialmente alentadora e deverá beneficiar, em especial, as micro e pequenas empresas de base tecnológica, que geralmente encontram dificuldade de acesso ao crédito.

A inovação tecnológica é um processo econômico e social. Seu poder transformador da economia e da sociedade depende tanto da existência de políticas, instituições e condições adequadas e favoráveis à sua realização, quanto da ocorrência de indivíduos e empresas com características empreendedoras.

A construção de um verdadeiro Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil requer a continuidade e reforço de políticas visando à capacitação de recursos humanos em todos os níveis, do básico ao cientista especializado, a elevação significativa do esforço nacional de pesquisa, a produção e difusão do conhecimento envolvendo a academia e a empresa, a criação de um complexo sistema de instituições, infraestrutura apropriada, mecanismos de incentivo e redes de cooperação indutoras da transformação do conhecimento em novos bens ou serviços, processos ou sistemas de produção.

É necessário realizar pesquisas e estudos em campos os mais diversos, inclusive os das ciências sociais e humanas, como psicologia, sociologia, política, economia e novas áreas do direito. A ciência, a tecnologia e a inovação são importantes motores da transformação econômica e social dos países. A busca por novas possibilidades de transformar o conhecimento em inovação – e em riqueza,

por consequência – envolve hoje inúmeros atores. Não é tarefa apenas de governos, mas do conjunto da sociedade representada pela academia, setor empresarial, entidades de categorias profissionais, entidades do terceiro setor, entre outros.

Nessa perspectiva, as conferências nacionais de ciência e tecnologia têm historicamente oferecido à sociedade um espaço democrático para se manifestar sobre suas propostas e aspirações para o setor. Outras duas conferências se seguiram em 2001 e 2005, cada uma constituindo-se em democrático espaço para a discussão de temas mais relevantes a época.

Realizada em 2001 – dezesseis anos depois – a 2ª Conferência discutiu o novo modelo e financiamento para a área, baseado nos fundos setoriais. Outro resultado da segunda edição da conferência foi à criação do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. A tarefa inicial do Centro foi à elaboração do Livro Branco da Ciência e Tecnologia, Contendo orientações estratégicas de longo prazo, emanadas da Conferência.

Em 2005, realizou-se a 3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, com o forte apelo de mostrar a importância da ciência, da tecnologia e da inovação para gerar riqueza e distribuí-la pela sociedade por meio de mecanismos de inclusão social, cujo principal pilar é a educação.

Em maio de 2010, foi realizada a 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, que reuniu em Brasília um público sem precedentes, superior a quatro mil participantes. Foi convocada por decreto presidencial para discutir uma política de Estado para ciência, tecnologia e inovação com vistas ao desenvolvimento sustentável. Foi precedida de encontros estaduais, fóruns de discussão e conferências regionais, o que reforçou ainda mais seu caráter democrático e participativo.

A quarta e mais recente edição da Conferência Nacional organizou suas discussões com base nas prioridades do Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional no período 2007-2010. Também conhecido como o PAC da Ciência, marcou a história da CT&I no País não apenas pelo êxito em sua execução, mas também por conta de suas qualidades e pelo processo coletivo que caracterizou sua elaboração. Constituiu instrumento de ação do Governo Federal como um todo, executado em forte articulação com os Estados da Federação e com as principais entidades e associações científicas e empresariais. O

sucesso do PACTI foi amplamente reconhecido durante a 4a Conferencia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Como e tradição, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos coloca à disposição da sociedade as propostas discutidas na 4ª Conferencia. Estão reunidas neste Livro Azul e representam elementos importantes de orientação para a superação dos novos desafios da política de ciência, tecnologia e inovação para que ela se torne uma política de Estado.

O primeiro desafio é dar continuidade ao processo de ampliação e aperfeiçoamento das ações em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), tornando-as políticas de Estado. Em segundo lugar, trata de expandir com qualidade e melhorar a distribuição geográfica da ciência. O terceiro desafio é melhorar a qualidade da ciência brasileira e contribuir, de fato, para o avanço da fronteira do conhecimento. Em quarto lugar, é preciso que Ciência, Tecnologia e Inovação se tornem efetivos componentes do desenvolvimento sustentável com atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas e incorporação de avanços nas políticas públicas. O quinto desafio é intensificar as ações, divulgações e iniciativas de CT&I para o grande público. E, finalmente, o sexto desafio é melhorar o ensino de ciência nas escolas e atrair mais jovens para as carreiras científicas (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO).

Historicamente existem barreiras que dificultam a interação e cooperação entre universidades e empresas. Barreiras estruturais; motivacionais, de procedimentos e de informação. As barreiras entre universidades e empresas dificultam os processos organizacionais, pessoais / profissionais e culturais.

Nesse sentido, as empresas Terra (2010, p. 44) afirma que:

[...] mais avançadas são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando uma “teia impecável entre invenção, projetos, serviços e logística, e permitindo que as decisões, assim como a criação, captação e codificação do conhecimento estejam ocorrendo nos níveis mais baixos da organização”.

A necessidade de aprendizado deve e está sendo, cada vez mais, estendida para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisas, universidades etc., na questão do aprendizado por meio da formação de redes de alianças empresariais e no aprendizado com clientes. O aprendizado com o ambiente e, em particular, a

articulação de alianças representa um grande desafio em termo de gestão, especialmente para empresas de países em desenvolvimento, como o Brasil.

No meio desse turbilhão, um alerta: a busca incessante de informações e conhecimento pode gerar uma sobrecarga mental e um nível elevado de ansiedade que pode ser contra produtivo. Essa situação é, particularmente, mais verdadeira para a geração que está entrando ou entrou há pouco tempo no mercado do trabalho.

3.3 Parcerias

O conceito de parceria descrito por Di Pietro (2005) diz que esta decorre da à reunião entre duas ou mais pessoas que investem capital ou capital e trabalho, cujo fim especulativo é o bem comum. Nesse livro, o vocábulo parceria é utilizado para designar todas as formas de sociedade que, sem formar uma nova pessoa jurídica, são organizadas entre os setores para consecução de fins de interesse. Nelas existe a colaboração social e econômica para satisfação de interesse.

A parceria pode servir a variados objetivos e formalizar-se por diferentes instrumentos jurídicos, tais como: composição de um capital social entre a instituição e uma nova pessoa, mas, apenas, numa relação negocial, em que as partes assumem obrigações determinadas com vistas à participação de lucros alcançados. Pelo fato do vocábulo parceria trazer em si a ideia de lucro, alguns resistem a sua utilização.

Tanto as parcerias quanto os convênios objetivam a promoção de cooperação recíproca entre as partes. Segundo Di Pietro (2005), os convênios são um ato administrativo bilateral entre uma entidade pública ou privada acordado com outras entidades da mesma natureza, para o desempenho coordenado de atividades convergentes com vistas à satisfação de interesses. Diante disso, entende-se que o convênio tem por objetivo a realização de serviços de interesses recíprocos entre organizações públicas e privadas em sistema de cooperação mútua.

Para o presidente da Dimep e diretor do Departamento Sindical (Desin) da FIESP o economista Dimas de Melo Pimenta, nunca se usou tanto esta expressão (firmar parcerias) quanto agora, em que as empresas já conseguem enxergar com um pouco mais de nitidez as fissuras causadas em seus alicerces pelo terremoto da crise financeira mundial. É unânime a constatação de que os grandes problemas

tornam-se ainda maiores quando se tenta enfrentá-los sem apoio ou auxílio. Conscientes desse fato, as empresas e os empreendedores elegem o trabalho em rede e o estabelecimento de parcerias como pilares fundamentais da racionalização de procedimentos e da gestão eficiente.

As parcerias não são novidade, tampouco “moda” que promete soluções mágicas. Ao contrário: são velhas conhecidas de quem realiza, inova e produz. Seus objetivos essenciais consistem em assegurar ganho de competitividade, redução dos riscos de perdas e prejuízos e metas alcançadas à medida que a união de forças e de conhecimentos proporciona complementaridade. Desse modo, afirma Dimas, as parcerias constituem valiosa ferramenta para a intersecção e a interação dos diferentes setores da sociedade.

Ainda sob essa perspectiva, segundo Rodríguez (1999), a escolha do parceiro com o qual poderá ser realizada a aliança é um passo extremamente delicado e crítico, o aspecto mais importante a ser considerado, pois permite assegurar que existe compromisso capaz de fazer os parceiros sentirem seus, os êxitos. O autor ainda expõe que, para tomar a decisão de escolha, os seguintes requisitos devem ser observados:

- Capacidades, resultado da complementação das competências essenciais das empresas envolvidas, a fim de proporcionar valor agregado e permitir atender as necessidades do mercado alvo;
- Compatibilidade traduzida pela afinidade cultural entre os parceiros, para poder manter a relação de parceria em operação;
- Compromisso, observado no potencial parceiro que denote possuir honestidade e transparência, condições primordiais para que exista uma cooperação efetiva e a parceria possa funcionar.

Segundo Di Pietro 2005, existe diversos modelos de parcerias. Nas chamadas “PPPs” (parcerias público-privadas), temos a junção do capital privado com o poder governamental, viabilizando e agilizando a realização de obras voltadas ao bem comum. Essas alianças têm se mostrado essenciais para a efetivação de grandes empreendimentos, tais como as construções de portos, estradas e linhas de metrô.

Existem também as parcerias firmadas entre empresas, em que os agentes interagem por meio da troca de experiências, conhecimentos, produtos e *know-how*.

Além disso, empresas inovadoras, universidades e centros de pesquisa costumam ter casamentos bem felizes.

Na parceria público-privada segundo Terra (2005), o sucesso das empresas torna-se mais dependente de uma rede de associação com outras pessoas. É fundamental não esquecer que as parcerias se caracterizam pela chamada “mão dupla”. A parceria entre indústria e academia se acentuou nas duas últimas décadas porque ambas necessitavam de algo que a outra poderia oferecer. Do lado das indústrias, a globalização acentuou a necessidade de se modernizar, e o jeito foi buscar soluções nas escolas e nas universidades. Estas, por sua vez, viram-se afligidas pela diminuição do aporte de recursos públicos e encontraram nas empresas privadas uma generosa fonte de custeio.

A troca de conhecimentos entre atores distintos também ocorre de maneira dinâmica e desafiadora: enquanto a academia lida com o saber mais amplo e reflexivo, as empresas anseiam por resultados palpáveis e informações de retorno imediato. Nesse contexto, o enriquecimento é mútuo.

A lógica das parcerias é a da complementaridade de recursos e de capacidades para o atendimento das necessidades de outros, considerando-se que, conjuntamente, pode-se fazer algo que sozinho não seria possível. Por meio de ações em parceria, as organizações podem ampliar ou aprofundar a sua atuação, podem integrá-la a outros serviços realizados na sociedade, podem ganhar força política e, ainda, otimizar recursos e aumentar a relevância de sua atuação. (INSTITUTO COMUNITÁRIO BRANDE FLORIANÓPOLIS, 2011).

3.4 Competitividade

A competitividade é um fator de grande influência atualmente. O avanço tecnológico é um dos fatores que trouxe um alerta para as pessoas e organizações em que existe a necessidade de se manter competitivo na atual realidade. Para Dahab (1996), é a capacidade que uma empresa tem de manter ou aumentar os lucros e a participação no mercado. Para tal, se faz necessário que a empresa saiba aproveitar sua potencialidade e as vantagens competitivas conquistadas ao longo do tempo.

“São muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto nas empresas como nos países” (TERRA, 2010, p. 19). Comenta que o momento é de transição e que a gestão

proativa do conhecimento adquire papel central. Para a gestão do conhecimento cita que são muitos os termos utilizados e que de certa maneira a ela se referem.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa do trabalho, os resultados obtidos com a entrevista, o questionário e o exame dos convênios foram analisados e organizados conforme procedimentos estabelecidos na metodologia.

No que tange aos convênios, conforme Anexos A, B e C, após verificação de suas cláusulas, verificou-se que a inovação no processo de gestão da FAINOR abrange alguns princípios conforme aborda Drucker (2008), ferramentas inovadoras simples e concentradas, inicialmente pequenas, fazendo coisas específicas, levando à melhoria dos seus serviços e difundindo-os a muitos setores. (Ver anexos A, B e C e cláusulas I e IV).

Também foi possível identificar nos termos do convênio que a Instituição de Ensino Superior pesquisada buscou fatores-chaves de inovação, conforme elucida Drucker (2008), quais sejam:

- **o fortalecimento da marca**, já que as empresas parceiras divulgam sua marca com a qual se aliançou no tocante à quantidade de pessoas envolvidas/beneficiadas: funcionários, seus cônjuges e filhos “Parágrafo Primeiro – Os filhos e cônjuges de funcionários das empresas conveniadas poderão usufruir de até 30% de desconto, observadas as condições acima”. (Anexo B); comunidades religiosas “Parágrafo Primeiro – A Comunidade Religiosa divulga semestralmente a existência do Convênio para concessão dos descontos; realizando processo seletivo público para escolha dos beneficiados; afixando a lista dos selecionados em local público e promovendo a sua leitura”. (Anexo A)
- **fidelização dos clientes** no momento em que a Instituição oferece serviços de formação continuada e diversificada “**CLÁUSULA PRIMEIRA** – Objeto – convênio em decorrência de parceria técnico científica, prestação de serviços, estímulos educacionais / acesso ao ensino superior privado, políticas de ampliação e desenvolvimento de mão de obra qualificada, treinamento / capacitação, visando o desenvolvimento regional, inclusão social e econômica”. (Anexos A, B e C).

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que a Instituição de Ensino Superior pesquisada trabalha, quase que totalmente, com serviços intangíveis e estes se apresentam menos visíveis e mais difíceis de serem compreendidos, mas,

por consequência, também mais propícios a oferecerem competitividade já que, são mais difíceis de ser copiados e/ou imitados pela concorrência. Desta forma, quanto mais se conta com competitividade baseada em recursos intangíveis, mais sustentável será a vantagem dessa empresa.

Ratificando Porter (1999), as empresas alcançam vantagens competitivas mediante atos de inovação, aplicando novas tecnologias e novos caminhos de fazer as coisas, implementando e integrando novas técnicas e metodologias, não esquecendo que a empresa deve conduzir esses procedimentos de maneira a aumentar e prolongar o aprendizado, obtendo benefícios significativos e duradouros da inovação.

Quanto à essência da formação de boas parcerias, que apresentam como uma de suas principais características a viabilização de ações e obras em prol de melhorias, com reciprocidade dos interesses dos envolvidos; cláusulas II e III (Anexos A, B e C). Também perceptível em falas na entrevista e/ou questionário “a parceria com a FAINOR já vem gerando frutos para nossa organização, pois vem aumentando o nível de conhecimento de vários colaboradores”.

De acordo Gulati (1998) as parcerias podem ser formadas enquanto arranjo firmado voluntariamente entre duas ou mais organizações dispostas a mobilizarem esforços conjuntos de troca, venda, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, contudo, mantendo suas identidades corporativas.

Ainda na cláusula II (Anexos A, B e C), foi possível identificar que embora haja explicitado documentalmente que existe a obrigatoriedade de selecionar dentre os associados os que reúnem condições de serem parceiros da FAINOR, de fato esse processo ocorre aleatoriamente. Como afirma Rodríguez (1999), este é o aspecto mais importante a ser considerado, pois permite assegurar que existe compromisso capaz de fazer os parceiros sentirem como seus, os êxitos da aliança.

A partir do questionário (Apêndice A) foi possível traçar o perfil dos entrevistados. A população pesquisada é formada por beneficiários da parceria IES x Empresa, estruturada conforme: sexo, estado civil, escolaridade, cargo, setor empresarial, localização, situação da atividade. Tal descrição tem o principal propósito de tornar mais claro quem são os participantes da pesquisa auxiliando na compreensão de suas conclusões.

Num total de 63 empresas conveniadas, 44 empresas confirmaram o recebimento do questionário e, apenas 28 empresas os responderam. Ao final, o universo da pesquisa alcançou 44,44 % do total de empresas conveniadas.

Segue-se o perfil dos entrevistados, conforme apresenta a Tabela 1.

DADOS	CATEGORIAS	TOTAL	PERCENTUAL
Sexo	Masculino	23	82,1%
	Feminino	5	17,9%
Estado Civil	Casado (a)	20	71,4%
	Solteiro (a)	6	21,4%
	Divorciado (a)	2	7,2%
	União Estável	0	0%
	Outro	0	0%
Formação	Ensino Médio Incompleto	0	0%
	Ensino Médio Completo	5	17,85%
	Graduação Incompleta	3	10,7%
	Graduação Completa	12	42,85%
	Pós-Graduação Incomp.	0	0%
	Pós-Graduação Comp.	8	28,6%
	Presidente	7	25%
Cargo	Diretor Presidente	2	7,2%
	Diretor	3	10,7%
	Diretor Administrativo	3	10,7%
	Diretor Executivo	1	3,5%
	Diretor Técnico	1	3,5%
	Diretor Comercial	1	3,5%
	Gerente/ Gerência	2	7,2%
	Outros (Sócio Administrador, Contadora, Gestor, Titular, Administrador, Assistente Administrativo)	6	21,4%
Localização	Não Responderam	2	7,2%
	Brumado	1	3,5%
	Itapetinga	2	7,2%
	Salvador	1	3,5%
	Vitória da Conquista	24	85,80%
	Associação	1	3,5%
	Comércio	7	25%
Setor Empresarial	Cooperativa	1	3,5%
	Serviços	15	53,8%
	Sindicato	3	10,7%
	Outros	1	3,5%
	Cooperativa	1	3,5%
	Associação	9	32,2%
Situação da Atividade	Empresa Formalizada	18	64,3%
	Empreendedor Individual	0	0%
	Informal	0	0%

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos entrevistados beneficiários, 82,1% são do sexo masculino, enquanto 17,9% são do sexo feminino, sendo destes 71,4% casados, 21,4% solteiros e 7,2% divorciados. Quanto à formação, a maioria, 42,85% tem nível superior completo,

28,6% pós-graduação completa, 17,85% ensino médio completo e 10,7% ensino superior incompleto.

As empresas parceiras conforme o ramo de atividade apresenta entre os gestores nível de formação diferente sendo predominante o nível superior ($p=0,05$) entre as empresas de maior poder econômico, sendo esta, outra característica importante dos parceiros da FAINOR.

Crosstab

		Formação _cod				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
setor_atividade_cod	1,00	2	1	1	3	7
	2,00	1	0	0	0	1
	3,00	2	6	7	0	15
	4,00	0	3	0	0	3
	5,00	0	1	0	0	1
	6,00	0	0	1	0	1
	Total	5	11	9	3	28

Tabela 2 A – Formação**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,666 ^a	15	,055
Likelihood Ratio	24,010	15	,065
Linear-by-Linear Association	,341	1	,559
N of Valid Cases	28		

a. 23 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Tabela 2 B – Formação

Fonte: Dados da Pesquisa.

Um dos maiores desafios competitivos nos dias de hoje é aproximar os centros de ensino e pesquisa do setor produtivo. O Brasil tem mostrado boa capacidade de geração de conhecimento, já que participa com 2% da produção internacional de artigos científicos publicados em periódicos indexados.

O conceito de parceria é, hoje, aplicado aos mais diversos setores de atividade da vida pública e privada das sociedades contemporâneas. A parceria entre a academia e as empresas pode render muitos frutos para ambos os lados, fazendo com que o conhecimento gerado na banca acadêmica chegue ao chão de fábrica e vice-versa.

A utilização de instrumentos para incentivar a cooperação empresa-universidade pode levar a uma situação de ganho para elas. A empresa ganha maior acesso ao fluxo permanente de conhecimentos, inovação e pessoal qualificado. As universidades são beneficiadas com a atualização de seus programas de ensino e pesquisa ao contexto de competitividade, acesso aos recursos financeiros e experiências reais para o corpo docente e alunos.

Uma ferramenta de fundamental aproximação entre as empresas e a universidade são os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) presentes em

universidades e centros de conhecimento. O papel desses núcleos é servir como porta de entrada das empresas no ambiente acadêmico.

Para Campos e Barbosa (2001, p. 19) “A intensificação dos acordos de cooperação entre empresas testemunha a alteração do comportamento empresarial [...] sendo crescentemente a opção escolhida pelas empresas para manterem ou desenvolverem a sua capacidade competitiva”. Neste contexto, as alianças ou parcerias estratégicas constituem uma consequência quase natural da cooperação.

As relações de cooperação estabelecida para o desenvolvimento das inovações permitem conhecer melhor a interação entre os diversos agentes que compõem o sistema nacional de inovação, e podem influenciar o fluxo de informações, promovendo o aprendizado e a difusão de novas tecnologias.

Também considerando a importância de que outras cidades conheçam e usufruam das vantagens e benefícios que podem ser alcançados por meio de parcerias a FAINOR buscou apresentar à circunvizinhança suas ideias conseguindo levar a mais alguns municípios a experiência inovadora da cooperação. Totalizando 85,80% das empresas pesquisadas, o município de Vitória da Conquista tem o maior percentual de empresas conveniadas, em seguida vêm os municípios de Brumado 3,5%, Salvador 3,5% e Itapetinga 7,2%; pertencentes aos setores de: comércio 25%, prestadores de serviços 53,8%, associações 3,5%, sindicatos 10,7%, cooperativa e outros setores 7%.

Verificou-se que o ramo de trabalho dos parceiros da FAINOR repercute no fato das empresas terem ou não filial em nível de significância de $p=0,03$ onde as empresas do ramo de serviços em quase sua totalidade não possuem filiais, por sua vez as empresas do setor de comércio apresentou um resultado equilibrado entre ter ou não filial. Por outro lado as empresas do setor de comércio na sua grande maioria possuem filiais e no contra ponto as do ramo de serviços praticamente nenhuma possui filial. Esses dados já eram de se esperar conforme dados demonstrados na pesquisa de campo.

Crosstab

		filiais_cod_nao0_sim_1		Total
		,00	1,00	
setor_atividade_cod	1,00	4	3	7
	2,00	0	1	1
	3,00	14	1	15
	4,00	2	1	3
	5,00	0	1	1
	6,00	0	1	1
	Total	20	8	28

Tabela 3 A – Empresas com filiais**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,760^a	5	,038
Likelihood Ratio	12,775	5	,026
Linear-by-Linear Association	,109	1	,741
N of Valid Cases	28		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29.

Tabela 3 B – Empresas com filiais

Fonte: Dados da Pesquisa

Todas as empresas aqui expostas, além da diversidade do campo de atuação apresentam um outro fator a se elencar, é que elas também apresentam diferentes tempos de vida, desde as mais novas criadas até pouquíssimos anos atrás, até as com mais de sessenta anos, inclusive uma já, praticamente, centenária. Percebe-se com isto a capacidade de flexibilização da FAINOR em lidar com as mais diferenciadas necessidades de seus parceiros, bem como, com a individualidade de cada uma, se valendo das experiências bem sucedidas de maneira a aprimorá-las conforme exigências hodiernas do mercado, tal como convém a uma empresa voltada para o novo e para a aprendizagem contínua.

De acordo com Fernandes, (*apud* Marsick e Watkins 2003) a aprendizagem deve ser integrada nos sistemas, práticas e estruturas correntes da organização para que possa ser partilhada e utilizada regularmente para melhorar de forma intencional as mudanças na performance do conhecimento.

Por conseguinte, foram abordados aspectos dos serviços prestados pela IES pesquisada. Quando indagados se os serviços educacionais oferecidos pela FAINOR necessitavam de alterações e/ou correções para atender às exigências dos parceiros, 64,3% responderam não e 35,7% responderam sim, que há necessidade de ajustes e correções na parceria com a FAINOR. No entanto, ao propor que

explanassem quais seriam essas alterações necessárias na área da Graduação, as respostas foram dispersas e caminharam numa linha pessoal dificultando a análise. Foram observadas desde solicitações para instalação de uma unidade de Graduação até questionamentos quanto à qualidade dos profissionais de ensino.

Diante do exposto, vale ressaltar que a parceria está trilhando os caminhos certos quando se avalia que a maioria dos parceiros encontra-se satisfeitos com as ações e serviços disponibilizados pela FAINOR, mas a partir dos resultados dos não tão satisfeitos observa-se que adotar medidas diferenciadas, das que se tem lançado mão até o presente momento, além de fidelizar os parceiros já existentes, atrairá outros.

A partir da adoção dessas novas práticas podemos evidenciar as mudanças que se alcançam em instituições aprendentes, conforme aduz Drucker (2008), a relevância da aprendizagem organizacional é atual e amplamente reconhecida como essencial de maneira a impulsionar os resultados das organizações. Desta forma, uma organização aprendente emerge das estratégias de mudança que é capaz de adotar.

Quanto às alterações no âmbito da Pós-graduação, as respostas que se seguiram também dificultaram uma análise mais pontual, conforme segue: abertura de cursos de pós-presenciais; aumento do leque de oportunidades; falta de informações sobre os cursos de pós-graduação ofertados pela FAINOR; falta de cursos na área pública e mestrados não existentes.

As organizações de aprendizagem buscam desenvolver estratégias que permitam maior amplitude na produção, na divulgação do conhecimento, maior velocidade na incorporação dos processos de trabalho e, conseqüentemente, obter maiores vantagens, visando tornarem-se mais competitivas.

Em relação a esse aspecto, Porter (1999) argumenta que uma vantagem competitiva que seja sustentável constitui a base fundamental do desempenho acima da média e em longo prazo. Isto implica não apenas obter benefícios a partir dos acertos dos concorrentes, mas ser capaz de gerar o novo, de criar.

Conforme salientam Campos e Barbosa (2001), a gestão proativa do conhecimento irá fornecer subsídios para que a organização desenvolva diferenciais competitivos. Isto ocorre porque o saber reside nas pessoas e pode ser utilizado para a geração de novos conhecimentos, alavancando os negócios de uma empresa.

As principais motivações que estão na base da adesão a processos colaborativos empresariais residem nas necessidades sinérgicas, na convergência setorial e consolidação, na obtenção de economias de escala, no aumento de flexibilidade, na redução de riscos, no domínio da concorrência e no acesso a conhecimento e tecnologia complementares.

É evidente que universidades e empresas são domínios distintos e distantes. Enquanto na universidade o trabalho é colaborativo e publicável, na empresa é competitivo e secreto. Enquanto os resultados são de longo prazo, no primeiro caso, na empresa precisam ser rápidos. As capacitações acumuladas ao longo dos anos são diferentes nesses dois mundos.

A cultura da inovação e da parceria deve ser amplamente difundida não apenas no meio produtivo, mas na sociedade como um todo. Todo o arcabouço inovativo proveniente das instituições governamentais de apoio ao empreendedorismo deve alcançar não apenas as grandes empresas, mas principalmente os pequenos investimentos. Neste ponto, o governo Brasileiro deve ampliar as ações que beneficiam diretamente aos micros empreendimentos.

Questionados quanto à ocorrência de troca ou transmissão de conhecimento sobre a parceria e se isso poderia modificar a relação na parceria, 78,5% dos entrevistados indicaram que existe essa troca e apenas 21,5% responderam o contrário. Tais respostas tornaram-se contundentes ao serem comparadas com a próxima questão que indagava se havia a necessidade de aquisição de conhecimento e/ou práticas que poderiam ser adotadas para melhorar a empresa parceira 92,8% responderam sim e apenas 7,2% disseram que não. Também não explicitaram de que forma ocorre essa transmissão e quais modificações reais contribuiriam para as relações que se estabelecem entre as parceiras.

Dessa maneira, entende-se que realmente são necessários novos conhecimentos, processos e práticas em prol de melhorar as ações que envolvem a aliança entre as parceiras, inclusive no que tange a esse tipo de avaliação.

Nesse sentido, alguns autores (WHIPPLE; FRANKEL, 2000; YOSHINO; RANGAN, 1996) enfatizam que, para manter a força da parceria é preciso um acompanhamento constante do processo de colaboração e interação. Para Whipple e Frankel (2000) as parcerias que obtiveram sucesso monitoram o atendimento das expectativas de desempenho a partir da avaliação e execução das metas da aliança, o que por consequência, impulsiona melhorias na posição competitiva de cada

parceiro envolvido no mercado. Yoshino e Rangan (1996) ratificam essa premissa e acrescentam afirmando que o grau de atendimento às obrigações acordadas em prol da parceria, demonstra a existência de um compromisso, e, por isso, deve ser monitorado e, quando necessário, empreender atitudes corretivas. Pode-se salientar ainda que a avaliação de desempenho de uma relação de parceria necessita que fatores como critérios subjetivos, intangíveis (confiança, comprometimento) sejam contemplados no decorrer desse processo.

No tocante à capacitação, tanto da gerência quanto dos colaboradores, também foi alto o índice de vontade em melhorar. Quando perguntados sobre se haveria necessidade dos gestores se capacitarem com algum curso o percentual foi de 96,5% e apenas 3,5% disse não precisar de capacitação.

Ao analisar a necessidade de capacitar por parte dos entrevistados, verificou-se que os gestores, em sua maioria, quase 100%, sentem a necessidade de se capacitarem com algum outro curso no setor onde atuam com significância de ($p=0,00$) entre todos os entrevistados e consultados, mesmo entre os gestores de nível superior. Observam que o benefício da oportunidade de qualificação disponível em função da parceria com a FAINOR. A análise também revela que a capacitação deve estar disponível para todos os gestores e colaboradores deveriam ser oportunizadas a todos os aprendentes da organização. Esta característica foi a de maior valor absoluto entre os parceiros da FAINOR.

Crosstab

		Sente_a_necessidade_de_se_capacitar_com_algun_out ro_curso_cod		Total
		,00	1,00	
setor_atividade_cod	1,00	0	7	7
	2,00	1	0	1
	3,00	0	15	15
	4,00	0	3	3
	5,00	0	1	1
	6,00	0	1	1
	Total	1	27	28

Tabela 4 A – Necessidade de capacitação da gerência**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,000^a	5	,000
Likelihood Ratio	8,628	5	,125
Linear-by-Linear Association	,364	1	,546
N of Valid Cases	28		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Tabela 4 B – Necessidade de capacitação da gerência

Fonte: Dados da Pesquisa

Bem próximo a esta pergunta, também houve grande interesse da gerência em capacitar seus colaboradores, 92,8% responderam que sim e apenas 7,2% responderam não. Um ponto a se ressaltar é a percepção dos empresários acerca da necessidade em aperfeiçoar seus conhecimentos e, também, a capacitação de seus funcionários. A análise dos dados das empresas entrevistadas dos mais variados setores, por ramos de atividade, os parceiros da FAINOR, quando entrevistados demonstrou interesse em capacitar seus colaboradores em nível de significância de $p=0,01$ onde as empresas do ramo de serviços apresentou o maior percentual de resposta afirmativa pela importância de capacitar os seus colaboradores. O setor do comércio apresentou o segundo melhor índice de respostas quando observado o universo dos entrevistados. A consulta demonstra a importância do colaborador bem formado dentro de uma organização aprendente. A FAINOR cumpre a sua vocação de oportunizar condições para não só melhorar o quadro dos parceiros, mas também a possibilidade de mudar o mercado com o ingresso constante de profissionais formado no seio da IES.

Crosstab

		Tem Interesse de capacitar seus colaboradores_cod		Total
		,00	1,00	
setor_atividade_cod	1,00	0	7	7
	2,00	1	0	1
	3,00	1	14	15
	4,00	0	3	3
	5,00	0	1	1
	6,00	0	1	1
	Total	2	26	28

Tabela 5 A – Necessidade de capacitação dos colaboradores**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,928^a	5	,016
Likelihood Ratio	7,062	5	,216
Linear-by-Linear Association	,084	1	,772
N of Valid Cases	28		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Tabela 5 B – Necessidade de capacitação dos colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa

Alguns dos entrevistados declararam: “o conhecimento circula e deixa clara a troca de informação entre os gestores”. “Nos dias de hoje o mínimo que devemos ter é o máximo de conhecimento. Este é um alimento que baseia e norteia qualquer indivíduo que caminha em busca do crescimento moral, financeiro e intelectual”.

Embora imprescindível Fernandes (*apud* Marsick e Watkins 2003) ressalva que não é suficiente apenas considerar a aprendizagem individual contínua sem construir também a capacidade organizacional para suportar, incentivar e dar uso a essa aprendizagem.

Segundo Senge (2004), as empresas que trabalham em regime de parceria devem primar pelo aprendizado mútuo e se fixarem em bases construídas sobre a noção da aprendizagem contínua para que possam capitalizar as vantagens geradas com o trabalho cooperativo.

Sendo assim, ao analisar o benefício que os funcionários das empresas parceiras possuiriam por estar se beneficiando de descontos que permitiam aos mesmos fazerem uma graduação na FAINOR, verificou-se que quase 100% teriam aumentos significativos em seus salários ($p=0,04$) onde os salários aumentariam no

mínimo xX% e que esse fato era de conhecimento dos gestores das empresas que acreditavam que esse fato não era um problema para gestão da empresa, pois os funcionários estariam mais capacitados e conseqüentemente ajudariam a empresa a ter desempenhos melhores.

Crosstab

		O_aumento_financeiro_que_será_proporcionado_aos_beneficiados						Total
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	9,00	
Setor_atividade_cod	1,00	0	3	3	1	0	0	7
	2,00	0	1	0	0	0	0	1
	3,00	0	2	9	3	1	0	15
	4,00	1	0	0	1	0	1	3
	5,00	1	0	0	0	0	0	1
	6,00	0	1	0	0	0	0	1
	Total	2	7	12	5	1	1	28

Tabela 6 A – Benefícios financeiros proporcionados pela capacitação

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,703^a	25	,049
Likelihood Ratio	27,878	25	,314
Linear-by-Linear Association	,194	1	,660
N of Valid Cases	28		

a. 35 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Tabela 6 B – Benefícios financeiros proporcionados pela capacitação

Fonte: Dados da Pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central do presente estudo foi analisar de que forma a gestão organizacional e das parcerias se revertem em inovação e competitividade para a FAINOR. Baseando-se neste propósito de pesquisa, bem como nos demais objetivos, foi possível desenvolver um conjunto de conclusões tomando por base os resultados apresentados e discutidos à luz de diversos autores especializados nas áreas de inovação e parceria, não se limitando ao estudo de apenas um, com vistas a ampliar os olhares acerca das discussões ora fomentadas pelos aspectos do estudo.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, considera-se que foram parcialmente atingidos. Tal afirmação é possível, pois, mesmo mediante uso do método adequado escolhido para balizar o estudo, alguns entraves encontrados no decorrer da pesquisa, influenciaram no resultado final de todo o processo de pesquisa, conforme delimitados nos parágrafos a seguir.

Ainda assim, foi possível concluir que a parceria entre a Instituição de Ensino Superior – FAINOR e empresas conveniadas apresentam os primeiros indícios rumo à inovação e alguns elementos que despontam como fatores de competitividade. Destaca-se, diante dessa afirmativa, que a interação entre as empresas parceiras, na maioria das vezes, limita-se à alocação de alunos como estagiários, à concessão de bolsas parciais para os funcionários das empresas e dos filiados às entidades religiosas conveniadas, ou seja, a principal estratégia foi conquistar um volume de clientes firmando a marca FAINOR e, a partir daí, iniciar ações estratégicas que gradualmente incidissem em inovação.

Verificou-se também a necessidade de criar um processo para a escolha de futuras parcerias relevando aspectos como: a maneira como serão escolhidas de forma detalhada, formalização de um contrato, razões e objetivos para formação da parceria, definição dos pilares que a sustentarão, avaliação das ações realizadas entre os parceiros de modo a mensurar as vantagens estratégicas e competitivas alcançadas.

Diante das discussões e conclusões apresentadas, considera-se importante registrar algumas dificuldades e entraves verificados no decorrer da pesquisa para seu desenvolvimento e posterior análise, tais como:

- A ausência de documentos que normatizassem a condução do processo de formação de parcerias;
- A dificuldade em contatar os entrevistados devido a distancia, ou em alguns casos, a incompatibilidade de horário para encontro presencial em detrimento da dinâmica peculiar de cada empresa;
- Algumas empresas parceiras não terem participado da pesquisa, isto é, não terem respondido ao questionário;
- Pouca colaboração dos responsáveis pelo processo de formação das parcerias, bem como, o acesso aos documentos que poderiam contribuir mais incisivamente na pesquisa no tocante às estratégias e ações praticadas pela IES estudada.

A parceria entre a Instituição de Ensino Superior – FAINOR e as empresas conveniadas apresentam poucos indícios de inovação e competitividade. Ressalta-se que, até o momento, a interação da FAINOR com as empresas parceiras, na maioria dos casos, limita-se à alocação de estudantes como estagiários e à concessão de bolsas parciais para os funcionários das empresas e para os filiados às entidades religiosas conveniadas. Assim, a principal estratégia, até então, foi conquistar um volume de clientes firmando a marca FAINOR com poucas ações que resultem em inovação.

Também foi possível identificar no presente trabalho outra barreira que dificulta a implementação e a consolidação de parcerias entre a FAINOR e as empresas conveniadas, que é a falta de políticas educacionais que orientem o processo de formação de parcerias. Sendo assim, verifica-se a necessidade de um projeto FAINOR-parceria, formal e estratégico voltado para seleção, avaliação e consolidação das parcerias, possibilitando aumentar a competitividade e o alcance de novas oportunidades.

Concluindo, dadas as reflexões tratadas ao longo do trabalho, bem como suas conclusões, apreende-se do conhecimento obtido por meio deste estudo que o estabelecimento de alianças estratégicas é uma importante forma de se alcançar vantajosa competitividade, principalmente para empresas que atuam em setores dinâmicos auxiliando seus profissionais a entenderem e implementarem as ações de maior relevância e efetividade relacionados à gestão de parcerias estratégicas em suas diferentes fases: formação, operação e avaliação, na medida em que os fatores

escolhidos representam um caminho para a condução adequada dos processos dessa gestão.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA (ACATE). **Competitividade**. Disponível em: <<http://www.acate.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2012.
- ARRUDA, C.; ROSSI, A.; SAVAGET, P. Criando as condições para inovar. **Revista DOM**, Nova Lima, 2009.
- ARAKAWA, S. In: SILVA, L. N. **Líder Sábio**: Novo perfil da liderança do Terceiro Milênio. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- ARGYRIS, C. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, n.17, nov. /dez. 1999.
- BAHIA. Governo do Estado da Bahia. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. 2011. Disponibiliza dados do Estado atendendo demandas provenientes do Governo, dos municípios e da sociedade civil. Disponível em: <www.sei.gov.br>. Acesso em: 13 mar. 2012.
- BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Texto Editora, 2011.
- BERNARDES, R; ALMEIDA, E. S. de. Nova função empresarial na coordenação de redes de inovação. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, Rio de Janeiro, 1999.
- BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 13 mar. 2012.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde – DATASUS. [2011].
- BURBRIDGE, R. M. et al. **Gestão de negociação**: Como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 5 -9p.
- CAMPANARIO, M. A. **Tecnologia, Inovação e Sociedade**. (SI): 2002. Disponível em: <<http://www.campus-oie.org/salacts/milton.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2006.
- CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas, 2001. **Anais...**, Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.
- CARVALHO, A. R. et al. Ferramentas de Disseminação do Conhecimento Em Uma Instituição de C,T&I De Defesa Nacional. *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 3, No. 2, 2006, p. 77-92. Publicado por/Publishedby: TECSI FEA USP – 2006.
- CARVALHO, H. G. **Gestão do Conhecimento**. Slides 1-15, aula Pós Graduação em Gestão Industrial. Paraná: CEFET, 2004.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA NETO, A. F. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. São Paulo: Ed. Artmed, 2011.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 7. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

DAHAB, S. **Entendendo Franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DÁVILA, C.; GUILLERMO, A.; SILVA, E. L. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. **Revista TEXTOS de la CiberSociedad**, 8. Temática Variada. 2008. Disponível em: <<http://www.cibersociedad.net>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **"Knowledge management round two"**, CIO Magazine, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 215 p.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. Organization Studies. v. 14, nº 3, PP 375-394, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008.

EIRAS, R. As pessoas não são recursos. **Revista Executive Digest**. nº 48. Disponível em: <www.executivedigest.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.

FERNANDES, A. Tipologia da Aprendizagem Organizacional: teorização e estudos. Tese de doutoramento em Gestão, ISCTE, 2003.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997. 256 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Coord.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Boston, p. 78-91, Jul. /ago, 1993.

GARVIN, D. A. et al. Learning organization: aprender a aprender. **HSM Management**, v. 4, n. 9, p. 57-64, jul./ago. 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, 1998, 19: 293–317.

HAMEL, G. **The Future of Management.** Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

HOPE J.; HOPE T. **Competindo na terceira onda: os 10 mandamentos da era da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo: Atlas, 2001.

KIM, L; NELSON, R. R.. **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente.** Campinas, SP. UNICAMP, 2005

KOLB, D. A. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1997.

INSTITUTO COMUNITÁRIO BRANDE FLORIANÓPOLIS. **Gestão de Parcerias: parte I.** Disponível em: <www.icomfloripa.org.br/.../Apresentação-Gestão-de-
- - >. Acesso em: 01 set 2011.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REINCKE, M. As cinco disciplinas - entrevista com Peter Senge. **HSM Management**. nº. 45, julho/agosto 1998.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. Barueri, SP: Manole: 2004.

RIBAUT, J. et al. **A Gestão das Tecnologias**. Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**; São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 546 p.

RODRÍGUEZ M. C. F. Alianças estratégicas de carácter tecnológico. **Economia Industrial**. n. 330, 1999.

SAMPAIO, H. **O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações**. Revista Ensino Superior UNICAMP. Disponível em: <<http://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/o-setor-privado-de-ensino-superior-no-brasil-continuidades-e-transformacoes>>. Acesso em: jun. 2013.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, P. M. et.al. **A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 7. ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16. ed. Tradução: OP Traduções. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

_____. **A Quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990, 1999.

_____. **A Revolução decisiva:** como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009. 397 p.

_____. Além da 5ª Disciplina. **HSM Management**, São Paulo: editora, mar/abr.1998.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. As Cinco Disciplinas. **HSM Management**, São Paulo: Savana, n. 9, 2, jul./ago. 1998, p.82-88.

SERAFIM, L. **O Poder da Inovação:** como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, L. N. **Líder Sábio:** Novo perfil da liderança do Terceiro Milênio. Rio de Janeiro: Record, 1998.

STATA, R. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem:** relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. A. **A Riqueza do Conhecimento:** o capital Intelectual do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/>. Acesso em: 5 jun 2012.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégica empresarial:** tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 193 p.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios:** visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001. 315 p.

TACHIZAWA, T.; FORTUNA, A. A. M.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 310 p.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e Pequenas e Médias Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, P. **Gestão da inovação**. Longman, 2008.

VIEIRA, L. A. **Projeto de pesquisa e monografia: O que é? Como se faz? Normas da ABNT**. 3. ed. Curitiba: Ed. do autor, 2007.

VITÓRIA DA CONQUISTA. Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista. 2011. Disponibiliza informações sobre a cidade e região. Disponível em: <www.pmvc.com.br/v1>. Acesso em: 12 jan. 2012.

WHIPPLE, J. M., FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. **Journal of Supply Chain Management**, Summer, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, 2005.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO À EMPRESA

Dados Cadastrais

Data da aplicação do questionário *

Nome do Responsável pelas informações *

Estabelecimento/Nome *

CNPJ/CPF *

Inscrição Estadual

Ramo Atividade *

- ☐ Indústria
- ☐ Comércio
- ☐ Serviços
- ☐ Outras

Filiais *

- ☐ Uma
- ☐ Duas
- ☐ Três
- ☐ Quatro
- ☐ Mais de Quatro
- ☐ Não possuo filiais

Endereço *

CEP *

Cidade *

- ☐ Vitória da Conquista
- ☐ Jequié
- ☐ Itapetinga
- ☐ Brumado
- ☐ Livramento de Nossa Senhora
- ☐ Guanambi
- ☐ Outras

Estado *

AC - AL - AM - AP - BA - CE - DF

ES - GO - MA - MG - MS - MT - PA

PB - PE - PI - PR - RJ - RN - RO

RR - RS - SC - SE - SP - TO

Exterior

Telefone *

E-mail *

Nome Completo do Empresário *

CPF *

Cargo Ocupado na Empresa *

() Diretor Geral / Presidente

() Diretor Administrativo

() Diretor Financeiro

() Diretor Comercial

() Gerente

() Outros

Perfil do Gestor

Idade *

Sexo *

() Masculino

() Feminino

Estado Civil *

() Casado(a)

() Solteiro(a)

() Divorciado(a)

() União Estável

() Outro

Possui filhos? *

☐ Sim

☐ Não

Se possui filhos, quantos são?

☐ Sim, 1 filho

☐ Sim, 2 filhos

☐ Sim, 3 filhos

☐ Sim, 4 filhos

☐ Sim, + 4 de filhos

☐ Não tenho filhos

Formação *

☐ Ensino Médio Incompleto

☐ Ensino Médio Completo

☐ Graduação Incompleta

☐ Graduação Completa

☐ Pós-Graduação Incompleta

☐ Pós-Graduação Completa

Se possui graduação ou pós, qual é o curso?

Qual foi a Instituição Educacional?

Situação organizacional quanto a atividade *

☐ Cooperativa

☐ Associação

☐ Empresa Formalizada

☐ Empreendedor Individual

☐ Informal

➤ Aspectos Econômicos / Financeiros da Parceria com a Fainor

Entre os empresários ocorrem troca ou transmissão de conhecimento sobre a parceria?

() Sim

() Não

Existem conhecimentos/práticas que podem ser adotadas para melhorar a empresa parceira? *

() Sim

() Não

➤ Mercado

Os serviços educacionais oferecidos pela FAINOR necessitam de alterações para atender às exigências dos parceiros/beneficiários? (marca, qualidade, quantidade de cursos oferecidos, pós-graduação, especificações, regularidade na entrega etc.). *

() Sim

() Não

Quais seriam as alterações necessárias em relação à Graduação?

Quais seriam as alterações necessárias em relação à Pós-Graduação?

➤ Aspectos Sociais

Quantidades de empregos FORMAIS gerados pela empresa parceira? *

Quantidades de empregos INFORMAIS gerados pela empresa parceira? *

O aumento financeiro que será proporcionado ao(s) beneficiado(s) (média) ? *

() até 1 Salário mínimo

() de 1 até 2 Salários mínimos

() de 2 até 3 Salários mínimos

() de 3 até 5 Salários mínimos

- () acima de 5 Salários Mínimos
() não haverá alteração

Sente a necessidade de se capacitar com algum outro curso? *

- () Sim
() Não

Tem Interesse de capacitar seus colaboradores? *

- () Sim
() Não

Comentários

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE CONVÊNIO Nº 000/2011

Termo de Convênio que entre si celebram a **Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda. – FAINOR**, Personalidade Jurídica de Direito Privado, inscrita no CNPJ sob Nº 03.262.477/0001-33, com endereço na Avenida Luís Eduardo Magalhães, nº 1305, Bairro Candeias, Vitória da Conquista – Bahia. CEP 45028-440, representada por seu Diretor Geral **Edgard Larry Andrade Soares**, doravante denominada **CONVENIENTE** e, do outro lado,, inscrita no CNPJ nº, situada a Estrada nº, município BA, neste ato representado por seu o Sr., doravante denominada **CONVENIADA**, na forma do direito acordam e estabelecem o seguinte:

CLÁUSULA PRIMEIRA – Objeto – convênio em decorrência de parceria técnico científica, prestação de serviços, estímulos educacionais / acesso ao ensino superior privado, políticas de ampliação e desenvolvimento de mão de obra qualificada, treinamento / capacitação, visando o desenvolvimento regional, inclusão social e econômica.

CLÁUSULA SEGUNDA – Obrigações da **CONVENIADA**: selecionar dentre os associados os que reúnem condições de serem parceiros da **FAINOR**; identificar problemas que a **FAINOR** possa apresentar soluções científicas; formalizar promoções conjuntas de eventos; efetivar convênio promovendo parcerias de mão de obra (estagiários).

CLÁUSULA TERCEIRA – Obrigações da **FAINOR**: fornecer estagiários devidamente selecionados e capacitados; disponibilizar conhecimentos científicos através de seu corpo docente; desenvolver projetos nas áreas de atuação da **IES**; disponibilizar estrutura física para eventos.

CLÁUSULA QUARTA - A CONVENENTE compromete-se a oferecer serviços em Educação, com até 30% de desconto sobre o valor da mensalidade nos cursos de pós-graduação e graduação, sendo que, o valor referente à matrícula fica totalmente excluído do desconto, devendo o pagamento ser sempre integral e no mesmo prazo estabelecido em Calendário Oficial da CONVENENTE. O percentual de desconto concedido obedecerá ao calendário escolar associado à tabela abaixo:

QUANTITATIVO MÍNIMO DE **ALUNOS MATRICULADOS** E RESPECTIVOS DESCONTOS

***Limite máximo de desconto 30% (trinta por cento)**

QUANTIDADE DE ALUNOS	PERCENTUAL DESCONTO
01 – 05	18%
06 – 10	21%
11 – 20	24%
21 – 30	27%
30 ou mais	30%

Parágrafo Primeiro – A Comunidade Religiosa divulga semestralmente a existência do Convênio para concessão dos descontos; realizando processo seletivo público para escolha dos beneficiados; afixando a lista dos selecionados em local público, e promovendo a sua leitura.

Parágrafo Segundo – Nos meses de maio e novembro a Comunidade Religiosa atualizará a relação de matriculados com a dos fiéis batizados, encaminhando informativo à FAINOR.

Parágrafo Terceiro - A CONVENENTE (FAINOR) disponibilizará de acordo com seus interesses, o curso, o turno e número de vagas aos quais os associados terão direito ao referido desconto.

Parágrafo Quarto - Todas as comunidades religiosas beneficiadas com a política de responsabilidade social (descontos), serão potencialmente promotora e/ou patrocinadora de eventos realizados pela FAINOR, caso haja interesse comum.

CLÁUSULA QUINTA – A CONVENIADA se obriga em apresentar, semestralmente, a relação dos Associados regulares e ativos, bem como firmar expressamente termo declaratório, a cada período de matrícula de novo semestre letivo, confirmando tais informações sobre o Associado, sob pena de exclusão deste do benefício estipulado na Cláusula Quarta, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial.

CLÁUSULA SEXTA – As CONTRATANTES estabelecem, de comum acordo, que, na hipótese de inadimplemento por parte do Associado/Colaborador, seja da matrícula ou de quaisquer das mensalidades, ficará este sujeito imediatamente às medidas legais cabíveis, sem prejuízo de exclusão do benefício previsto na cláusula quarta, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial.

CLÁUSULA SÉTIMA – As CONTRATANTES se comprometem no sentido de atuarem de forma coordenada, cumprindo o estipulado neste Termo de Convênio, promovendo sempre que necessário, ajustes através da formalização de ADITIVO a este instrumento contratual.

CLÁUSULA OITAVA – O presente convênio vigorará pelo período de 01 (um) ano e, no caso de renovação, as partes deverão fazê-lo expressa e formalmente.

CLÁUSULA NONA – Na hipótese de descumprimento de quaisquer das cláusulas ora previstas, a parte prejudicada poderá rescindir o presente instrumento mesmo no curso de sua vigência, mediante comunicação por escrito, com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco dias), antes do término do semestre letivo.

CLÁUSULA DÉCIMA – Se a CONVENIADA agir com má-fé, desvirtuando os objetivos do presente convênio, fica **imediatamente** rescindida a contratação, sem prejuízo do pagamento de indenização por perdas e danos à CONVENIENTE.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – As partes, de comum acordo, elegem o Foro da Comarca de Vitória da Conquista para dirimirem quaisquer dúvidas oriundas do presente convênio.

E, por estarem de acordo, assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, que vai também assinado pelas testemunhas, para que surtam seus jurídicos efeitos.

Vitória da Conquista - Bahia, 06 de junho de 2011.

Edgard Larry Andrade Soares
Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda. – FAINOR

NOME
FUNÇÃO.....

Nome Testemunha
CPF:

Nome Testemunha
CPF:

ANEXO B – TERMO DE CONVÊNIO Nº 000/2011

Termo de Convênio que entre si celebram a **Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda. – FAINOR**, Personalidade Jurídica de Direito Privado, inscrita no CNPJ sob Nº 03.262.477/0001-33, com endereço na Avenida Luís Eduardo Magalhães, nº 1305, Bairro Candeias, Vitória da Conquista – Bahia. CEP 45028-440, representada por seu Diretor Geral **Edgard Larry Andrade Soares**, doravante denominada CONVENIENTE e, do outro lado,, inscrita no CNPJ nº, situada a Estrada nº, município BA, neste ato representado por seu o Sr., doravante denominada CONVENIADA, na forma do direito acordam e estabelecem o seguinte:

CLÁUSULA PRIMEIRA – Objeto – convênio em decorrência de parceria técnico científica, prestação de serviços, estímulos educacionais / acesso ao ensino superior privado, políticas de ampliação e desenvolvimento de mão de obra qualificada, treinamento / capacitação, visando o desenvolvimento regional, inclusão social e econômica.

CLÁUSULA SEGUNDA – Obrigações da CONVENIADA: selecionar dentre os associados os que reúnem condições de serem parceiros da FAINOR; identificar problemas que a FAINOR possa apresentar soluções científicas; formalizar promoções conjuntas de eventos; efetivar convênio promovendo parcerias de mão de obra (estagiários).

CLÁUSULA TERCEIRA – Obrigações da FAINOR: fornecer estagiários devidamente selecionados e capacitados; disponibilizar conhecimentos científicos através de seu corpo docente; desenvolver projetos nas áreas de atuação da IES; disponibilizar estrutura física para eventos.

CLÁUSULA QUARTA - A CONVENIENTE compromete-se a oferecer serviços em Educação, com até 30% de desconto sobre o valor da mensalidade nos cursos de pós-graduação e graduação, sendo que, o valor referente à matrícula fica totalmente

excluído do desconto, devendo o pagamento ser sempre integral e no mesmo prazo estabelecido em Calendário Oficial da CONVENIENTE. O percentual de desconto concedido obedecerá ao calendário escolar associado à tabela abaixo:

QUANTITATIVO MÍNIMO DE ALUNOS MATRICULADOS E RESPECTIVOS DESCONTOS

***Limite máximo de desconto 30% (trinta por cento)**

QUANTIDADE DE ALUNOS	PERCENTUAL DESCONTO
01 – 05	18%
06 – 10	21%
11 – 20	24%
21 – 30	27%
30 ou mais	30%

QUANTITATIVO DE DESCONTO PARA EMPRESAS QUE OFERTAREM CAMPO DE ESTÁGIO(acrécimo)

***Limite máximo de desconto 30% (trinta por cento)**

QUANTIDADE VAGAS / ESTÁGIO	PERCENTUAL DESCONTO / ACRÉSCIMO
01 – 02	2%
03 – 06	4%
07 – 10	6%
11 ou mais	10%

Parágrafo Primeiro – Os filhos e cônjuges de funcionários das empresas conveniadas, poderão usufruir de até 30% de desconto, observadas as condições acima.

Parágrafo Segundo - A CONVENIENTE (FAINOR) disponibilizará de acordo com seus interesses, o curso, o turno e número de vagas aos quais os associados terão direito ao referido desconto.

Parágrafo Terceiro - Todas as empresas beneficiadas com a política de responsabilidade social (descontos), serão potencialmente promotora e/ou patrocinadora de eventos realizados pela FAINOR, caso haja interesse comum.

CLÁUSULA QUINTA – A CONVENIADA se obriga em apresentar, semestralmente, a relação dos Associados regulares e ativos, bem como firmar expressamente termo declaratório, a cada período de matrícula de novo semestre letivo, confirmando tais informações sobre o Associado, sob pena de exclusão deste do benefício estipulado na Cláusula Quarta, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial.

CLÁUSULA SEXTA – As CONTRATANTES estabelecem, de comum acordo, que, na hipótese de inadimplemento por parte do Associado/Colaborador, seja da matrícula ou de quaisquer das mensalidades, ficará este sujeito imediatamente às medidas legais cabíveis, sem prejuízo de exclusão do benefício previsto na cláusula quarta, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial.

CLÁUSULA SÉTIMA – As CONTRATANTES se comprometem no sentido de atuarem de forma coordenada, cumprindo o estipulado neste Termo de Convênio, promovendo sempre que necessário, ajustes através da formalização de ADITIVO a este instrumento contratual.

CLÁUSULA OITAVA – O presente convênio vigorará pelo período de 01 (um) ano e, no caso de renovação, as partes deverão fazê-lo expressa e formalmente.

CLÁUSULA NONA – Na hipótese de descumprimento de quaisquer das cláusulas ora previstas, a parte prejudicada poderá rescindir o presente instrumento mesmo no

curso de sua vigência, mediante comunicação por escrito, com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco dias), antes do término do semestre letivo.

CLÁUSULA DÉCIMA – Se a CONVENIADA agir com má-fé, desvirtuando os objetivos do presente convênio, fica **imediatamente** rescindida a contratação, sem prejuízo do pagamento de indenização por perdas e danos à CONVENIENTE.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – As partes, de comum acordo, elegem o Foro da Comarca de Vitória da Conquista para dirimirem quaisquer dúvidas oriundas do presente convênio.

E, por estarem de acordo, assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, que vai também assinado pelas testemunhas, para que surtam seus jurídicos efeitos.

Vitória da Conquista - Bahia, 06 de junho de 2011.

Edgard Larry Andrade Soares
Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda. – FAINOR

NOME
FUNÇÃO.....

Nome Testemunha
CPF:

Nome Testemunha
CPF:

ANEXO C – TERMO DE CONVÊNIO Nº 000/2011

Termo de Convênio que entre si celebram a **Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda. – FAINOR**, Personalidade Jurídica de Direito Privado, inscrita no CNPJ sob Nº 03.262.477/0001-33, com endereço na Avenida Luís Eduardo Magalhães, nº 1305, Bairro Candeias, Vitória da Conquista – Bahia. CEP 45028-440, representada por seu Diretor Geral **Edgard Larry Andrade Soares**, doravante denominada CONVENIENTE e, do outro lado,, inscrita no CNPJ nº, situada a Estrada nº, município BA, neste ato representado por seu o Sr., doravante denominada CONVENIADA, na forma do direito acordam e estabelecem o seguinte:

CLÁUSULA PRIMEIRA – Objeto – convênio em decorrência de parceria técnico científica, prestação de serviços, estímulos educacionais / acesso ao ensino superior privado, políticas de ampliação e desenvolvimento de mão de obra qualificada, treinamento / capacitação, visando o desenvolvimento regional, inclusão social e econômica.

CLÁUSULA SEGUNDA – Obrigações da CONVENIADA: selecionar dentre os associados os que reúnem condições de serem parceiros da FAINOR; identificar problemas que a FAINOR possa apresentar soluções científicas; formalizar promoções conjuntas de eventos; efetivar convênio promovendo parcerias de mão de obra (estagiários).

CLÁUSULA TERCEIRA – Obrigações da FAINOR: fornecer estagiários devidamente selecionados e capacitados; disponibilizar conhecimentos científicos através de seu corpo docente; desenvolver projetos nas áreas de atuação da IES; disponibilizar estrutura física para eventos.

CLÁUSULA QUARTA - A CONVENIENTE compromete-se a oferecer serviços em Educação, com até 30% de desconto sobre o valor da mensalidade nos cursos de pós-graduação e graduação, sendo que, o valor referente à matrícula fica totalmente

excluído do desconto, devendo o pagamento ser sempre integral e no mesmo prazo estabelecido em Calendário Oficial da CONVENENTE. O percentual de desconto concedido obedecerá ao calendário escolar associado à tabela abaixo:

QUANTITATIVO MÍNIMO DE ALUNOS MATRICULADOS E RESPECTIVOS DESCONTOS

***Limite máximo de desconto 30% (trinta por cento)**

QUANTIDADE DE ALUNOS	PERCENTUAL DESCONTO
01 – 05	18%
06 – 10	21%
11 – 20	24%
21 – 30	27%
30 ou mais	30%

QUANTITATIVO DE DESCONTO PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS QUE OFERTAREM CAMPO DE ESTÁGIO (PREFEITURA / CÂMARAS)

***Limite máximo de desconto 30% (trinta por cento)**

QUANTIDADE VAGAS / ESTÁGIO	PERCENTUAL DESCONTO / ACRÉSCIMO
01 – 10	24%
11 ou mais	30%

Parágrafo Primeiro – Os filhos e cônjuges de funcionários dos órgãos conveniados, poderão usufruir de até 30% de desconto, observadas as condições acima.

Parágrafo Segundo - A CONVENENTE (FAINOR) disponibilizará de acordo com seus interesses, o curso, o turno e número de vagas aos quais os associados terão direito ao referido desconto.

Parágrafo Terceiro - Todos os órgãos beneficiados com a política de responsabilidade social (descontos), serão potencialmente promotora e/ou patrocinadora de eventos realizados pela FAINOR, caso haja interesse comum.

CLÁUSULA QUINTA – A CONVENIADA se obriga em apresentar, semestralmente, a relação dos Associados regulares e ativos, bem como firmar expressamente termo declaratório, a cada período de matrícula de novo semestre letivo, confirmando tais informações sobre o Associado, sob pena de exclusão deste do benefício estipulado na Cláusula Quarta, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial.

CLÁUSULA SEXTA – As CONTRATANTES estabelecem, de comum acordo, que, na hipótese de inadimplemento por parte do Associado/Colaborador, seja da matrícula ou de quaisquer das mensalidades, ficará este sujeito imediatamente às medidas legais cabíveis, sem prejuízo de exclusão do benefício previsto na cláusula quarta, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial.

CLÁUSULA SÉTIMA – As CONTRATANTES se comprometem no sentido de atuarem de forma coordenada, cumprindo o estipulado neste Termo de Convênio, promovendo sempre que necessário, ajustes através da formalização de ADITIVO a este instrumento contratual.

CLÁUSULA OITAVA – O presente convênio vigorará pelo período de 01 (um) ano e, no caso de renovação, as partes deverão fazê-lo expressa e formalmente.

CLÁUSULA NONA – Na hipótese de descumprimento de quaisquer das cláusulas ora previstas, a parte prejudicada poderá rescindir o presente instrumento mesmo no curso de sua vigência, mediante comunicação por escrito, com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco dias), antes do término do semestre letivo.

CLÁUSULA DÉCIMA – Se a CONVENIADA agir com má-fé, desvirtuando os objetivos do presente convênio, fica **imediatamente** rescindida a contratação, sem prejuízo do pagamento de indenização por perdas e danos à CONVENIENTE.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – As partes, de comum acordo, elegem o Foro da Comarca de Vitória da Conquista para dirimirem quaisquer dúvidas oriundas do presente convênio.

E, por estarem de acordo, assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, que vai também assinado pelas testemunhas, para que surtam seus jurídicos efeitos.

Vitória da Conquista - Bahia, 06 de junho de 2011.

Edgard Larry Andrade Soares
Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda. – FAINOR

NOME
FUNÇÃO.....

Nome Testemunha
CPF:

Nome Testemunha
CPF:

ANEXO D – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI DA FAINOR

GUIA DE APRESENTAÇÃO

Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 – 2015

Objetivando sistematizar e orientar sobre as diretrizes e políticas propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR, através da sua Diretoria e da Assessoria de Planejamento (ASPLAN), preparou este Guia, onde docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos encontrarão os elementos principais abordados no planejamento da Instituição para o período de 2011 a 2015.

Procurou-se abordar questões diversas relacionadas ao perfil institucional da FAINOR, Projeto Pedagógico Institucional (PPI), políticas de ensino, pesquisa, extensão e de gestão; responsabilidade social; organização didático-pedagógica; perfil dos corpos docente e de funcionários; organização administrativa; procedimentos de auto-avaliação institucional, atendimento a alunos, infra-estrutura e instalações acadêmicas e atendimento a pessoas portadoras de necessidades especiais.

Uma cópia na íntegra do PDI está disponível no site corporativo, para consulta pela comunidade acadêmica.

A FAINOR vem procurando implementar um processo de modernização e qualificação que fortaleça sua posição institucional, considerando a sua relevância tanto na cidade como na região sudoeste. Esta foi uma das motivações para a revisão do PDI, considerado como um instrumento gerencial que agrega idéias e perspectivas, no universo acadêmico, em seus diferentes segmentos, para realizar esforços e mobilizar recursos de maneira coerente, focada e convergente com os objetivos estratégicos da Instituição.

É dessa forma que a FAINOR procura se afirmar, continuamente, como uma instituição capaz de discutir e intervir nos contextos econômico, social, cultural, ambiental e político, com o compromisso e desafio de assegurar a produção de conhecimento, bem como sua disseminação, como resultado do respeito à pluralidade de idéias e à diversidade. Somente assim, a Instituição entende que poderá garantir o alcance de sua missão e visão.

Neste Guia, serão encontradas diretrizes básicas que orientarão o comportamento e as ações da FAINOR, por representar o planejamento de suas atividades para os próximos cinco anos, que deverá proporcionar o desencadeamento do processo acadêmico, administrativo e financeiro, bem como na reordenação e reestruturação que lhe permita compatibilizar as transformações que venha experimentar, no

equacionamento e na solução dos problemas derivados de seu crescimento e, ainda, na definição clara de sua perspectiva de desenvolvimento futuro, assegurando clareza e propriedade no cumprimento de sua missão.

Façam uma leitura minuciosa de todas as informações contidas neste Guia e, qualquer dúvida, procure a orientação da Direção ou das Coordenações de Cursos.

Boa leitura,

Direção Geral
Direção Acadêmica
Direção Administrativa-Financeira

1 - INTRODUÇÃO: o que é o PDI? Como foi revisado?

O Plano de Desenvolvimento institucional (PDI) é um documento que define as metas e objetivos da Instituição, em conformidade com Decreto Federal nº 5.773/06. Reflete o desafio de construir uma Faculdade moderna e competente, buscando a excelência acadêmica e científica.

É, portanto, um instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da FAINOR, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas e de gestão que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e que projeta desenvolver nos próximos cinco anos, tendo sua vigência, portanto, de 2011 a 2015. Constitui-se no documento norteador das políticas da Instituição, sua filosofia de trabalho e sua missão.

Assim, esse Plano serve para projetar os objetivos estratégicos desejados para determinado período, de maneira que o seu processo de expansão possa ocorrer de forma planejada e com a otimização do uso de seus recursos. Através dessa ferramenta é possível identificar problemas e indicar aos gestores, de modo sistematizado, a priorização de ações a serem implementadas a curto, médio e longo prazos. Permite, dessa forma, administrar a Instituição a partir de um planejamento discutido por toda a comunidade acadêmica, norteando os planos de ações e a compatibilização do orçamento institucional nessa perspectiva futura.

O PDI deverá mostrar os caminhos para as decisões que a Faculdade deverá tomar ao longo dos próximos cinco anos, no sentido de manter e reforçar sua posição de destaque no cenário em que se insere. Para tanto, essa última revisão passou pelas seguintes fases:

- a) Constituição de uma Comissão de Revisão do PDI;
- b) Constituição de um e-mail coletivo (grupo) para revisão e discussão do PDI, composto por dois grupos: um de trabalho, conforme Portaria nº 027, instituída pela Direção Geral; e o grupo de acesso e colaboração, constituído por pessoas chave nas diferentes unidades funcionais da FAINOR. Através desse e-mail para o grupo, foram disponibilizadas informações pertinentes ao PDI, bem como socializadas todas as contribuições da comunidade acadêmica. Vale ressaltar que cada

componente do grupo tinha como um de seus papéis atuar como multiplicador em suas áreas funcionais;

c) Escrita, pela ASPLAN, do documento final intitulado PDI (2011-2015);

d) Aprovação, pela Direção da FAINOR e posterior aprovação e homologação pelo Conselho Superior de Administração (CSA);

e) Encaminhamento ao MEC, para aprovação;

f) Apresentação do PDI a toda a comunidade acadêmica.

2- FUNÇÕES DO PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional tem como funções:

- . É um instrumento que possibilita projetar o futuro da FAINOR de forma segura, rumo à obtenção dos seus objetivos estratégicos;

- . Subsidiar o processo de tomada de decisões na Instituição, nas suas diferentes áreas de atuação;

- . Possibilitar a racionalização de suas atividades, por ser um instrumento de planejamento de longo prazo, estabelecendo objetivos estratégicos e metas operacionais;

- . Orientar os rumos que a Faculdade deve seguir, considerando sua missão, visão e valores;

- . Definir as políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão;

- . Auxiliar os segmentos acadêmicos no direcionamento de suas atividades;

- . Subsidiar na Avaliação Institucional;

- . Explicitar o compromisso da Faculdade com a sociedade.

Para que o PDI seja, concretamente, um documento norteador das práticas institucionais, é necessário que toda a comunidade acadêmica desenvolva uma nova maneira de ver, de pensar e de fazer as coisas, tornando fundamental, assim, uma mudança cultural, pessoal e corporativa, que implica na percepção, pela equipe FAINOR, de que as atividades exigem, muitas vezes, outros tipos de conhecimentos, de habilidades e de atitudes (CHA), devendo, então, terem flexibilidade para assumirem novas posturas diante da realidade atual, caracterizada pela mudança rápida.

3 PERFIL INSTITUCIONAL

3.1 Histórico da FAINOR

- . Começou oficialmente em 9 de julho de 2001;
- . Cursos de Graduação oferecidos: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia de Produção e Odontologia;
- . Aguardando autorização dos Cursos: Bacharelado em Engenharia Civil; Tecnológicos em Design em Moda; Telecomunicações; Estética e Cosmética;
- . Atualmente oferece vários cursos de pós-graduação lato sensu nas diferentes áreas e possui convênio com a Universidade Federal da Paraíba – UFPB na oferta de mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes.

3.2 Missão

“Oferecer ensino de qualidade, com ênfase na aprendizagem, no conhecimento, na pesquisa, na pós-graduação e extensão, preparando cidadãos com formação humanística, ética e responsabilidades profissionais e sociais, a fim de possibilitar sua participação crítica e efetiva na construção da cultura e da sociedade brasileira.”

3.3 Visão

“Ser uma Instituição líder em educação, oferecendo qualidade e excelência em seus produtos, serviços e soluções para atender a um mundo em transformações.”

3.4 Finalidades

- . contribuir como agência formadora de recursos humanos qualificados para o processo de desenvolvimento regional, estadual e nacional;
- . atuar na estrutura educacional como setor de colaboração com os poderes instituídos no âmbito de suas metas no campo da educação;
- . integrar-se ao processo produtivo regional, como prestadora de serviços, em seus campos de atuação.

3.5 Objetivos

- . Formar profissionais nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, além de colaborar na sua formação continuada;
- . Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, da criação e difusão da cultura e, desse modo, ampliar o entendimento do homem e do meio em que vive;
- . Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos, tecnológicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade;
- . Comunicar o saber através do ensino, de publicação ou de outras formas de comunicação;
- . Promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.

3.6 Objetivos e Metas para Gestão Institucional

Os objetivos e metas específicos para planejamento e gestão institucional foram definidos nas áreas:

- Institucional;
- Ensino;
- Pesquisa;
- Extensão;
- Administração e planejamento;
- Responsabilidade sócio-ambiental;
- Atendimento ao discente e ao egresso;
- Comunicação com a sociedade e comunicação interna;
- Avaliação institucional;
- Infra-estrutura e outros serviços.

4 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

4.1 Responsabilidade Social

A FAINOR entende que sua função social consiste em desenvolver o processo de socialização do conhecimento, estabelecendo uma relação direta com o meio onde

está inserido através de ações que caracterizam troca de experiências que venham contribuir para o atendimento das demandas locais e da aplicação do conhecimento produzido no meio acadêmico.

Pretende implementar políticas de ação nas áreas:

Inclusão social;

Desenvolvimento econômico e social;

Meio ambiente;

Atendimento a crianças e adolescentes;

Segurança;

Melhoria da qualidade da saúde e da vida;

Projeto de alfabetização.

A realização de Campanhas Sociais, Projeto Natal Solidário, Dia da Responsabilidade Social da ABMES, Casal Legal, Trote Solidário e Balcão de Justiça e Cidadania são algumas ações que já vem sendo desenvolvidas de forma contínua.

4.2 Políticas de Ensino

O ensino é uma das dimensões que permite a democratização e o acesso ao conhecimento elaborado, transformando-o em ações práticas de intervenção na sociedade e no mundo do trabalho. É assim que a FAINOR procura oferecer uma educação responsável por proporcionar formação de cidadãos comprometidos com a responsabilidade sócio-ambiental e com atitudes solidárias como resposta de quem é educado e tem a competência de intervir na sociedade em que se insere e promover as transformações demandadas. Por razões dessa natureza, se propõe a nortear a sua política de ensino por conceitos como:

- . práticas de ensino inclusivas;
- . práticas pedagógicas expandidas e formação de outros espaços de aprendizado, assegurando a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- . formação de profissionais cidadãos, com capacidade críticoreflexiva e que tenham atitudes éticas e responsáveis social e ambientalmente, contribuindo para a consolidação de um tecido social forte e justo;

- . que a FAINOR seja percebida como um espaço de aprendizado contínuo e de qualidade;
- . interdisciplinaridade, que deve possibilitar a constante cooperação entre áreas do conhecimento e se apresenta como uma orientação fundamental para a constituição dos currículos nos PPCs.

4.2.1 Na Graduação

O ensino, em nível de Graduação, procura trabalhar na construção de Projetos Pedagógicos dos Cursos, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e fixam os propósitos e metas a serem alcançados quando da formação do aluno. Assim, considerando a sua missão e o contexto regional, tomou como base para a definição dos perfis dos egressos de cada curso, a visão humanística, científica e social, de maneira que possa integrar os conhecimentos, competências, atitudes e valores éticos na formação desses profissionais. Uma descrição do perfil do egresso, concepção do curso, objetivos, matriz curricular, dentre outras informações, encontram-se descritos nos Projetos Pedagógicos de cada curso.

A concepção dos currículos segue as DCNs, permitindo a flexibilização na organização da matriz curricular, de modo a inserir componentes que atendam também às demandas regionais, em consonância com os objetivos dos cursos e perfil do egresso, centrado no aluno como sujeito da aprendizagem, e no professor como facilitador do processo ensinoaprendizagem, articulando o ensino com a pesquisa e a extensão.

A estrutura dos cursos contempla o ensino de componentes curriculares de formação básica e humanística, profissional e complementar, permitindo articulação entre a teoria e a prática, de modo a desenvolver as competências necessárias para a atuação profissional. A estrutura curricular deve contemplar conteúdos de natureza conceitual e teórica; humanística e técnicas-profissionalizantes. Dessa forma, os PPC adotam a seguinte estrutura:

- . Conteúdo básico e humanístico: integram o aluno no campo do saber, estabelecendo as relações do curso com outras áreas, a exemplo de componentes nas áreas de Filosofia, Sociologia, Antropologia, Ética, Português e Matemática;

- . Conteúdo profissionalizante: caracteriza o curso, abordando as áreas específicas do conhecimento, no campo de abrangência de cada área do saber;
- . Atividades Complementares: possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, abrangendo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com ações de extensão junto à comunidade. As atividades Complementares estão regulamentadas pela Resolução CSA 005/2006;
- . Estágio Supervisionado: direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados, inerentes ao perfil do formando. Possui regulamento próprio e gera a oportunidade do aluno aplicar na prática, teorias adquiridas durante a vida acadêmica. O Núcleo de Estágio é o órgão responsável pela regulamentação e acompanhamento das atividades de estágio;
- . Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Enfermagem a modalidade de TCC é o artigo científico; nos cursos de Direito, Engenharia da Computação e Engenharia Elétrica, a modalidade é a monografia; nos Cursos de Engenharia de Produção, Farmácia, Fisioterapia e Odontologia, a modalidade pode ser artigo científico ou monografia, a ser definido no decorrer do Curso; no curso de Arquitetura e Urbanismo a modalidade é um Projeto Executivo de Arquitetura e/ou Urbanismo.

Os princípios metodológicos que orientam o ensino na graduação fundamenta-se na interação professor/aluno, mediada pelo conhecimento científico e pela realidade histórico-social; na relação dialética teoriaprática e na condição do aluno como ator na construção do conhecimento através da sua postura investigativa, que implica duas funções básicas: a função incentivadora, garantindo situações que estimulem a participação ativa do aluno no ato de aprender; e a função orientadora, em relação ao processo de aprendizagem do aluno, auxiliando na construção do próprio conhecimento.

Para o alcance destas conjecturas, as práticas pedagógicas foram construídas de forma a englobarem a contextualização das aprendizagens, a apropriação e ressignificação dos saberes, no intuito de reduzir disfunções entre o ato de ensinar e o de aprender, criando situações que possibilitem aos sujeitos das aprendizagens a

segurança oriunda da participação, da reflexão, da discussão e da reconstrução/significação dos saberes.

A metodologia de ensino-aprendizagem, dessa forma, permeia o seguinte conjunto de idéias:

- . os atos de ensinar e aprender são concebidos como processos complementares, nos quais cabe ao aluno o comprometimento com o processo de sua aprendizagem e ao professor o papel de organizador, coordenador e mediador desse processo;
- . os currículos devem desencadear no indivíduo o processo de autoconstrução, compatível com a formação na qual a dinâmica participativa possa romper com a impermeabilidade entre o mundo da academia e o mundo do exercício profissional;
- . o desenvolvimento das aulas deve ser pensado de acordo com os objetivos, as competências e habilidades a serem formadas pelos cursos, através de cada componente curricular.

As linhas mestras que devem nortear a metodologia de ensino/aprendizagem da FAINOR são:

- . Aluno como sujeito, tornando-o capaz de aprender a aprender;
- . Articulação teoria/prática;
- . Diversificação dos cenários de aprendizagem;
- . Pesquisa integrada ao ensino;
- . Metodologias ativas para o processo ensino/aprendizagem, com o aluno no centro do processo;
- . Educação orientada aos problemas mais relevantes da sociedade;
- . Flexibilidade dos currículos.

A avaliação de aprendizagem deve ser norteadas pelos seguintes princípios:

- . é um processo contínuo e sistemático;
- . é funcional, realiza-se em função dos objetivos previstos;
- . é orientadora, indica avanços e dificuldades do acadêmico;
- . é integral, considera o acadêmico como um ser total e integrado, analisando e julgando todas as dimensões do comportamento;
- . é democrática, participativa e ética;
- . é transparente, pois os acadêmicos têm conhecimento dos critérios

. e procedimentos adotados.

4.2.2 Pós-Graduação

Atualmente, os seguintes cursos de especialização estão sendo oferecidos:

Análises Clínicas e Toxicológicas; Fisioterapia Cardio-respiratória com ênfase em UTI; Gestão de Organizações Aprendentes; Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos; MBA em Gestão de Pessoas; Metodologia e Gestão do Ensino Superior; Fisioterapia em Traumatismo Ortopédico e Reumatológico; e, Controladoria.

A Instituição deverá ampliar essa oferta, assim como trabalhará no intuito de oferecer cursos *stricto sensu*, em parceria com outras Instituições. Atualmente, a FAINOR está desenvolvendo mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes, em convênio com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

4.3 Política de Pesquisa

A pesquisa e a produção científica buscam a ampliação da produção do saber e a veiculação dos conhecimentos a serviço da comunidade como forma de assegurar a análise, a compreensão e intervenção da realidade enquanto suporte básico para uma formação profissional conectada com os problemas que emergem desta realidade e às demandas do progresso científico e tecnológico.

Essa atividade tem início, na FAINOR, como atividade associada ao ensino, inserida nos componentes curriculares dos cursos e nas diferentes modalidades: pesquisa de campo ou bibliográfica, todas orientadas por professores. Busca-se, primeiramente, o fortalecimento da iniciação científica como processo de aprendizagem e envolvimento de docentes e discentes com a construção do trabalho intelectual na perspectiva da unidade dialética de ensino como pesquisa.

A política de pesquisa da FAINOR estrutura-se, portanto, a partir da iniciação científica articulada com o programa de monitoria, do estímulo à capacitação e qualificação docente.

A concepção que se deseja dar à Iniciação Científica é de integração com o ensino, não fazendo desta um simples programa de bolsa ou de estímulos para um grupo

selecionado. A investigação científica para a qual devem ser despertados todos os estudantes em toda ação didático-pedagógica é que se constitui o cerne desta iniciação.

4.3.1 Grupos de Pesquisa

A formação de Grupos de Pesquisa é uma forma de fortalecer áreas com potencial para criar cursos de pós-graduação stricto sensu, já que esses grupos poderão estabelecer linhas de pesquisas que poderão estar vinculadas a futuros mestrados.

O fortalecimento dos grupos poderá incentivar a participação de alunos do programa de iniciação científica; a participação em chamadas de editais e; o aumento da produção científica dos docentes da Instituição.

4.3.2 Criação do Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão

A Gerência de Pesquisa e Pós-graduação, juntamente com a Coordenação do Núcleo de Extensão, propõem a criação de um Fundo de Apoio à Pesquisa e à Extensão (FAPEX), com a finalidade de apoiar:

- . projetos de pesquisa coordenados por professores da FAINOR, aprovados pela Gerência de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão, e pela Direção Acadêmica;
- . projetos de extensão coordenados por docentes da Faculdade, aprovados pela Coordenação do Núcleo de Extensão e pela Direção Acadêmica;
- . bolsas de iniciação científica para alunos participantes do Programa de Bolsas de Iniciação Científica da FAINOR.

.Para a realização do processo seletivo, o FAPEX fará uso de edital, que também disponibilizará um barema para pontuar os projetos encaminhados. O valor a ser disponibilizado para o Fundo, estará vinculado a 5% do quantitativo do total arrecadado pela Instituição no ano vigente do edital.

4.3.3 Revista Eletrônica e Repositório Institucional

A Revista Eletrônica Ciência & Desenvolvimento apresenta-se como um espaço científico aberto à veiculação de materiais de diversos campos do saber e pauta, na multidisciplinaridade, sua referência para a contribuição com a produção científica e a disseminação do conhecimento, objetivando a troca de informações, a reflexão e o debate, provendo, assim, o desenvolvimento social e científico.

A indexação da Revista pela base LATINDEX – Sistema Regional de Información para las Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal, significa que ela foi avaliada e aprovada pelo seu mérito científico, periodicidade, formato de publicação, revisão por pares.

O Repositório Institucional (RI) é uma coleção digital de toda a produção intelectual dos membros de uma instituição, ou seja, é uma ferramenta da gestão do conhecimento científico utilizado nas e para as Universidades. O RI proporciona melhorias do ensino, do aprendizado e da pesquisa e pode também ser pesquisado na WEB. A FAINOR pretende, a partir de 2011, implantar o RI para todos os membros de sua comunidade.

4.3.4 Atividades Institucionais

Dentre as atividades institucionais, a Semana de Iniciação Científica é a que envolve os três pilares: Ensino, Pesquisa e Extensão. É intenção da Faculdade transformar esse evento em um Congresso de Iniciação Científica, envolvendo docentes e discentes de outras IES, para dar maior visibilidade e incorporar os conteúdos de todas as Semanas que a Instituição realiza.

4.3.5 Programas de Iniciação Científica

O Programa de Iniciação Científica será regido por regulamento específico e o processo seletivo dar-se-á por edital.

4.4 Políticas de Extensão

A extensão é um processo que visa:

- . articular o ensino e a pesquisa viabilizando a interação transformadora entre a Faculdade e a sociedade;
- . enriquecer o processo pedagógico favorecendo a socialização do saber acadêmico;
- . estabelecer uma dinâmica que contribua para participação da comunidade na vida acadêmica da Faculdade.

Assim, a extensão é uma via para a FAINOR transferir ao conjunto social, o que ela tem de mais consolidado em termos de construção do conhecimento. À medida que ela se fortalece nessas áreas, vai gerando na sociedade a expectativa de ter acesso a esse conhecimento em face da prestação de serviços à comunidade. A extensão se distingue do ensino e da pesquisa por sua natureza de aplicação e transferência e por sua destinação à comunidade externa.

As ações de extensão devem primar pela formação humana, sócio-política e ambiental, de forma a expandir seu caminho para a questão social e cultural, através da interação com a comunidade, num constante processo de avaliação sobre como a FAINOR tem enriquecido a sociedade em que atua e na identificação de novas demandas. Dessa forma, deve-se garantir aos discentes em formação o acesso à produção cultural e artística, pois é fundamental para garantir o processo educacional da Instituição, favorecendo a capacitação do estudante ao posicionamento crítico-reflexivo e ao debate de idéias, através da cultura e da socialização do conhecimento aprendido e construído.

As atividades que sustentam a política de extensão da FAINOR são:

- . disseminação e divulgação da produção acadêmica (publicação e eventos);
- . ações de assistência (a creches e entidades carentes com práticas diversas);
- . prestação de serviços (assessorias, consultorias e outros atendimentos);
- . atividades culturais (produtos e manifestações artísticas).

Dessa forma, considerando as políticas que se deseja para a Extensão na FAINOR, fica estabelecido que as suas ações podem ocorrer nas modalidades: programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços, publicações e outros produtos acadêmicos, devendo ser escrito e divulgado um manual de orientações institucionais acerca da extensão, sob a responsabilidade da Coordenação da

Extensão e divulgado para toda a comunidade através do site corporativo e da Unidade Funcional, de forma a esclarecer e informar sobre questões inerentes à matéria.

Considera-se importante o estabelecimento de áreas temáticas e respectivas áreas de atuação que se relacionem com as Linhas Curriculares Institucionais, favorecendo a articulação do ensino, com a pesquisa e a extensão, a exemplo de:

- a) Cultura e lazer;
- b) Administração, economia, tecnologia e ciências contábeis;
- c) Direitos humanos e justiça;
- d) Ambiente urbano e sustentabilidade;
- e) Educação;
- f) Saúde.

A política de extensão, ainda, procurará realizar parcerias em projetos de extensão, critérios de análise, avaliação e aprovação de projetos, monitoria em projetos de extensão e programas de extensão. Programas institucionais que devem ser reafirmados ou implantados são:

- . FAINOR em ação (ações gerais voltadas às demandas da comunidade interna e/ou externa);
- . FAINOR Social (ações específicas de responsabilidade social);
- . FAINOR Cultural (ações culturais);
- . FAINOR em movimento (atividades desportivas).

4.4.1 Projetos de Extensão – Portfólio Institucional

. **FAINOR Cidadã:** projeto itinerante, a ser realizado aos sábados, uma vez por mês, durante o período de aulas, atendendo a comunidades em suas localidades, para prestar orientações nas diversas áreas da Graduação;

Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ), para dar atendimento e orientação jurídica e acompanhamento judicial para a população carente;

Núcleo de Estudos em Odontologia (NEO), com atendimento odontológico e orientações sobre saúde bucal para a população carente (a partir de 2012);

Projeto Sala de Estudos e Debates, como vetor de difusão de novos conhecimentos acadêmicos, bem como instrumento de atualização e capacitação de discentes, docentes e comunidade local;

Fórum de Estudos e Debates, que consiste na formação de uma mesa de debates sobre temas polêmicos da atualidade e do mundo das ciências (2012);

Casal Legal, realizado junto a bairros carentes de Vitória da Conquista, visando regularizar gratuitamente a situação civil de casais de baixa renda, que já vivem juntos ou desejam se casar;

Cursos de Fim de Semana, com caráter de aperfeiçoamento profissional;

Cursos de Férias, com a finalidade de divulgar conhecimentos à comunidade externa, tratando temas ligados a entretenimento e cultura geral, a serem realizados no período das férias de julho (2012);

Mostra de Arte e Cultura da FAINOR, objetivando valorizar as atividades artísticas da região e viabilizar exposição com pessoas da comunidade que trabalham com arte, em suas mais variadas manifestações, além de identificar e apoiar talentos da Faculdade (2012);

Projeto Talento à Mostra, com a realização de uma feira de artesanato (2013);

Aula Magna, em cada início de semestre letivo, marcando o início das atividades acadêmicas;

Projeto Feira de Profissões da FAINOR, com a função principal de prestar orientações para aqueles que pretendem fazer vestibular e escolher sua profissão;

Projeto Café com RH, com encontros de profissionais e estudiosos dispostos a apresentarem abordagens e debaterem possibilidades e tendências sobre tema geral na Área de Recursos Humanos;

Programa de Apoio ao Egresso (PAE), para acompanhar e orientar os egressos dos cursos de graduação em seus primeiros anos de inserção profissional e encaminhá-los para cursos de especialização;

Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Humano

(NADH), para dar suporte psicológico a docentes, discentes e corpo técnico-administrativo, além de contribuir para o clima organizacional aprendente;

Projeto SAP (simulações de ambientes profissionais), que visam criar ambientes e oportunidades para que os discentes possam vivenciar episódios que simulam momentos da vida de um profissional em cada área do saber da graduação da FAINOR;

Projeto PROMEG (Programa Melhor Gestão), com aulas preparatórias ministradas por professores convidados e, diagnóstico local realizado pelos discentes do curso de Administração e seus docentes coordenadores do projeto, garantindo posterior consultoria para o microempresário;

Projeto Papo Legal, para trabalhar com um público especial (crianças e adolescentes), apresentando orientações diversas;

Projeto EDUCAREN (educação, cuidado e atenção em enfermagem), com aulas preparatórias ministradas por professores e convidados e orientações realizadas pelos docentes do curso de enfermagem (2012);

Projeto Conexão FAINOR, para trabalhar com portadores de necessidades especiais ou mobilidade reduzida, passando orientações jurídicas, de saúde e qualidade de vida, além da realização de ações afirmativas de seus direitos;

Projeto Orientando para a Declaração do IR, pelo Colegiado do Curso de Ciências Contábeis;

Projeto Renovar, para trabalhar com idosos (2012);

Todos pela Educação (TOPA), projeto do Governo Estadual que conta com a participação da FAINOR na região do sudoeste do Estado.

4.5 Política para a Gestão Acadêmica

A gestão é considerada um dos núcleos centrais da Faculdade, pois é através dela que se viabiliza a captação e a alocação de recursos financeiros, infraestrutura, talentos humanos que proporcionem os meios e os estímulos úteis ao desenvolvimento e ampliação do portfólio de produtos e serviços educacionais, de modo a fomentar e fortalecer as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A FAINOR se organiza com base em sua democracia interna, fundada na participação de todos os segmentos na gestão da Faculdade e no respeito às decisões dos órgãos colegiados, guardando estrita relação com as estruturas didático-pedagógicas e de gestão acadêmica.

Dessa forma, sua política de gestão deve pautar-se nos pilares:

- . pensamento sistêmico e estratégico;
- . liderança estratégica;
- . clareza e constância dos objetivos corporativos;
- . visão de futuro;
- . comprometimento e qualificação permanente dos talentos humanos.

5 IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA IES, PROGRAMA DE ABERTURA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO, TECNOLÓGICOS E PÓSGRADUAÇÃO LATO E STRICTO SENSU

Atualmente 11 (onze) cursos de graduação são oferecidos na FAINOR:

Administração, Ciências Contábeis, Engenharia da Computação, Direito, Engenharia Elétrica, Enfermagem, Fisioterapia, Farmácia, Engenharia de Produção, Odontologia e Arquitetura e Urbanismo.

Os cursos de graduação programados para o período de vigência do PDI são: Engenharia Civil, Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental e Biológica, Biomedicina, Letras – Português e Inglês, Psicologia e Medicina.

Quanto aos cursos tecnológicos, estão previstos: Estética e Cosmética (2011), Rede de Telecomunicações (2011), Design em Moda (2011), Gastronomia (2012), Radiologia (2012), Controle de Obras (2012), Sistemas Biomédicos (2012), Rede de Computadores (2013), Agroindústria (2013), Logística (2014), Negócios Imobiliários (2014), Gestão de Segurança Privada (2014).

No que se refere à pós-graduação lato sensu, a FAINOR deverá oferecer até 2015:

- . MBA em Gestão de Pessoas;

- . Logística e Cadeia de Suprimentos;
- . Gerontologia;
- . Direito Público;
- . MBA em Gestão Educacional;
- . Gestão de Organizações Aprendentes;
- . Desenvolvimento de sistemas para WEB baseados em tecnologia JAVA;
- . Direito Penal;
- . Auditoria e Gestão Tributária;
- . MBA em Gestão Universitária;
- . Análises Clínicas e Toxicológicas;
- . Fisioterapia Cardio-respiratória;
- . Gestão Empresarial;
- . Direito do Trabalho;
- . Gestão Pública e de Cidades;
- . Cirurgia e Traumatologia Buco-Maxilo-Facial;
- . Diagnóstico Molecular;
- . Arquitetura de Interiores;
- . Sistemas Biomédicos.

Em nível de *Stricto sensu*, a FAINOR possui convênio com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e iniciou nesse primeiro semestre de 2011, o Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes. Ainda firmou parceria de cooperação técnico-científica com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – (UESB) para realização de estágios, pesquisas e cursos de pósgraduação.

6 PROGRAMAÇÃO DE ABERTURA DE CURSOS DE EXTENSÃO

Estão previstos os seguintes cursos:

- . Administração Financeira para Micro e Pequenas Empresas
- . Matemática Financeira para Advogados;
- . Finanças Pessoais;
- . Direito Ambiental;
- . Capacitação em Fisioterapia Aquática;
- . Gestão de Projetos em Arquitetura;
- . Cuidado ao Idoso;
- . Cozinha Diet e Ligth.

Vale ressaltar que as atividades de extensão são planejadas dentro do calendário acadêmico, constituindo-se como eventos e projetos pertinentes aos Projetos Pedagógicos dos Cursos. A Instituição pretende, ainda, desenvolver extensão em responsabilidade social.

7 PERFIL DO CORPO DOCENTE E DO CORPO TÉCNICOADMINISTRATIVO

7.1 Corpo Docente

A administração da faculdade entende a importância da participação dos docentes, não apenas no âmbito das decisões de natureza didáticopedagógica, como também na área de gestão administrativa. Por essa razão, o corpo docente tem representação deliberativa na composição dos Conselhos Superiores e demais Órgãos Colegiados, na perspectiva de tornar coerentes as decisões que envolvem a gestão do patrimônio acadêmico, possibilitando envolvimento participante e atuante.

No PDI são estabelecidos os critérios de seleção e contratação, requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, cronograma de expansão do corpo docente até 2015, as políticas de qualificação e plano de carreira docente, e cronograma de enquadramento de regime de trabalho.

O Plano de Capacitação Docente integra a política de treinamento e desenvolvimento e prevê as seguintes possibilidades, definindo, inclusive as prioridades para concessão de bolsas e auxílios financeiros:

- . Bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu* aprovadas pelo Conselho Acadêmico;
- . Auxílio financeiro para participação em congressos, seminários, feiras, reuniões científicas ou pedagógicas e cursos para capacitação docente com ou sem apresentação de trabalho de sua autoria ou coautoria, desde que considerado relevante pelo Conselho Acadêmico, e quando o Conselho Superior de Administração determinar que seja concedido total ou parcialmente;
- . Bolsa para desenvolvimento de projetos de produção científica nesta Faculdade e pós-doutorado, desde que o projeto esteja aprovado e financiado.

7.2 Corpo Técnico-Administrativo

Estão descritos os critérios de seleção e contratação do corpo técnicoadministrativo, as políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho, bem como o cronograma de expansão da categoria até o ano de 2015.

8 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO

A organização administrativa da Faculdade está explicitada no Título II, Capítulo I de seu Regimento Geral e tem como objetivo elevar a eficiência, eficácia e a efetividade do atendimento à comunidade acadêmica, através de seus diversos setores. Uma descrição de cada cargo com respectivas competências estão descritas do Regimento Geral. É composta por:

1 - Setores Deliberativos e Normativos:

Conselho Superior de Administração – CSA;

Conselho Acadêmico – CA.

2 - Setores Executivos:

Direção Geral;

Direção Acadêmica;

Direção Administrativa-Financeira.

3 - Setores de Apoio e Suplementares:

- . Gerência Financeira: Setor de Tesouraria e Setor de Controladoria;
- . Gerência de Tecnologia da Informação: Setor de Sistemas e Informação; Setor de Desenvolvimento de Programas e Setor de Infraestrutura de Tecnologia da Informação;
- . Gerência Administrativa: Setor de Serviços Gerais e Setor de Material e Patrimônio;
- . Gerência de Recursos Humanos: Setor de Recursos Humanos e Setor de Remuneração e Benefícios;
- . Secretaria Geral de Cursos: Setor de Registro Acadêmico; Setor de Matrícula; Setor de Protocolo e Setor de Arquivo;
- . Gerência Acadêmica: Biblioteca; Laboratórios; Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano; Núcleo de Estágios; Núcleo de Prática Jurídica;
- . Setor de Recursos Audiovisuais;

9 PROCEDIMENTOS DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O Ministério da Educação criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei Federal nº 10.861, de 14/04/2004.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é composta por representantes docentes e discentes das áreas de Saúde, Exatas, Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Assim, a composição da CPA é assim constituída: 01 representante titular e outro suplente, do corpo docente de cada uma das áreas anteriormente citadas; 01 representante e outro titular do corpo discente das áreas mencionadas; 02 representantes titulares e dois suplentes, do corpo técnico-administrativo; e 01 representante titular e outro suplente, da Sociedade Civil Organizada, sem vínculo empregatício com a FAINOR, escolhido por sorteio, dentre os indicados pela

sociedade civil organizada e nomeado pela Direção Geral da Instituição. A composição atual é:

- . Rosana Brito Santos – docente e presidente da CPA;
- . Jaqueline Ferraz R. Coqueiro – docente;
- . Josenaldo de Sousa Alves – docente;
- . Marcelo Barbosa de Almeida – docente;
- . Sebastião Martins Lopes – docente;
- . Samara Pereira Alves – discente;
- . Davi Santos Neto – discente;
- . Rafaela Caires Oliveira – discente;
- . Andreza Novais Americano – discente;
- . Deginane Moraes – corpo técnico-administrativo;
- . Taysa Matos – corpo técnico-administrativo;

O processo de auto-avaliação institucional segue as seguintes etapas:

- 1 - **Preparação:** compreende o estabelecimento de objetivos, estratégias, metodologia, recursos e calendários de ações avaliativas e a sensibilização de toda a comunidade para participar do processo;
- 2 - **Desenvolvimento:** concretização das ações planejadas;
- 4 - **Consolidação:** elaboração, divulgação e análise do relatório final.

A avaliação institucional é realizada anualmente e seus resultados encontram-se disponíveis no site corporativo.

10 PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO AOS ALUNOS

Esta parte do PDI descreve as políticas de atendimento ao corpo discente, definindo as formas de acesso, através de processo seletivo (vestibular) semestral, constituindo-se em sua principal forma de ingresso na Instituição; transferências

interna e externa; matrícula especial para portadores de diploma de nível superior, conforme disposto nos artigos 39, 50 e 58 do Regimento Geral.

Uma descrição detalhada dos procedimentos de matrícula encontra-se no PDI e no Regimento Geral, disponíveis para consulta no site corporativo.

10.1 Programa de Apoio Pedagógico e Financeiro

A Direção Acadêmica e as Coordenações de Cursos contam com o apoio de setores e núcleos de assessoria para o apoio pedagógico permanente aos discentes, permitindo que as Coordenações de Cursos acompanhem o trabalho dos discentes, analise a média de aproveitamento das turmas, evasão escolar, os índices de aproveitamento e de frequência às aulas e demais atividades. A CPA emite relatórios com notas e frequências das turmas, de entrevistas com docentes e de atas de reuniões com as turmas.

Várias são as modalidades de apoio didático-pedagógico adotadas pelos cursos. Entre elas, temos:

- . **Núcleo de Estágios**, com o objetivo de firmar parcerias com empresas locais para a inserção de alunos no mercado de trabalho, com a finalidade de formar profissionais com experiência prática aliada ao conhecimento teórico aprendido em sala de aula.

- . **Apoio à participação em eventos**: a Faculdade, através das Coordenações de Cursos incentiva os alunos a participarem de eventos culturais, científicos ou de outros tipos que tenham como finalidade a criação de condições para que os discentes possam conhecer os bens científicos, técnicos ou culturais disponíveis ou de usufruir deles. Para tanto, existem ações de apoio com recursos financeiros para a compra de passagens, pagamento de taxas de inscrição e outras despesas.

- . **Acompanhamento psicopedagógico**, através do Núcleo de Apoio e Desenvolvimento Humano, coordenado por Psicólogo, integrante do corpo docente da Instituição, oferecendo assistência psicopedagógica especializada.

- . **Outras formas**: Programa de Financiamento Estudantil (FIES), Bolsa-empresa em convênio com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e descontos parciais nas mensalidades. Prevê, ainda, a criação de um programa de financiamento próprio.

. **Flexibiliza o acesso dos discentes de último** semestre aos cursos de pós-graduação lato sensu oferecidos, cuja realização fica condicionada à formação de turmas e ao preenchimento de vagas;

. **Oportuniza a permanência dos alunos** através dos programas de monitoria e de estágios remunerados.

. **Meios de divulgação de trabalhos e produção acadêmica** através da Revista Eletrônica Ciência & Desenvolvimento; realização de Semanas Acadêmicas;

Bolsas de estudo: a FAINOR possui um regulamento de concessão de bolsas aprovado pelo Conselho Superior de Administração, cujo objetivo é criterizar as modalidades de bolsas concedidas. As principais bolsas são:

1 - Bolsa Funcionário: com a concessão de bolsa parcial de 50% de abatimento sobre o valor da mensalidade para o aluno que seja funcionário e 20% para filhos de funcionários;

2 - Bolsa Família: bolsa parcial de 10% de abatimento sobre o valor da mensalidade para o aluno que tenha irmão, ou pai, ou mãe, ou cônjuge, ou filho matriculado na FAINOR;

3 - Bolsa de Auxílio às Atividades Acadêmicas: com a concessão de 25% de abatimento sobre o valor da mensalidade para o aluno que estiver realizando atividades de monitoria e de iniciação científica na FAINOR;

4 - Bolsa desempenho: 20% de abatimento sobre o valor da mensalidade, no semestre de vigência, para o aluno que tenha tido melhor desempenho acadêmico no semestre anterior em cada curso oferecido pela FAINOR;

5 - Bolsa de Incentivo às Atividades Esportivas: 20% de abatimento sobre o valor da mensalidade ao atleta, aluno da FAINOR, que comprove participação em competições oficiais;

6 - Bolsa Ex-aluno: 20% para o aluno egresso dos cursos de Graduação da FAINOR, nos Cursos de Pós-Graduação;

7 - Bolsa Maturidade: 30% ao aluno que tiver acima de 60 anos nos cursos de Graduação e de pós-Graduação;

8 - Bolsa Auxílio para Estágio em outra instituição: valor a ser definido na época da concessão, ao aluno que fizer estágio em instituição de outra localidade.

Monitoria: atividade auxiliar à docência, exercida por alunos regularmente matriculados nos cursos, com o objetivo de contribuir para despertar vocações acadêmicas e aprimorar a formação universitária por meio da participação sistemática e orientada de estudantes em atividades de ensino e pesquisa dos cursos, bem como dinamizar as ações didáticopedagógicas e educativas na formação acadêmica, por meio do envolvimento de estudantes na operacionalização dessas ações. Compete aos Colegiados de Cursos a definição dos componentes curriculares que farão seleção, por edital, para monitoria;

Extensão Acadêmica: conjunto de atividades com o propósito de estreitar laços entre a FAINOR e as comunidades ao seu redor, de modo a propiciar o intercâmbio de conhecimentos e experiências que permitam a complementação da formação dos discentes e o benefício à sociedade que acolhe a Instituição. O Programa de Extensão Acadêmica consiste em projetos direcionados a comunidades ou ao auxílio de demandas específicas junto à sociedade conquistense, realizada por alunos e supervisionada por professores orientadores, a partir de propostas previamente aprovadas por comitê interno, escolhido e designado pela Direção Acadêmica.

Iniciação Científica: atividade de investigação realizada por estudantes de Graduação, no âmbito de projetos de pesquisa, orientado por pesquisador qualificado, e que visa ao aprendizado de técnicas e métodos científicos, bem como ao desenvolvimento da mentalidade científica e da criatividade no confronto direto com os problemas oriundos da pesquisa. Os programas de iniciação científica têm por objetivos: iniciar e apoiar o aluno dos cursos de graduação na prática da pesquisa científica; desenvolver a mentalidade científica, crítica e investigativa dos alunos; estimular o professor orientador a formar grupos de pesquisa; identificar e estimular os alunos com vocação para a investigação científica.

Os instrumentos do Programa de Iniciação Científica a serem implantados são:

1 - **Bolsa de Iniciação Científica:** incentivo à pesquisa acadêmica e científica para os alunos, concedidas de acordo critérios do CNPq e da FAINOR;

2 - **Revista Científica:** revista eletrônica indexada, que é o veículo pelo qual são divulgados os resultados de pesquisas, trabalhos de conclusão de componentes curriculares e artigos científicos de professores, alunos e pesquisadores, com o propósito de disseminar o conhecimento acadêmico e científico;

3 - **Semana de Iniciação Científica:** eventos que resumem os programas de iniciação científica, com a exposição de estudos, pesquisas e resultados de trabalhos de professores e alunos, principalmente, através de exposições, apresentações, painéis, palestras, aulas magnas e debates. O evento também é pontuado com horas de atividades complementares, tanto para bolsistas quanto para alunos que participam das apresentações e de outras atividades, sendo aberto, ainda, para apresentação de trabalhos de outras instituições de ensino ou de pesquisa.

. Estímulo à permanência: critérios como programas de financiamento, iniciação científica, meio de divulgação dos trabalhos acadêmicos, extensão universitária, monitoria, atendimento psicopedagógico, nivelamento, dentre outros, visam a estimular a permanência do seu corpo discente.

. Mecanismos de nivelamento, através da oferta de curso de Português Jurídico, Português Instrumental e Matemática Básica, cuja iniciativa maior é oportunizar aos estudantes a revisão de tais disciplinas.

Na área de saúde, as disciplinas oferecidas nos cursos de nivelamento abrangerão os componentes curriculares básicos dos respectivos cursos.

. Organização estudantil: o artigo 88 do Regimento Geral prevê a organização dos estudantes em Centros Acadêmicos específicos de cada curso. Contam, para isso, com infra-estrutura física e de apoio, como sala, mesa, cadeiras e computador, bem como áreas de convivência e realização de eventos.

. Órgãos de Apoio às atividades acadêmicas: a Diretoria da Faculdade, no exercício de suas funções, conta com o apoio dos seguintes órgãos: Gerência de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão; Coordenações de Cursos; Setor de Registro Acadêmico; Secretaria Acadêmica; Gerência Financeira e Biblioteca.

10.2 Acompanhamento de Egressos

A FAINOR instituiu o Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE), regulamentado pela Resolução 007/2009, que representa a busca pelo conhecimento institucional, tendo como foco da atenção os seus ex-alunos, a partir de suas realidades profissionais, acadêmicas e pessoais, na apreensão de dados relevantes sobre o ensino superior, contribuindo diretamente com a qualidade e atualização dos cursos de graduação, extensão e especialização.

Este Programa objetiva atender às diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) no que se refere às políticas de avaliação dos estudantes, focalizando como ponto principal a inserção do egresso, e a participação dos mesmos na vida da Instituição. Constitui-se, assim, num canal de integração entre o ex-aluno e a Faculdade.

11 INFRA-ESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS

11.1 Biblioteca

A Biblioteca Professor Ubirajara de Brito tem como principal objetivo possibilitar aos seus usuários acesso à informação de qualidade, contribuindo para que os mesmos se tornem excelentes profissionais e cidadãos conscientes de seus direitos e deveres dentro da sociedade na qual estão inseridos.

Seu horário de funcionamento é: de segunda a sexta-feira – 7:30h às 22:00h; sábado – 08:00h às 18:00h. Os serviços oferecidos são:

- . Empréstimo domiciliar, restrito aos integrantes da FAINOR, UNOPAR e Colégio Opção;
- . Reserva para empréstimo;
- . Consulta no local;
- . Serviço de referência, dando assistência ao usuário no uso de fontes de informação e na utilização dos recursos informacionais existentes na Biblioteca;
- . Comutação bibliográfica, meio pelo qual qualquer pessoa pode solicitar na íntegra, artigos de publicação em periódicos técnico-científicos, bem como teses, dissertações, anais de congresso;

Periódicos;

- . CNN – localização de periódicos através do catálogo nacional;
- . Normatização, realizando o serviço de catalogação mediante agendamento antecipado;
- . Marketing, com visitas guiadas, realizadas no início de cada semestre letivo, visando esclarecer o usuário quanto aos serviços e dependências da Biblioteca;
- . Treinamento de usuários, buscando promover maior integração do usuário com o sistema de informação.
- . Uma descrição detalhada das instalações, acervo, serviços da Biblioteca e plano de expansão, encontra-se disponível no PDI, publicado no site corporativo.

11.2 Laboratórios

Os laboratórios da FAINOR são definidos em função das necessidades de cada Curso. Atualmente, a FAINOR dispõe dos seguintes laboratórios:

- . **Laboratórios da área de Saúde**, com o objetivo de integrar o conhecimento teórico obtido em sala de aula com a prática visando desenvolver as habilidades técnico-científicas para atuação profissional e ampliar o interesse pela pesquisa científica que também percorre todas as disciplinas da graduação que tem como proposta o incentivo ao processo exploratório do conhecimento, enquanto estratégia didática.

Atualmente, são 08 (oito) os laboratórios da área de saúde: Química; Parasitologia; Biologia; Bioquímica; Enfermagem; Fisioterapia ou de Cinesiologia e Biomecânica; Fisiologia e Anatomia. Dispõe, ainda, de quatro áreas de apoio para as aulas práticas tais como: expurgo, sala de esterilização, almoxarifado e consultório de enfermagem. Uma descrição dos laboratórios e plano de expansão encontram-se no PDI.

- . **Laboratórios de Informática:** a FAINOR possui 02 (dois) laboratórios de informática, montados para atender as disciplinas de Informática dos Cursos da FAINOR, bem como para pesquisas e estudos dos corpos discente e docente da Instituição. Para atender às especificidades dos Cursos de Engenharia, temos o

Laboratório de Física Experimental; Laboratório de Eletrônica; e o Laboratório de Hardware e Automação. No PDI estão descritos cada um desses laboratórios e o plano de expansão previsto para o seu período de vigência.

12 ATENDIMENTO DE PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Sensível às problemáticas dos estudantes portadores de necessidades especiais, a FAINOR projetou a sua infra-estrutura física de modo a atender a estes discentes. Foram construídas rampas de acesso a todas as dependências da Instituição, sanitários adaptados, vagas especiais no estacionamento, terminal de consulta adaptado na Biblioteca e telefones públicos próprios.

Considerando a ampliação da oferta de cursos e a crescimento da instituição, a FAINOR pretende empreender planos de acessibilidade e atendimento prioritário, imediato e diferenciado para a utilização dos espaços, mobiliários e dos equipamentos disponibilizados à comunidade acadêmica. É intenção da Faculdade criar uma política institucional com processo de inclusão social com alocação de recursos para bolsa de estudo e facilidades para portadores de necessidades especiais, financiamento alternativo e outros.

Está previsto, ainda, para o período de 2011 – 2015, implantação do projeto “Conexão FAINOR”, que se propõe a trabalhar com os portadores de necessidades especiais ou mobilidade reduzida, passando orientações jurídicas, orientações de saúde e qualidade de vida e realizando ações afirmativas de seus direitos. Estão previstas as seguintes medidas:

- . plano de promoção de acessibilidade e atendimento prioritário, imediato e diferenciado para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte, dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradução e intérprete da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS;
- . capacitação de docentes para a formação em LIBRAS;
- . promoção de curso de formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos para atendimento a essa clientela especial;

- . projetos de extensão que contribuam com a discussão e serviços junto a comunidades regionais;
- . estudos e pesquisas que contemplem a perspectiva dos portadores de necessidades educacionais nas mais variadas áreas do conhecimento desenvolvidas na Instituição;
- . adaptação do corrimão e guarda-copos para necessidades especiais;
- . instalação de corrimão e guarda-copos em áreas não contempladas atualmente;
- . facilitar acesso às rampas existentes na Instituição, com aplicação de piso antiderrapante;
- . instalação de plataforma elevatória e/ou elevadores para transposição vertical e acesso às salas de aula;
- . disponibilização de 01 (uma) cadeira de rodas e capacitação de funcionários destinados para condução do equipamento em caso de necessidade eventual;
- . instalação de sinalização de advertência e emergência nas áreas abertas e corredores de circulação da IES.