

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEANA CAMPAGNOLO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NAS REDES COLABORATIVAS
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIO
NO RS – CASO COMUNG**

**CAXIAS DO SUL
2016**

LEANA CAMPAGNOLO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NAS REDES COLABORATIVAS
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIO
NO RS – CASO COMUNG**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração da Produção

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Emilia Camargo.

**CAXIAS DO SUL
2016**

C186c Campagnolo, Leana

Competências essenciais nas Redes Colaborativas em Instituições de Ensino Superior Comunitário no RS – Caso COMUNG / Leana Campagnolo. – 2016.

145 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientação: Maria Emilia Camargo.

1. Competências. 2. Redes Colaborativas. 3. Consórcios. 4. COMUNG. 5. Universidades Comunitárias. I. Camargo, Maria Emilia, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UCS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LEANA CAMPAGNOLO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NAS REDES COLABORATIVAS
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIO
NO RS – CASO COMUNG**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração da Produção

Aprovada em: 31/03/2016.

Banca Examinadora

Profª Drª Maria Emilia Camargo (orientadora)
Universidade de Caxias do Sul

Profª Drª Marta Elisete Ventura da Motta
Universidade de Caxias do Sul

Profª Drª Ana Elizabeth Moiseichyk
Universidade Federal de Santa Maria

Profª Drª Angela Isabel dos Santos Dullius
Universidade Federal de Santa Maria

Profª Drª Angela Pellegrin Ansuj
Universidade Federal de Santa Maria

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter sempre me guiado pelo caminho do bem, mesmo quando as coisas pareciam difíceis, continuei na busca do meu melhor, sempre guiada por um SER SUPERIOR. Obrigada por fazer com que tudo isso fosse capaz de tornar-se realidade.

Aos meus pais Astério e Maria e ao meu irmão Leandro, meu eterno obrigada, sem vocês ao meu lado, mais esse sonho seria impossível de ser realizado. Obrigada pelo apoio incondicional.

Ao meu querido Felipe Gobbi – agradeço pela paciência, compreensão e apoio incondicional durante grande parte desta trajetória.

Às minhas amigas, pela compreensão nas horas difíceis que não pude me fazer presente.

Agradeço também ao meu colega Luiz Raimundo Coimbra Neto, por todas as caronas nas saídas da aula. Amigo e colega, jamais esquecerei a parceria.

Ao Frei Luciano Lampert, por ser essa pessoa iluminada e fazer das nossas aulas diversão garantida, bem como os inúmeros cafés nas cantinas da universidade para debate de trabalhos ou por pura parceria.

Ao Prof. Dr. Rolando Vargas Vallejos, obrigada pela amizade e pelos ensinamentos.

À Prof. Dra. Maria Emília Camargo, muito obrigada pelo apoio e pelas sábias palavras para acalmar-me e direcionar-me corretamente nesta etapa acadêmica.

Ao Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, obrigada pelo apoio quando necessário.

Com certeza todos vocês sempre estarão guardados dentro do meu coração e saibam que sempre poderão contar comigo para tudo o que precisarem! Que Deus ilumine a todos nós, bem como nossos caminhos!

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez!”

Jean Cocteau/Mark Twain

RESUMO

O crescimento individual e coletivo está cada vez mais presente nas instituições, com isso, deve haver adequação das pessoas dentro do campo de trabalho em que estão inseridas, a fim de que, progressivamente, alcancem as metas definidas; e é a partir dessa ideia que as teorias de competências ajudam a aprimorar na parte prática das instituições. As competências são consideradas as maneiras e atos em que o ser humano consegue fazer a transferência de conhecimento com valor agregado para as demais pessoas ou organizações. Essas competências, dentro das organizações, são necessárias para as empresas que desejam participar de alguma rede colaborativa, pois é por meio de competências que as redes conseguirão manter-se, pois as organizações precisam cooperar entre si com suas melhores competências para atingirem os objetivos estabelecidos por elas. É por meio dos conceitos de competências e redes colaborativas que o trabalho é desenvolvido em um Consórcio de Instituições de Ensino Superior Comunitário no RS – o COMUNG, do qual 15 instituições comunitárias fazem parte. Este trabalho tem como objetivo geral, identificar e analisar quais são as áreas e quais as competências essenciais das IES participantes do COMUNG para contribuição de melhorias na rede colaborativa. Para o desenvolvimento deste estudo de caso, foi feita revisão teórica por meio de livros impressos e digitais, dissertações e teses, do site das IES e de documentos. Para a pesquisa empírica, foram aplicados os questionários, tendo um retorno de dez universidades. Como resultado, verificou-se que as áreas que possuem maior competência dentro da rede colaborativa, que é o COMUNG, são: a gestão universitária, a gestão de pessoas, a de gestão de educação, a imagem/produtos/serviços, a gestão política, a gestão financeira, a estrutura física e internacionalização, a comunidade e regionalidade onde estão inseridas as universidades. Na dimensão redes colaborativas, 100% dos respondentes acreditam que houve melhorias após a participação da IES na rede, mas também 40% acreditam que sem a rede teriam conseguido alcançar os objetivos traçados por eles. Em contrapartida, 60% citaram que não teriam conseguido alcançar os mesmos objetivos que em conjunto alcançaram. Na última dimensão, que é o consórcio, os respondentes citaram que houve sim benefícios por fazerem parte do consórcio, quais sejam: maior representatividade, troca de experiências entre os representantes do COMUNG, a gestão universitária, assim como sua imagem/produtos/serviços foram citadas como beneficiárias. Ainda a gestão de pessoas, a estrutura e a qualidade de ensino foram atingidas positivamente. As universidades acreditam que não há muito controle sobre os benefícios e a maioria cita que são feitos através de reuniões, redes, sociais, e-mails institucionais, ações pontuais, eventos, entre outros; porém, o que nota-se também é que há instituições que não fazem nem ideia de como isso é feito e se é feito. Ainda, os representantes acreditam que deveriam criar uma metodologia para controlar e avaliar esses benefícios e os resultados obtidos após a construção do consórcio, pois hoje não são feitas essas avaliações ou, como citado anteriormente, são realizadas pela gestão universitária, pela visualização de e-mails e quantidades de reuniões que fazem no decorrer do ano, dos eventos que elaboram, do tamanho da internacionalização que têm, pois acreditam que esta também deveria ter uma importância maior, assim como a imagem/produto/serviços da universidade. Para chegar a essas conclusões, a interpretação e análise dos resultados foi feita após aplicação do questionário acompanhado do embasamento teórico de competências e redes colaborativas a aplicabilidade dos questionários no *Software Atlas TI*. Como contribuições do estudo, verificou-se a importância em fortalecer a rede colaborativa; dar maior importância para a continuidade da rede; criar uma central fixa da rede; usar a rede para adquirir produtos com menor custo; promover eventos com as universidades participantes do COMUNG; discutir todos temas para o engrandecimento da rede, e não apenas alguns, evitando os demais; buscar, por meio de eventos nacionais e internacionais, aprimorar as universidades, assim como o seu trabalho para os alunos, funcionários e docentes; usar a rede para conseguir novas conquistas; criar um

sistema de controle de benefícios e avaliações dos resultados; e desenvolver, em maior escala, a internacionalização.

Palavras-chave: Competências. Redes Colaborativas. Consórcios. COMUNG. Universidades Comunitárias.

ABSTRACT

The individual and collective growth is increasingly present in the institutions with be to cope with that, people within the field of work in which they are inserted must adapt in order to progressively reach the defined goals. It is from this idea that the theories of competences help to improve in the practical part of the institutions. The competences are considered the ways and acts in which the human being manages to make the transfer of knowledge with added value for other people or organizations. These competences within organizations are necessary for companies that wish to participate in a collaborative network, since it is through competences that networks can maintain themselves, because organizations need to cooperate with each other with their best skills to reach the established objectives for them. It is through the concepts of skills and collaborative networks that this work develops in a Consortium of Institutions of Higher Education Community in RS - COMUNG, of which 15 community institutions are part. This work has the general goal of identifying and analyzing the areas and the essential competences of IES participating in COMUNG to contribute to improvements in the collaborative network. For the development of this case study, theoretical revision was made through printed and digital books, dissertations and theses, from the IES website and documents. For the empirical research, the questionnaires were applied, having a return of ten universities. As a result, it was verified that the areas that have the greatest competence within the collaborative network, which is COMUNG, are: university management, people management, education management, image/products/services, political management, financial management, physical structure and internationalization, community and regionality where universities are inserted. In the collaborative networks dimension, 100% of the respondents believe that there were improvements after the participation of the IES in the network but also 40% believe that without the network they would have been able to reach the goals set by them. On the other hand, 60% mentioned that they would not have been able to achieve the same goals that they jointly achieved. In the last dimension, which is the consortium, the respondents mentioned that there were only benefits for being part of the consortium, namely: greater representativeness, exchange of experiences between representatives of COMUNG, university management, as well as their image/products/services were beneficiaries. Yet people management, structure and quality of education were positively affected. Universities believe that there is not much control over the benefits and most cites that are made through meetings, networks, social, institutional emails, punctual actions, events, among others; but what is also noticed is that there are institutions that have no idea how this is done and if it is done. Still, the representatives believe that they should create a methodology to control and evaluate these benefits and the results obtained after the construction of the consortium because these assessments are not made today or, as previously mentioned, they are carried out by university management, through e-mails and the number of meetings that they make throughout the year, the events they produce, the size of the internationalization they have, because they believe that this should also be of greater importance, as well as the image/product/services of the university. In order to arrive at these conclusions, the interpretation and analysis of the results was done after applying the questionnaire, together with the theoretical basis of competences and collaborative networks, the applicability of the questionnaires in Atlas IT Software. As contributions of the study, it was verified the importance of strengthening the collaborative network; give greater importance to the continuity of the network; create a fixed network of the network; use the network to purchase products at a lower cost; promote events with COMUNG participating universities; discuss all topics for the aggrandizement of the network, not just some, avoiding others; seek, through national and international events, to improve universities, as well as their work for students, staff and teachers; use the network to achieve new

achievements; create a system for controlling benefits and evaluating results; and to develop, on a larger scale, internationalization.

Key-works: Competences. Collaborative Networks. Consortia. COMUNG. Community University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.....	25
Figura 2 – Etapas do desenvolvimento do trabalho.....	27
Figura 3 – Competências e seu ciclo virtuoso	30
Figura 4 – Conhecimento para formação de redes colaborativas	39
Figura 5 – Passos aplicados no <i>Software Atlas TI</i>	78
Figura 6 – Pesquisa qualitativa.....	79
Figura 7 – Questão 1.....	85
Figura 8 – Questão 2.....	89
Figura 9 – Questão 3.....	93
Figura 10 – Questão 4.....	97
Figura 11 – Questão 5.....	101
Figura 12 – Questão 6.....	105
Figura 13 – Questão 1.....	109
Figura 14 – Questão 2.....	113
Figura 15 – Questão 1.....	117
Figura 16 – Questão 2.....	120
Figura 17 – Questão 3.....	124
Figura 18 – Questão 4.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências individuais conforme pensamento dos autores	30
Quadro 2 – Competências coletivas conforme pensamento dos autores.....	33
Quadro 3 – Competências essenciais conforme pensamento dos autores	35
Quadro 4 – Relações Interorganizacionais conforme pensamento dos autores.....	36
Quadro 5 – Redes conforme pensamento dos autores	37
Quadro 6 – Redes colaborativas conforme pensamento dos autores.....	42
Quadro 7 – Definições de Universidades Comunitárias.....	47
Quadro 8 – Universidades participantes do COMUNG	48
Quadro 9 – Validade e confiabilidade da pesquisa.....	79
Quadro 10 – Caracterização dos respondentes	80
Quadro 11 – Grau de escolaridade dos respondentes	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alunos e funcionários da FEEVALE	49
Tabela 2 – Cursos da FEEVALE.....	50
Tabela 3 – Alunos e funcionários do IPA.....	51
Tabela 4 – Cursos do IPA.....	52
Tabela 5 – Alunos e funcionários da PUCRS.....	53
Tabela 6 – Cursos da PUCRS.....	54
Tabela 7 – Alunos e funcionários da UNIFRA	55
Tabela 8 – Cursos da UNIFRA	56
Tabela 9 – Alunos e funcionários da UCPEL.....	57
Tabela 10 – Cursos da UCPEL.....	57
Tabela 11 – Alunos e funcionários da UCS	59
Tabela 12 – Cursos da UCS.....	60
Tabela 13 – Alunos e funcionários da UNICRUZ	61
Tabela 14 – Cursos da UNICRUZ.....	61
Tabela 15 – Alunos e funcionários da UNIJUÍ	63
Tabela 16 – Cursos da UNIJUÍ	63
Tabela 17 – Alunos e funcionários da UNILASALLE	64
Tabela 18 – Cursos da UNILASALLE	65
Tabela 19 – Alunos e funcionários da UNISC	66
Tabela 20 – Cursos da UNISC	66
Tabela 21 – Alunos e funcionários da UNISINOS	68
Tabela 22 – Cursos da UNISINOS.....	68
Tabela 23 – Alunos e funcionários da UNIVATES	69
Tabela 24 – Cursos da UNIVATES	70
Tabela 25 – Alunos e funcionários da UPF.....	71
Tabela 26 – Cursos da UPF	71
Tabela 27 – Alunos e funcionários da URCAMP	72
Tabela 28 – Cursos da URCAMP	73
Tabela 29 – Alunos e funcionários da URI	74
Tabela 30 – Cursos da URI	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRUC	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
CO	Comportamento Organizacional
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
EAD	Educação a Distância
FEEVALE	Universidade Feevale
FIES	Financiamento Estudantil
IES	Instituições de Ensino Superior
IGC	Instituto Geográfico e Cartográfico
IPA	Centro Universitário Metodista do IPA
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura
ORC	Organizações em Redes Colaborativas
PAIUNG	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Comunitárias
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
RS	Rio Grande do Sul
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNIFRA	Centro Universitário Franciscano
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNILASALLE	Centro Universitário La Salle
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale dos Sinos
UNIVATES	Centro Universitário Univates
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade da Região da Campanha
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2	JUSTIFICATIVA.....	22
1.3	OBJETIVOS.....	23
1.3.1	Objetivo geral.....	23
1.3.2	Objetivos específicos.....	24
1.3.3	Estrutura do trabalho	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	28
2.1.1	Ciclo virtuoso da gestão por competências.....	30
2.1.2	Características de competências.....	31
2.2	COMPETÊNCIAS COLETIVAS	31
2.3	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	33
2.4	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	35
2.5	REDES	36
2.6	REDES COLABORATIVAS	38
2.6.1	Características das redes colaborativas.....	41
2.7	CONTEXTO DA PESQUISA	42
2.7.1	COMUNG/Consórcios.....	42
2.7.2	Universidades comunitárias.....	44
2.7.3	As universidades participantes.....	47
2.7.3.1	Conhecendo as universidades participantes do COMUNG.....	48
2.7.3.1.1	<i>FEEVALE</i>	48
2.7.3.1.2	<i>IPA</i>	50
2.7.3.1.3	<i>PUCRS</i>	52
2.7.3.1.4	<i>UNIFRA</i>	54
2.7.3.1.5	<i>UCPEL</i>	56
2.7.3.1.6	<i>UCS</i>	58
2.7.3.1.7	<i>UNICRUZ</i>	60
2.7.3.1.8	<i>UNIJUÍ</i>	62
2.7.3.1.9	<i>UNILASALLE</i>	63
2.7.3.1.10	<i>UNISC</i>	65

2.7.3.1.11	UNISINOS.....	67
2.7.3.1.12	UNIVATES.....	68
2.7.3.1.13	UPF.....	70
2.7.3.1.14	URCAMP	71
2.7.3.1.15	URI.....	73
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
3.1	CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	75
3.2	CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	76
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	76
3.3.1	Considerações sobre o <i>software</i> Atlas TI.....	78
3.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	78
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
4.1	DIMENSÕES	81
4.1.1	Dimensão competências essenciais	81
4.1.1.1	Competências essenciais da universidade.....	81
4.1.1.1.1	Universidade A	81
4.1.1.1.2	Universidade B	81
4.1.1.1.3	Universidade C.....	82
4.1.1.1.4	Universidade D.....	82
4.1.1.1.5	Universidade E.....	82
4.1.1.1.6	Universidade F	82
4.1.1.1.7	Universidade G.....	83
4.1.1.1.8	Universidade H.....	83
4.1.1.1.9	Universidade I	84
4.1.1.1.10	Universidade J.....	84
4.1.1.2	Áreas que diferenciam as universidades.....	85
4.1.1.2.1	Universidade A	85
4.1.1.2.2	Universidade B	86
4.1.1.2.3	Universidade C.....	86
4.1.1.2.4	Universidade D.....	86
4.1.1.2.5	Universidade E	86
4.1.1.2.6	Universidade F	87

4.1.1.2.7	<i>Universidad G</i>	87
4.1.1.2.8	<i>Universidad H</i>	88
4.1.1.2.9	<i>Universidad I</i>	88
4.1.1.2.10	<i>Universidad J</i>	88
4.1.1.3	Competências que tornam a IES competitiva.....	90
4.1.1.3.1	<i>Universidad A</i>	90
4.1.1.3.2	<i>Universidad B</i>	90
4.1.1.3.3	<i>Universidad C</i>	90
4.1.1.3.4	<i>Universidad D</i>	91
4.1.1.3.5	<i>Universidad E</i>	91
4.1.1.3.6	<i>Universidad F</i>	91
4.1.1.3.7	<i>Universidad G</i>	91
4.1.1.3.8	<i>Universidad H</i>	92
4.1.1.3.9	<i>Universidad I</i>	92
4.1.1.3.10	<i>Universidad J</i>	92
4.1.1.4	Requisitos/elementos que mantém e ampliam as competências essenciais da universidade.....	93
4.1.1.4.1	<i>Universidad A</i>	93
4.1.1.4.2	<i>Universidad B</i>	94
4.1.1.4.3	<i>Universidad C</i>	94
4.1.1.4.4	<i>Universidad D</i>	94
4.1.1.4.5	<i>Universidad E</i>	94
4.1.1.4.6	<i>Universidad F</i>	95
4.1.1.4.7	<i>Universidad G</i>	95
4.1.1.4.8	<i>Universidad H</i>	96
4.1.1.4.9	<i>Universidad I</i>	96
4.1.1.4.10	<i>Universidad J</i>	96
4.1.1.5	A Universidade possui os requisitos/elementos e os coloca em prática.....	97
4.1.1.5.1	<i>Universidad A</i>	97
4.1.1.5.2	<i>Universidad B</i>	97
4.1.1.5.3	<i>Universidad C</i>	98
4.1.1.5.4	<i>Universidad D</i>	98
4.1.1.5.5	<i>Universidad E</i>	98
4.1.1.5.6	<i>Universidad F</i>	98

4.1.1.5.7	Universidade G.....	99
4.1.1.5.8	Universidade H.....	100
4.1.1.5.9	Universidade I.....	100
4.1.1.5.10	Universidade J.....	100
4.1.1.6	Forma de avaliar as competências essenciais da Universidade.....	101
4.1.1.6.1	Universidade A.....	101
4.1.1.6.2	Universidade B.....	102
4.1.1.6.3	Universidade C.....	102
4.1.1.6.4	Universidade D.....	102
4.1.1.6.5	Universidade E.....	102
4.1.1.6.6	Universidade F.....	103
4.1.1.6.7	Universidade G.....	103
4.1.1.6.8	Universidade H.....	103
4.1.1.6.9	Universidade I.....	104
4.1.1.6.10	Universidade J.....	104
4.1.2	Dimensão redes colaborativas	105
4.1.2.1	Melhorias proporcionadas pela rede colaborativa.....	105
4.1.2.1.1	Universidade A.....	105
4.1.2.1.2	Universidade B.....	105
4.1.2.1.3	Universidade C.....	105
4.1.2.1.4	Universidade D.....	106
4.1.2.1.5	Universidade E.....	106
4.1.2.1.6	Universidade F.....	106
4.1.2.1.7	Universidade G.....	107
4.1.2.1.8	Universidade H.....	107
4.1.2.1.9	Universidade I.....	108
4.1.2.1.10	Universidade J.....	108
4.1.2.2	A Universidade sozinha teria alcançado os mesmos objetivos.....	109
4.1.2.2.1	Universidade A.....	109
4.1.2.2.2	Universidade B.....	110
4.1.2.2.3	Universidade C.....	110
4.1.2.2.4	Universidade D.....	110
4.1.2.2.5	Universidade E.....	111
4.1.2.2.6	Universidade F.....	111

4.1.2.2.7	<i>Universidade G</i>	111
4.1.2.2.8	<i>Universidade H</i>	111
4.1.2.2.9	<i>Universidade I</i>	112
4.1.2.2.10	<i>Universidade J</i>	112
4.1.3	Dimensão consórcio	113
4.1.3.1	Os benefícios que o consórcio trouxe para as universidades.....	113
4.1.3.1.1	<i>Universidade A</i>	113
4.1.3.1.2	<i>Universidade B</i>	113
4.1.3.1.3	<i>Universidade C</i>	114
4.1.3.1.4	<i>Universidade D</i>	114
4.1.3.1.5	<i>Universidade E</i>	114
4.1.3.1.6	<i>Universidade F</i>	114
4.1.3.1.7	<i>Universidade G</i>	115
4.1.3.1.8	<i>Universidade H</i>	115
4.1.3.1.9	<i>Universidade I</i>	116
4.1.3.1.10	<i>Universidade J</i>	116
4.1.3.2	Como os benefícios são controlados.....	117
4.1.3.2.1	<i>Universidade A</i>	117
4.1.3.2.2	<i>Universidade B</i>	117
4.1.3.2.3	<i>Universidade C</i>	118
4.1.3.2.4	<i>Universidade D</i>	118
4.1.3.2.5	<i>Universidade E</i>	118
4.1.3.2.6	<i>Universidade F</i>	118
4.1.3.2.7	<i>Universidade G</i>	119
4.1.3.2.8	<i>Universidade H</i>	119
4.1.3.2.9	<i>Universidade I</i>	119
4.1.3.2.10	<i>Universidade J</i>	119
4.1.3.3	Quais as formas de avaliar os resultados dos benefícios obtidos pela sua Universidade após a construção do Consórcio? Comente.....	120
4.1.3.3.1	<i>Universidade A</i>	120
4.1.3.3.2	<i>Universidade B</i>	121
4.1.3.3.3	<i>Universidade C</i>	121
4.1.3.3.4	<i>Universidade D</i>	121
4.1.3.3.5	<i>Universidade E</i>	121

4.1.3.3.6	<i>Universidade F</i>	122
4.1.3.3.7	<i>Universidade G</i>	122
4.1.3.3.8	<i>Universidade H</i>	122
4.1.3.3.9	<i>Universidade I</i>	123
4.1.3.3.10	<i>Universidade J</i>	123
4.1.3.4	Demais considerações	124
4.1.3.4.1	<i>Universidade A</i>	124
4.1.3.4.2	<i>Universidade B</i>	124
4.1.3.4.3	<i>Universidade C</i>	124
4.1.3.4.4	<i>Universidade D</i>	125
4.1.3.4.5	<i>Universidade E</i>	125
4.1.3.4.6	<i>Universidade F</i>	125
4.1.3.4.7	<i>Universidade G</i>	126
4.1.3.4.8	<i>Universidade H</i>	126
4.1.3.4.9	<i>Universidade I</i>	126
4.1.3.4.10	<i>Universidade J</i>	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.1	CONCLUSÕES	128
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	130
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	130
5.4	TRABALHOS FUTUROS	131
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A – ROTEIRO DO PROTOCOLO DE PESQUISA	139
	APÊNDICE B – PROJETO DE LEI 12.881	141

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as instituições estão em busca de um crescimento coletivo para que, assim, possam atingir os objetivos traçados. Antigamente, falava-se em treinamentos para que cada pessoa pudesse aprimorar seus conhecimentos e fazer cada vez melhor o seu trabalho dentro das organizações. Com o passar dos tempos, verificou-se que as faculdades começaram a debater com seus alunos sobre um tema que as instituições acabaram aderindo; o então chamado comportamento organizacional ou CO, que estuda o comportamento dos indivíduos e seu desempenho dentro das instituições no decorrer dos anos.

A partir do comportamento organizacional, houve uma adequação das pessoas dentro do campo de trabalho nas organizações para que cada vez alcançassem as metas definidas, e para isso, surge um novo e mais aprimorado estudo chamado competências organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências são atos de transferência de conhecimento agregando valor econômico às organizações; sendo que as competências organizacionais, verificam e analisam o grau de qualidade que a pessoa apresenta seus trabalhos ou metas estabelecidas, pois não deve-se somente fazer algo por fazer e sim fazer de uma maneira digna e coesa.

Para a formação de redes colaborativas, é importante que as pessoas envolvidas no processo tenham competências organizacionais a fim de que, dessa maneira, possam criar uma cooperação que atenda às necessidades de todas as partes envolvidas nesse processo.

Para os autores Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004), as Organizações em Redes Colaborativas (ORC), são aquelas que cooperam entre si em prol de um mesmo objetivo, podendo ser ela na parte comercial ou na indústria.

Para o COMUNG, com a participação das competências destacadas de cada Instituição de Ensino Superior (IES), houve a ideia da formação de Redes Colaborativas em meados de 1993, por meio de troca de informações e parceria entre 15 instituições comunitárias do estado do RS, que possuíam interesses em comum e tendo como objetivo viabilizar um processo integrativo que resultasse no fortalecimento individual das instituições e no consequente favorecimento da comunidade universitária; surge então o COMUNG.

O COMUNG hoje é formado por mais de 40 campi universitários, tendo cerca de 200 mil alunos de graduação e pós-graduação, constituindo-se, assim, o maior sistema de educação superior no Rio Grande do Sul.

É a partir dos conceitos de competências organizacionais e redes colaborativas que o trabalho é desenvolvido em um Consórcio de Instituições de Ensino Superior Comunitário

no RS – o COMUNG, do qual 15 instituições comunitárias fazem parte.

O trabalho teve como ponto inicial o seguinte problema de pesquisa: “Quais as barreiras iniciais encontradas para o desenvolvimento de redes colaborativas em Instituições de Ensino Superior Comunitário no RS – caso COMUNG e quais são as competências essenciais das áreas das IES que podem contribuir para o desenvolvimento?”.

O objetivo geral é identificar e analisar quais são as áreas e quais as competências essenciais das IES participantes do COMUNG para contribuição de melhorias na rede colaborativa. Apresenta como objetivos específicos: a) abordar as temáticas de competências e redes colaborativas; b) identificar as competências essenciais das IES existentes na rede colaborativa das Instituições Comunitárias de Ensino Superior Comunitária do RS; c) verificar as barreiras para a construção dessa rede; e d) analisar novas oportunidades para continuação da rede colaborativa em Instituições de Ensino Superior Comunitário no RS.

Para poder atingir os objetivos acima, foi feito um estudo de caso sobre o COMUNG nas 15 universidades participantes, sendo que, das participantes apenas dez contribuíram para o desenvolvimento do trabalho. Ainda, a dissertação pretende apresentar contribuições do ponto de vista científico - fornecer melhores compreensões das competências essenciais, das redes colaborativas e do consórcio; e, do ponto de vista gerencial - fornecer subsídios aos responsáveis das IES para conseguirem melhor aproveitamento e fortalecimento dessa rede; bem como as como justificativa:

- a) as competências essenciais das Universidades que fazem parte do consórcio;
- b) a redes colaborativas; e
- c) o consórcio.

O método utilizado para o trabalho é qualitativo, através de questionários com os responsáveis pelo COMUNG em cada uma das 15 universidades que fazem parte do COMUNG, mas somente dez respondem ao questionário. A construção do trabalho deu-se através de referenciais teóricos sendo: livros impressos e digitais, dissertações, consulta em teses, realização de entrevistas com membros do COMUNG na UCS, para melhor entendimento de como surgiram às universidades comunitárias e de que como o COMUNG auxilia essas universidades.

Espera-se, através dessa dissertação, verificar quais as áreas que possuem maior competência dentro da rede colaborativa que é o COMUNG e quais universidades se destacam em cada área, para dessa maneira, conseguirem um melhor aproveitamento e fortalecimento dessa rede.

A dissertação, ao todo, está organizada em seis capítulos, sendo que inicia o primeiro

capítulo com a introdução, o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos que estão divididos em geral e específicos, e, por último, a estrutura no trabalho. O segundo capítulo, apresenta o referencial teórico, no qual são abordados os temas competências individuais, o ciclo virtuoso da gestão por competências, bem como as características de competências; ainda, nesse capítulo são descritas as competências coletivas e as essenciais, as relações interorganizacionais, as redes e as redes colaborativas bem como as suas características e o contexto da pesquisa, onde, apresentam-se o COMUNG/Consórcios, as universidades comunitárias, as universidades participantes e o histórico de cada uma delas.

Já no terceiro capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos, bem como as características e desenho da pesquisa, a construção do protocolo do estudo de caso, a coleta de dados e as considerações sobre a validade e confiabilidade da pesquisa. No quarto capítulo, há a análise dos resultados. No quinto capítulo, é apresentada a análise geral do questionário através de figuras representativas elaboradas através do programa Atlas TI, composto pelas seguintes dimensões: competências essenciais, a dimensão de redes colaborativas e a dimensão do consórcio. No sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, seguidas das conclusões, assim como as contribuições da pesquisa, as limitações da pesquisa e os trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para que uma dissertação possa ser feita, é necessário que haja o problema de pesquisa, pois é ele que vai desvendar as relações ou fatos distintos; ao tentar desvendar as relações existentes ou de novos dados em determinados meios, considera-se a definição do problema de pesquisa; no qual é por meio de um problema de pesquisa que chega-se aos resultados da pesquisa.

Conforme os autores Lakatos e Marconi (1990), as definições do problema de pesquisa são feitas através de interrogações e delimitações com indicadores variáveis.

Problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Definir um problema significa especificá-lo em detalhes precisos e exatos [...]. (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 24).

Conforme o autor Mattar (1996), diz que é de fundamental importância o reconhecimento de um determinado problema, este deve ser resolvido, também, pode-se ter contribuições válidas para o apontamento de um determinado problema.

Reconhecimento de um problema – consiste a correta identificação do problema de *marketing* que se pretende resolver e que possa efetivamente receber contribuições valiosas da pesquisa de *marketing* na sua solução. (MATTAR, 1996, p. 43).

Para Creswell (2010), o problema de pesquisa é o problema ou a questão que conduz à necessidade de um determinado estudo, sendo que esse problema pode ser originado de muitas fontes potenciais diferenciadas. Cabe ao autor do estudo, encontrar a resposta para o problema em questão levantado.

Para o presente trabalho, a questão que deu origem ao problema de pesquisa é: “Quais as barreiras iniciais encontradas para o desenvolvimento de redes colaborativas em Instituições de Ensino Superior Comunitário no RS – caso COMUNG e quais são as competências essenciais das áreas das IES que podem contribuir para o desenvolvimento?”

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa deu-se nas universidades que fazem parte do COMUNG, sendo que o COMUNG é um consórcio das universidades comunitárias regidas e amparadas pela Lei Nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. O COMUNG foi oficialmente constituído em 27 de abril de 1996, e hoje representa as conquistas para as universidades participantes devido as suas ações em conjunto. Ainda, integrado por 15 Instituições de Ensino, COMUNG é o maior sistema de Educação Superior em atuação no Rio Grande do Sul.

Entende-se que o contexto mundial de mudança necessita de agilidade e percepção por parte das instituições e, através dessa dissertação, pretende-se responder as indagações referentes a como a universidade vê suas competências, a rede colaborativa e o consórcio ajudaram essas universidades participantes a melhorar, assim como entender o que foi melhorado, quais foram os benefícios em relação às outras universidades que não fazem parte deste consórcio, para dessa, maneira contribuir com melhorias das atividades relacionadas à rede colaborativa em que estas universidades comunitárias estão inseridas.

Para responder esta questão foi realizado um estudo de caso, com um total de 15 universidades, porém apenas dez foram os respondentes, tendo 12 questões divididas em três dimensões, sendo elas: competências essenciais, rede colaborativa e o consórcio.

A competência, de acordo com (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21) é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Ainda,

Ruas (2005), as competências organizacionais são as que resultam da combinação e da gestão de conhecimentos e habilidades de grupos, do uso de tecnologias e de práticas de trabalho.

Os autores Camarinha-Matos e Cardoso (2004) citam que as redes colaborativas são os sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa; já os autores Fleury e Ouverney (2007) dizem que os membros que compõem as redes colaborativas compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e também as percepções de problemas.

Através da construção da base teórica e da pesquisa junto às instituições, pretende-se apresentar contribuições tanto do ponto de vista científico quanto gerencial.

Do ponto de vista científico, esta pesquisa fornece melhores compreensões acerca das competências essenciais, das redes colaborativas e do consórcio. Estes construtos teóricos são compreendidos a partir de uma perspectiva de um ambiente de consórcio de universidades do Rio Grande do Sul.

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa fornece subsídios aos responsáveis das IES que fazem parte do COMUNG para verificar quais as áreas que possuem maior competência dentro da rede colaborativa, que é o COMUNG, e quais universidades destacam-se em cada área para, dessa maneira, conseguirem melhor aproveitamento e fortalecimento dessa rede.

Como justificativa da dissertação pode-se citar:

- a) as competências essenciais das Universidades que fazem parte do consórcio;
- b) a redes colaborativas; e
- c) o consórcio.

1.3 OBJETIVOS

Esta etapa tem como propósito desenvolver os objetivos para a pesquisa. Os objetivos são apresentados de duas maneiras; o objetivo geral e, em seguida, são descritos os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral possui dados importantes para a definição do processo de uma pesquisa; também o mesmo, é considerado o modo explícito como é abordado o tema proposto, é aonde aumenta-se o grau de conhecimento de determinados assuntos, segundo Lakatos e Marconi (1990).

Já para o autor Gil (1996), os pontos de partida para um determinado projeto são considerados os objetivos gerais, “[...] Todavia, para que se possa realizar a pesquisa com a precisão requerida, é necessário especificá-los. Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir [...]”. (GIL, 1996, p. 86).

Define-se, a seguir, o objetivo geral da pesquisa:

“Identificar e analisar quais são as áreas e quais as competências essenciais das IES participantes do COMUNG para contribuição de melhorias na rede colaborativa”.

1.3.2 Objetivos específicos

Conforme Lakatos e Marconi (1992), a função intermediária que permite atingir o objetivo geral são considerados os objetivos específicos.

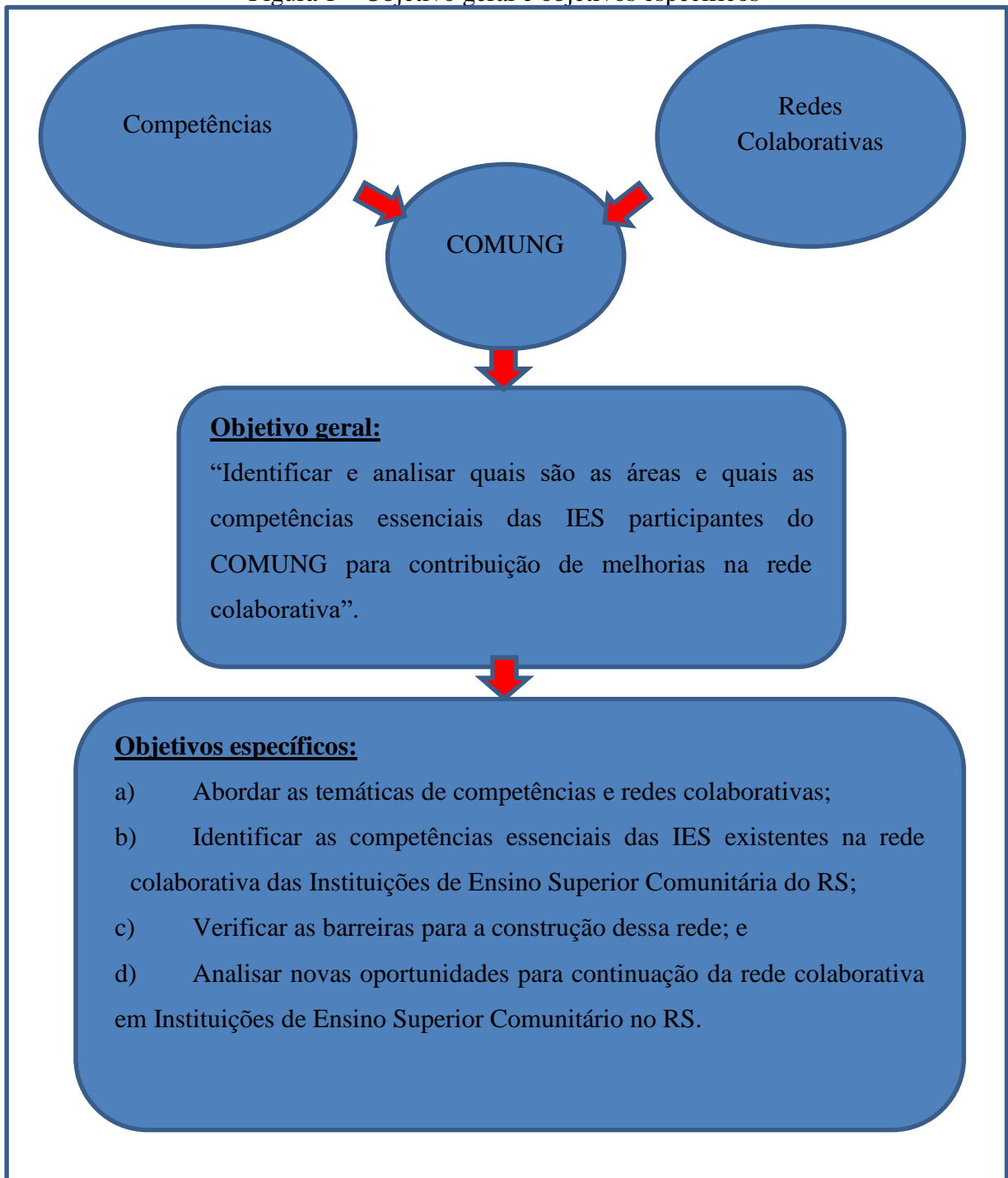
Para o autor Gil (1996), os objetivos específicos são “O modo de descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento... a especificação dos objetivos é feita pela identificação de todos os dados a serem recolhidos e das hipóteses a serem testadas”. (GIL, 1996, p. 86).

Consideram-se os seguintes objetivos específicos para este trabalho:

- a) abordar as temáticas de competências e redes colaborativas;
- b) identificar as competências essenciais das IES existentes na rede colaborativa das Instituições Comunitárias de Ensino Superior Comunitária do RS;
- c) verificar as barreiras para a construção dessa rede; e
- d) analisar novas oportunidades para continuação da rede colaborativa em Instituições de Ensino Superior Comunitário no RS.

Na Figura 1 demonstra o objetivo geral e os objetivos específicos.

Figura 1 – Objetivo geral e objetivos específicos



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

1.3.3 Estrutura do trabalho

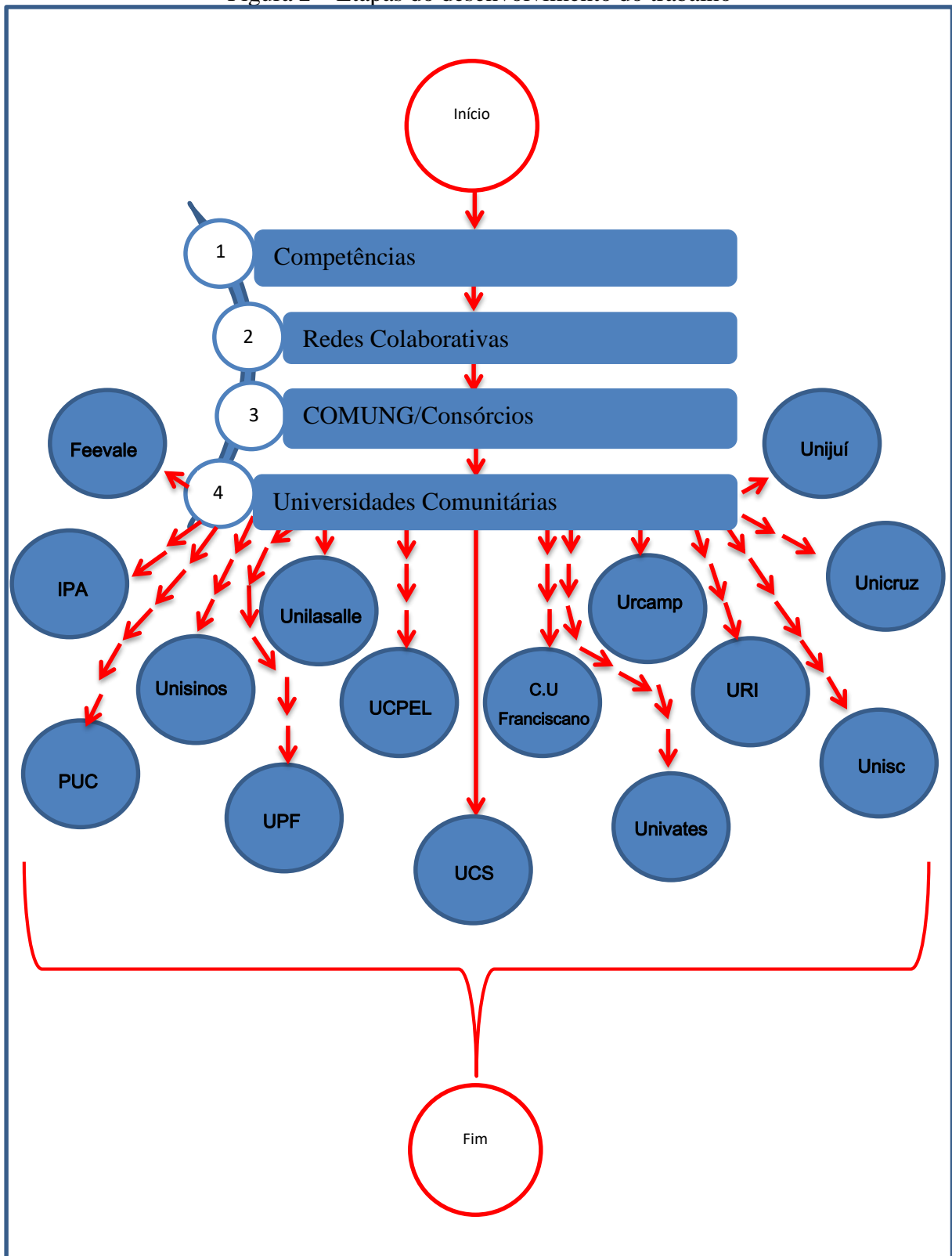
A dissertação, ao todo, está organizada em seis capítulos, sendo que inicia o primeiro capítulo com a introdução, o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos que estão divididos em geral e específicos, e, por último a estrutura no trabalho. O segundo capítulo,

apresenta o referencial teórico, na qual são abordados os temas competências individuais, o ciclo virtuoso da gestão por competências, bem as características de competências, ainda, nesse capítulo, são descritas as competências coletivas e as essenciais, as relações interorganizacionais, as redes e as redes colaborativas bem como as suas características, o contexto da pesquisa, onde, apresenta-se o COMUNG/Consórcios, as universidades comunitárias, as universidades participantes e o histórico de cada uma delas.

Já no terceiro capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos, bem como as características e desenho da pesquisa, a construção do protocolo do estudo de caso, a coleta de dados e as considerações sobre a validade e confiabilidade da pesquisa. No quarto capítulo, há a análise dos resultados. No quinto capítulo, é apresentada a análise geral do questionário através de figuras representativas elaboradas através do programa Atlas TI, composto pelas seguintes dimensões: competências essenciais, a dimensão de redes colaborativas e a dimensão do consórcio. No sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, seguidas das conclusões, bem como as contribuições da pesquisa, as limitações da pesquisa e os trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos.

Na Figura 2, demonstra-se a forma simplificada da estrutura do trabalho.

Figura 2 – Etapas do desenvolvimento do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, serão abordados os temas que darão suporte teórico para o desenvolvimento da dissertação que são as competências individuais, competências coletivas, competências essenciais, relações interorganizacionais, redes e as redes colaborativas.

2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

As competências são verificadas e analisadas pelo grau de qualidade que as pessoas apresentam esses trabalhos ou metas estabelecidas, pois não deve-se somente fazer algo por fazer e sim fazer de uma maneira digna e coesa para o aproveitamento da empresa, sem ter um retrabalho.

Conforme Deluiz (1996), a capacidade de conseguir resolver algo em determinada situação é considerada competência, sendo que as mesmas são baseadas em resultados, ou seja, as organizações designam tarefas específicas para cada colaborador; esse por sua vez, deve desempenhar suas funções, e as instituições esperam que as pessoas que estão envolvidas algum processo, além de conseguir cumprir essa tarefa, consiga também fazer em tempo *record* e com boa qualidade.

Segundo Levy-Leboyer (1997), as competências são consideradas o ato de colocar em prática determinado processo ou tarefa dentro de uma organização; o que for solicitado, porém com traços próprios dos indivíduos que estão executando essas tarefas. Segundo o autor, o funcionário possui liberdade ao desempenhar suas funções a sua maneira, desde que faça de forma correta e adequada.

Uma definição mais complexa sobre competência pode ser observada através do pensamento de Bitencourt (2001), que diz que competência é:

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências, sendo que a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, família e grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo adicionar dessa forma, valor às atividades da organização, da sociedade e de si. (BITENCOURT, 2001, p. 230).

A partir da ideia de Bitencourt (2001), pode-se verificar que as competências são construídas de acordo com as pessoas e conforme os ambientes que estão ao redor de cada ser; esses ambientes ligados às experiências que cada pessoa vive ao longo de sua vida, com habilidades desenvolvidas e a capacidade de atitudes e conhecimento origina a competência de

cada ser humano.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é quando uma pessoa tem a capacidade de agir com coerência em seus atos, conseguir transferir seu conhecimento às pessoas que o rodeiam e, também, aquele indivíduo, que possui valores e consegue agregá-los na organização em que está inserido - seja ela de porte econômico/financeiro ou àqueles que agregam valores sociais, ou seja, “Competência, um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21)

O autor Dutra (2002), cita que a competência é o conjunto de ações que o ser deve exercer dentro de uma organização, e essas ações também devem estar dentro do que a empresa espera que a pessoa faça, ou seja, não basta ter uma tarefa e cumpri-la, deve-se, cumprir essa tarefa da melhor maneira possível para além de suprir a necessidade existente, ultrapassar as suas barreiras e atingir as expectativas esperadas.

De acordo com o pensamento e definições de Mascarenhas (2008), as competências são apresentadas de duas maneiras, sendo que a primeira é descrita sob a qualidade que as pessoas possuem e o outro fator, é o comportamento desses indivíduos e como os mesmos conseguem entrar em sintonia e envolvimento com a organização que estão fazendo parte.

Nesse sentido, a definição de competências para Mascarenhas (2008) é:

A interação das pessoas e grupos na organização... o que coloca em destaque a promoção da autonomia e a coordenação de equipes. Uma nova competência organizacional pode formar-se progressivamente à medida que as pessoas interagem criativamente umas com as outras, formulam proposições criativas e experimentam soluções, desenvolvem e utilizam recursos para resolver problemas e aproveitar oportunidades. (MASCARENHAS, 2008, p. 127).

Ainda de acordo com o pensamento dos autores Deluiz (1996), Levy-Leboyer (1997), Bitencourt (2001), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2002) e Mascarenhas (2008), que referem-se às competências, o Quadro 1 ilustra essas definições, abordando o autor, o ano, o referido tema e a definição do tema encontrada de forma simplificada, conforme cada autor.

Quadro 1 – Competências individuais conforme pensamento dos autores

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS CONFORME PENSAMENTO DOS AUTORES			
Autor	Ano	Tema	Definição do tema conforme o autor
Deluiz	1996	Competências	Capacidade de resolver problemas
Levy-Leboyer	1997	Competências	Processo contínuo de habilidades
Bitencourt	2001	Competências gerenciais	Formação de atitudes e habilidades
Fleury e Fleury	2001	Competências	Transferência de conhecimento agregando valor econômico
Dutra	2002	Competência	Conjunto de ações exercidas dentro da empresa
Mascarenhas	2008	Competência	Interação das pessoas ou grupo em uma instituição

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.1.1 Ciclo virtuoso da gestão por competências

De acordo com Dutra (2004), a gestão por competências possui um ciclo virtuoso que inicia pelas competências organizacionais, onde estas orientam as competências individuais, ainda, elas subsidiam o desenvolvimento profissional das pessoas que estão inseridas dentro das organizações, o qual fazem uma retroalimentação dando *performance* corporativa chegando dessa maneira novamente as competências organizacionais.

Figura 3 – Competências e seu ciclo virtuoso



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Dutra (2004).

2.1.2 Características de competências

As competências para poderem existir possuem algumas características particulares. De acordo com Ruas (2001), elas são:

- a) ampliação e intensificação da concorrência;
- b) lógica predominante em serviços;
- c) organização do trabalho com base em metas;
- d) foco nos resultados; e
- e) alta aprendizagem.

Quando Ruas (2001) descreve as características que abrangem as competências, são abordadas as ampliações e intensificações da concorrência, ou seja, para que tenha um desenvolvimento de competências é necessário que haja concorrência, para que, dessa maneira, ambos tentem agregar valor ao seu serviço prestado para beneficiar melhor seus clientes. Ainda, é analisada a organização do trabalho que é baseado por metas, ou seja, quando são estabelecidas essas metas, os contribuintes que fazem parte da organização devem atingi-las, pois dessa maneira o foco e resultado também serão alcançados. Por meio desses itens, Ruas (2001) cita que sempre há aprendizagem em toda e qualquer tarefa desempenhada por parte dos colaboradores para organização.

2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

As competências coletivas são vistas como aquelas em que há soma das competências individuais e das interações sociais, segundo estudos de Zarafian (2001), em que os grupos de uma organização participam e desenvolvem-se.

Para que haja as competências coletivas ou competências organizacionais, de acordo com estudos de Krohmer (2005), as organizações baseiam-se na construção de ações desenvolvidas dentro das relações de confiança e cooperação entre os grupos e o tempo que realizam determinadas tarefas propostas pelas empresas.

Conforme Ruas (2005) as competências organizacionais são as que:

Resultam da combinação e da gestão de conhecimentos e habilidades de grupos, do uso de tecnologias e de práticas de trabalho, elementos que estão presentes em várias áreas da empresa. Essas COs devem contribuir decisivamente para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa. (RUAS, 2005).

As competências coletivas referem-se aos grupos participantes de uma organização, as funções que eles desempenham e as áreas abrangentes, de acordo com os autores Rouby e Thomas (2008).

De acordo com Dutra (2008) as competências podem ser expressas:

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização, o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2008, p. 24).

Quando há a troca de aprendizado entre o colaborador e a empresa em que ele está inserido, há o alcance entre o desenvolvimento das pessoas e subsequente ao desenvolvimento das competências organizacionais ou competências coletivas.

As competências coletivas podem ser divididas em duas etapas, sendo elas: sociais e funcionais de acordo com Rosa e Bitencourt (2010) e Bonoto e Klein (2010). Nessa última etapa, que é a funcional, a competência coletiva é descrita como o conjunto de recursos que reforçam e ainda completam essas competências organizacionais, conforme Nordhaug e Grønhaug (1994) e Ruas (2005).

No âmbito social, a competência coletiva refere-se aos atores sociais ou grupos que fazem parte de uma organização Michaux (2005). Ambas são fundamentais para a existência das competências coletivas e para seu desenvolvimento na melhoria das relações dentro das organizações, tanto como grupo como equipe.

Os autores Michaux (2011) e Retour e Krohmer (2011) abordam que a cooperação é um fator importante para as competências coletivas. Conforme os autores, quando há a cooperação entre os grupos organizacionais, as competências coletivas ganham força e as organizações atingem dessa maneira seus objetivos propostos.

Ainda, de acordo com Michaux (2011), as competências coletivas estão voltadas para os fenômenos sociocognitivos, ou seja, voltadas aos grupos e também equipes. É a maneira como essas equipes vão trabalhar dentro das organizações executando as diferentes tarefas nas diferentes áreas de uma empresa.

O Quadro 2 representa, de forma breve, o pensamento dos autores citados referente às competências coletivas.

Quadro 2 – Competências coletivas conforme pensamento dos autores

COMPETÊNCIAS COLETIVAS CONFORME PENSAMENTO DOS AUTORES			
Autor	Ano	Tema	Definição do tema conforme o autor
Zarifian	2001	Competências coletivas	Interação social entre grupos de uma organização
Krohmer	2005	Competências coletivas	Construção de ações, confiança e cooperação entre os grupos
Ruas	2005	Competências coletivas	Gestão de conhecimentos e habilidades de grupos, do uso de tecnologias e de práticas de trabalho
Michaux	2005	Competências coletivas	Voltadas para grupos e equipe, trabalhando em diferentes áreas
Rouby e Thomas	2008	Competências coletivas	Grupos de uma organização, as funções que desempenham e as áreas abrangentes
Dutra	2008	Competências coletivas	A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas e as pessoas devolvem capacidade individual
Rosa e Bitencourt; Bonoto e Klein	2010	Competências coletivas	Social – atores sociais ou grupos da organização Funcional - conjunto de recursos
Michaux, Retour e Krohmer	2011	Competências coletivas	Cooperação é um fator importante para as competências coletivas
Michaux	2011	Competências coletivas	Como as equipes irão trabalhar

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Os estudos de Hamel e Prahalad (1995) determinam que as competências essenciais, [...] constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. [...] Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor [...], à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Ainda, segundo a descrição de Hamel e Prahalad (1995), as empresas estão sempre em busca de aprendizado contínuo, e o aprendizado coletivo visa à coordenação de várias habilidades e integrantes de tecnologia. Também está ligada à entrega do valor, da comunicação e do trabalho entre empresas.

As organizações devem demonstrar não somente um bom produto ou vender um bom serviço ou entregar seus produtos e serviços no prazo determinado e com boa qualidade; as empresas devem estar prontas para enfrentarem o mercado, demonstrando suas competências.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) a competência essencial:

[...] não é natural na maioria das empresas. Normalmente, a noção mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de identidades concentradas no mercado, chamadas frequentemente de “unidades estratégicas de negócios” e não em torno de competências essenciais. Embora seja totalmente apropriado concentrar fortemente uma organização no produto final, esse foco precisa ser suplementado por um foco igualmente claro nas competências essenciais. Uma empresa deve ser vista não apenas como um *portfólio* de produtos ou serviços, mas também como um *portfólio* de competências. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 257).

Ainda Hamel e Prahalad (1995) afirmam que:

[...] a liderança em uma competência essencial representa uma potencialidade que é deflagrada quando a empresa prevê novas formas criativas de explorar essa competência [...] o que impulsiona o processo de desenvolvimento de competências é o simples desejo de liderança mundial na provisão de um benefício pode ser fornecido aos clientes [...] (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 257).

Conforme Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais devem oferecer aos clientes benefícios, sendo que deve haver também habilidades e tecnologia, ou seja:

[...] as competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma ampla variedade de possíveis mercados de produtos [...] uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. [...] o compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial é um compromisso com a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de benefícios ao cliente e não com uma oportunidade específica de produto-mercado. [...] Frequentemente, um investimento na liderança de competências essenciais não pode ser justificado pela contribuição da competência para a liderança em uma única categoria de produto. [...] Como o desenvolvimento de competências requer mais aprendizado cumulativo do que grandes saltos de inventividade, é difícil reduzir o tempo de desenvolvimento de competências. Os ciclos de produtos podem estar ficando cada vez menores, mas a luta pela liderança das competências essenciais provavelmente ainda será medida em anos, e não em meses [...] a competição pela liderança em competências normalmente antecede a competição pela liderança em produtos. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 257).

Para Ulrich (1997), as competências essenciais, “[...] precisam ser redefinidas a fim de sustentar e integrar as competências individuais”. “[...] são o DNA da competitividade”; ou seja, para as competências essenciais muitas vezes sofrem transformações para poderem andar paralelamente com as competências individuais.

Conforme o autor Wood Jr. (2004) as habilidades e competências:

[...] estabelecem relativo consenso de que uma importante fonte de vantagem competitiva seriam os recursos internos de gestão de cada empresa. Esses recursos incluem a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de

gestão e os diversos sistemas de apoio. Da orquestração desses vários componentes, nasce a capacidade de aprendizado e adaptação. E dessa capacidade, surgem as competências essenciais da organização. (WOOD JR, 2004, p. 129).

Ainda para Wood Jr. (2004), as competências essenciais surgem através de várias perspectivas, sendo que a capacidade das pessoas aprenderem e adaptarem-se às novas formas são os componentes necessários para essa alavancagem.

De acordo com Barney (2007) as competências essenciais são conjuntos complexos de recursos e capacidades que ligam diferentes negócios em empresas diferentes.

O Quadro 3 representa o pensamento dos autores citados referente ao tema competências essenciais.

Quadro 3 – Competências essenciais conforme pensamento dos autores

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS CONFORME PENSAMENTO DOS AUTORES			
Autor	Ano	Tema	Definição do tema conforme o autor
Hamel e Prahalad	1995	Competências essenciais	Coordenação de várias habilidades e integrantes de tecnologia.
Hamel e Prahalad	1995	Competências essenciais	Compromisso com a criação ou aperfeiçoamento
Ulrich	1997	Competências essenciais	Transformações para andarem paralelamente com as competências individuais
Wood Jr.	2004	Competências essenciais	Capacidade das pessoas aprenderem e adaptarem-se as novas formas
Barney	2007	Competências essenciais	Capacidades e recursos que ligam empresas diferenciadas

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.4 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O conjunto de relações interorganizacionais, de acordo com Whetten (1981), define-se pela totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma determinada organização, constituído em torno de uma empresa focal, já para Oliver (1990) as relações interorganizacionais referem-se às transações contínuas, onde há ligações entre as organizações.

De acordo com Cravens (1997), as relações interorganizacionais buscam alcançar a confiança, o comprometimento, a cooperação e o poder das organizações que estão envolvidas nessa relação, sendo que para Halley (1998), a relação interorganizacional está ligada aos processos de interações entre as redes.

Conforme Hall (2004), as relações interorganizacionais são vistas como o processo de interação entre as organizações que ocorrem no interior de redes e o conjunto das organizações,

sendo que Gummesson (2005) argumenta que para ter uma boa relação interorganizacional é necessário que o prestador de serviço tenha habilidade em produzir e projetar da melhor maneira o que oferece, bem como o modo de produção e entrega de seu produto.

De acordo com o pensamento dos autores citados referente às relações interorganizacionais, o Quadro 4, ilustra essas definições.

Quadro 4 – Relações Interorganizacionais conforme pensamento dos autores

RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS CONFORME PENSAMENTO DOS AUTORES			
Autor	Ano	Tema	Definição do tema conforme o autor
Whetten	1981	Relações Interorganizacionais	Totalidade de relacionamentos das organizações
Oliver	1990	Relações Interorganizacionais	Transações contínuas entre organizações
Cravens	1997	Relações Interorganizacionais	Busca pela confiança, o comprometimento, a cooperação e o poder entre organizações
Halley	1998	Relações Interorganizacionais	Processos de interações entre as redes
Hall	2004	Relações Interorganizacionais	Processo de interação entre as organizações
Gummesson	2005	Relações Interorganizacionais	Prestador de serviço deve ter habilidade em produzir e projetar seus produtos

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.5 REDES

No século XIX, o termo passou a ser denominando por todo conjunto de pontos com mútua comunicação. Conforme Fombrun (1982), as redes são denominadas como um conjunto de nós interconectados.

Os autores Powell (1987), Oliver (1990) e Grandori e Soda (1995) citam que as redes dentro das organizações podem ser diversificadas, tendo relações entre firmas como as *joint venture*, consórcios, terceirizações e redes de cooperação em empresas de pequeno e grande porte.

Conforme Nohria e Eccles (1992), há três razões o interesse sobre redes nas organizações, sendo eles: a) as novas competições; b) o surgimento das tecnologias de informação e de comunicação (TICs); e c) a consolidação dessas redes no campo empresarial, em forma de cooperação entre instituições.

A formata de uma rede, segundo Jarillo (1993), possui como base a cooperação e o estabelecimento de relacionamentos, onde há como ponto importante a confiança.

Segundo, Jarillo (1993) e Das e Teng (1998) citam que “as redes dão possibilidades

de melhoria de capacidade em relação aos competidores que não fazem parte da rede”. De acordo com Dyer e Singh (1998), as redes que fazem parte das organizações e ainda as mesmas combinam seus recursos para poderem ter vantagens sobre os seus competidores.

Conforme Castells (1999), as redes também são nós que interconectam-se e que esse conceito acaba sendo usado por áreas distintas. Inicialmente, as redes surgiram por ninhos formados por pássaros, onde eram entrelaçados por fios, fazendo-se então “nós” segundo os autores (MARCON; MOINET, 2000). A formação da rede, Bjork (2003) cita que as TICs são ferramentas essenciais para viabilizar novos negócios.

Para os autores Hansen, Mors e Lovas (2005), as redes são relacionadas às transferências de tecnologias e o compartilhamento de conhecimento. Ainda de acordo com os autores Hansen, Mors e Lovas (2005), o compartilhamento e conhecimento da rede depende das características dos laços existentes em cada rede, onde essas podem ser fracas ou fortes, frouxas ou concentradas.

De acordo com Verschoore et al. (2006), as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação, ou seja, as redes devem estar entrelaçadas umas nas outras, deve haver uma relação entre elas.

No Quadro 5 estão descritos os pensamentos dos autores referente a redes.

Quadro 5 – Redes conforme pensamento dos autores

REDES CONFORME PENSAMENTO DOS AUTORES			
Autor	Ano	Tema	Definição do tema conforme o autor
Fombrun	1982	Redes	Conjunto de nós interconectados
Powell	1897	Redes	Diversificadas
Oliver	1990		
Grandori e Soda	1995		
Nohria e Eccles	1992	Redes	Competições, TICs e cooperação entre si
Jarillo	1993	Redes	Cooperação deve ter confiança
Das e Teng	1998	Redes	Capacidade de melhoria em relação aos que não fazem parte da rede
Dyer e Singh	1998	Redes	Combinação de recursos
Castells	1999	Redes	Nós que interconectam-se
Marcon e Moinet	2000	Redes	Nós
Bjork	2003	Redes	TICs são essenciais para as redes
Hansen, Mors e Lovas	2005	Redes	Transferência de tecnologia e compartilhamento de conhecimento
Verschoore et al.	2006	Redes	Práticas de cooperação e entrelaçadas umas nas outras

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.6 REDES COLABORATIVAS

As redes colaborativas também muitas vezes são chamadas de redes de cooperação, que surgem para ajudar as organizações que trabalham individualmente, porém não possuem força para crescerem sós. Nesse sentido, a formação de uma rede ajuda essas instituições a atingirem seus objetivos de forma coletiva. Conforme os autores Agranoff e Lindsay (1983), para ter uma boa rede colaborativa, é necessário, por parte dos integrantes fazer esforço para conseguirem chegar a um consenso, sendo que ainda, precisam criar situações em que todos participantes possam ganhar com essa união. Envolve ainda os decisores políticos e administradores dessa rede, onde focam em questões específicas, avaliam continuamente e negociam as soluções para obter-se êxito com essa junção e, por último, mas não menos importante devem criar um marco para ações cotidianas.

O conceito de rede, conforme o autor Albrecht (1994), é definido pela combinação de pessoas, de tecnologia e conhecimento, que substituiu a corporação hierarquizada do modelo fordista, baseado desta forma no trabalho, no capital e também no gerenciamento.

Como pode-se notar, a junção de pessoas qualificadas e que possam agregar conhecimento com uma tecnologia de ponta faz com que se possa ter uma formação de rede.

Assim, as empresas podem unir-se para formarem alianças, sendo que as redes colaborativas ajudam as organizações a atingirem os seus objetivos mesmo quando as empresas são concorrentes entre si.

Miller (1994) compreende que as redes:

Formam um terceiro tipo de estrutura social, distinto tanto do mercado quanto das formas hierárquicas estatais, porque a qualidade da interação no mercado é baseada no interesse racional e nas hierarquias da obediência, enquanto nas redes a interação é intermediada. (MILLER, 1994, p. 379).

Para o autor Borzel (1997), as redes colaborativas vinculam várias organizações que dividem seus interesses em comum, onde há trocas entre si de recursos para conseguirem atingir os interesses em comum que possuem.

Acredita-se que, segundo o autor, a melhor maneira hoje das organizações crescerem é através das formas de cooperação, ou seja, através das redes colaborativas, pois assim, as instituições conseguirão alcançar da melhor maneira as metas estabelecidas em comum.

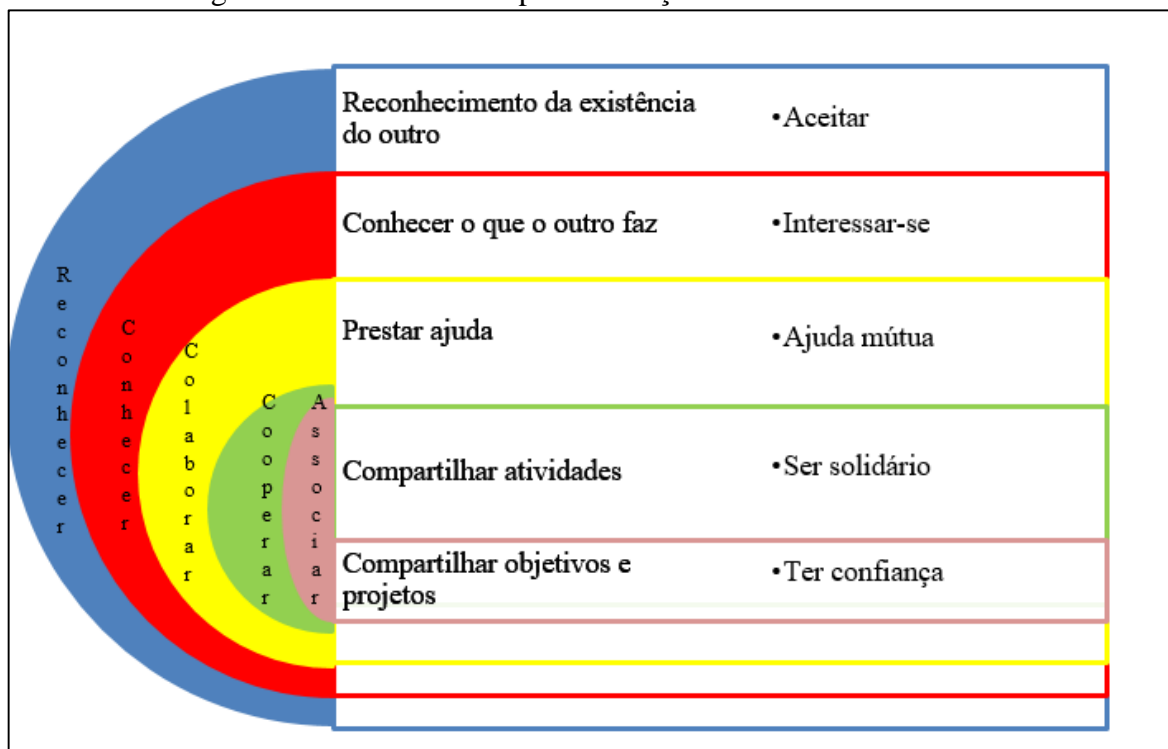
As redes colaborativas também vistas como instituições que, baseiam-se em regras com acordos estabelecidos para que dessa maneira possam chegar aos objetivos em comum

estabelecidos inicialmente. Ainda, esse mecanismo reduz custo para as organizações participantes bem como acarreta na formação da confiança e a redução de incertezas.

Segundo o autor Rovere (1999), as redes colaborativas são consideradas linguagens dos vínculos, onde os níveis começam pelo reconhecimento, tendo como sequência, o conhecimento, a colaboração, a cooperação e por último a associação.

Segue a Figura 4, que ilustra essas etapas para a formação das redes baseadas no autor.

Figura 4 – Conhecimento para formação de redes colaborativas



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Rovere (1998).

A Figura 4 apresenta os cinco níveis existentes para a formação das redes colaborativas, sendo que o primeiro nível é o do reconhecimento, onde a organização passa a ter a ação de aceitar que existem outras empresas com objetivos parecidos; na sequência, há o segundo nível, que é o do conhecer. Neste, a instituição passa a querer ter conhecimento do que as demais organizações fazem e quem são essas outras empresas tendo como valor aceitar essa condição.

No terceiro nível, é onde encontra-se a colaboração; nesta etapa, as ações são de ajudar as outras organizações quando necessário, ou seja, possui como valor a ajuda mútua entre as instituições. No quarto e penúltimo nível está a cooperação, no qual as ações existentes são do compartilhamento das atividades e o valor está em ser solidário com as demais organizações.

No quinto e último nível, está o ato de associar-se, onde as instituições começam a

compartilhar os objetivos propostos bem como seus projetos. Nessa etapa é de grande valia que as organizações tenham confiança entre elas, para que assim, possam dar andamento na continuação da rede colaborativa, e para que também possam continuar trabalhando conjuntamente, sem que uma dessas organizações queira deixar de fazer parte da rede colaborativa.

De acordo, com os Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004), as organizações em redes colaborativas (ORC), são aquelas que cooperam entre si por um mesmo objetivo, podendo ser ele na parte comercial ou na indústria.

As empresas que querem crescer no mercado em que atuam e não possuem tanta força individualizada, devem participar de redes colaborativas, pois, conforme os autores, as indústrias ou comércio que participam, possuem mais chances de competir, pois conseguem unidas alcançarem os objetivos que possuem que, talvez trabalhando de forma isolada, não teriam como continuar inseridas no mercado por não atingirem seus objetivos. Sempre que as organizações trabalham nas redes colaborativas, elas possuem mais força no mercado do que se trabalhassem separadamente. Ainda, os autores Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004), colocam que as redes colaborativas são formas de colaboração emergentes com algumas propriedades parecidas.

As redes colaborativas, conforme os autores Camarinha-Matos e Cardoso (2004) são:

Redes colaborativas são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho em rede supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social. (CAMARINHA-MATOS; CARDOSO, 2004, p. 26).

Por meio das redes colaborativas, há a junção de empresas, a fim de juntas conseguirem os objetivos propostos. Para isso, também há a união de pessoas de diferentes áreas, porém com a mesma vontade e necessidade de conquistarem as causas que fizerem com que houvesse a união inicial.

De acordo com Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007), as redes colaborativas possuem:

- a) dimensão estrutural – na qual há os chamados atores, que podem ser tanto as organizações ou as pessoas; podendo ser várias ou apenas uma;
- b) papéis – possuem a função de dar características para as funções que podem ser feitas pelos atores – no caso, as empresas ou as pessoas que fazem parte da rede

colaborativa – esse papel pode ser feito pelo coordenador, bem como membro da rede colaborativa.

Ainda, os autores Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007), descrevem que “As organizações em rede de colaboração são entidades complexas, cuja adequada compreensão, concepção, implementação e gerenciamento de requerer a integração de diferentes perspectivas de modelagem”. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2007, p. 26).

Para que haja as redes colaborativas entre as organizações, as mesmas devem estar aptas para dividirem novos fatos e acontecimentos, onde cada uma deve ter confiança na outra mesmo com diferentes perspectivas, porém com mesmos objetivos em comum.

Fleury e Ouverney (2007) citam que os membros que compõem as redes colaborativas compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e também as percepções de problemas.

Cada empresa possui suas crenças e valores, possuem pessoas capacitadas para desenvolverem determinadas tarefas e soluções de problemas, mas quando essas organizações entram em um grupo para fazer parte de uma rede colaborativa, essas, devem ter consciência que deverão compartilhar, ou seja, dividir esse conjunto de valores e conhecimentos para que juntas possam fortalecer essa união e dessa maneira alcançarem os objetivos traçados pela junção da rede.

2.6.1 Características das redes colaborativas

As redes colaborativas para poderem existir possuem algumas características, conforme Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004):

- a) comunicação e troca de informações;
- b) atividades para benefícios mútuos;
- c) objetivos compatíveis e complementares; e
- d) objetivos comuns e compatíveis dos membros participantes.

Para que haja a formação das redes colaborativas, conforme os autores Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004), a comunicação e troca de informações entre as organizações ou instituições que querem participar dessas redes é fundamental, bem como a confiança entre os participantes.

Uma rede é uma forma de parceria entre instituições que querem cooperar entre si com atividades para benefícios mútuos.

Ainda, os objetivos são compatíveis e também complementares entre os participantes, um ajuda ao outro e, dessa forma, todos conseguem ter um aproveitamento e crescerem juntos

reduzindo custos para as organizações e tendo um aproveitamento maior por trabalharem de forma coletiva e não individualizada.

O Quadro 6, que ilustra a definição dos autores sobre redes colaborativas.

Quadro 6 – Redes colaborativas conforme pensamento dos autores

REDES COLABORATIVAS CONFORME PENSAMENTO DOS AUTORES			
Autor	Ano	Tema	Definição do tema conforme o autor
Agranoff e Lindsay	1983	Redes colaborativas	Chegar a um consenso comum para atingir os objetivos de todos
Albrecht	1994	Redes	Combinação de pessoas, tecnologia e conhecimento
Miller	1994	Redes colaborativas	Interações intermediadas
Borzel	1997	Redes colaborativas	Interesses em comum em prol de um mesmo objetivo
Rovere	1999	Redes colaborativas	Linguagem dos vínculos e etapas para formação
Camarinha-Matos e Afsarmanesh	2004	Redes colaborativas	Cooperam entre si para um mesmo objetivo
Camarinha-Matos e Cardoso	2004	Redes colaborativas	União de indivíduos e instituições com objetivos afins
Camarinha-Matos e Afsarmanesh	2007	Redes colaborativas	Integração com várias perspectivas
Fleury e Ouverney	2007	Redes colaborativas	Compartilhamento de valores, conhecimentos e problemas

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7 CONTEXTO DA PESQUISA

2.7.1 COMUNG/Consórcios

O COMUNG é o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas; é considerado o maior sistema em Educação Superior que atuação no Rio Grande do Sul, sendo que é integrado por quinze Instituições de Ensino Superior.

De acordo com Nunes, Moretto e Rosa (2003, p. 6), “as ações integradas e a cooperação interinstitucional são marcas características do COMUNG”; essa cooperação faz com que as universidades comunitárias juntas estabeleçam objetivos de melhorias e economia a serem alcançados.

Ainda, Campis diz que o consórcio nas universidades comunitárias é:

[...] fundamental para que possamos continuar construindo o futuro do ensino superior, especialmente no Rio Grande do Sul, na medida em que as nossas comunidades construíram, por meio de seu trabalho, do seu esforço, o ensino superior, já que não havia outra possibilidade de termos o ensino superior se não fosse pela própria vontade e determinação das nossas comunidades. (SEMINÁRIO PAIUNG, 2003, p. 13).

Os consórcios são identificados como sendo combinações, associações ou até mesmo a união e comunhão de interesses de acordo com Michaelis (2014).

Os consórcios podem ainda ser considerados a associação de pessoas que possuem um mesmo interesse em comum em um determinado negócio ou dentro de uma organização.

Nas IES, o consórcio possui importância relevante, pois faz com que unidas consigam conquistar objetivos e ultrapassar barreiras que sozinhas talvez não conseguissem.

Em março de 1993, nove instituições comunitárias do Rio Grande do Sul assinaram um Protocolo de Ação Conjunta, constituindo assim, o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, ou seja, o COMUNG, que possui o objetivo de viabilizar um processo integrativo que resultasse no fortalecimento individual das instituições e no consequente favorecimento da comunidade universitária rio-grandense e da sociedade gaúcha como um todo.

Conforme o COMUNG, o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas foi constituído oficialmente em 27 de abril de 1996, o qual rege-se por seu Estatuto e por disposições legais pertinentes, sendo que a sua sede e foro jurídico é localizada na cidade de Porto Alegre – RS.

Segundo o COMUNG, o Consórcio das Universidades Comunitárias tem como propósito:

- a) planejar e promover ações conjuntas, otimizando as relações internas, com as instituições públicas e com a sociedade;
- b) assegurar maior força na defesa dos interesses educacionais dos seus participantes, através de negociações mais significativas no âmbito público em todas as esferas administrativas e da sociedade civil organizada;
- c) alcançar maior representatividade perante organismos financiadores internacionais, pela capacidade de integração político-institucional;
- d) proporcionar e operacionalizar convênios, acordos, protocolos com instituições e órgãos governamentais e privados, tanto nacionais como internacionais;
- e) acentuar o trabalho de entrosamento com organismos públicos, em todos os níveis, e/ou privados, em especial na área de Ciência e Tecnologia, assegurando a

presença ativa do Consórcio na implantação de Pólos Tecnológicos; e

- f) viabilizar a realização de eventos que respondam ao interesse do ensino superior e da pesquisa.

Ainda, o COMUNG, possui um órgão máximo de administração que é a reunião dos associados, sob a forma de Conselho de Administração pela Presidência.

O Projeto Político-Institucional do COMUNG estrutura-se em torno dos seguintes princípios básicos:

- a) compromisso com a qualidade universitária;
- b) compromisso com a democracia;
- c) compromisso com a comunidade;
- d) compromisso com a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região; e
- e) compromisso com a manutenção de suas características de instituição pública não-estatal.

2.7.2 Universidades comunitárias

As universidades comunitárias surgiram quando as comunidades começaram a mobilizar-se para ajudar essas instituições de ensino superior e, ao mesmo tempo, as universidades começaram a favorecer essa população com seu trabalho, sua infraestrutura e o que pode oferecer para o crescimento da comunidade em geral.

De acordo com a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC), as universidades comunitárias possuem características próprias, que são definidas como:

- a) finalidade não lucrativa e aplicação do excedente financeira em educação;
- b) destinação de seu patrimônio a outra IES comunitária, filantrópica ou confessional, ou ainda, ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;
- c) origem em comunidade civil ou religiosa;
- d) não subordinação a empreendimento de grupos empresariais ou familiares;
- e) os bens não se vinculam a pessoa nem são transmitidos por herança, pertencendo à comunidade ou instituições confessionais;
- f) estreita vinculação com a comunidade;
- g) dirigentes não vitalícios;
- h) participação de professores e outros segmentos nos órgãos institucionais;
- i) ser oficialmente reconhecida;

- j) não ter sido instituída pelo Poder Público; e
- k) ter sido instituída como Fundação ou Associação Comunitária.

Segundo o autor Silva (2002), as universidades comunitárias nascem devido:

[...] a ausência do Estado mais que da liberdade constitucional e da possibilidade legal existente em favor da iniciativa privada para a organização de universidade. A abertura legal é a possibilidade posta às comunidades, mas não é o ponto de partida de seu esforço por organizar o ensino superior em determinada região [...]. (SILVA, 2002, p. 35).

As universidades comunitárias também são vistas como aquelas que são construídas por meio de grupos de pessoas físicas ou jurídicas, e podem ser constituídas de alunos ou professores que possuam alguém que os represente na comunidade, de acordo com o que é dito no artigo 213 da Constituição Federal.

Ainda conforme Silva (2002), as universidades que possuem identidade de comunitárias são aquelas que “...se revelará também pelo enfoque das suas pesquisas e, conseqüentemente, da sua produção técnico-científica, comprometida e marcada pelo empenho permanente de captar, interpretar e transformar a sociedade local e regional”. (SILVA, 2002, p. 35).

Sabe-se que as universidades comunitárias são voltadas para o crescimento da população em geral da qual fazem parte, bem como em sua regionalização. Ainda, possuem foco no aprimoramento de pesquisa científica e acadêmica para gerar contribuição na vida acadêmica.

Essas universidades fazem parte de um universo que identificam uma gestão participativa, preocupada em reunir-se para debaterem sobre seus orçamentos, planos de desenvolvimento, bem como a preocupação com o crescimento de funcionários, gestores, professores, enfim, dos membros que fazem com que essas instituições consigam crescer e fazer com que novas pessoas desenvolvam-se, e formando-se dessa maneira profissionais aptos para o mercado de trabalho.

O autor Silva (2002), cita que:

[...] a universidade comunitária se identifica pela sua gestão participativa e democrática, vivenciada em reuniões periódicas, nas quais se elaboram, se discutem e se revisam não apenas o seu plano de desenvolvimento institucional, mas também o orçamento e a sua fiel execução, com a contribuição da reitoria, dos diretores da faculdade, dos chefes de departamento, dos coordenadores de curso, dos professores, dos funcionários, da representação estudantil e da comunidade externa. (SILVA, 2002, p. 35).

A universidade comunitária, ainda segundo o autor Silva (2002), essas universidades possuem uma supervisão judiciária; não possuem fins lucrativos e são geridas por professores, alunos e funcionários que fazem parte dos colegiados, onde são tomadas as decisões necessárias da instituição.

Ainda, essas universidades também são mantidas por uma entidade, o qual chama-se mantenedora e também pela sociedade em geral que contribui para o crescimento institucional.

Conforme o autor Neves (2002), as universidades comunitárias são mantidas e criadas através de conselhos integrados por indivíduos da comunidade tanto municipal quanto estadual o qual estão voltadas para as atividades de extensão e de ensino.

Para o autor Frantz (2004) a construção de universidades comunitárias são feitas através de:

...uma natureza pública não estatal, deve constituir-se, em si mesmo, num processo pedagógico de aprendizagem e de conhecimento, de qualificação de fatores condicionantes do desenvolvimento da comunidade que a insere. Deve constituir-se em um processo de democratização das relações e oportunidades sociais. (FRANTZ, 2004, p. 30).

Ainda segundo Frantz (2006), as universidades comunitárias possuem:

A sucessão de três decretos sobre o mesmo assunto, em tão pouco tempo, não deixa de ser reveladora dos diferentes interesses e forças presentes no espaço do ensino superior brasileiro e das dificuldades políticas para acomodar tal quadro de interesses e forças. Os decretos, dentre suas normas legais para dar conta da situação, procuram atribuir responsabilidades às entidades mantenedoras de ensino superior sem fins lucrativos, dentre elas, as universidades comunitárias. (FRANTZ, 2006, p. 8).

Os autores Schmidt e Campis (2009), descrevem que comunitário é o que é comum à comunidade; é o que é coletivo e é também o que pode ser de todos os membros da comunidade. O que é comunitário distingue-se do estatal e do privado; sendo que não pertence ao Estado e nem a outros grupos particulares. São instituições voltadas para a coletividade.

Para Richter e Leiders (2009), as universidades comunitárias são as associações civis, as que são sem fins lucrativos nas áreas de educação, ensino, pesquisa, extensão e saúde, entre outras, com a finalidade de contribuir para dignificar a vida em sociedade. Essas universidades não buscam lucro; elas resultam de um esforço feito pela da sociedade civil em favor dela mesma. Ainda, as instituições comunitárias segundo Brasil (2010) são:

[...] nos casos em que o Estado decide por ampliar ou criar novo serviço público em regiões nas quais existem instituições comunitárias capacitadas, proporcionar à autoridade responsável duas alternativas a serem analisadas: a) criação de uma

instituição estatal; b) a contratação dos serviços da instituição comunitária. A avaliação rigorosa da autoridade competente indicará o que é mais apropriado, em termos de eficácia, eficiência e agilidade. Do ponto de vista dos custos, há estudos bem fundamentados indicando que as instituições comunitárias operam com um custo menor do que as instituições estatais. (BRASIL, 2010).

As universidades comunitárias são reguladas de acordo com projetos de Lei que as beneficiam com ajuda de custo para poderem manter-se atuantes. O COMUNG cita que as universidades comunitárias são aquelas que possuem “[...] compromisso com a comunidade; compromisso com a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região; compromisso com a manutenção de suas características de instituição pública não-estatal”. (COMUNG, 2010, não paginado).

As universidades comunitárias, além de proporcionarem a formação de profissionais na região em que está situada, tem como objetivo o compromisso com a comunidade e seu desenvolvimento social, bem como cultura e econômico. Essas universidades são filantrópicas, e possuem ajuda do governo para manterem-se; não possuem ainda fins lucrativos. São universidades formadas pela comunidade, não possuem um dono. O Quadro 7 transcreve as definições de universidades comunitárias.

Quadro 7 – Definições de Universidades Comunitárias

Universidades Comunitárias	
1	Não são universidades consideradas comuns
2	É diferente da estatal e empresarial
3	É uma universidade da comunidade e voltada para mesma
4	Possui missão de interação com a comunidade
5	É dirigida por representantes internos e externos da comunidade
6	Não possui fins lucrativos
7	Executa serviço público

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3 As universidades participantes

Os membros participantes do COMUNG totalizam 15 universidades comunitárias, localizadas no estado do Estado do Rio Grande do Sul, sendo estas apresentadas no Quadro 08.

Quadro 8 – Universidades participantes do COMUNG

Logotipo	Universidades	Sede
	FEEVALE	Novo Hamburgo
	IPA	Porto Alegre
	PUCRS	Porto Alegre
	U.C. FRANCISCANO	Santa Maria
	UCPEL	Pelotas
	UCS	Caxias do Sul
	UNICRUZ	Cruz Alta
	UNIJUÍ	Ijuí
	UNILASALLE	Canoas
	UNISC	Santa Cruz do Sul
	UNISINOS	São Leopoldo
	UNIVATES	Lajeado
	UPF	Passo Fundo
	URCAMP	Bagé
	URI	Erechim

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1 Conhecendo as universidades participantes do COMUNG

2.7.3.1.1 FEEVALE

A Universidade FEEVALE dedica-se, há mais de quatro décadas, à formação de cidadãos em diferentes áreas do conhecimento. Com cursos e ações inovadoras e projetos de caráter comunitário, se destaca nos cenários estadual e nacional, e também se projeta

internacionalmente em função de parcerias com cerca de 60 instituições estrangeiras, distribuídas em 18 países.

A FEEVALE oferece cursos de graduação, especialização, MBA, mestrado e doutorado, e ainda mantém uma Escola de Aplicação, que oferece Educação Básica e Profissionalizante. A Instituição tem dois campi, ambos localizados em Novo Hamburgo, e mantém um Núcleo de Extensão no Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, em Campo Bom, e o Museu Nacional do Calçado. Em 2011, também inaugurou o Teatro FEEVALE, o maior do Rio Grande do Sul, com capacidade para mais de 1.800 pessoas.



A universidade possui como missão e visão:

- a) missão: “Promover a produção do conhecimento, a formação dos indivíduos e a democratização do saber, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade”.
- b) Visão: “Ser uma universidade reconhecida pela produção do conhecimento inovador e empreendedor”.

Abaixo, a Tabela 1, transcreve os dados resumidamente da quantidade de alunos e funcionários, com a respectiva porcentagem dos mesmos. Na escola de ensino médio, há 632 alunos o que corresponde a 3,74%; já na graduação, concentra-se o mais expressivo número de alunos, sendo 14.420 com 85,32%; na pós-graduação há 413 alunos, correspondente a 2,44%.

O número de professores da instituição são 730 com 4,32%, há 574 funcionários distribuídos nas mais diversas áreas com 3,40% e 131 estagiários o que corresponde a 0,78% do total de 16.487 membros participantes da instituição.

Tabela 1 – Alunos e funcionários da FEEVALE

 FEEVALE 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	632	3,74
Graduação	14.420	85,32
Pós-Graduação	413	2,44
Professores	730	4,32
Funcionários	574	3,40
Estagiários	131	0,78
TOTAL	16.900	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).



A Tabela 2 foi elaborada para representar os cursos da instituição, sua quantidade e

porcentagem.

A universidade possui cerca de 33 cursos com 33,67%; os cursos tecnológicos atingem 15,31% sendo 15; os cursos EAD são 03 existentes, com 3,06%.

Já, os MBAs são 05 com 5,10%; as especializações nas diversas áreas são 37 com 37,76%; os cursos de mestrado são 04 com 4,08% e um total de 01 doutorado correspondente a 1,02%.

Tabela 2 – Cursos da FEEVALE

 FEEVALE 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	33	33,67
Tecnológicos	15	15,31
EAD	03	3,06
MBA	05	5,10
Especialização	37	37,76
Mestrado	04	4,08
Doutorado	01	1,02
TOTAL	98	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.2 IPA

O Centro Universitário Metodista, do IPA, localizado na cidade de Porto Alegre, é uma das instituições de ensino que compõe a Rede Metodista de Educação, criada oficialmente em 2006, como um sistema integrado entre instituições de ensino Metodistas de todo o país. São escolas pioneiras na aplicação de inovações pedagógicas, comprometidas com princípios e valores cristãos e com a busca de qualidade em todos os níveis.

São mais de 50 instituições de ensino em dez estados brasileiros, possui educação básica, ensino técnico e educação superior de ensino presencial e também à distância.

Possui como perspectiva de responder às exigências impostas pelas transformações sociais e tecnológicas, fazendo à expansão e qualificação dos cursos oferecidos e atividades realizadas, desenvolve ainda o projeto de ensino superior do Centro Universitário Metodista.

A universidade possui como missão, visão e valores:

- a) missão: “Como promotora de Educação Superior, ser instituição cujas identidades pedagógica, científica, cultural e comunitária são conferidas pela prática do ensino,

da pesquisa e extensão como dimensões indissociáveis. À luz da autonomia universitária, com visão interdisciplinar e fundamentação ética, tem a pessoa humana como centro do processo educacional, estimulada a gerar novos conhecimentos que qualifiquem as relações, as técnicas e os procedimentos do mundo do trabalho”.

- b) visão: “A Rede Metodista de Educação do Sul quer ser reconhecida como referência na Educação Básica e pela excelência na Educação Superior, pela qualidade dos projetos de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços comunitários que desenvolve”.
- c) valores: “A pessoa como centro do processo educacional, confessionalidade, eticidade, moralidade, solidariedade, espiritualidade, consciência crítico-cidadã, colegialidade, indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, autonomia, visão interdisciplinar, formação profissional melhor qualificada, prestação de serviços comunitários, diversidade e sustentabilidade”.

Na Tabela 03, há a representação dos dados, o qual dizem respeito à quantidade de alunos e funcionários, com a respectiva porcentagem dos mesmos.

Na escola de ensino médio, não há informações do número de alunos o qual então representamos por “(...)” uma vez que não podemos atribuir valores não encontramos ou fornecidos pela instituição.

Na graduação há 6.996 alunos, correspondente a 86,66%; na pós-graduação os alunos atingem 286, o que em porcentagem é igual a 3,54%; já os professores da instituição totalizam 343, sendo 4,25% e os 5,55% correspondem a 448 funcionários.

O número de estagiários também não foi informado e é representado por “(...)”.

Tabela 3 – Alunos e funcionários do IPA

IPA		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	6.996	86,66
Pós-Graduação	286	3,54
Professores	343	4,25
Funcionários	448	5,55
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	8.073	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A universidade conta com 32 cursos de graduação, sendo 55,17%; os cursos tecnológicos chegam a 3,45%, o qual totalizam 02; os cursos EAD não foram informados, logo são representados por “(...)”.

Já, quando trata-se de MBAs há 01 com 1,72%; as especializações abrangem 21 cursos com 36,21%; os cursos de mestrado são 02 com 3,45% e não são informados os curso de doutorado na instituição, representados por “(...)”.

A Tabela 4 apresenta os dados dos cursos do IPA.

Tabela 4 – Cursos do IPA

IPA		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	32	55,17
Tecnológicos	02	3,45
EAD	(...)	(...)
MBA	01	1,72
Especialização	21	36,21
Mestrado	02	3,45
Doutorado	(...)	(...)
TOTAL	58	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.3 PUCRS

A Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul está entre as mais antigas do país. Teve como início com o Curso Superior de Administração e Finanças, criado em março de 1931 e reconhecido pelo Decreto nº 23.993, de 1934, já sob a denominação de Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas.

É uma Instituição católica e comunitária, tendo como Chanceler o Arcebispo de Porto Alegre e está constituída fisicamente pelo Campus Central, localizado em Porto Alegre, pelo Campus Uruguaiana, em Uruguaiana, e pelo Campus Viamão, em Viamão. É uma instituição de ensino superior que também possui foco na pesquisa e de extensão, sendo constituída por um conjunto de unidades que promove a formação profissional e científica no nível superior.

A missão e visão da PUCRS são:

- a) missão: “A PUCRS, fundamentada em princípios da Ética e do Cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada por critérios de qualidade e relevância, na busca de uma sociedade justa e fraterna”.
- b) visão: “Em 2010, a PUCRS será referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas e excelência dos seus cursos e serviços, com a marca da inovação e da ação solidária, promovendo a interação com a comunidade, a qualidade de vida e o diálogo entre ciência e fé”.

A Tabela 05 apresenta os dados da quantidade de alunos e funcionários e sua porcentagem. Para o ensino médio, não constam informações do número de alunos o qual então representamos por “(...)”.

A graduação possui, segundo o site da instituição 25.671 alunos, correspondente a 77,59%; já a pós-graduação o número de alunos é de 3.696, tendo uma porcentagem de 11,17%.

Os professores que atuam na universidade são 1534, sendo 4,64% e os 6,60% correspondem aos 2184 funcionários.

O número de estagiários não foi relacionado e está representado por “(...)”.



Tabela 5 – Alunos e funcionários da PUCRS

PUCRS		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	25671	77,59
Pós-Graduação	3696	11,17
Professores	1534	4,64
Funcionários	2184	6,60
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	33085	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O número de cursos de graduação totalizam 47, sendo 34,55%; os cursos tecnológicos possuem 2,21%, o qual totalizam 03; os cursos EAD são 03 com 2,21%. Os MBAs são 03 com 2,21%; as especializações são 35 cursos tendo 25,73%; os cursos de mestrado são 24 com 17,65% e os cursos de doutorado são 21 com 15,44%. Seguem, na tabela 6, os dados dos cursos da PUCRS.

Tabela 6 – Cursos da PUCRS

PUCRS		
 Cursos	Quantidade	 %
Graduação	47	34,55
Tecnológicos	03	2,21
EAD	03	2,21
MBA	03	2,21
Especialização	35	25,73
Mestrado	24	17,65
Doutorado	21	15,44
TOTAL	136	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.4 UNIFRA

Iniciou com a fundação do Colégio Sant’Anna em março de 1905, quando completou 100 anos, mais de 72 mil alunos tinham sido educados em um ambiente familiar de aprendizado, oração e respeito as individualidades. No ano jubilar dos 50 anos do Colégio Sant’Anna, as Irmãs Franciscanas inovaram na educação em Santa Maria e criaram as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição.

Com o passar do tempo, houve a expansão da faculdade e a ampliação dos cursos de graduação e pós-graduação, além do aumento de infraestrutura física e organizacional, foi possível encaminhar a transformação da instituição em Centro Universitário. Assim, em 1º de Outubro de 1998, foi credenciado pelo Ministério da Educação a transformação de Fafra em Unifra.

A comunidade universitária é um lugar em que todos podem desenvolver seu perfil próprio, enriquecendo, assim, o bem comum. É, por excelência, um lugar de crescimento e de amadurecimento das pessoas que a integram.

Todos os membros da Unifra são responsáveis por criar um ambiente sadio, com liberdade para pensar e criar, sendo no coração da sociedade um manancial de criatividade, de pensamento vivo e de renovação – Iraní Rupolo, Reitora do Centro Universitário Franciscano.

Na Unifra são ofertados mais de 30 cursos de graduação, ainda, possui cursos de pós-graduação em diversas áreas do conhecimento juntamente com atuação da instituição na comunidade local e regional operando em cursos, programas, pesquisas e serviços

educacionais.

A missão da U.C. Franciscano é:

- a) missão: “Desenvolver e difundir o conhecimento técnico-científico e a cultura em suas múltiplas manifestações, distinguindo-se pela excelência acadêmica na formação de profissionais íntegros e de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano e o bem-estar social a partir dos princípios cristãos”.

Abaixo, a Tabela 7 mostra os alunos e funcionários com a porcentagem. No ensino médio, o número de alunos é 85 com 1,32%.

A graduação possui 5.169 alunos, correspondente a 80,24%; na pós-graduação o número de alunos é de 503, tendo uma porcentagem de 7,81%.

Os professores que atuam na universidade são 406, sendo 6,30%; os 235 funcionários correspondem a 3,65% e os estagiários são 44 com 0,68%.

Tabela 7 – Alunos e funcionários da UNIFRA

U.C. Franciscano		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	85	1,32
Graduação	5.169	80,24
Pós-Graduação	503	7,81
Professores	406	6,30
Funcionários	235	3,65
Estagiários	44	0,68
TOTAL	6.442	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os cursos de graduação são 34, sendo 38,20%; os tecnológicos são 02 com 2,25%; os cursos EAD são 05 com 5,62%. Os MBAs são 03 com 3,37%; as especializações são 41 cursos tendo 46,06%; os cursos de mestrado são 02 com 2,25% e os cursos de doutorado também são 02 com 2,25%.

A Tabela 8 apresenta dos cursos da UNIFRA.

Tabela 8 – Cursos da UNIFRA

U.C. Franciscano		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	34	38,20
Tecnológicos	02	2,25
EAD	05	5,62
MBA	03	3,37
Especialização	41	46,06
Mestrado	02	2,25
Doutorado	02	2,25
TOTAL	89	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.5 UCPEL

A Universidade Católica de Pelotas é a mais antiga universidade do interior do Estado, com criação em 07 de outubro de 1960, onde é constituída por quatro Centros de Ensino e três Institutos; a UCPEL apresenta hoje 30 cursos e um Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes, em sua sede de Pelotas e mais 07 cursos de Graduação em cinco municípios da região sul (Arroio Grande, Canguçu, Pinheiro Machado, Piratini e Santa Vitória do Palmar).

A UCPEL possui ação de extensão e pesquisa junto aos núcleos e órgãos vinculados aos cursos, além do Hospital Universitário São Francisco de Paula, Rádio Universidade, TV-UCPEL, Clínica Psicológica, Escritório de Desenvolvimento Regional (EDR) e Instituto Técnico de Pesquisa e Assessoria (ITEPA).

A missão, visão e valores da UCPEL são:

- a) missão: “Investigar a verdade, produzir e transmitir o conhecimento para formar seres humanos, profissionais éticos e competentes, orientados pelos valores cristãos, a serviço da pessoa e da sociedade”.
- b) visão: “Ser uma universidade de qualidade reconhecida, centro de referência de conhecimento em educação, saúde, negócios e tecnologia, alicerçados na inovação, na gestão sustentável e participativa, contribuindo para a promoção social e cultural e desenvolvimento local e regional”.
- c) valores: “Verdade, Liberdade, Justiça, Ética, Comprometimento, Solidariedade, Voluntariado, Transparência, Inovação e Promoção da vida”.

São apresentados na Tabela 9 a quantidade de alunos e funcionários da UCPEL, bem como a sua porcentagem correspondente.



O ensino médio consta com 137 alunos, o que equivale a 2,01%.

Com 5148 alunos distribuídos nos mais diversos cursos estão os alunos de graduação, com 75,74%; a pós-graduação possui 768 alunos com 11,30%.

Os professores são 392, sendo 5,77%; já, os funcionários totalizam 352 o qual correspondente a 5,18%.

Os estagiários que não foram relacionados estão interpretados por “(...)”.



Tabela 9 – Alunos e funcionários da UCPEL

 UCPEL 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	137	2,01
Graduação	5148	75,74
Pós-Graduação	768	11,30
Professores	392	5,77
Funcionários	352	5,18
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	6797	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em nível de graduação, há 21 cursos, sendo 34,43%; na parte de cursos tecnológicos, 11,47%, o que equivale a 07 cursos; os cursos EAD são 02 com 3,28%. A universidade possui 04 MBAs sendo 6,56%; as especializações são 19 tendo 31,15%. Os cursos de mestrado 05 com 8,19% e o doutorado apresenta 03 cursos com 4,92%. A tabela 10 apresenta os dados dos cursos da UCPEL.

Tabela 10 – Cursos da UCPEL

 UCPEL 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	21	34,43
Tecnológicos	07	11,47
EAD	02	3,28
MBA	04	6,56
Especialização	19	31,15
Mestrado	05	8,19
Doutorado	03	4,92
TOTAL	61	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.6 UCS

A Universidade que atende a 69 municípios de uma região com mais de 1 milhão e 200 mil habitantes, a UCS possui 45 anos de existência, constrói sua trajetória com projetos e ações que a tornam mais eficiente para formar cidadãos e profissionais capazes de responder e também nas demandas contemporâneas. A universidade já alcançou reconhecimento nacional e internacional. Destaca-se ainda, pela oferta de cursos, pela pesquisa consolidada, a infraestrutura em constante modernização, estando presente diretamente em 14 cidades do estado.

Na avaliação do Ministério da Educação, divulgada em setembro de 2008, o Índice Geral dos Cursos da Instituição (IGC) a classifica na 44ª posição dentre as 173 universidades avaliadas no país e a oitava no Rio Grande do Sul. Entre as instituições particulares, a UCS é a segunda universidade entre as gaúchas e a quarta entre as brasileiras.

Ainda, a universidade é comunitária e regional, mantém como compromisso permanente aperfeiçoar os mecanismos que promovam a interação com a sociedade e contribuam para que mais pessoas tenham acesso ao Ensino Superior. Desde 2005, participa do Programa Universidade para Todos (ProUni) com a oferta de 2.500 bolsas de estudo, parciais ou integrais. Atualmente, tem mais de dois mil bolsistas do ProUni matriculados.

A missão, visão e princípios da UCS são:



- a) missão: “Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento com qualidade e relevância para o desenvolvimento sustentável”.
- b) visão: “Ser indispensável para o desenvolvimento sustentado no conhecimento”.
- c) princípios: “Respeito à Pessoa - A pessoa será sempre valorizada e respeitada como indivíduo e cidadão; Responsabilidade Social - O bem comum será o critério norteador das ações da Universidade; Qualificação Institucional - A UCS buscará de modo permanente a qualificação de seu quadro de pessoal, da sua estrutura, de seus processos organizacionais e de seus programas e ações; Prevalência do Interesse Institucional - Os interesses institucionais deverão sobrepor-se aos particulares assegurada a convivência na diversidade; Inovação - A busca da inovação científica, tecnológica e cultural deverá nortear as ações da Instituição; Inserção Local e Global - A Universidade buscará a inserção simultânea nos planos local, regional, nacional e internacional; Gestão Democrática - A Universidade promoverá a vivência democrática, buscando a participação da comunidade

acadêmica nos processos de planejamento e gestão; Compromisso com o Meio Ambiente - A Universidade deverá promover e participar de ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável, com o objetivo precípua de preservação da vida; Autonomia - A Universidade preservará a necessária autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, para assegurar o cumprimento de sua missão; e Sustentabilidade - A Universidade buscará sustentabilidade econômica, social e ambiental, por meio de uma gestão eficiente e eficaz”.

A Tabela 11 apresenta os dados da quantidade de alunos, funcionários e na sequência sua porcentagem. Para o ensino médio são 1.320 e sua porcentagem 3,58%; na graduação 30.009 alunos o que correspondente a 81,30%; a pós-graduação possui 2.214 alunos com 6%; os professores 1.423 com 3,85% e os funcionários chegam a 1.945 com 5,27%.

A universidade possui vários estagiários, porém não há informações do número deles, então houve representação por zero.

Tabela 11 – Alunos e funcionários da UCS

 UCS 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	1.320	3,58
Graduação	30.009	81,30
Pós-Graduação	2.214	6,00
Professores	1.423	3,85
Funcionários	1.945	5,27
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	36.911	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O total de cursos de graduação são 64, sendo 29,91%; já, os cursos tecnológicos são 30, o qual totaliza 14,02%; os cursos EAD são 14 com 6,53%; os MBAs totalizam 19 apresentando 8,88%; as especializações são 67 tendo 31,31%; os cursos de mestrado são 14 nas mais diferentes áreas com 6,55%; já os cursos de doutorado são 06 com 2,80%. Há estagiários, porém não foram informados, logo são representados por (...).

Na sequência, segue a Tabela 12 que transcreve os dados dos cursos da UCS.

Tabela 12 – Cursos da UCS

UCS		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	64	29,91
Tecnológicos	30	14,02
EAD	14	6,53
MBA	19	8,88
Especialização	67	31,31
Mestrado	14	6,55
Doutorado	06	2,80
TOTAL	214	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.7 UNICRUZ

A Universidade de Cruz Alta é uma Instituição particular e comunitária, sem fins lucrativos, mantida e administrada pela Fundação Universidade de Cruz Alta. Foi criada pelo decreto nº 97.000, de 21 de outubro de 1988, e também reconhecida pela Portaria Ministerial nº 1.704/93, de 03 de dezembro de 1993.

A UNICRUZ é uma Instituição forte, consolidada, ativa, participativa, o qual possui credibilidade, é referência no desenvolvimento da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

A universidade contribui ativamente na promoção efetiva de transformações que elevem a qualidade de vida da sociedade, atuando junto aos municípios de sua área de abrangência por meio de projetos e programas econômicos, sociais, educacionais, científicos e tecnológicos.

Uma das principais propostas da UNICRUZ é servir ao aluno e à comunidade tendo como principais objetivos e a sua conquista o desenvolvimento.

Ainda, tem como finalidade promover ao acadêmico um ambiente em movimento e expansão tendo a oportunidade de investigar, ampliar o seu campo de visão e assim, conviver com novas e diferentes realidades.

A missão da UNICRUZ é:



- a) missão: “A Universidade de Cruz Alta tem como missão a produção e socialização do conhecimento qualificado pela sólida base científica, tecnológica e humanística, capaz de contribuir com a formação de cidadãos críticos, éticos, solidários e comprometidos com o desenvolvimento sustentável”.

Na sequência, a representação da quantidade de alunos e funcionários bem como sua

porcentagem. No ensino médio, não constam informações, o qual é representado por “(...)”. A graduação e a pós-graduação possuem, juntas, o total de 2.600 alunos com 87,25%.

Os professores da universidade totalizam 165 sendo 5,54% e os funcionários são 215, que correspondem a 7,21% e os estagiários não foram relacionados e está representado por “(...)”.

Tabela 13 – Alunos e funcionários da UNICRUZ

 UNICRUZ 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	2.600	87,25
Pós-Graduação		
Professores	165	5,54
Funcionários	215	7,21
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	2.980	100



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na Tabela 14, a graduação possui o total de 26 cursos sendo 75,29%; há 01 curso tecnológico que aponta 2,85% e não há cursos EAD e de MBA.

As especializações possuem 05 cursos tendo 14,28%; os cursos de mestrado são 03 com 8,57% e também não há curso de doutorado, e a representação é feita através de “(...)”.

Abaixo, segue a tabela 14 que caracteriza as informações citadas acima sobre os dados dos cursos oferecidos na UNICRUZ.

Tabela 14 – Cursos da UNICRUZ

 UNICRUZ 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	26	75,29
Tecnológicos	01	2,85
EAD	0	0
MBA	0	0
Especialização	05	14,28
Mestrado	03	8,57
Doutorado	(...)	(...)
TOTAL	35	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.8 UNIJUÍ

Nasceu por iniciativa da comunidade, com o objetivo de promover o seu desenvolvimento e destaca-se pelo compromisso social que concretiza-se na perspectiva de qualidade de vida para a população da região.

Possui cursos de graduação, pós-graduação e extensão, busca a formação do cidadão e a sua inserção no mundo do trabalho.

Conta ainda com cerca de 10.600 alunos dos programas de graduação (presencial e EAD) e Pós-Graduação (lato e stricto sensu); ainda a universidade possui bolsa/auxílio, o que garante acesso e permanência ao ensino superior.

A universidade tem uma área total de 81,96 ha, e disponibiliza à comunidade acadêmica e regional uma infra-estrutura de salas de aula, laboratórios, bibliotecas e demais equipamentos.



É mantida pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado – FIDENE, a Unijuí é uma universidade multicampi, com Campi em Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos e Núcleos Universitários em Santo Augusto e Tenente Portela.

A missão, visão e os propósitos da UNIJUÍ são:

- a) missão: “Formar e qualificar profissionais com excelência e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”.
- b) visão: “Consolidar-se como universidade comunitária, pública não-estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região”.
- c) propósito: “Participar do processo de desenvolvimento da região pela educação superior”.

É apresentada, abaixo, a Tabela 15, com a quantidade de alunos e funcionários bem como sua porcentagem. O ensino médio, não há alunos e é representado por “(...)”; já na graduação, são 9.864 alunos representamos por 85,16% e 6,42% na pós-graduação com 744 alunos. A Unijuí conta com 420 professores com 3,63% e 555 funcionários tendo 4,69%. Os estagiários que fazem parte da instituição não foram informados e também são representados por “(...)”.

Tabela 15 – Alunos e funcionários da UNIJUÍ



 UNIJUÍ 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	9.864	85,16
Pós-Graduação	744	6,42
Professores	420	3,63
Funcionários	555	4,79
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	11.583	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os cursos de graduação são 26, sendo 56,52%; há 01 curso tecnológico que atinge 2,18%; os cursos EADs são 06 com 13,04%; não há MBAs, o qual é representado por “(...)”; as especializações são 06 tendo 13,04%; os cursos de mestrados são 05 com 10,87% e os doutorados são 02 com 4,35%.

A Tabela 16 apresenta os dados referentes aos cursos da UNIJUÍ.

Tabela 16 – Cursos da UNIJUÍ

 UNIJUÍ 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	26	56,52
Tecnológicos	01	2,18
EAD	06	13,04
MBA	(...)	(...)
Especialização	06	13,04
Mestrado	05	10,87
Doutorado	02	4,35
TOTAL	46	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.9 UNILASALLE

No Brasil, os irmãos lassalistas, estão desde 1907, quando houve a fundação da escola em Porto Alegre. A junção da universidade aos colégios lassalistas, iniciou no ano de 1999 com o curso de letras e foi a cada ano compondo novos cursos, incluindo também os cursos de especializações e pós-graduações.

A instituição está ligada a história da cidade de Canoas, onde teve início a mais de 100

anos. A universidade possui mais de 8 mil alunos em diferentes cursos, sendo eles a nível de graduação e especializações (latu sensu) e a pós-graduação (stricto sensu), possuindo ainda, extensão nas áreas de conhecimentos.

A universidade ainda investe na internacionalização, e ainda, é focada nas áreas de pesquisa e extensão em prol da comunidade e da vida social.



A UNILASALLE participa de associações com Instituições de Ensino Superior, com o foco em consolidar os laços que já possui com as demais instituições.

A missão, visão e os princípios da UNILASALLE são:

- a) missão: “Promover a formação integral e continuada da pessoa, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão de excelência, para o desenvolvimento sustentável da sociedade, fundamentado nos princípios e na tradição cristão-lassalistas”.
- b) visão: “Ser, em 2018, uma universidade reconhecida pela excelência acadêmica e pela internacionalização”.
- c) princípios: “Inspiração e vivência cristã-lassalistas; indissociabilidade do Ensino, a Pesquisa e da Extensão; Educação continuada; Valorização das pessoas; Gestão sustentável; Inovação, criatividade e empreendedorismo; Qualidade de vida no trabalho; Trabalho em rede; Valorização das parcerias e Internacionalização”.

Na Tabela 17 apresentam-se os dados representados por “(...)”, pois a universidade por regras internas não fornece os dados.

Tabela 17 – Alunos e funcionários da UNILASALLE



 UNILASALLE 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	(...)	(...)
Pós-Graduação	(...)	(...)
Professores	(...)	(...)
Funcionários	(...)	(...)
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	(...)	(...)

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na parte dos cursos oferecidos pela universidade, totalizam na graduação 29 cursos sendo 54,72%; nos cursos de formação tecnológica são 11 com 20,76%; já os cursos EAD não constam dados por isso são representados por “(...)”.

Os MBAs são 05 com 9,43%; as especializações são 02 cursos com 3,77%; os cursos de mestrado existentes são 05 com 9,43% e há apenas 01 curso de doutorado na instituição com 1,89%. A Tabela 18 apresenta os dados dos cursos da UNILASALLE.

Tabela 18 – Cursos da UNILASALLE

 UNILASALLE 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	29	54,72
Tecnológicos	11	20,76
EAD	(...)	(...)
MBA	05	9,43
Especialização	02	3,77
Mestrado	05	9,43
Doutorado	01	1,89
TOTAL	53	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.10 UNISC

A Universidade de Santa Cruz do foi criada em 1993, e é mantida pela Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul – APESC, entidade filantrópica que surgiu através da iniciativa de entidades da sociedade civil e de instituições públicas locais.

Hoje a universidade é uma instituição comunitária de ensino superior, sem fins lucrativos, sem dono, de caráter público não-estatal, reconhecida pela comunidade como importante centro tecnológico e científico pela região do Vale do Rio Pardo, o qual também é voltada para a parte da pesquisa e da extensão.

A universidade hoje possui campi nos municípios de Santa Cruz do Sul – Sede, de Capão da Canoa, de Sobradinho, Venâncio Aires e Montenegro.

A UNISC é conhecida pela caridade, pelo trabalho, pelo humanismo, pela inovação, pelo trabalho da região ande está inserida e também pela busca na qualidade.



A missão e visão da UNISC são:

- a) missão: “Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, visando à formação de cidadãos livres, capazes e solidários, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável”.
- b) visão: “Ser uma universidade comunitária e democrática, reconhecida por relevantes contribuições ao desenvolvimento, capaz de responder de forma criativa e dinâmica às transformações do contexto social”.

A Tabela 19 mostra os dados da quantidade de alunos e funcionários e sua porcentagem.

No ensino médio, são 680 alunos, o que representa uma porcentagem de 4,80%; a graduação possui 10.295 alunos o que correspondente a 72,62%. Na pós-graduação os alunos chegam a 1.855, tendo uma porcentagem de 13,08%. Os professores que atuam na universidade são 595 com 4,20%. Os funcionários totalizam 751 com 5,30% e o número de estagiários não foram relacionados, logo são representados por “(...)”.



Tabela 19 – Alunos e funcionários da UNISC

 UNISC 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	680	4,80
Graduação	10.295	72,62
Pós-Graduação	1.855	13,08
Professores	595	4,20
Funcionários	751	5,30
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	14.176	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na graduação há 45 cursos sendo 48,39%; os cursos de tecnologia são 05 com 5,38%; os cursos EAD são 06 com 6,45%. A instituição possui 06 MBAs sendo 6,45%; as especializações tem 21 cursos com 22,58%. Os mestrados são 08 com 8,60% e os doutorados são 02 com 2,15%. A Tabela 20 apresenta os dados da UNISC.

Tabela 20 – Cursos da UNISC

 UNISC 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	45	48,39
Tecnológicos	05	5,38
EAD	06	6,45
MBA	06	6,45
Especialização	21	22,58
Mestrado	08	8,60
Doutorado	02	2,15
TOTAL	93	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.11 UNISINOS

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) está possui de 42 anos, e prioriza a inovação e atuação em rede em todas as suas estratégias e ações. Agrega os conceitos de Responsabilidade Social Universitária (RSU) às suas rotinas.

Possui como foco a inovação, o qual analisa permanentemente as necessidades do mercado de trabalho e possibilidades profissionais, lança cursos com propostas e formatos únicos. A inovação está vinculada à tecnologia que está evidente no Parque Tecnológico São Leopoldo – Tecnosinos, composto por cerca de 70 empresas nacionais e estrangeiras e eleito em setembro de 2010 o melhor do Brasil.

A UNISINOS tem um campus em São Leopoldo com 90,55 hectares, além desse, conta com outro na capital gaúcha, Porto Alegre, onde a universidade já estava presente desde 2006, junto ao também jesuíta Colégio Anchieta.

Há ainda oferta de pós-graduação nas dependências do Centro de Integração Empresa-Escola, além de sedes que disponibilizam cursos de especialização e MBA em Caxias do Sul e Bento Gonçalves, além de uma nova em Rio Grande. Com o objetivo de socializar o ensino superior, a instituição foca na educação à distância, com polos em São Leopoldo, Canoas, Florianópolis e Joinville, Curitiba e Ponta Grossa, Porto Alegre e Caxias do Sul.

Suas ações sociais possuem o compromisso de aliar responsabilidade, pesquisa acadêmica e cidadania em um único eixo. Baseadas na dignidade humana e no ser cidadão encontram maneiras criativas de aproximar a instituição de segmentos mais vulneráveis. A missão, visão e credo da UNISINOS são:

- a) missão: “Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, mediante a produção de conhecimento, o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade”.
- b) visão: “Ser uma universidade global de pesquisa”.
- c) credo: “A Unisinos crê que seu compromisso fundamental com a sociedade é promover a cultura do ser humano, que provém do ser humano e é para o ser humano”.

A Tabela 21 demonstra os de alunos e funcionários. O ensino médio e não foram descritos, e são representado por “(...)”. A graduação possui em torno de 25.000 alunos, tendo uma porcentagem de 80,85%; na pós-graduação encontram-se 4.000 alunos com 12,94%. O número de professores chega a 1.020 sendo 3,30% e os funcionários são 900 com 2,91%.

Tabela 21 – Alunos e funcionários da UNISINOS

UNISINOS		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	25.000	80,85
Pós-Graduação	4.000	12,94
Professores	1.020	3,30
Funcionários	900	2,91
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	30.920	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A graduação totaliza 64 cursos, sendo 25,20%; os cursos tecnológicos são 13 %, com 5,12%; os cursos EAD são 31 com 12,20%; os MBAs são divididos em 38 com 14,96%; as especializações são 68 tendo 26,77%; os cursos de mestrado são 26 tendo 10,24% e o doutorado são 14 com 5,51%. A Tabela 22 representa os dados cursos da UNISINOS.

Tabela 22 – Cursos da UNISINOS

UNISINOS		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	64	25,20
Tecnológicos	13	5,12
EAD	31	12,20
MBA	38	14,96
Especialização	68	26,77
Mestrado	26	10,24
Doutorado	14	5,51
TOTAL	254	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.12 UNIVATES

Possui sede em Lajeado, tendo uma trajetória que se confunde com a história recente do Vale do Taquari.

Em 17 de janeiro de 1969, surgiram em Lajeado os primeiros cursos superiores, como extensão da Universidade de Caxias do Sul, passando para uma fundação local em 1972. Em 1997, surge a Univates, com a fusão das duas faculdades então existentes.

Em 1999, a Univates – mantida pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES), dessa maneira foi credenciada como Centro Universitário.

A missão e a visão da UNIVATES são:

- a) missão: “Gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade regional, inseridas no contexto universal, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida”.
- b) visão: “Ser uma universidade tecnológica de impacto econômico, social e cultural”.

A Tabela 23 apresenta os dados da quantidade de alunos e funcionários e a porcentagem da Univates. Para o ensino médio, não constam informações do número de alunos o qual são representados por “(...)”. A graduação possui segundo a instituição 8.988 alunos, correspondente a 80,28%. Na pós-graduação, o número de alunos é de 580, tendo uma porcentagem de 5,18%. Os professores que atuam na universidade são 930, sendo 8,31% e os 5,14% correspondem aos 576 funcionários. O número de estagiários é de 122 com 1,09%.

Tabela 23 – Alunos e funcionários da UNIVATES

UNIVATES		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	(...)	(...)
Graduação	8.988	80,28
Pós-Graduação	580	5,18
Professores	930	8,31
Funcionários	576	5,14
Estagiários	122	1,09
TOTAL	11.196	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O número de cursos de graduação totalizam 38 sendo 48,10%; os cursos tecnológicos possuem 06 com 7,59%; os cursos EAD são 01 com 1,27%. Os MBAs são 07 com 8,86%; as especializações são 22 cursos tendo 27,85%; os cursos de mestrado são 04 com 5,06% e há 01 curso de doutorado com 1,27%. Abaixo, segue a tabela 24 que apresenta os dados dos cursos do UNIVATES.

Tabela 24 – Cursos da UNIVATES

UNIVATES		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	38	48,10
Tecnológicos	06	7,59
EAD	01	1,27
MBA	07	8,86
Especialização	22	27,85
Mestrado	04	5,06
Doutorado	01	1,27
TOTAL	79	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.13 UPF

Possui mais de 43 anos e mais de 60 mil profissionais já graduados, a Universidade de Passo Fundo (UPF) foi fundada a partir de um anseio da comunidade, na busca de acompanhar o desenvolvimento da região Norte do Rio Grande do Sul por meio da formação de profissionais qualificados e diferenciados.

A Instituição é de caráter filantrópico e comunitário, a UPF não está vinculada a confissões religiosas, órgãos públicos ou agremiações e sua arrecadação é reinvestida na própria Universidade.



A missão da UPF é:

- a) missão: "Produzir e difundir conhecimentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e formar cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista, preparados para atuar como agentes transformadores".

A Tabela 25 apresenta os dados da quantidade de alunos e funcionários e sua porcentagem. Para o ensino médio, constam 59 alunos, o que representa 0,28%. A graduação possui 17.248 alunos, correspondente a 82,21%; já na pós-graduação o número de alunos é de 1.374, tendo uma porcentagem de 6,55%.

Os professores que atuam na universidade são 1.085, sendo 5,17% e os 5,79% correspondem aos 1.215 funcionários. O número de estagiários não foi relacionado e é representado por "(...)".

Tabela 25 – Alunos e funcionários da UPF

 UPF 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	59	0,28
Graduação	17.248	82,21
Pós-Graduação	1.374	6,55
Professores	1.085	5,17
Funcionários	1.215	5,79
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	20.981	100



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O número de cursos de graduação totaliza 40, sendo 43,01%; os cursos tecnológicos são 10, que totalizam 10,75%; não constam os cursos EAD, o que é então representado por “(...)”.

Os MBAs são 05 com 5,38%; as especializações são 20 cursos tendo 21,51%; os cursos de mestrado são 14 nas mais diferentes áreas com 15,05% e os cursos de doutorado na instituição são 04 com 4,30%.

A Tabela 26 que apresenta os dados dos cursos da UPF.

Tabela 26 – Cursos da UPF

 UPF 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	40	43,01
Tecnológicos	10	10,75
EAD	(...)	(...)
MBA	05	5,38
Especialização	20	21,51
Mestrado	14	15,05
Doutorado	04	4,30
TOTAL	93	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.14 URCAMP

É uma instituição de ensino superior regional e comunitário, está localizada na fronteira sudoeste do Rio Grande do Sul; tendo campis nas cidades de Bagé – Campus Sede da URCAMP, Alegrete, São Borja, Caçapava do Sul, São Gabriel, Dom Pedrito, Sant’Ana do Livramento e Itaqui.

Ainda, a universidade é mantida pela Fundação Áttila Taborda, entidade com personalidade jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos e mantém uma rede de escolas de Ensino Fundamental e Médio.



Oferece cursos de graduação, abrangendo todas as áreas do conhecimento humano, e cursos de pós-graduação; ainda, atua no campo da pesquisa, especialmente nas áreas de ciências agrárias e ambientais.

A missão, visão e os princípios da URCAMP são:

- a) missão e visão: “Objetiva a formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento regional, com uma percepção global da sociedade nas dimensões políticas, sociais, econômicas e culturais, através do ensino, da pesquisa e da extensão”.
- b) princípios: “Valorização do homem consciente, crítico e comprometido consigo mesmo e com os outros; Primazia do bem comum sobre os interesses individuais, num espírito; essencialmente democrático; Educação transformadora nas dimensões de compreensão e de intervenção na realidade; Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, garantindo a liberdade de ensino, de pesquisa e de extensão em todas as áreas do conhecimento; e Relação entre compromisso universal e vocação regional da instituição”.

A Tabela 27 apresenta os dados da quantidade de alunos e funcionários bem como sua porcentagem correspondente. No ensino médio, são 732 alunos e 5,80%. A graduação possui segundo tem 10.000 alunos com 79,19%; a pós-graduação possui 620 alunos com 4,90%; os professores são 881 tendo 6,98%. Os funcionários correspondem a 395 sendo 3,13%; os estagiários não foram informados, o qual aponta-se como “(…)” para o trabalho.

Tabela 27 – Alunos e funcionários da URCAMP



 URCAMP 		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	732	5,80
Graduação	10.000	79,19
Pós-Graduação	620	4,90
Professores	881	6,98
Funcionários	395	3,13
Estagiários	(…)	(…)
TOTAL	12.628	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os cursos de graduação totalizam 20 com 43,48%; os tecnológicos possuem tecnológicos, EAD e MBAs, não constam informações, e são representados por “(...)”; já as especializações são 24 com 52,18%. Há 01 curso de mestrado equivalente a 2,17% e 01 doutorado também com 2,17%.

Abaixo, segue a Tabela 28 que apresenta os cursos da URCAMP.

Tabela 28 – Cursos da URCAMP

 URCAMP 		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	20	43,48
Tecnológicos	(...)	(...)
EAD	(...)	(...)
MBA	(...)	(...)
Especialização	24	52,18
Mestrado	01	2,17
Doutorado	01	2,17
TOTAL	46	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.7.3.1.15 URI

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões e sua mantenedora, a Fundação Regional Integrada, caracteriza-se por ser uma universidade comunitária.

Nasceu do resultado de junção de instituições de ensino superior que eram isoladas.

A missão, visão e valores da URI são:

- a) missão: “A Universidade Regional e Integrada do Alto do Uruguai e das Missões tem como missão formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir o conhecimento, promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca da valorização e solidariedade humanas”.
- b) visão: “A URI quer consolidar-se como uma universidade de referência que prima pela criatividade, qualidade e ação solidária”.
- c) valores: “Ética, co-responsabilidade, formação e desenvolvimento humano competente, inovação e compromisso regional”.

A tabela 29 representa a quantidade de alunos e funcionários. O ensino médio, conta com 2.193 alunos e 11,81%; a graduação tem 12.675 com 68,24%; a pós-graduação tem 2.050

alunos com 11,04%; os professores são 815 com 4,38%; os funcionários são 842 tendo 4,53%.

O número de estagiários não foi informado, sendo assim, é representado por “(...)”.

Tabela 29 – Alunos e funcionários da URI

URI		
Alunos/Funcionários	Quantidade	%
Ensino médio	2.193	11,81
Graduação	12.675	68,24
Pós-Graduação	2.050	11,04
Professores	815	4,38
Funcionários	842	4,53
Estagiários	(...)	(...)
TOTAL	18.575	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os cursos de graduação totalizam 48, sendo 31,58%; os cursos tecnológicos são 02 com 1,32% os cursos EAD não foram informados o qual são representados por “(...)”.

Os MBAs e as especializações são 94 cursos com 61,84%; os cursos de mestrado são 07 com 4,60% e há apenas 01 curso de doutorado que totaliza 0,66%.

A Tabela 30 apresenta os dados dos cursos da URI.

Tabela 30 – Cursos da URI

URI		
Cursos	Quantidade	%
Graduação	48	31,58
Tecnológicos	02	1,32
EAD	(...)	(...)
MBA	94	61,84
Especialização		
Mestrado	07	4,60
Doutorado	01	0,66
TOTAL	152	100

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação. A primeira seção (3.1) descreve a caracterização e o desenho da pesquisa. A seção seguinte (3.2) apresenta a construção do protocolo do estudo de caso. A seção 3.3 descreve a coleta e a análise dos dados. A seção 3.4 apresenta os métodos utilizados para aumentar a validade e confiabilidade da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação é de natureza qualitativa. Pesquisadores como Attride-Stirling (2001), Gummesson (2000), Hoskisson et al., (1999), e Van Maanen (1979) consideraram pesquisa qualitativa como uma das principais metodologias (explorando questões organizacionais e gerenciais). O método qualitativo refere-se a “um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de outra forma chegar a um acordo com o significado, não com a frequência, é claro, mais ou menos fenômenos que ocorrem naturalmente no mundo social” (VAN MAANEN, 1979, p. 520).

Com relação aos objetivos, pode-se classificar como uma pesquisa de carácter exploratório. A pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo do estudo é entender um fenômeno, determinando-se, se justifica uma pesquisa mais extensa ou identificar métodos de pesquisa a ser utilizado em estudos futuros (COOPER; SCHINDLER, 2008). A pesquisa exploratória utiliza fontes de dados, tais como: observações, entrevistas, grupos focais, análise de materiais e observação participante para coletar dados de fontes exploratórias (SHANK; BROWN, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se o estudo de caso, sendo o COMUNG. O Estudo de caso “envolve o estudo de um tema explorado através de um ou mais casos dentro de um sistema limitado” (CRESWELL, 2007, p. 73). Yin (2003) argumenta que a abordagem do estudo de caso refere-se a um grupo de métodos, que enfatiza a análise qualitativa. Os dados são normalmente coletados a partir de um pequeno número de atores por meio de métodos como a observação participante e entrevistas em profundidade. O autor completa que o estudo de caso visa à compreensão de problemas que estão sendo investigados em detalhes, e fornece uma oportunidade para aprofundar as questões, com as conclusões geralmente não transferíveis ou generalizáveis.

3.2 CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O instrumento de pesquisa preliminar consiste no protocolo do estudo de caso, feito através da aplicação de questionário para o membro participante do COMUNG de cada instituição de ensino superior comunitário. Este instrumento foi construído com base na revisão da literatura de competências e redes colaborativas, competências individuais, competências coletivas, competências essenciais, relações interorganizacionais, redes e as redes colaborativas. O protocolo (ÂPENDICE A) foi submetido a quatro especialistas, nas áreas de competências e de redes colaborativas, a fim de detectar eventuais inconsistências, redundâncias ou outros problemas. Houve apontamentos e revisão no protocolo (ÂPENDICE A) para poder atingir o ponto de saturação do instrumento, dito de outra forma, “nenhum dado adicional é encontrado que possibilite ao pesquisador acrescentar propriedades a uma categoria [...] isto é, quando o pesquisador torna-se empiricamente confiante de que a categoria está saturada” (GLASER; STRAUSS, 1967, p. 65).

Por conseguinte, após a validação de o protocolo atingir o ponto de saturação pelos especialistas, foi aplicado o questionário para os quinze responsáveis pelo COMUNG nas Universidades participantes da rede colaborativa, sendo que obteve-se o retorno de dez questionários.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A preparação dos dados consiste em extrair sentido dos dados de texto, som e imagem conforme cita Creswell (2007). As fontes de informações da pesquisa deste projeto de dissertação serão: entrevistas semiestruturadas, documentos de interesse da pesquisa, tais como: *sites*, organograma, manuais, documentos disponíveis nas universidades, entre outros, além da observação direta, visando à triangulação segundo Dubé e Paré (2003), pois a triangulação oferece oportunidades para o pesquisador buscar a convergência dos resultados e ainda conforme Creswell (2007), observar a sua sobreposição, caso ocorra, e as diferentes facetas de um fenômeno que surgem de várias fontes.

Foram aplicados questionários, as quais tornam-se acessíveis à interpretação no momento em que é permitido ao respondente expressar na forma de resposta aberta o conhecimento existente.

Quanto à pesquisa documental, Yin (2001) ressalta que esta técnica é importante para corroborar e valorizar as evidências de outras fontes de coleta de dados. A observação, segundo

Yin (2001), é a técnica de coleta de dados na qual o pesquisador observa, registra e avalia comportamentos ou condições ambientais relevantes, tal como ocorrem, de forma quase simultânea, durante certos períodos de tempo. Em um estudo exploratório, a observação é relativamente não estruturada e o pesquisador tende a participar mais da atividade do grupo, enquanto que num estudo descritivo esta situação se inverte (SELLTIZ et al., 1974).

Os dados foram analisados através de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, pelos procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, visa a obter indicadores que permitam a análise de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção destas mensagens (BARDIN, 2006). Assim, são analisadas conforme Mayring (2001), as opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também as que estão subentendidas no discurso, na fala ou resposta de um entrevistado.

A análise de conteúdo deve seguir uma série de etapas precisas, que se inicia pela determinação do universo estudado, delimitando e definindo o que estará e o que não estará envolvido (FREITAS; JANISSEK, 2000). A análise de conteúdo seguiu as três etapas da técnica de Bardin (2006): 1) pré-análise: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; 2) exploração do material: os dados brutos são codificados e classificados para que se agrupem os conteúdos; e 3) tratamento dos resultados, análise e interpretação: os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Nessa fase é que o pesquisador analisa e relata as conclusões. As categorias a serem consideradas serão competências essenciais; redes colaborativas; consórcio. Sendo assim, esta pesquisa utilizará, para analisar as informações obtidas nas entrevistas, seguindo o proposto por Bardin (2006), a técnica de análise de conteúdo temática.

Neste sentido, após a coleta dos dados, os questionários foram transcritos para o *software* Atlas TI utilizado para assim poder ser feita a análise das respostas de cada universidade participante; onde foram analisados individualmente, e posteriormente comparados, buscando convergências e divergências. Dessa maneira, estabeleceu-se um quadro comparativo entre as competências e as redes colaborativas usadas pelas universidades participantes do COMUNG. A esse respeito, entende-se segundo Gibbs (2009), que o auxílio de um *software* ajuda no tratamento dos dados utilizados que tem ferramentas para fazer a leitura, a reflexão e a interpretação pelo pesquisador.

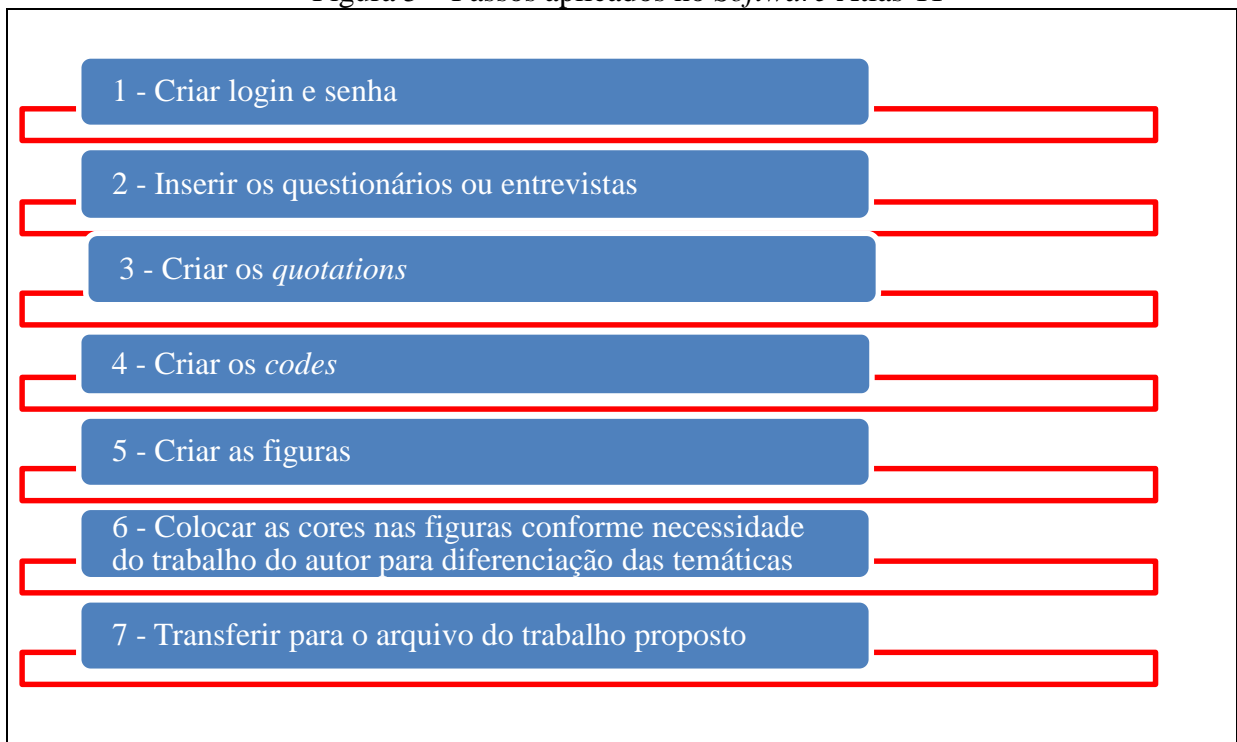
3.3.1 Considerações sobre o *software* Atlas TI

O *Software* Atlas TI, serve para facilitar e utilizar em trabalhos que necessitem análise qualitativa, sendo que possui várias ferramentas, onde serão transcritas as entrevistas ou questionários. Na sequência, podem ser criadas as famílias que referem-se às ideias centrais do trabalho, após, cria-se os *quotations* – estes são feitos através das frases principais de cada resposta e em seguida os *codes* – que são as palavras-chaves dos *quotations*.

Quando os *quotations* e os *codes* estiverem codificados, poderão ser criadas as figuras, as quais se dão de acordo com o que o pesquisador achar mais apropriado para a apresentação de seu trabalho.

Etapas utilizadas na dissertação no *Software* Atlas TI conforme Figura 5:

Figura 5 – Passos aplicados no *Software* Atlas TI



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Para este trabalho, houve o cuidado com os procedimentos que podem aumentar a validade e a confiabilidade da pesquisa, conforme o Quadro 9 (YIN, 2001).

Quadro 9 – Validade e confiabilidade da pesquisa

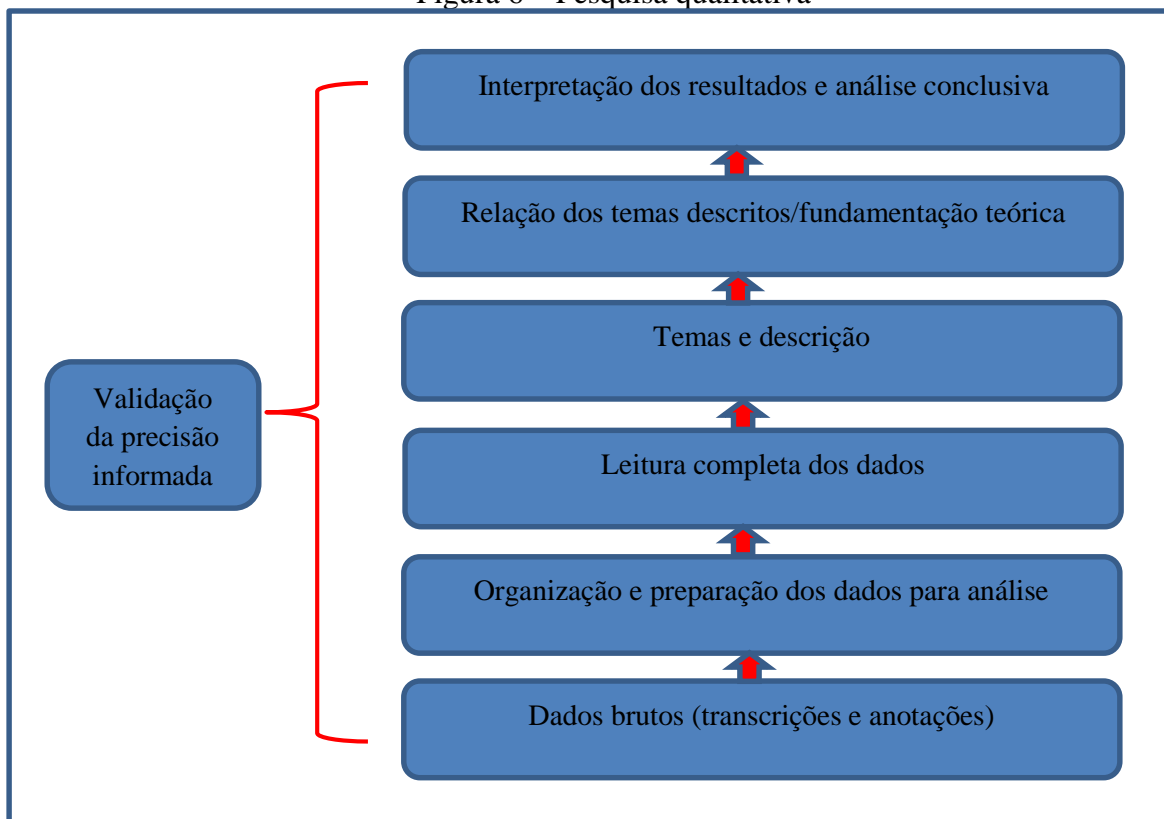
Crítérios	Ações
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de múltiplas fontes de evidências: questionário, análise de documentos e observação direta; ➤ Estabelecimento de evidências: expreso por meio da problemática e oportunidade, estrutura conceitual preliminar, roteiros de coleta de dados, resultados dos casos e considerações finais; e ➤ Revisão do relatório do estudo.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso; e ➤ Desenvolvimento de um banco de dados: no <i>software</i> Atlas TI para os questionários transcritos e codificados.

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Yin (2001).

Na análise de dados do método qualitativo segundo Creswell (2010), “envolve a coleta de dados abertos, baseada em formular questões abertas e desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes”.

Para melhor compreensão dos passos da pesquisa, segue figura 6, baseada no modelo de análise de dados na pesquisa qualitativa descrita por Creswell (2010, p. 201).

Figura 6 – Pesquisa qualitativa



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Creswell (2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa da dissertação, verificou-se e analisou-se os questionários das universidades que colaboraram para efetivação desse trabalho. Das quinze universidades que fazem parte do COMUNG, apenas 10 foram as que deram um retorno. As demais universidades foram solicitadas à colaboração para o término, análise e conclusão deste, porém, nem através de inúmeros contatos por e-mails e telefonemas conseguiram ter um tempo disponível para responder ao questionário, conforme informações dadas pelas pessoas responsáveis de cada universidade. Dessa maneira, têm-se as seguintes universidades como participantes para análises e conclusões dessa dissertação: a Unilassale, a UCPEL, a UNIFRA, a URCAMP, a URI, a UNIJUÍ, a PUCRS, a UNISC, a Unisinos e a UNIVATES.

No Quadro 10, verifica-se a caracterização dos respondentes, onde é apresentado o nome da IES, na sequência, o tempo de trabalho em cada instituição, o cargo exercido e o grau de escolaridade do respondente do questionário e o tempo que está exercendo o atual cargo na universidade participante do consórcio.

Quadro 10 – Caracterização dos respondentes

Respondente da IES	Tempo de trabalho	Grau de escolaridade	Tempo que está exercendo o atual cargo
RESPONDENTE A	20 anos	Doutorando	12 meses
RESPONDENTE B	33 anos	Mestrado	03 anos e meio
RESPONDENTE C	21 anos	Mestrado	16 anos
RESPONDENTE D	14 anos	Mestrado	11 meses
RESPONDENTE E	26 anos	Mestrado	14 meses
RESPONDENTE F	30 anos	Doutorado	05 anos
RESPONDENTE G	47 anos	Doutorado	1,5 anos
RESPONDENTE H	20 anos	Doutorado	02 anos
RESPONDENTE I	30 anos	Doutorado	05 anos
RESPONDENTE J	33 anos	Mestrado	15 anos

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No Quadro 11, apresenta-se o grau de escolaridade dos respondentes em quantidade e porcentagem, sendo que 50% dos respondentes possuem mestrado e 50% possuem doutorado.

Quadro 11 – Grau de escolaridade dos respondentes

Grau de escolaridade	Quantidade	%
Mestrado	05	50%
Doutorado	05	50%
TOTAL	10	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

4.1 DIMENSÕES

Nesta seção, são apresentadas as análises dos dados obtidos na instituição estudada para a realização do estudo de caso, onde possui três dimensões, sendo a 1ª dimensão sobre as competências essenciais, a 2ª dimensão sobre redes colaborativas e a 3ª e última dimensão sobre o consórcio.

4.1.1 Dimensão competências essenciais

4.1.1.1 Competências essenciais da universidade

4.1.1.1.1 *Universidade A*

Verifica-se que, segundo o Respondente A, uma das competências essenciais que a universidade possui é o valor dado para as pessoas, sendo que dá-se através do desenvolvimento das pessoas nas diferentes atividades, sendo elas acadêmicas, de pesquisa ou extensão, onde também estão baseados nas formas de desenvolvimento da instituição.

Pode-se notar através da questão (4.1.1.1) o trecho citado pelo Respondente A:

Nossa principal competência está relacionada ao (xxxx) (xxxx) que é a valorização das pessoas. Sendo assim, buscamos a formação integral e integradora das pessoas através das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, baseado no desenvolvimento sustentável da instituição e da comunidade onde estamos inseridos. Para tanto, trabalhamos no incremento de competências organizacionais visando: a melhoria contínua de processos, a gestão por competência dos colaboradores, a inserção de novas tecnologias para subsidiar novos métodos de ensino e aprendizagem e a aplicação de um modelo de gestão baseado em metas e indicadores. (RESPONDENTE A).

4.1.1.1.2 *Universidade B*

O Respondente B visa muito nas suas competências essenciais a sua missão onde o Respondente B cita que é “As previstas na nossa “Missão”: Investigar a verdade, produzir e transmitir o conhecimento para formar seres humanos, profissionais éticos e competentes, orientados pelos valores cristãos, a serviço da pessoa e da sociedade”. (RESPONDENTE B).

4.1.1.1.3 *Universidade C*

De acordo com a Reitoria da Universidade C, as competências essenciais da universidade são: “Competência de conhecimento, credibilidade, qualidade e relacionamento com a comunidade local e regional”. (RESPONDENTE C).

4.1.1.1.4 *Universidade D*

Para a Universidade D, as competências essenciais da universidade são a qualidade, ampliação da pesquisa e extensão, sendo que respondente D cita que a universidade deve: “Oferecer um ensino de qualidade para seus alunos, com permanente esforço de ampliar a pesquisa, extensão e pós-graduação aos seus alunos e egressos”. (RESPONDENTE D).

4.1.1.1.5 *Universidade E*

Segundo o Respondente E, as competências essenciais da mesma universidade são as respostas tanto objetivas como específicas das demandas da localidade onde está inserida a universidade, conforme cita: “A oferta de respostas objetivas e específicas às demandas das localidades”. (RESPONDENTE E).

4.1.1.1.6 *Universidade F*

Para o Respondente da Universidade F, as competências essenciais que sua universidade possui são os resultados, pois, a partir deles, pode-se construir projetos e processos e ainda, desenvolver a capacidade de adaptar-se a diferentes circunstâncias e dificuldades; a capacidade de atrair profissionais e docentes alinhados com o perfil da instituição, a gestão acadêmica onde há um processo democrático na construção de todos os processos internos da universidade e a imagem que a universidade possui perante a comunidade, bem como, a maneira como a IES consegue ajudar no processo de desenvolvimento da comunidade da qual faz parte e também na captação de alunos e barreira para competidores, assim como o posicionamento forte que a universidade possui na região que atua.

Bom eu acho que em termos de a um primeiro comentário que dá para fazer sobre isso é em termos de resultado né, eu acho que hoje em dia eu tenho a capacidade (xxxx) de perceber (xxxx) o seu contexto ou, seja, com a permeabilidade em relação (xxxx)

ao contexto e a partir dali construir os seus projetos e os seus processos. Por exemplo, isso vai desde a identificação das dificuldades dos alunos e a partir disso conseguir contribuir que o egresso saia com uma formação bastante competitiva então eu acho que essa capacidade de perceber e a partir daí se adaptar as circunstâncias e as dificuldades; acho que um segundo elemento trabalhando competências numa questão mais dinâmica, ou seja, não vou trabalhar em competências na questão das estruturas físicas da instituição, mas uma segunda competência, eu entendo que seja, a nossa capacidade de atrair profissionais com um determinado perfil seja, (xxxx) isso envolve desde a nossa capacidade de atrair e também a nossa capacidade de sempre selecionar esses nossos profissionais de um modo adequado principalmente a questão do corpo docente de modo que a gente consiga a partir disso reforçar a primeira competência que eu comentei com você, ou seja a de manter um quadro docente alinhado com o projeto institucional, acho que essa é primeira que pode se resumir desse modo. Uma terceira competência eu entendo que seja a o nosso modo de fazer a gestão acadêmica, ou seja, nós temos um processo extremamente democrático na construção de todos os processos internos e acho que a gente achou digamos a mão desse processo de viabilizar essa discussão ela, (xxxx), ela gere um envolvimento, um comprometimento das pessoas mas ela também não seja demasiadamente demorada que é uma característica desses processos democráticos (xxxx), uma outra competência é a própria (xxxx), aí eu não sei se isso poderia aí depois tu avalia se tu vai considerar isso como uma competência mas por exemplo a imagem que nós temos na comunidade em função do nosso histórico de atuação é, isso permite (xxxx) uma inserção da universidade de um modo mais intenso e isso permite também que a universidade interfira (xxxx) nos diversos processos de desenvolvimento da comunidade onde nós estamos inseridos e o nosso histórico de atuação nos dá uma legitimidade, nos dá um updroud que nós podemos, acabamos de usar e isso também acaba se refletindo em termos de imagem da busca dos alunos e acaba também se tornando uma barreira de entrada pra outros competidores do segmento, ou seja, há uma imagem muito forte, há um posicionamento muito forte, (xxxx) e que ele se dá principalmente pelo trabalho do nosso egresso e essa nossa capacidade então, e acho que seriam elencados esses os principais elementos em cima disso né. (RESPONDENTE F).

4.1.1.1.7 Universidade G

Para o Respondente da Universidade G, as competências essenciais que a universidade possui é a tradição por ter uma educação marista e por sua excelência acadêmica, bem como as áreas de inovação e de empreendedorismo, ou seja, “Tradição educativa (xxxx), excelência acadêmica, inovação e empreendedorismo”. (RESPONDENTE G).

4.1.1.1.8 Universidade H

Para o Respondente H, as competências essenciais de sua universidade são a qualidade de ensino, comprometimento com os valores e compromisso institucional por parte de docentes e funcionários; ainda outra competência apontada é o modelo de gestão e o aprendizado coletivo.

Qualidade do ensino - isso todas as instituições deveriam ter, essa na verdade não é

uma competência essencial e sim uma competência básica ou atributo obrigatório. Mas, é, sim, uma vantagem competitiva fornecer uma educação de qualidade na região de atuação da universidade. Comprometimento com os valores e os compromissos institucionais. O “vestir e suar a camiseta”, vividos pelos professores e técnicos administrativos da universidade fazem a diferença e estão presentes nos padrões culturais da organização. Modelo de gestão - democrático com eleição dos gestores que gera um excelente clima institucional. Todos se sentem incluídos. Capacidade de aprendizado coletivo - usando experiências boas ou ruins do passado para o presente, o futuro e o aprender fazendo. (RESPONDENTE H).

4.1.1.1.9 *Universidade I*

Conforme o Respondente I, as competências essenciais de sua universidade é uma: “Universidade global de pesquisa”. (RESPONDENTE I).

4.1.1.1.10 *Universidade J*

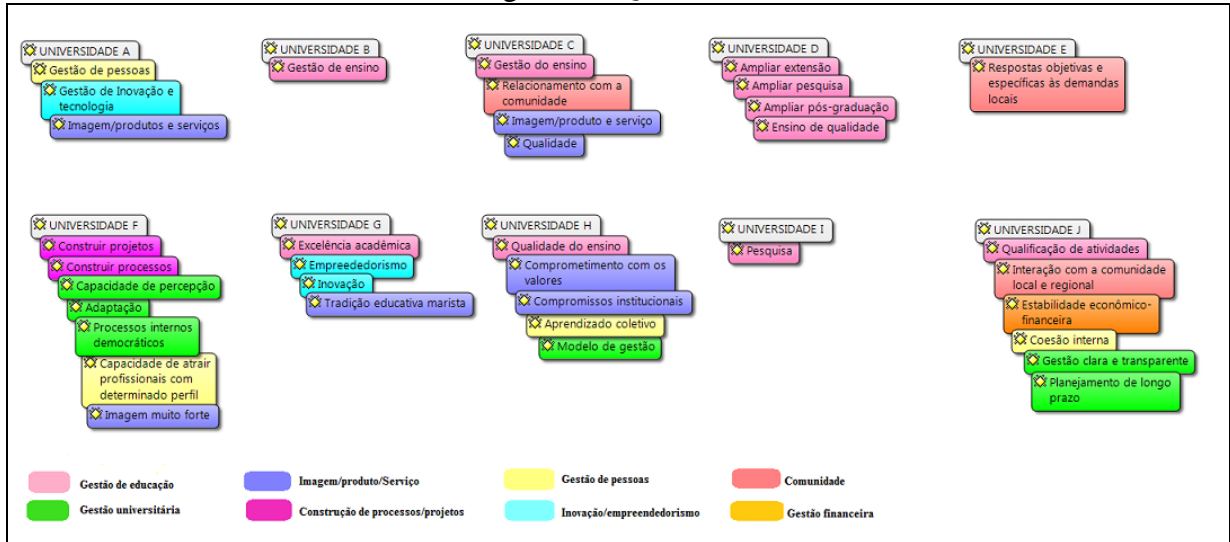
De acordo com o Respondente da Universidade J, as competências essenciais de sua universidade são destacadas pela qualidade, a relação com a comunidade, tanto regional quanto local, estabilidade econômica-financeira, assim como coesão interna de professores e gestores, sendo que o modo de gestão é transparente e há, segundo o Respondente J, a segurança e a sustentação a longo prazo bem como a definição de bandeiras institucionais e não grupais.

- Busca constante e incessante da qualidade em tudo o que se faz;
- Interação com a comunidade local e regional;
- Estabilidade econômico-financeira da Instituição construída com base na austeridade e no não privilegiamento de grupos de professores, de funcionários ou de dirigentes;
- Coesão interna do grupo de professores e gestores;
- Gestão clara, transparente, coerente que dá segurança e sustentação ao longo do tempo;
- Definição clara das grandes bandeiras que são institucionais e não de grupos ou de pessoas que no momento tocam a Instituição - planejamento de longo prazo. (RESPONDENTE J).

A Figura 7 – questão 1, apresenta as competências essenciais de cada universidade, sendo que a gestão de educação é apresentado pela maioria dos respondentes como um dos principais elementos essenciais de suas universidades (representados pela cor rosa). Em seguida, a imagem/produto/serviços apresentados pela universidade (representados pela cor azul claro); a gestão universitária (representada pela cor verde claro); pela cor (salmão) apresenta-se o relacionamento que as IES possuem com a comunidade aonde estão inseridas e na sua regionalidade; a gestão de pessoas (representada por amarelo), onde é citada todas demandas referentes ao corpo docente e funcionários da universidade; a cor lilás apresenta a

construção de processos/projetos; e, por último, citadas igualmente, porém com cores verde-água, a inovação/tecnologia/empreendedorismo, e na cor laranjada, a gestão financeira da IES.

Figura 7 – Questão 1



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.1.2 Áreas que diferenciam as universidades

4.1.1.2.1 Universidade A

Conforme o Respondente da Universidade A, o que diferencia a sua universidade das demais é justamente por ter raízes, filosofia e pedagogia (xxxx), sendo que estas, ao longo dos anos, adequam-se e desenvolvem-se conforme a realidade atual de cada época.

A mesma universidade busca ainda “um alinhamento no atendimento das necessidades educacionais e socioambientais da região”, sendo na região em que é atuante.

O Respondente A cita que:

Efetivamente o que diferencia nossa instituição das demais no âmbito do COMUNG está justamente nas nossas raízes fundamentas pela filosofia e a pedagogia (xxxx) que vem se reinventando e se adequando a mudança dos tempos a mais de trezentos anos. Em termos de competência técnica somos uma instituição em formação buscando o status de universidade, todavia a centralidade da questão não está em fazer diferente dos demais (xxxx), mas as formas de como as coisas são feitas buscando um alinhamento no atendimento das necessidades educacionais e socioambientais da região onde atuamos, com destacada presença centenária. O “*benchmark*” recíproco é uma prática incentivada em um consórcio. (RESPONDENTE A).

4.1.1.2.2 Universidade B

Conforme o Respondente B, as universidades que fazem parte do COMUNG são parecidas, porém cada uma delas voltada a sua realidade. O respondente dita que: “As áreas de atuação das IES do COMUNG possuem grande similaridade e por isso passíveis de adequação à realidade de cada IES”. (RESPONDENTE B).

4.1.1.2.3 Universidade C

A universidade C, acredita que o que a diferencia das demais é sua localidade, bem como a qualidade acadêmica e a organização que possui, assim como sua gestão, o respondente diz que: “A diferenciação se localiza no contexto histórico de inserção local e regional bem como de qualidade acadêmica. Diferenciamo-nos quanto a forma de organização e de gestão”. (RESPONDENTE C).

4.1.1.2.4 Universidade D

O Respondente da Universidade D acredita que o que diferencia a sua universidade das demais que fazem parte do COMUNG, devido as suas competências, é a tradição que possui seu município e também na região na qual atua, pois tem uma história com mais de 50 anos de atuação em sua área. Conforme respondente: “Acreditamos que todas as universidades comunitárias partilham de um mesmo propósito, que é servir e se inserir na comunidade da qual fazem parte. O que difere a Universidade D, talvez seja a sua tradição no município e região, já que sua história tem mais de 50 anos”. (RESPONDENTE D).

4.1.1.2.5 Universidade E

De acordo com o Respondente E, as áreas que diferenciam a sua universidade das outras que fazem parte do COMUNG, são várias, porém o mesmo destaca que são as áreas da Administração, Direito, Saúde e Engenharias, ou seja, segundo o respondente E a universidade possui: “Com seis Campus, as áreas podem variar entre eles, mas se destacam as áreas de Administração, Direito, Saúde e Engenharias”. (RESPONDENTE E).

4.1.1.2.6 *Universidade F*

As áreas que diferenciam a Universidade F das demais universidades por suas competências conforme, o Respondente F, são a capacidade de administração e o respeito geográfico. O Respondente F acredita que não há competitividade entre as IES do COMUNG, há um espírito de colaboração entre as universidades. O que pode haver é competitividade com as demais universidades que não fazem parte do COMUNG, sendo que a universidade possui estrutura física e tecnológica, bem como a capacidade de manter um corpo docente qualificado e ter programas de mestrado e doutorado onde geram uma imagem diferenciada para captação de alunos; há também alianças acadêmicas que interagem com a comunidade e suas políticas e, por último, o trabalho dos egressos, que saem com uma perspectiva crítica.

O Respondente F, ainda acredita que essas competências podem ser passíveis de imitação, mas deve continuar tendo capacidade de inovação e de não se satisfazer somente com os diferenciais que possui, mas sim buscar inovar e ter capacidade de se renovar nas mais variadas áreas.

Bom, (xxxx) eu não sei se é o caso de fazer uma distinção entre as outras universidades especificamente (xxxx) do COMUNG né, acho que uma característica (xxxx) do próprio COMUNG que vai ter umas questões que você coloca depois né (xxxx) é uma capacidade de administração, digamos de um respeito geográfico, eu diria assim, então na verdade nós nunca tivemos assim uma competitividade entre as instituições do COMUNG, então, isso acaba, essa questão do COMUNG vai se desenvolver muito mais na questão de trabalho com a colaboração do que nós competirmos nele. O que dá para trabalhar é a competição entre com outras instituições do segmento né do segmento de ensino superior isso passa um pouco pelo que eu falei na primeira questão, eu acho que a nossa estrutura é uma estrutura extremamente robusta aqui em termos de estrutura física e tecnológica (xxxx) o corpo docente e a nossa capacidade de manter um corpo docente competitivo hoje nós temos nosso corpo docente com mais de 90% com mestrado e doutorado, o fato de nós termos um conjunto de programas strictu sensu, em termos de mestrado e doutorado, são elementos que acabam gerando uma imagem (xxxx) e que acaba sendo um diferencial para a captação de alunos frente a outras instituições que não tem toda essa estrutura, outro fato também é (xxxx) que nós temos uma política que as lideranças acadêmicas acabam também ocupando espaço da comunidade regional e isso nos dá também um diferencial competitivo, você está presente na própria definição das políticas em termos de desenvolvimento, as políticas de ação da nossa região, então são elementos né, mas que acho que teriam que somar aqueles elementos que eu coloquei na primeira parte. O ponto central eu diria, ó seguinte nos temos todo um histórico de formação de egressos digamos competentes (xxxx) o trabalho dos nossos egressos, assim ó, o modo como ele sai com uma perspectiva crítica bastante acentuada tem atraído e tem sido sim um elemento bastante forte para a Universidade F. (RESPONDENTE F).

4.1.1.2.7 *Universidade G*

Segundo o Respondente G, o que diferencia a Universidade G das outras universidades

que fazem parte do COMUNG devido às competências existentes é a área de inovação e desenvolvimento, a área acadêmica e a área da pesquisa. Ainda, o Respondente da Universidade G cita que, por terem sido desenvolvidas características próprias, não é fácil ter imitação por parte de outras universidades.

Área de inovação e desenvolvimento onde está presente o (xxxx). Área acadêmica, onde estão presentes os cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu. Área de pesquisa, onde estão presentes diversos institutos de pesquisa. Estas competências foram construídas ao longo dos 67 anos de existência da Instituição, sendo desenvolvidas com características muito próprias da Universidade G, de difícil imitação. (RESPONDENTE G).

4.1.1.2.8 Universidade H

De acordo com o Respondente H, o que diferencia sua universidade das demais conforme seu conhecimento, é o modelo de gestão, sendo que ele acredita que a imitação não é o caminho correto de uma universidade deva ter e sim cada uma deve trilhar seu caminho, conforme as suas realidades. De acordo com o respondente “Não conheço suficientemente as outras universidades, mas em relação à algumas, o modelo de gestão. Não acredito que imitar seja o caminho. Acho que cada universidade deve construir seu caminho”. (RESPONDENTE H).

4.1.1.2.9 Universidade I

Segundo o Respondente I, o que diferencia a sua universidade das outras que fazem parte do COMUNG devido as suas competências essenciais é a reconversão tecnológica, e ele acredita sim que essas competências são passíveis de imitação, conforme sua resposta: “Reconversão tecnológica. Sim são passíveis de imitação”. (RESPONDENTE I)”.

4.1.1.2.10 Universidade J

Segundo o Respondente J, o que diferencia sua universidade das demais é, conforme citado anteriormente, a coesão interna, a estabilidade que a universidade possui economicamente-financeiramente e as bandeiras institucionais. O Respondente J ainda acredita que a cultura de uma universidade ou de uma organização não é copiada, e sim construída ao longo do tempo.

- Coesão interna do grupo de professores e do grupo dirigente;
- Estabilidade econômico-financeira;
- Existência de bandeiras Institucionais claras e unificadoras

Difícilmente há a possibilidade de "cópia de competências" de uma instituição ou organização para outra, pois cada instituição tem a sua forma de trabalhar, moldada ao longo de décadas, bem como tem suas tradições, seu jeito de ser, sua história, enfim sua cultura. E cultura não se copia, não se imita, se cria, se cultiva, se busca construir ao longo do tempo. O que é possível de imitação, com as devidas adaptações, são alguns procedimentos administrativos, metodologias de trabalho, etc.

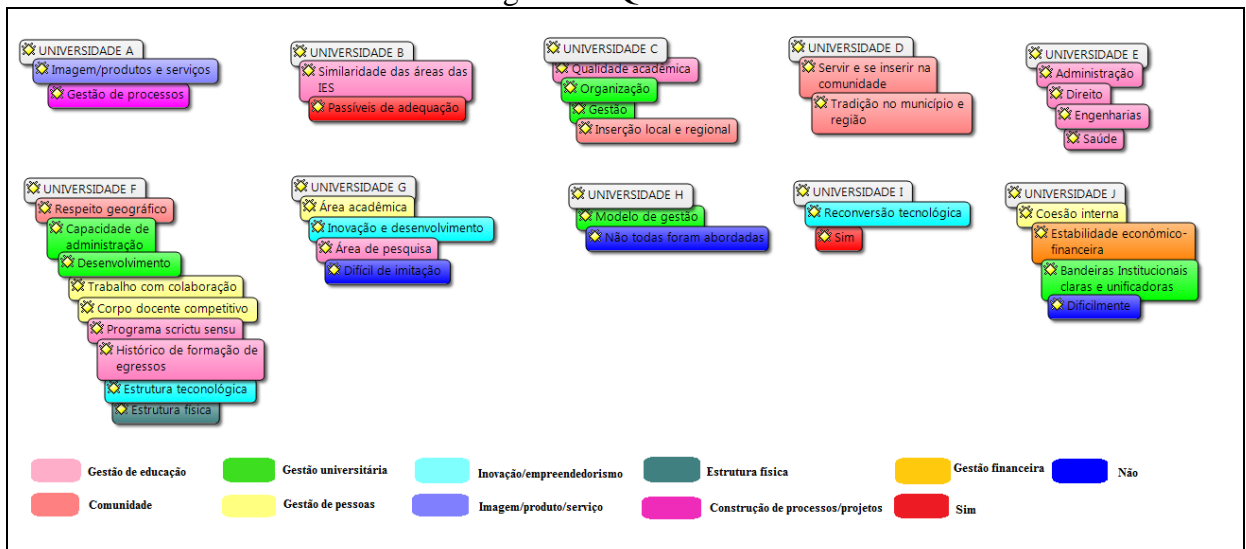
Há sim muitas possibilidades de *insights* a partir do conhecimento de outras experiências não só em (xxxx), mas em muitos outros tipos de organizações com boas práticas de gestão. (RESPONDENTE J).

A Figura 8 – questão 2, são apresentadas as áreas que diferenciam uma universidade das demais e se essas competências são passíveis de imitações.

A gestão de educação é apresentada pela maioria dos respondentes como uma das áreas que as tornam diferentes das demais universidades (representados pela cor rosa); na sequência, a gestão universitária (cor verde clara) é apresentada como a segunda maior área que difere uma universidade das outras; a outra área que difere-se das demais é a gestão de pessoas (cor amarela); a outra apresentada é a inserção na comunidade e o que a universidade representa (cor salmão); a inovação/tecnologia/empreendedorismo (cor verde-água) também é apresentada na figura. Ainda, pela minoria, são apresentadas as áreas de estrutura física, gestão financeira e gestão de processos/projetos.

Algumas universidades acreditam que as competências de suas IES são passíveis de imitação, enquanto outras acreditam que não ou que dificilmente as demais conseguiriam imitar.

Figura 8 – Questão 2



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.1.3 Competências que tornam a IES competitiva

4.1.1.3.1 *Universidade A*

O Respondente A, acredita que as competências que tornam a sua IES competitiva em relação às demais universidades é a história, bem como credibilidade, o acolhimento e a disponibilidade por parte dos professores em relação aos alunos, bem como da coordenação de cada curso que a universidade oferece. Ainda, os alunos, segundo o Respondente A, apontam como positivo a parte de ensino e infraestrutura.

Ainda, a universidade valoriza “um modelo de gestão sustentável nas dimensões econômica e socioambiental, garantindo estabilidade e recursos necessários para evoluirmos em nossa missão”, conforme Respondente A.

Referente a questão 4.1.1.3 obtém-se a seguinte fala do Respondente onde cita que:

Além da história (xxxx) e conseqüente credibilidade, os alunos costumam se manifestar positivamente pelo acolhimento, disponibilidade dos professores e coordenadores no atendimento de suas demandas e investimentos em áreas de ensino e infraestrutura apontados pelos alunos em pesquisa de satisfação. De parte da instituição valorizamos o fato de adotarmos um modelo de gestão sustentável nas dimensões econômica e socioambiental, garantindo estabilidade e recursos necessários para evoluirmos em nossa missão. (RESPONDENTE A).

4.1.1.3.2 *Universidade B*

Para o Respondente da Universidade B, as competências que tornam sua IES competitiva é a formação das pessoas e a ética, indiferentemente do estudo, porém com o ensino voltado para a comunidade em que está inserida.

De acordo com Respondente B, “A formação humana e ética, seja no ensino de graduação, pesquisa ou extensão, junto a comunidade. Ensinamos atendendo a comunidade”. (RESPONDENTE B).

4.1.1.3.3 *Universidade C*

O Respondente C acredita que as competências que tornam a sua universidade mais competitiva são a regionalidade, a qualidade, a gestão e sua organização; isso faz com que a universidade torne-se mais conhecida. Conforme o respondente, “As competências acima citadas identificam a instituição e a tornam conhecida e reconhecida em âmbito regional e

nacional”. (RESPONDENTE C).

4.1.1.3.4 Universidade D

De acordo com Respondente D, as competências que tornam a sua IES competitiva em relação às demais é o tempo em que atua junto à comunidade e a credibilidade que a mesma possui por seus trabalhos desenvolvidos, de acordo com o respondente cita que “Justamente o tempo de serviços prestados à comunidade e a credibilidade que possui no município e região pelas parceiras que estão constituídas”. (RESPONDENTE D).

4.1.1.3.5 Universidade E

Para o Respondente E, as competências que tornam a IES mais competitiva em relação às outras universidades é “A diferenciação da oferta de ensino e pesquisa em sintonia com a demanda e o engajamento da Instituição na sociedade local”. (RESPONDENTE E).

4.1.1.3.6 Universidade F

Conforme o Respondente F, as competências que tornam a sua universidade mais competitiva que as demais foi respondida na primeira questão, sendo ela os resultados, a capacidade de adaptar-se diferentes circunstâncias e dificuldades, a capacidade de atrair profissionais e docentes alinhados com o perfil da instituição, a gestão acadêmica, a imagem que a universidade possui diante da comunidade, a maneira como a IES consegue ajudar no processo de desenvolvimento da sua comunidade, a captação de alunos, a barreira para competidores e, por último, seu forte posicionamento na região que atua. O respondente cita em relação a esta questão; “Pois é eu acho que essa aí já está respondida na primeira. Acho que seriam essas aí né então eu acho que essa aí repete”. (RESPONDENTE F).

4.1.1.3.7 Universidade G

Para o Respondente G, “Inovação, desenvolvimento, empreendedorismo, internacionalização e cultura educativa (xxxx)”; é o que torna sua universidade mais competitiva através de suas competências que são as citadas anteriormente: a inovação, o desenvolvimento, a área de empreendedorismo, a cultura de educação marista e a sua

internacionalização.

4.1.1.3.8 Universidade H

O que torna a Universidade H competitiva devido as suas competências, segundo o Respondente H, é a qualificação dos docentes e funcionários e o comprometimento que possuem com valores e compromissos da IES, a organização que possuem, bem como o aprendizado coletivo e a modelo de gestão adotado pela universidade. Conforme descreve o respondente “Qualificação profissional dos professores e técnicos administrativos. Organização do trabalho. Comprometimento com os valores e compromissos institucionais. Modelo de gestão. Aprendizado coletivo”. (RESPONDENTE H).

4.1.1.3.9 Universidade I

De acordo com o Respondente da Universidade I, as competências essenciais que tornam a sua IES mais competitiva é a pesquisa. “Ser uma universidade de pesquisa”. (RESPONDENTE I).

4.1.1.3.10 Universidade J

Para o Respondente da Universidade J, as competências que tornam a sua universidade competitiva são a clareza de seus propósitos, as metas e os objetivos, tendo uma gestão coerente e com transparência.

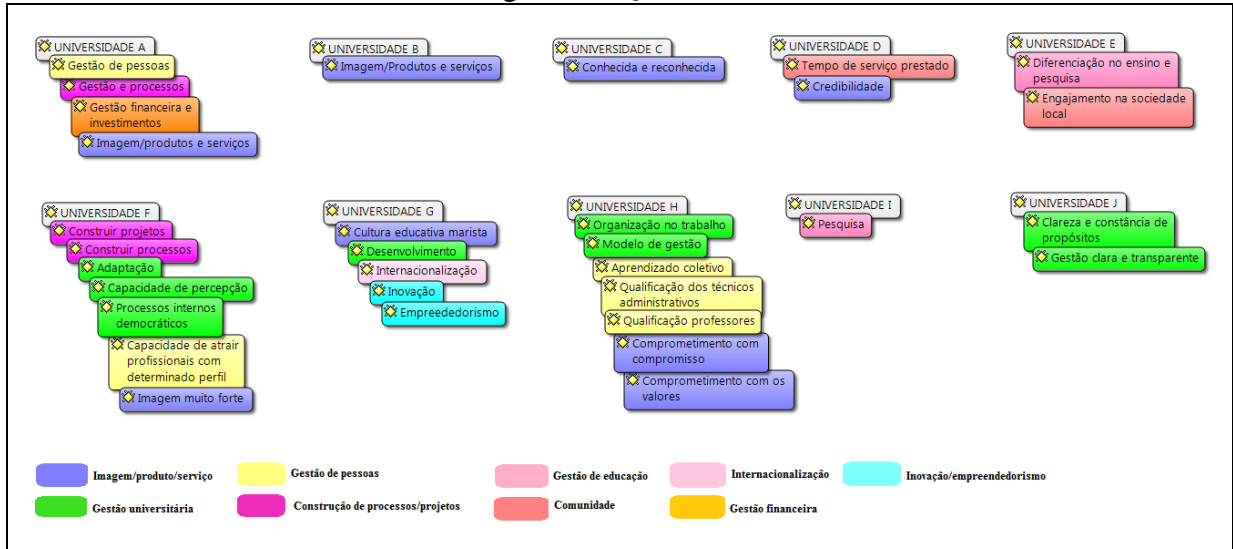
Clareza e constância de propósitos, de metas e de objetivos, sempre embasados em valores e princípios previamente definidos e acordados entre as partes interessadas (professores, alunos, funcionários, comunidade) e com uma gestão coerente e transparente. (Isso não se dá apenas no momento de escrever ou de elaboração do Planejamento Estratégico, isso se dá no dia-a-dia e nas atitudes principalmente do quadro dirigente. (RESPONDENTE J).

A Figura 9 – questão 3, são apresentadas as competências que tornam a IES competitiva em relação as demais, e as competências que mais são apresentadas pelas universidades é a imagem/produto/serviços (cor azul claro) e a gestão universitária (cor verde clara).

Em seguida (amarelo) as competências que tornam as IES competitivas é a gestão de pessoas; a construção de processos/projetos (cor lilás), bem como a gestão de educação (cor

rosa), a comunidade (cor salmão) e em (verde-água) a inovação/tecnologia/empreendedorismo; sendo que por último é apontada a gestão financeira e a internacionalização.

Figura 9 – Questão 3



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.1.4 Requisitos/elementos que mantém e ampliam as competências essenciais da universidade

4.1.1.4.1 Universidade A

Para o Respondente A, os requisitos/elementos necessários para manter ou ampliar as competências de sua Universidade em relação às demais é o capital humano, ou seja, as pessoas que trabalham dentro da instituição, além da “a compreensão de um novo contexto nas relações de ensino e aprendizagem”, que faz com que haja formulação de ações que vigorem em prol de métodos ativos no âmbito ético e humano em futuros profissionais. Além disso, a instituição está preocupada em ter profissionais que tenham visão e sejam comprometidos com transformações sociais para que, dessa maneira, consigam obter uma melhor qualidade de vida de toda a comunidade onde a instituição está inserida.

Conforme o Respondente A:

Indiscutivelmente o capital humano e a compreensão de um novo contexto nas relações de ensino e aprendizagem, formulando ações que integrem metodologias ativas com aspectos éticos e humanos dos futuros profissionais. Preparar pessoas além da dimensão técnica, ou seja, que também possuam uma visão holística e estejam comprometidos com transformações sociais através da melhoria da qualidade de vida das comunidades. (RESPONDENTE A).

4.1.1.4.2 Universidade B

Os elementos/requisitos que o Respondente B considera necessário para manter e ampliar as competências essenciais de sua universidade estão voltadas às políticas públicas e financiamentos.

Para o Respondente B, “A necessidade de políticas públicas e financiamento público que apoiem as ações junto à comunidade, seja no ensino de graduação, pesquisa ou extensão”. (RESPONDENTE B).

4.1.1.4.3 Universidade C

Segundo o Respondente C, os requisitos/elementos necessários para manter e poder ampliar as competências essenciais da sua Universidade são a inovação e a competência em gestão. Ainda, o Respondente C cita, “A competência na gestão, na capacidade inovadora, mediante atualização contínua e efetivo planejamento. O plano Institucional não é apenas um documento, mas um instrumento de gestão”. (RESPONDENTE C).

4.1.1.4.4 Universidade D

Para manter e ampliar as competências da universidade, o Respondente D descreve, segundo sua opinião, que deve haver os seguintes requisitos/elementos: “Credibilidade, ensino de boa qualidade e constante aprimoramento de seu corpo docente”. (RESPONDENTE D).

4.1.1.4.5 Universidade E

Para o Respondente E, os requisitos/elementos necessários para manter e ampliar as competências da sua IES é através de investimento, tanto nas pessoas que fazem parte da instituição, como na parte de comunicação da mesma, ou seja: “Investimento contínuo na capacitação de pessoal e melhoria na comunicação”. (RESPONDENTE E).

4.1.1.4.6 *Universidade F*

Segundo o Respondente F, os requisitos/elementos necessários para manter e também para ampliar as competências essenciais de sua universidade é através da inovação contínua e de saber renovar-se e fazer da Universidade F uma instituição atraente para o docente, tendo a capacidade de renovar esse quadro, mas manter o comprometimento do mesmo, sendo que para isso a universidade cria melhores condições de trabalho e os distribui conforme suas qualificações como nas áreas de pesquisas, bem como o processo de internacionalização.

Bom só para complementar a segunda questão ali que você perguntava agora lembrei da questão da imitação eu acho que (xxxx) a imitação ela é possível sim (xxxx) esse processo ele acaba podendo acontecer né e daí as repostas vem junto com essa última, eu acho que a instituição tem que ter a capacidade permanente de inovação, ou seja, de não se satisfazer com os diferenciais com as competências que você tem constituído até agora e buscando inovar, então, o desafio de nós mantermos as competências na medida que um grande diferencial nosso é o perfil e o modo de atuação do nosso corpo docente é (xxxx) permanentemente continuar deixando a Universidade F uma instituição atrativa para o corpo docente, não basta nós sermos atrativos e sermos competitivos para os alunos captar alunos se o nosso corpo docente acaba não tendo interesse em ficar aqui, se nós não conseguimos ter a capacidade de renovar o nosso corpo docente então eu acho que isso é um elemento importante, o grande desafio de manter as competências é justamente é continuar mantendo o nível de comprometimento do corpo docente que nos dá o diferencial competitivo que eu já mencionava, isso envolve em criar melhores condições de trabalho, e as pessoas trabalham não necessariamente por questões salariais, elas envolvem (xxxx) outros elementos como por exemplo você ter uma cobertura por exemplo de programas *scriptu sensu* de mestrado e doutorado pra que os professores possam atuar, as existências de programas de pesquisa e condições de pesquisa

CAIU CONEXAO

Eu comentava antes que na questão de manutenção das competências essenciais então é esse clima né de conseguir atrair professores e o processo de internacionalização e continuar mantendo esse nível de comprometimento dos professores, hoje eu diria assim nós estamos num processo de...(xxxx). (RESPONDENTE F).

4.1.1.4.7 *Universidade G*

Os requisitos/elementos necessários para manter e também para ampliar as competências essenciais de sua universidade, segundo Respondente G, são as lideranças com visão e também empreendedoras, é ter uma capacidade de integridade e solidez financeira, bem como profissionais qualificados, sejam eles, professores, pesquisadores ou os técnicos. De acordo com o respondente, “Lideranças visionárias e empreendedoras; integridade e solidez econômico-financeira; professores, pesquisadores e técnicos-administrativos de alta competência em suas áreas, bem como uma gestão eficaz”. (RESPONDENTE G).

4.1.1.4.8 *Universidade H*

Os elementos/requisitos necessário para manter e ampliar as competências de sua universidade, segundo o Respondente H, é ter um gestão comprometida com humanidade, tanto no lado social como cultural e econômico e, ainda, ter programas de melhorias para os funcionários. O respondente coloca que “Seguir com uma gestão profundamente comprometida com a evolução humana, social, econômica e cultural da região de abrangência. Continuar apostando na capacidade das pessoas que pode ser melhorada através de programas de capacitação e aperfeiçoamento”. (RESPONDENTE H).

4.1.1.4.9 *Universidade I*

Conforme o Respondente I, os requisitos/elementos necessários para manter e ampliar as competências essenciais de sua universidade é: “Ser reconhecida como uma universidade global de pesquisa”. (RESPONDENTE I).

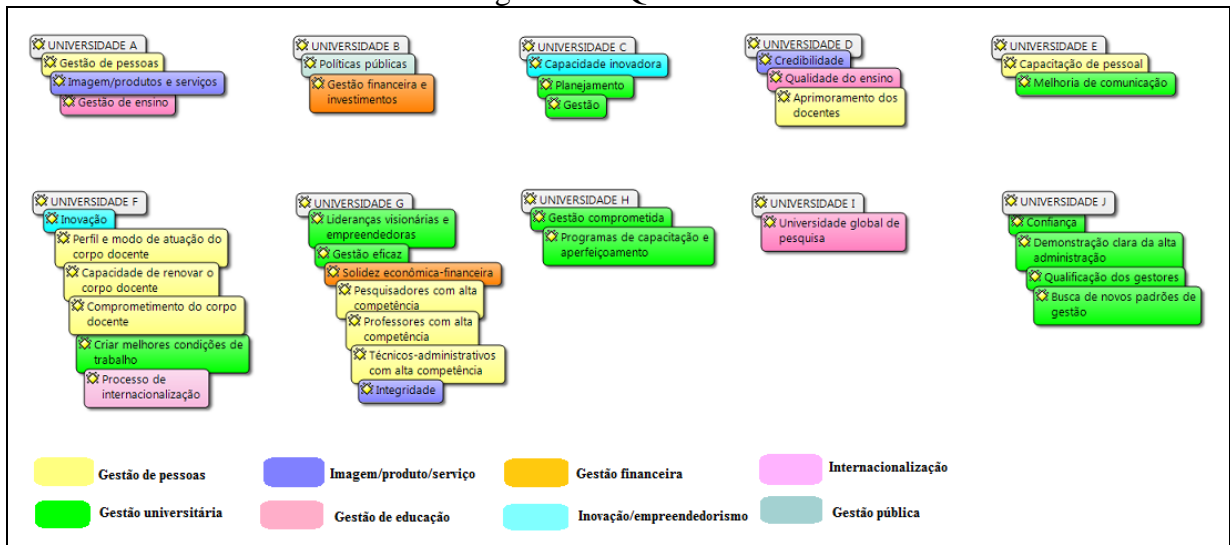
4.1.1.4.10 *Universidade J*

Os elementos/requisitos necessário para manter e ampliar as competências da Universidade J, segundo o Respondente J, é a confiança na administração, sendo está clara e sempre em busca de novos métodos de gestão e qualificação de seus dirigentes.

- O grau de confiança na alta administração;
- Demonstração clara da alta administração de que os valores e as metas institucionais estão acima de metas e valores de grupos ou de pessoas individualmente;
- A constante busca de novos padrões de gestão, bem como de qualificação dos gestores nos mais diferentes níveis. (RESPONDENTE J).

A Figura 10 – questão 4, apresentada os requisitos/elementos necessários para manter e ampliar as competências essenciais de cada universidade, sendo que a mais citada é a gestão universitária (cor verde clara); seguida de gestão de pessoas (amarelo) e igualmente citadas por três universidades a imagem/produto/serviços (cor azul claro) e gestão da educação (rosa). Ainda, são citadas a gestão financeira (cor laranjada) e inovação/tecnologia/empreendedorismo (verde-água) seguidos por gestão política (verde musgo) e internacionalização (lilás claro).

Figura 10 – Questão 4



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.1.5 A Universidade possui os requisitos/elementos e os coloca em prática

4.1.1.5.1 Universidade A

Para o Respondente A, a universidade possui os requisitos/elementos e os coloca em prática, visando sempre uma melhoria dessas competências que são “centrada nas pessoas e fundamentada em nossas (xxxx) convicções e (xxxx)”, além da “criação valor na marca e nos produtos e serviços oferecidos, aliando a busca da qualidade acadêmica com a adoção de modernas ferramentas de gestão”, mas não esquecendo o foco da instituição que é a proposta educativa.

Para o Respondente da Universidade A:

O nosso grande desafio é potencializar nossa competência essencial centrada nas pessoas e fundamentada em nossas (xxxx) convicções e (xxxx). A partir do (xxxx) e de nossa vocação comunitária atuamos na criação valor na marca e nos produtos e serviços oferecidos, aliando a busca da qualidade acadêmica com a adoção de modernas ferramentas de gestão. Para tanto, ações estratégicas são desenvolvidas para um posicionamento adequado ao segmento de mercado que seja perceptivo a nossa proposta. Cremos que neste atual contexto competitivo da educação brasileira, nos exige que incorporemos cada vez mais competências mercadológicas, mas sem perdermos o foco da nossa proposta educativa. (RESPONDENTE A).

4.1.1.5.2 Universidade B

O Respondente B afirma que: “Sim, mas com séria e impositiva restrição orçamentária” (RESPONDENTE B), ou seja, há sim os requisitos/elementos na universidade e

os coloca em prática.

4.1.1.5.3 Universidade C

Conforme o Respondente C, a universidade possui sim os elementos/requisitos para manutenção, bem como para o desenvolvimento de novas competências, onde a mesma busca manter sua identidade, porém, desenvolvendo-se através de novas oportunidades que surgem ao longo do tempo.

De acordo com o respondente C, “Sim. Busca manter a identidade e renovar-se desenvolvendo sua atuação em novas oportunidades que percebe ou que se apresentam”. (RESPONDENTE C).

4.1.1.5.4 Universidade D

O Respondente D cita “sim”, que há requisitos e elementos que vem colocando em prática para manter e também desenvolver dessa forma novas competências.

4.1.1.5.5 Universidade E

Para o Respondente E, a universidade visa a manutenção das competências essenciais, porém não é uniforme em todos campus por poder sofrer alterações financeiras, “Em geral a Universidade tem alinhada sua prática com as políticas para manutenção de competências. Não necessariamente ela é uniforme em todos os campus e eventualmente pode sofrer alguma descontinuidade em razão do fluxo de recursos financeiros”. (RESPONDENTE E).

4.1.1.5.6 Universidade F

A Universidade F, de acordo com o Respondente F, possui os requisitos/elementos e os coloca em prática visando à manutenção das competências essenciais atuais e também o desenvolvimento de novas competências, sendo que acredita que é um desafio a capacidade de adaptação estratégica que possuem. Um requisito é que os professores hoje possuem várias alternativas devido a sua qualificação, logo, isso, torna-se um desafio permanente para a universidade. Outro desafio é a gestão acadêmica, pois os docentes viam cargos de pesquisadores e docência em mestrado e doutorado, e para que os mesmos aceitem cargos

administrativos como chefes de departamentos e coordenadorias de cursos deve haver uma carreira atrativa e a universidade tem conseguido manter esse propósito. Ainda, há outro ponto relevante, que é inserção na comunidade que faz parte, onde deve haver participação de todos funcionários, não somente do reitor e, por fim, trabalhar a questão da imagem adicional nesse mercado.

(xxxx) então eu entendo que sim, eu acho que é um desafio que a gente tem conseguido digamos essa capacidade de adaptação estratégica e manter quadros competitivos nessa linha. Então acho que nós estamos sim conseguindo manter esses fatores mas é um requisito permanente até porque os professores hoje em dia, eles tem muito mais alternativas a comunidade ela é bem maior como nós temos por exemplo professores com uma alta qualificação então eles conseguem facilmente se colocar também em outras universidades então isso é um desafio permanente. Mas eu entendo que temos conseguido sim manter isso. Outra questão também é o desafio da gestão acadêmica que eu considero que seja um dos diferenciais porque historicamente para o corpo docente fazer a gestão acadêmica não é visto assim como uma carreira, você, um investimento como carreira é muito mais como pesquisador, como atuante no programa *scriptu sensu*, como professor, mas não por exemplo como coordenador de curso, como um chefe de departamento. Então o desafio também de transformar a gestão acadêmica em uma carreira que seja atraente para bons profissionais é um desafio e por enquanto nós temos conseguido manter, nós temos avançado periodicamente nas condições também para esses profissionais e de tornar e permanecer isso. Acho que um outro desafio também e eu entendo que a gente esteja conseguindo manter é a nossa inserção na comunidade, e eu diria assim que o grande desafio nesse ponto é que essa inserção e esse relacionamento da comunidade não pode ser um relacionamento por exemplo, só do reitor ou da reitoria, ele tem que ser mais ampliado, digamos vários membros do corpo docente ter essa inserção e trabalhar a questão da imagem adicional nesse mercado; mas assim, por enquanto nós temos conseguido fazer isso mas já não é algo assim tão natural, ele já tem que ser gerenciado né, digamos por exemplo no início da instituição essa vinculação, essa inserção na comunidade, ela estava mais no sangue daqueles que constituíram a universidade mas nós temos conseguido sim também pela gestão manter esses fatores aí. (RESPONDENTE F).

4.1.1.5.7 *Universidade G*

De acordo com o Respondente da Universidade G, a universidade possui os requisitos/elementos que visam à manutenção das competências essenciais e desenvolvimento de novas competências e também os considera como base para o planejamento estratégico, o qual as fez ter resultados de excelência em *rankings* diferenciados.

Sim, estes são elementos considerados base do planejamento estratégico e levaram a Universidade a resultados de excelência em diferentes rankings, situando-se entre as três melhores instituições privadas do país e, no caso específico da pesquisa (avaliação da CAPES), entre as cinco principais instituições do país (públicas e privadas). (RESPONDENTE G).

4.1.1.5.8 *Universidade H*

De acordo com o Respondente H, a universidade possui sim os requisitos/elementos e os coloca em prática, pois é uma universidade democrática e participativa, onde há integração ideológica e tecnológica, sendo que isto facilita na implementação dos resultados.

Sim, a minha universidade é extremamente democrática e participativa. Assuntos que envolvem a comunidade acadêmica são amplamente discutidos em diversas instâncias. Esse processo que pode parecer lento no início, faz com que o resultado seja o melhor possível para a universidade, pois garante a integração ideológica e tecnológica, e propicia que o resultado seja aceito com mais facilidade no momento da implementação. (RESPONDENTE H).

4.1.1.5.9 *Universidade I*

Segundo o Respondente I, somente sinalizou positivamente essa resposta, não passando maiores informações para uma melhor análise; ou seja, obteve-se uma resposta simplificada: “Sim”. (RESPONDENTE I)”.

4.1.1.5.10 *Universidade J*

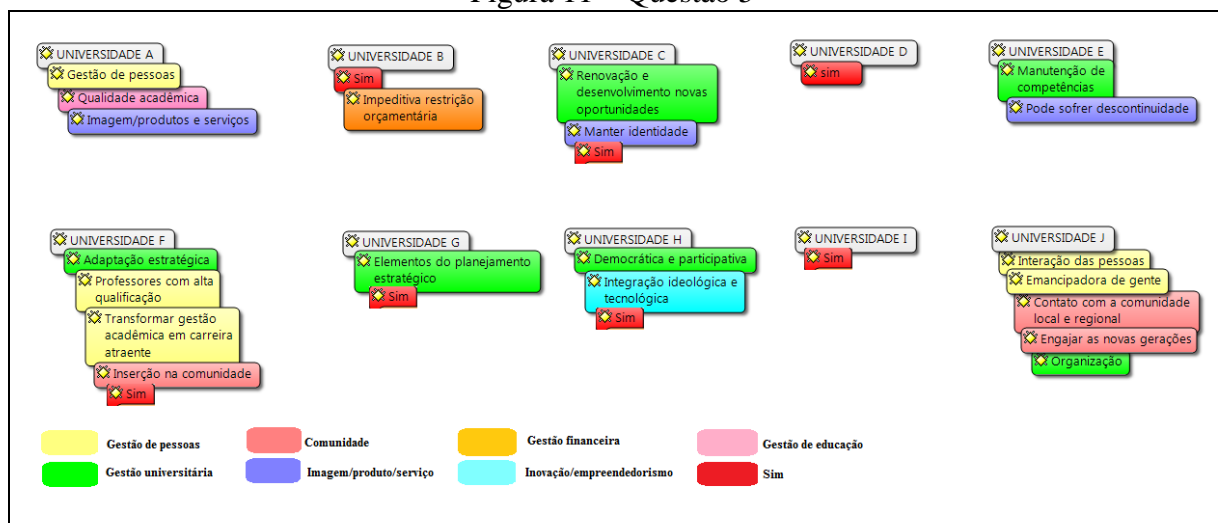
Conforme o Respondente J da universidade, os requisitos/elementos foram construídos ao longo do tempo, sendo que se dão com avanços e recuos. Para atingir essas competências também é necessário ter contato com as pessoas e com a comunidade; ainda é necessário engajar as novas gerações aos objetivos profissionais, além de ver a universidade comunitária como a que deve preocupar-se com o desenvolvimento econômico, social e cultural.

- Grande parte dessas competências já foram construídas ao longo do tempo, mas o ideal ainda está muito longe de ser atingido. Essas construções se dão com avanços e recuos, são processos que precisam de tempo, de muita interação entre as pessoas, de muito conhecimento da história da própria organização e de muito contato com a comunidade local e regional que tem suas expectativas e sua cultura construída ao longo de séculos;
- Outro grande desafio é o de engajar as novas gerações (de professores, funcionários, alunos, comunidade) em questões da Instituição que são vistas mais como grandes causas do que como objetivos profissionais a serem cumpridos.
- A Universidade Regional e Comunitária deve ser mais que chanceladora de diplomas para os indivíduos ingressarem em "corporações de ofício" (guildas) ela tem que ser protagonista no desenvolvimento econômico, social e cultural da região e do país, ou seja, emancipadora de gente. (RESPONDENTE J).

A Figura 11 – questão 5, apresenta os requisitos/elementos e os coloca em prática

visando a manutenção das competências essenciais e o desenvolvimento de novas competências, sendo que a gestão universitária é a mais apresentada (verde claro), na sequência a gestão de pessoas (amarelo), após, a inserção na comunidade e regionalidade (salmão) e a imagem/tecnologia/empreendedorismo (azul claro), em seguida a gestão financeira (cor laranja) e inovação/tecnologia/empreendedorismo (verde-água) e, finalizando, a gestão educativa (cor rosa). Ainda, a maioria das IES acredita que visa a prática e manutenção dessas competências.

Figura 11 – Questão 5



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.1.6 Forma de avaliar as competências essenciais da Universidade

4.1.1.6.1 Universidade A

Segundo o Respondente da Universidade A, há como avaliar as competências de sua instituição através de ferramentas como o Balance Scorecard, onde avalia a forma que a universidade trabalha suas competências, além de outros indicadores, como efetividade de matrículas, o grau de satisfação que o aluno possui em relação à universidade, bem como de seus funcionários e corpo docente que integram a instituição.

Além disso, a universidade está preocupada com o monitoramento do mercado, a parte socioeconômica e também sua concorrência.

Para o Respondente A tem sim como avaliar suas competências essenciais:

Sim. A adoção de ferramentas de gestão como o Balance Scorecard - BSC nos permite fixar metas e indicadores avaliando como estamos trabalhando nossas competências.

Utilizamos indicadores estratégicos como evasão, efetivação de matrículas, satisfação do aluno, professores e funcionários, além de outros, neste sentido. De outro lado também o monitoramento do mercado, da conjuntura socioeconômica e da concorrência permite um processo de avaliação das ações institucional. (RESPONDENTE A).

4.1.1.6.2 Universidade B

Conforme o Respondente B, através do planejamento estratégico, a universidade mede e avalia as ações da universidade, conforme citação: “No planejamento estratégico da Universidade B são medidas e avaliadas diversas ações para o cumprimento da “Missão”. (RESPONDENTE B).

4.1.1.6.3 Universidade C

O Respondente da Universidade C acredita que há uma forma de avaliar as competências essenciais, sendo através do plano desenvolvimento institucional e de indicadores, fazendo-se também um acompanhamento de avaliação; “As competências essenciais constam no Plano de Desenvolvimento Institucional e, no que é possível, se dimensionam indicadores e se faz o acompanhamento avaliativo. Nota-se que há competências que apresentam dificuldades de serem mensuradas”. (RESPONDENTE C).

4.1.1.6.4 Universidade D

Segundo o Respondente D, a universidade avalia suas competências essenciais através de reivindicações feitas pela comunidade por meio dos cursos de graduação que a universidade oferece e também através do retorno das parcerias feitas até o momento. Nessa questão obteve-se a seguinte citação: “O retorno que possui das parceiras existentes e dos constantes reivindicações por parte da comunidade da prestação de serviços através de seus cursos de graduação”. (RESPONDENTE D).

4.1.1.6.5 Universidade E

Para o Respondente E, há sim formas de avaliar as competências essenciais da sua universidade onde há uma análise por parte dos colegiados e também pela equipe diretiva da universidade. Conforme o respondente, “Existem elementos formais de avaliação,

periodicamente analisados pelos vários colegiados e existe uma avaliação, genérica ou pontual, feita pela equipe diretiva da Instituição”. (RESPONDENTE E).

4.1.1.6.6 *Universidade F*

De acordo com o Respondente F, há sim uma forma de avaliar as competências essenciais de sua universidade, e essa avaliação é feita através de resultados, onde ele acredita que conseguem ser continuamente atraente para o aluno, bem como a avaliar a ação do egresso, sendo feito um monitoramento; e outro ponto, é o monitoramento do perfil dos docentes.

Eu acho que a avaliação ela se dá pelo resultado, ou seja, em dois pontos: é a nossa capacidade de continuarmos sendo atraentes na perspectiva do aluno, ou seja, de o aluno ter interesse então você avalia sim pela quantidade de alunos que nós temos; eu acho que um ponto forte e que constitui a nossa competência é nós avaliar a ação do nosso egresso, ou seja, como o nosso egresso está se saindo no mercado, como é que ele está conseguindo se posicionar, seja em termos profissionais, seja em termos de carreira mas também em termos de uma postura crítica na sociedade. Esse monitoramento a gente tem buscado fazer, é uma forma de nós avaliarmos se a nossa competência está sendo executada e um terceiro elemento eu diria assim, é a nossa capacidade de monitorar o perfil básico no nosso corpo docente, se nós estamos conseguindo manter a nossa competência essencial. Eu diria que a partir desses três elementos. (RESPONDENTE F).

4.1.1.6.7 *Universidade G*

A Universidade G possui sim uma maneira de avaliar as competências essenciais de sua universidade, sendo através de metodologia *balance scorecard*, para um acompanhamento dos indicadores de resultados que permite verificar as competências essenciais.

Existe, trabalha-se com a metodologia de *balance scorecard*, que permite uma avaliação por meio de indicadores destas competências. Da mesma forma, estas competências são acompanhadas a partir dos indicadores divulgados nos diferentes rankings nacionais e internacionais. (RESPONDENTE G).

4.1.1.6.8 *Universidade H*

Conforme o Respondente da Universidade H, a avaliação das competências essenciais é feita através do MEC para a qualidade de ensino e pelos alunos na avaliação institucional, sendo que também há pesquisa de clima interno na universidade.

As competências essenciais são avaliadas na universidade. A qualidade do ensino é avaliada pelo MEC e pelos acadêmicos em processo interno. O jeito de a universidade

ser, se pautando sempre na ética, democracia e participação é cultural. E esses elementos, junto com o modelo de gestão, são avaliados em pesquisas de clima internas a cada dois anos e externas pela participação na pesquisa da Revista Você S/A, onde a universidade é considerada uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil por oito anos consecutivos. (RESPONDENTE H).

4.1.1.6.9 Universidade I

Para o Respondente I, há sim uma forma de avaliar as competências essenciais de sua universidade, porém não foram passadas mais informações para a análise dessa questão. Conforme o autor cita: “Sim”. (RESPONDENTE I)”.

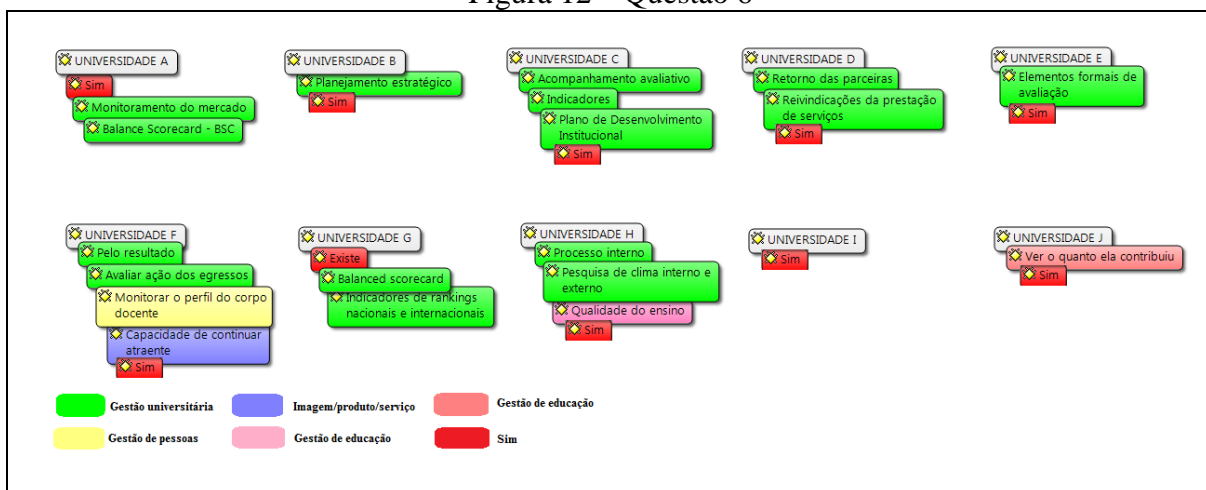
4.1.1.6.10 Universidade J

Conforme o Respondente J, a avaliação das competências essenciais é feita através do quanto a universidade contribui ao seu redor buscando a dignidade e as condições de vida do seu entorno, seja tanto no âmbito político, cultural, social ou econômico. Ainda o Respondente J, cita na verificação de contribuição sendo na área de processo de distribuição ou de concentração de renda.

Talvez a forma de se avaliar essas "competências essenciais" de uma Universidade não seja olhando para dentro dela, mas sim olhando o seu entorno e ver o quanto ela contribuiu para o resgate da dignidade e das condições de vida do seu entorno, seja no âmbito político, cultural, social ou econômico. Na sua área de influência a Universidade ajudou mais no processo de distribuição ou de concentração de renda? Talvez essa seja **a pergunta** a ser respondida. (RESPONDENTE J).

Na última questão da primeira dimensão, as universidades respondentes apontam se há forma de avaliar essas competências essenciais, sendo que as IES acreditam que a gestão universitária é a maior forma de avaliação, seguidas de gestão de pessoas, imagem/produto/serviços, comunidade e gestão de educação. Todas as universidades respondentes acreditam que há alguma forma de avaliar suas competências.

Figura 12 – Questão 6



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.2 Dimensão redes colaborativas

4.1.2.1 Melhorias proporcionadas pela rede colaborativa

4.1.2.1.1 Universidade A

Para o Respondente A, a rede colaborativa proporcionou sim uma melhoria, como descrito a seguir:

Sim. Em termos intangíveis o trabalho e a disseminação do “SER COMUNITÁRIO” e o seu diferencial, bem como, a formação de um espírito de pertença entre os membros. Em termos políticos o ganho de prestígio e “ser ouvido” junto aos governos, em termos legais a lei que cria e dá status de uma pública não governamental, distinguindo-as das privadas movidas por lucro. Destacam-se também os esforços para a criação de um sindicato das comunitárias e a constante troca de informações e cooperação que se estabelece entre os membros. (RESPONDENTE A).

4.1.2.1.2 Universidade B

De acordo com o Respondente B, a rede colaborativa que a instituição participa tem proporcionado: “Centralização de demandas similares principalmente junto ao MEC/FNDE de modo especial no caso recente do FIES”. (RESPONDENTE B).

4.1.2.1.3 Universidade C

De acordo com a Universidade C, o que pode ser usado como melhoria são reuniões,

estudos da rede, qualificação de atividades e melhoria de serviços.

Não existe uma transposição direta de modelo de gestão, ensino, pesquisa e extensão de uma IES para outra, mas, a oportunidade de reuniões, estudos da rede colaborativa repercute na criação de ideias para a melhoria de serviços, a qualificação de atividades, a criação de formas de organização acadêmica própria. (RESPONDENTE C).

4.1.2.1.4 Universidade D

Para a Universidade D, houve benefícios em fazer parte do COMUNG, pois ajudou a universidade a ter mais prestígio em sua região, bem como, por fazer parte de atividades desenvolvidas com as demais universidades que também fazem parte do COMUNG. De acordo com o respondente, “Sim, o COMUNG tem colaborado para a inserção da URCAMP no meio educacional regional, que por alguns anos ficou apagado. Sem contar nas inúmeras atividades que tem desenvolvido em parceria com as outras IES comunitárias”. (RESPONDENTE D).

4.1.2.1.5 Universidade E

De acordo com o Respondente E, a rede colaborativa que a universidade participa tem proporcionado melhorias sim no campo de gestão, pesquisa e ensino; porém acredita ainda que, por se tratar de uma rede, poderia ter um progresso maior, ou seja, o respondente descreve que “Certamente existem progressos, principalmente na gestão e nos processos de pesquisa e ensino. Entretanto, se analisarmos o potencial que uma rede colaborativa dispõe, este progresso poderia e pode ser mais amplo”. (RESPONDENTE E).

4.1.2.1.6 Universidade F

De acordo com o Responsável F, proporcionou melhorias como a permissão em conjunto com as outras instituições que compõem o consórcio qualificasse as instituições e conseguíssemos ter avaliações, o compartilhamento de técnica de gestão desde gestão de pessoas, as negociações coletivas junto às entidades sindicais, o corpo docente e pessoal técnico, compartilhamento e definição de melhores práticas entre as universidades verificando o que cada uma tinha de melhor, a criação de sindicato próprio das universidades comunitárias, a participação de uma rede, que é o COMUNG, o compartilhamento de experiências e o fato da possibilidade de conseguir agir unidos de um modo convergente é um grande diferencial da

atuação da rede.

Bom, nós vamos falar especificamente então sobre o COMUNG nessa linha né, eu diria que é histórico, ou seja, nós tivemos num momento bastante forte que é o sistema de avaliação que é denominado PAIUNG que é um sistema que precedeu até os sinais, que é toda uma dinâmica de avaliação institucional que ela permitiu que nós em conjunto com essas diversas instituições que compõem o consórcio qualificasse nossas instituições e conseguíssemos ter avaliações

FALHAS CONEXAO

Então a partir dessa primeira fase que foi o PAIUNG então foi um momento muito importante que a rede colaborativa permitiu a partir disso também nós tivemos todo um trabalho por exemplo de compartilhamento de técnica de gestão ou seja, desde gestão de pessoas, outro um clima de compartilhamento bastante positivo, e via COMUNG também nas próprias negociações coletivas junto as entidades sindicais, o corpo docente com pessoal técnico, ele permitiu também que houvesse uma grande sinergia, que houvesse um compartilhamento de, ou seja, no fundo acabou gerando um processo de soomogismo, ou seja, de definição de melhores práticas e a partir daí cada instituição acabou pegando o que entendia que as outras teriam de melhor e isso foi feito de um modo assim que não se conseguiu ameaça entre as instituições, isso converte hoje, no que o próprio COMUNG está criando um próprio sindicato das universidades comunitárias que é uma ampliação desse aspecto colaborativo. Outro elemento forte que eu acho que é um grande desafio hoje das universidades comunitárias é que o Brasil está passando por um processo de empresariamento da educação superior, ou seja, grandes grupos com capital internacional com capital de fundos de investimentos tem ampliado assim de uma forma muito expressiva a sua participação, a atuação via COMUNG a partir dos vínculos que nós temos com a comunidade e a partir do fato de que ao estar em uma universidade do COMUNG você consegue na verdade participar de uma rede, a própria comunidade consegue, isso tem se constituído uma barreira de entrada também para esses grandes players empresariais que atuam no segmento. Mas eu entendo assim, hoje o compartilhamento de experiências e o fato da possibilidade de nós conseguir agir unidos de um modo convergente é um grande diferencial da atuação dessa rede. (RESPONDENTE F).

4.1.2.1.7 *Universidade G*

De acordo com o Respondente G, a rede colaborativa conseguiu proporcionar melhorias, como identificar alguns desafios e problemas comuns entre as universidades participantes do COMUNG. Dessa maneira também, há uma troca de experiências entre as mesmas. O respondente cita: “Sim, especialmente sob o aspecto da identificação de desafios e problemas comuns, havendo a ampliação da rede de troca de experiências”. (RESPONDENTE G).

4.1.2.1.8 *Universidade H*

Para o Respondente H, a rede tem proporcionado melhores, sendo a participação para aprovação da lei das universidades comunitárias o que faz com que essas universidades possam concorrer em editais diferenciados, ou seja, o respondente cita que, “A rede colaborativa tem

gerado melhorias. Uma delas pode ser a participação decisiva para a aprovação da “Lei das comunitárias” que permitirá que universidades comunitárias participem de diferentes editais”. (RESPONDENTE H).

4.1.2.1.9 *Universidade I*

Para o Respondente I, a rede colaborativa proporcionou sim melhorias, sendo o FIES a melhoria citada e a pressão política para o recebimento de valores para as IES que fazem parte do COMUNG. Conforme citado: “Sim. Fies. Pressão política para recebimento dos valores devidos as IES do COMUNG”. (RESPONDENTE I).

4.1.2.1.10 *Universidade J*

De acordo com o Respondente J, através da rede a universidade conseguiu verificar a importância de ter cautela em determinadas tomadas de decisões. Ainda, segundo o reitor a universidade tem se beneficiado pelo MBA organizado pela UCS, pois troca experiências com outros gestores. As trocas de informações e experiências tem ajudado a universidade nas mais diversas áreas, sendo que, mesmo com a distância entre as universidades participantes do COMUNG, há uma competição, mesmo que pequena, para ganhar o aluno, porém sempre há uma cooperação entre as instituições participantes.

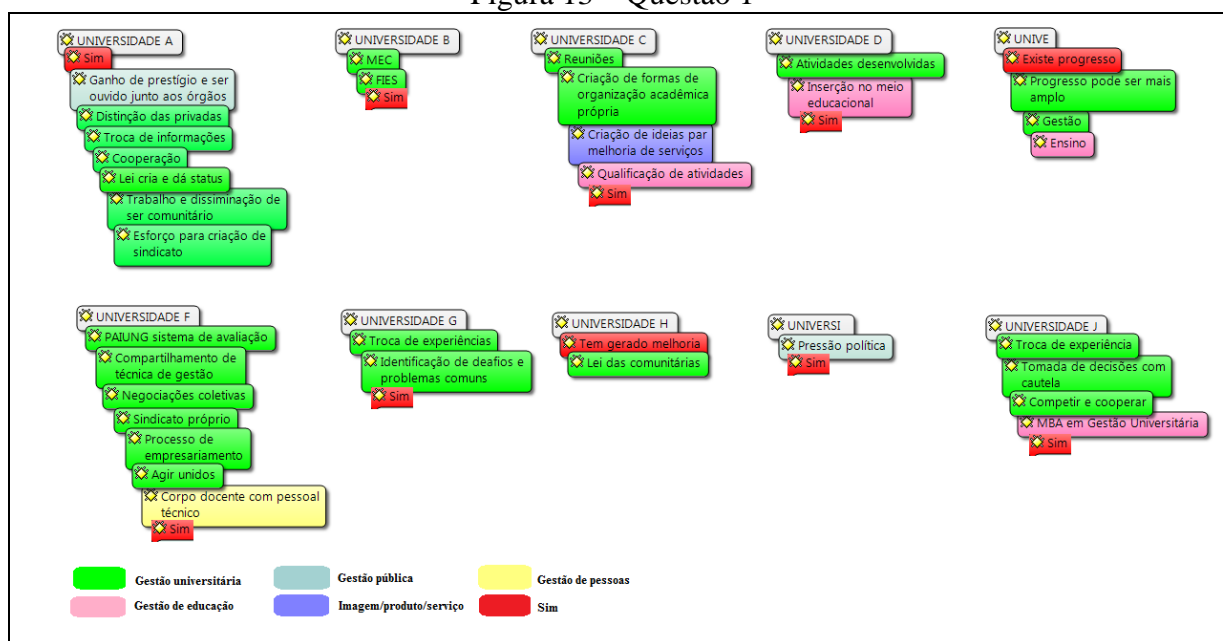
- A nossa Instituição tem aprendido muito com suas redes colaborativas sejam elas no COMUNG, na ABRUC, na ANACEU, na ABMES, nas relações bilaterais com Universidades brasileiras ou estrangeiras, nas entidades locais e regionais (Associações Comerciais e Industriais), nos COREDES, etc... A sensação de pertencimento, de não estar só, de compartilhar questões positivas e mesmo as negativas tem servido de alento e de conforto em muitas oportunidades. As experiências nem tão exitosas de instituições coirmãs em algumas atividades específicas têm sido muito importantes para sinalizar a cautela que nossa instituição deve ter na tomada de determinadas decisões.
- No COMUNG há mais de uma dezena de ações das quais a Universidade J se beneficia e se beneficiou. Entretanto, gostaria de chamar atenção para o *MBA em Gestão Universitária* que já está na sua terceira edição e qualificou em trono de 8 pessoas da nossa Instituição: esse MBA, ao reunir alunos-gestores, cria uma rede para a profícua troca de experiências, bem como aumenta sensivelmente o grau de confiança entre as Instituições.
- As trocas de experiências na área administrativa, jurídica, de informática, trabalhista, de gestão da biblioteca, da gestão da TV e Rádio, etc, etc têm servido para consolidar e aprimorar muitas das ações da Universidade J. É uma ação na maioria das vezes do tipo ganha-ganha tendo em vista que, entre as instituições, devido às distâncias, há pouca competição por alunos, embora sabemos que ela ocorra sim. O que se aprendeu ao longo do tempo foi competir e cooperar ao mesmo tempo: competir onde é possível e com ética, mas cooperando e muito

onde é possível e também com ética. (há autores que chamam isso de "coopetição" ou mesmo da "teoria dos jogos"). (RESPONDENTE J).

A Figura 13 – questão 1, refere-se a rede colaborativa e as melhorias ocasionais através da rede e quais foram as melhorias após cada universidade ter se unido a esta rede colaborativa.

A maioria das universidades participantes acredita que a maior melhoria refere-se às questões voltadas para a gestão universitária (cor verde claro), seguidas de gestão de educação (cor rosa), o qual envolve a parte de qualidade do ensino, bem como a participação de ganhos de prestígios junto aos órgãos públicos e a gestão política (cor verde clarinho). A imagem/produto/serviços (azul claro) e a gestão de pessoas (cor amarelo), que representa o corpo docente e seu desempenho, bem como as atividades voltadas para os colaboradores e sua capacidade de resolver e desempenhar suas funções dentro da organização, ficam em última estância na questão de melhorias dentro da rede colaborativa. Ainda, as universidades respondentes acreditam sim que houve uma melhoria após terem ingressado na rede participante.

Figura 13 – Questão 1



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.2.2 A Universidade sozinha teria alcançado os mesmos objetivos

4.1.2.2.1 Universidade A

Verifica-se que, conforme o Respondente A, “conseguiu-se o que isoladamente as

instituições não teriam a força política necessária requerida para tal fim”.

Como exposto acima, as contribuições ainda tem propiciado ganhos mais amplos em nível de conjunto do que a possibilidade de se medir vantagens específicas quanto as Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES. Todavia, está se sedimentando espaços para que as consorciadas possam usufruir destes avanços em futuro bem próximo. Exemplo disto: Nossa instituição está certificada como COMUNITÁRIA. Agora junto com as demais comunitárias necessitamos construir ações dentro do que preconiza a lei, para obtermos os benefícios amparados pela mesma. Com união e trabalho e também se construindo esforços com outras organizações a nível nacional como a Associação Brasileira de Universidades Comunitárias, conseguiu-se o que isoladamente as instituições não teriam a força política necessária requerida para tal fim. (RESPONDENTE A).

4.1.2.2.2 Universidade B

O Respondente B acredita que, sozinha, sem fazer parte do COMUNG, a sua instituição teria consigo sim alcançar os objetivos propostos, pois há necessidade de autonomia por parte da universidade e de suas demandas; o respondente cita que: “Sim, pela necessidade autonomia de uma IES em função de suas demandas específicas. Mas a participação no COMUNG permite abreviar e agilizar alguns procedimentos comuns”. (RESPONDENTE B).

4.1.2.2.3 Universidade C

O Respondente da Universidade C acredita que, a rede possui importância, porém faz parte também de outras redes tanto nacionais como internacionais, os quais contribuem para a qualificação acadêmica. O respondente cita que: “Naturalmente que a colaboração da Rede COMUNG é importante para o desenvolvimento institucional. Porém considere-se que a instituição se relaciona também com outras redes em âmbito nacional e internacional que contribuem para qualificar a atividade acadêmica”. (RESPONDENTE C).

4.1.2.2.4 Universidade D

Segundo o Respondente da Universidade D, o COMUNG proporcionou o fortalecimento de união entre as universidades para atividades voltadas às comunidades, sendo que ainda, acredita que sozinha, a universidade não teria conseguido alcançar os mesmos objetivos que conseguiu alcançar por fazer parte do COMUNG. O respondente cita: “Não, acredito que o COMUNG fortaleceu os laços entre as universidades, propiciando novas atividades na comunidade em geral”. (RESPONDENTE D).

4.1.2.2.5 *Universidade E*

O Respondente E acredita que, as universidades sozinhas não teriam conseguido alcançar os mesmos objetivos ou, se tivessem alcançado, seria com uma certa dificuldade, e aborda que: “Mesmo se tratando de uma avaliação que não possui um indicador de medição exato, pode-se inferir que sozinhos não teríamos o mesmo desempenho ou, no mínimo, teríamos maiores dificuldades em atingir determinados objetivos”. (RESPONDENTE E).

4.1.2.2.6 *Universidade F*

O Respondente F acredita que, se não fizesse parte do COMUNG, teria conseguido do mesmo modo atingir seus objetivos, mas com a rede houve resultados mais rápidos e efetivos, pois usou-se o conhecimento já existente das universidades participantes.

Eu acho que sim, eu acho que não dá para chegar ao ponto de que isso pudesse ser tão determinante que pudesse inviabilizar a performance da universidade. O que nós temos é assim uma melhoria que talvez pela atuação em rede nós conseguimos resolver alguns problemas, alguns desafios de modo mais rápido e mais efetivo, você não precisa ficar reinventando a roda, você usa o conhecimento dos outros, nós compartilhamos o nosso conhecimento, então isso agiliza esses processos inclusive o processo de aprendizagem, o aprendizado interno das instituições. Mas dizer que nós não teríamos tido um desempenho em função da rede daí eu acho que seria um exagero. (RESPONDENTE F).

4.1.2.2.7 *Universidade G*

Para o Respondente da Universidade G, o esforço que é feito para alcançar os mesmos objetivos, resulta em ganho para todas universidades participantes, havendo o desenvolvimento das mesmas. O respondente cita: “Certamente a soma de esforços em prol de objetivos comuns proporciona ganhos para todos, alavancando as possibilidades de desenvolvimento”. (RESPONDENTE G).

4.1.2.2.8 *Universidade H*

O Respondente H cita que, sua universidade individualmente não teria conseguido atingir os mesmos resultados que a rede alcançou, porém ainda existiria e teria prosperado; ainda o responde cita que: “Muitas universidades do COMUNG têm histórias e idades parecidas e,

portanto, atingiram resultados parecidos. É óbvio que se minha universidade estivesse isolada não teria atingido os mesmos resultados. Mas, mesmo assim, teria sobrevivido e prosperado”. (RESPONDENTE H).

4.1.2.2.9 *Universidade I*

O Respondente I acredita que, sozinha, a sua universidade não teria conseguido alcançar os mesmo objetivos que alcançou com a rede que faz parte, pois, para ele, indivíduos que trabalham isolados nada representam. O respondente cita: “Provavelmente não. A sociedade está organizada em instituições representativas. Indivíduos isolados nada representam”. (RESPONDENTE I).

4.1.2.2.10 *Universidade J*

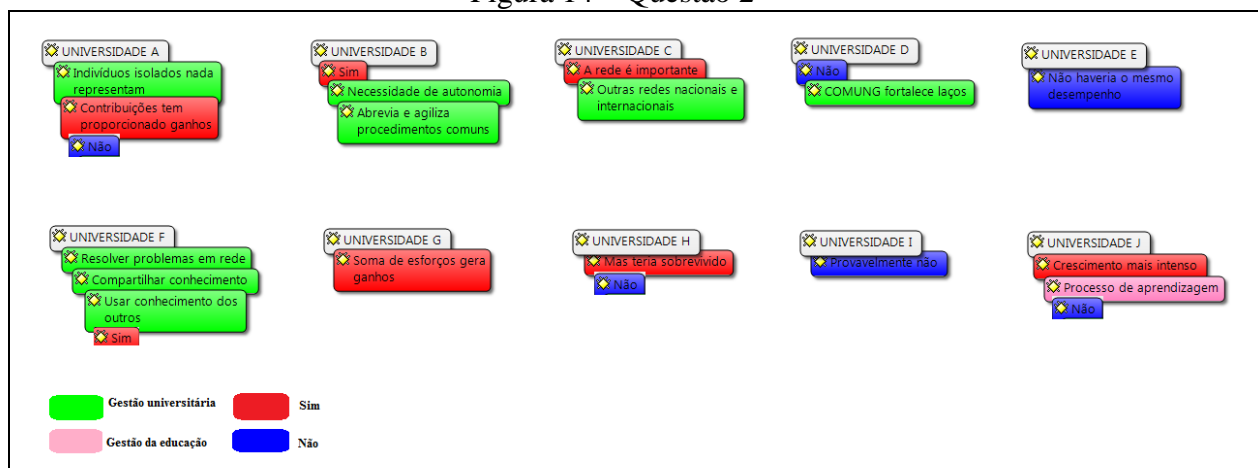
O Respondente J acredita que, sozinha a universidade não teria consigo alcançar os objetivos que conseguiu em conjunto com as demais que fazem parte do COMUNG. O Reitor ainda acredita que aprendeu muito após fazer parte do COMUNG, em função de ter contato com outras universidades e as mesmas fazerem trocas de experiências e trocarem aprendizados.

- Com absoluta certeza não.
- A Universidade J tem seu período de crescimento mais intenso algum tempo depois das demais Instituições integrantes do COMUNG. Isso rendeu para a Universidade J um processo de aprendizagem com os exemplos das demais tanto no quesito de "o que não fazer" quanto nas decisões de "o que é possível fazer" e como agir para dar o seu salto levando em conta essas experiências e modelos das demais IES. Mesmo sendo impossível a cópia de procedimentos de uma organização para outra dado momento histórico e a cultura de cada organização, sempre é possível se ter a perspectiva de mais um ângulo para se avaliar a questão. E a Universidade J aprendeu muito com isso. (RESPONDENTE J).

A Figura 14 – questão 2, verifica se, sozinhas as universidades teriam consigo alcançar os mesmo objetivos que em rede alcançou, sendo que a maioria acredita que não teria conseguido alcançar os mesmos objetivos que alcançou em redes, outras acreditam que sim, mesmo sozinhas teriam alcançado pois possuem outras redes. Ainda, os respondentes citaram que sozinhas as universidades nada representam, bem como a necessidade que elas tem de autonomia e abreviação de processos trabalhando em conjunto, sendo que o COMUNG fortalece os laços entre essas universidades participantes. As universidades acreditam ainda que alguns pontos de gestão universitária (cor verde), gestão de educação (cor rosa), podem ser

debatidas e aperfeiçoadas e até usar o conhecimento das outras universidades para melhorar a própria universidade.

Figura 14 – Questão 2



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.3 Dimensão consórcio

4.1.3.1 Os benefícios que o consórcio trouxe para as universidades

4.1.3.1.1 Universidade A

Foram benefícios jurídicos e políticos, bem como curso de especialização em Gestão de Instituições do Ensino Superior, bem como seminários, encontros e estudos e estatísticas.

Dessa maneira, o Respondente A cita:

Como exposto, os ganhos tem sido coletivos quanto aos aspectos relacionais, jurídicos e políticos, bem como, ai no contexto da ABRUC a defesa de interesses como mais recentemente dos recebíveis do Fundo de Financiamento do Ensino Superior – FIES e sua manutenção e expansão. Destacamos ainda iniciativas como o curso de especialização em Gestão de Instituições do Ensino Superior em sua terceira edição em parceria com a Universidade de Caxias do Sul – UCS, para as filiadas ao COMUNG, além de seminários, encontros temáticos e divulgação de estudos e estatísticas. (RESPONDENTE A).

4.1.3.1.2 Universidade B

De acordo com o Respondente B, os benefícios que o Consórcio trouxe para a instituição foram: “Representatividade Nacional; Apoio político em diversas esferas do Governo Estadual e Federal; Centralização e padronização de demandas similares; Troca de

experiências; Maior força de negociação”. (RESPONDENTE B).

4.1.3.1.3 Universidade C

De acordo com o Respondente da Universidade C, os benefícios que o COMUNG trouxe para as universidades é, a discussão e visibilidades institucional, porém em uma amplitude estadual, contribuindo dessa forma para um fortalecimento da rede e tendo uma diminuição da competitividade entre as universidades participantes.

Conforme o respondente, “A discussão e a visibilidade da instituição no âmbito estadual contribuindo para o fortalecimento das IES comunitárias. A capacitação de gestores e a convivência que diminui a competitividade e fortalece o espírito colaborativo”. (RESPONDENTE C).

4.1.3.1.4 Universidade D

Para o Respondente da Universidade D, houve benefícios para a universidade por fazer parte do COMUNG, tais como; cenário educacional, novas atividades com parcerias consideradas importantes dentre outras que não foram descritas por parte do respondente. O respondente cita: “Notoriedade perante o cenário educacional, parceiras importantes no desenvolvimento de novas atividades, etc”. (RESPONDENTE D).

4.1.3.1.5 Universidade E

Para o Respondente E, o benefício que se firmou após o Consórcio foi a representação da instituição, feitas através de reuniões, tendo uma viabilização por fazer parte do COMUNG e ABRUC. O respondente cita: “O principal é a representação institucional. Para exemplificar, as reuniões com o FNDE para tratar do assunto FIES, só se viabilizaram via COMUNG/ABRUC”. (RESPONDENTE E).

4.1.3.1.6 Universidade F

O compartilhamento de experiências, reforço da imagem institucional, comprometimento, docentes e estruturas diferenciados, ganho individual das instituições por fazerem parte do COMUNG através da sua imagem e posicionamento se este estiver alinhado

com o da rede.

Eu acho que ao atuarmos em rede ao compartilharmos essas experiências, as nossas dificuldades nós conseguimos dar um perfil mais harmônico do que é uma instituição comunitária principalmente aqui no RS e isso acabou reforçando a imagem de cada um; a medida que você gera um perfil, uma universidade comunitária tem essas características, um nível de comprometimento, tem um corpo docente diferenciado, tem uma estrutura diferenciada e você cria essa imagem nos conselhos coletivos digamos da população gaúcha cada instituição acaba conseguindo usufruir também especificamente na sua situação esta imagem, né, por isso o COMUNG vai ter que sempre ter que trabalhar nessa linha. O compartilhamento de experiências, trabalhar nessa linha de superar os desafios conjuntamente, mas também passar para a sociedade uma imagem do que é uma instituição comunitária e também da composição do COMUNG e isso acaba gerando um ganho individual para as diversas instituições se elas souberem aproveitar, ou seja, se elas conseguirem atrelar a sua marca, o seu posicionamento ao posicionamento do consórcio. (RESPONDENTE F).

4.1.3.1.7 Universidade G

Os benefícios que o Consórcio trouxe para as universidades participantes do COMUNG segundo o Respondente G, foram as diferentes maneiras de identificar e agir de forma colaborativa em busca de um mesmo objetivo e, também, a representatividade perante órgãos governamentais, além da disponibilidade de informações e a capacitação do pessoal que participa do COMUNG.

De acordo com o respondente, “A possibilidade de identificar e agir colaborativamente em prol de objetivos comuns e a representatividade junto a instâncias governamentais. Também, os esforços na capacitação de pessoal e disponibilização da rede de informações, são importantes benefícios”. (RESPONDENTE G).

4.1.3.1.8 Universidade H

Conforme o Respondente H, o consórcio trouxe tais benefícios como visibilidade e peso político das universidades participantes do COMUNG, porém, o mesmo cita que há individualismo e não são todos assuntos que são discutidos na rede. Conforme o respondente, “O Consórcio trouxe mais visibilidade das universidades comunitárias e maior peso político. A discussão de assuntos e problemas comuns pelo grupo ajuda na solução de problemas. Mas, ainda existe muito individualismo no grupo. Alguns assuntos são discutidos e outros são evitados”. (RESPONDENTE H).

4.1.3.1.9 *Universidade I*

O benefício que o Consórcio trouxe para as Universidades que fazem parte do COMUNG, segundo citado é: “Representatividade associativa”. (RESPONDENTE I).

4.1.3.1.10 *Universidade J*

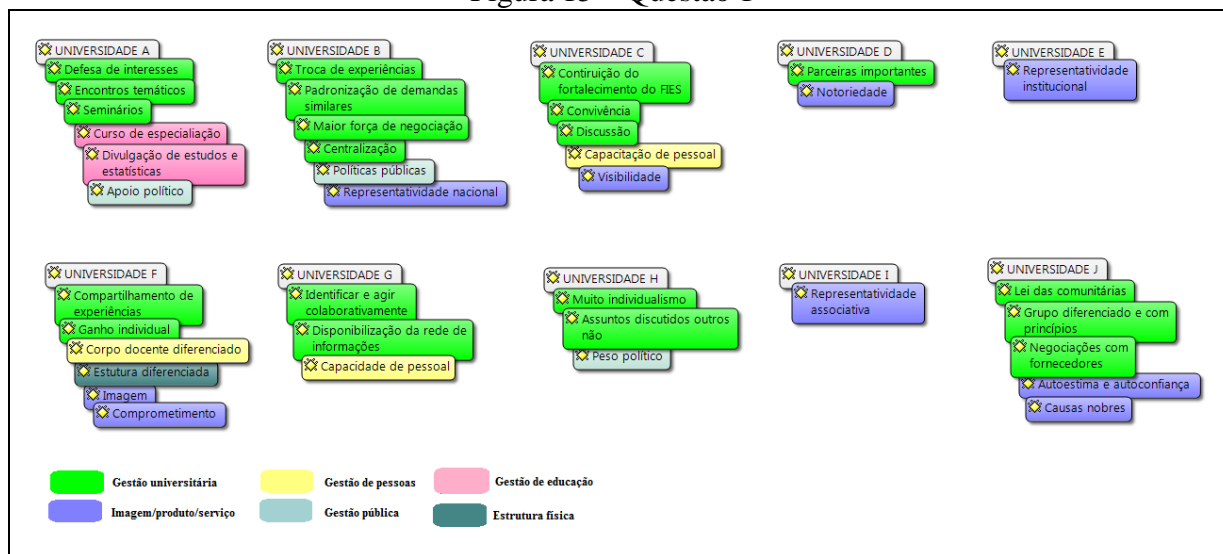
Para o Responsável J, o consórcio benefícios nova legislação, a autoconfiança e a autoestima entre as universidades participantes do COMUNG, princípios e causas nobres, sendo que há ainda as negociações em conjunto para compra de materiais e equipamentos para as instituições.

- O sentimento de pertencimento a um grupo diferenciado e com princípios e causas nobres. A nova legislação das comunitárias (Lei 12881/13) deu também a sensação positiva de algo bom que está sendo feito pelos nossos jovens e pelo país. A autoestima e autoconfiança das próprias IES se beneficiaram de todo esse movimento.
- A Lei, o aumento da autoestima o sentimento de "causa" nada disso seria possível sem a interação do grupo através do COMUNG e mesmo da ABRUC.
- Há alguns outros benefícios secundários, de menor importância até o presente momento, como a possibilidade de negociações com fornecedores (equipamentos e reagentes laboratoriais, papel, informática, etc) ou a possibilidade de influir nas decisões de Ciência e Tecnologia e mesmo nas educacionais do Estado do RS, etc... (RESPONDENTE J).

A Figura 15 – questão 1, refere-se ao consórcio e seus benefícios após a sua construção.

Entre as universidades participantes, os benefícios mais citados foram a gestão universitária (verde claro) e a imagem/produto/serviços (azul claro) que as universidades tiveram após a construção do consórcio perante as demais. Ainda, a gestão de pessoas é citada entre os benefícios após a construção do consórcio, seja na parte dos colaboradores ou na parte do corpo docente, que é bastante enfatizado pelas universidades por serem diferenciados das demais. A gestão política também aparece, pois é através dela que houve a Lei das Comunitárias, na qual há benefícios para as universidades participantes, bem como a gestão da educação, o qual são trocadas experiências na parte de ensino e qualidade, seguida pela estrutura física.

Figura 15 – Questão 1



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.3.2 Como os benefícios são controlados

4.1.3.2.1 Universidade A

Conforme o Respondente A, ainda não há um controle dos benefícios do consórcio, como citado:

Ações no âmbito do consórcio, como intercâmbio de professores/pesquisadores, projetos de pesquisa e cursos de pós-graduação conjuntos, ainda são iniciativas tímidas. Trabalhos como Marketing e/ou vestibulares unificados não ocorrem, bem como, ainda não se estabelece um aproveitamento na utilização conjunta de recursos, como compras centralizadas de materiais entre outros. Desta forma, ainda não se requer um controle mais efetivo sobre benefícios oriundos do consórcio. (RESPONDENTE A).

4.1.3.2.2 Universidade B

Conforme citação do Respondente B há sim um controle sobre os benefícios que o Consórcio oferece, e eles dão-se através de redes sociais e e-mails, bem como reuniões entre as instituições que participam do mesmo.

O respondente cita: “Por diversos meios (rede social e *e-mail* institucional) e em reuniões com pautas específicas e envolvem quase que a totalidade das IES do COMUNG”. (RESPONDENTE B).

4.1.3.2.3 *Universidade C*

Para o Respondente C, não houve um método desenvolvido para fazer controlar os benefícios do consórcio, conforme o respondente, “Não foi desenvolvida uma avaliação com métodos e registro sistemático, pois há muitos avanços institucionais de conquista própria, não relacionados especificamente ao consórcio”. (RESPONDENTE C).

4.1.3.2.4 *Universidade D*

No campo de controle dos benefícios e como é feito esse controle, segundo o Respondente D, não há informações suficientes para responder adequadamente esta questão. “Não tenho informações suficientes para responder esta questão”. (RESPONDENTE D).

4.1.3.2.5 *Universidade E*

O Respondente E, desconhece um modo de controle por parte das outras universidades dos benefícios oriundos do Consórcio, sendo que acredita que os resultados surgem através da participação e comprometimento por parte das universidades participantes do COMUNG.

Segundo respondente, “Desconheço a existência de um controle específico em outra IES. Os resultados aparecem a partir da maior participação e comprometimento. O Sindicato patronal em processo de criação é um exemplo significativo”. (RESPONDENTE E).

4.1.3.2.6 *Universidade F*

O controle dos benefícios são feitos através de reuniões com reitores e vice-reitores, lideranças do COMUNG, porém não há um controle sobre a imagem que é passada para a comunidade, seja no seu aumento ou diminuição. Ocorrem também ações coordenadas, o que gera um ganho para as universidades participantes.

Eu acho que o controle se dá basicamente a partir de uma forma dinâmica, a partir das reuniões, das lideranças do COMUNG, seja da diretoria, seja das reuniões com os reitores temos feito de três a quatro reuniões anuais, mas as vice-reitorias e diversas passas isso tem ocorrido quase que mensalmente né, então eu acho que não há um controle disso, há assim uma preocupação permanente de que haja um reforço mas a controlar por exemplo se nós estamos aumentando ou diminuindo essa imagem junto a comunidade acho que até seria difícil de fazer isso. O que a gente percebe é que bom, a ação do consórcio tem ficado mais robusta a cada vez nós conseguimos ter

uma ação mais coordenada e isso tem gerado ganhos né, mas eu diria assim que até teria uma dificuldade de fazer esse controle. (RESPONDENTE F).

4.1.3.2.7 *Universidade G*

Segundo o Respondente G, os benefícios são controlados pelas instituições que fazem parte do consórcio, através dos eventos que são organizados pelo COMUNG.

O respondente cita: “São controlados a partir do acompanhamento de ações pontuais e dos eventos promovidos pelo COMUNG”. (RESPONDENTE G).

4.1.3.2.8 *Universidade H*

O Respondente H cita não saber como é feito o controle dos benefícios e nem o número de instituições que são beneficiadas. O autor cita: “Não tenho ideia do controle dos benefícios e do número de instituições beneficiadas”. (RESPONDENTE H).

4.1.3.2.9 *Universidade I*

O Respondente I não citou como são controlados os benefícios, mas acredita que todas as universidades que fazem parte do consórcio controlam. Na questão como é feito o controle nas universidades o Respondente I, cita que não entendeu a questão. O respondente cita: “Todas. Não entendi”. (RESPONDENTE I).

4.1.3.2.10 *Universidade J*

O Respondente J cita que, não há um controle dos benefícios, mas acredita que futuramente terão que criar um método para controlar esses benefícios.

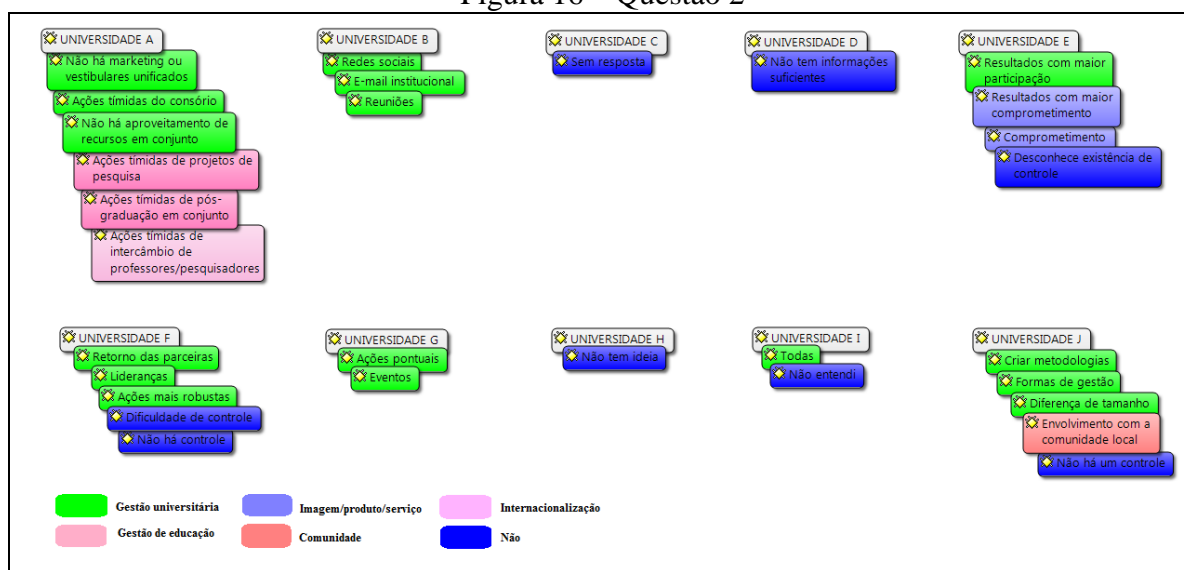
- Não há um controle sobre esses benefícios. Com o tempo teremos que criar metodologias que consigam medir esses impactos nas nossas instituições e mesmo na sociedade...
- A diferença de tamanho das 15 IES do COMUNG (de 3 a 30 mil alunos), das formas de gestão (fundação, associação, confessionalidade), de história (Universidades criadas na década de 50 convivendo com Centros Universitários), do grau de envolvimento com a comunidade local (é diferente a PUC em POA da URI em Erechim ou da Univates em Lajeado), tudo isso pode dificultar a celeridade de algumas decisões e mesmo prejudicar o que poderia ter um ritmo mais acelerado de ações conjuntas que beneficiariam a maioria das IES (RESPONDENTE J).

A Figura 16 – questão 2, refere-se a como são controlados esses benefícios e por quantas IES.

A maioria dos participantes citaram que não há um controle específico desses benefícios (azul escuro) ou, ainda, alguns não sabiam responder ou desconheciam como eram feitos esses controles.

Ainda alguns participantes colocaram os benefícios podem ser controlados pela gestão universitária (cor verde claro), através de e-mails, reuniões, eventos e ações pontuais; porém ainda, eles citam que há ações tímidas e pouco aproveitamento em conjunto da gestão universitária, ainda, citam que poderiam criar alguma metodologia para controlar esses benefícios. Acreditam ainda que há participação na gestão de educação para esse controle (rosa), a imagem/produto/serviços (azul claro) que a universidade está transmitindo, bem como é vista pela comunidade (salmão) e o trabalho que desenvolve com elas e a sua internacionalização (lilás claro).

Figura 16 – Questão 2



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

4.1.3.3 Quais as formas de avaliar os resultados dos benefícios obtidos pela sua Universidade após a construção do Consórcio? Comente.

4.1.3.3.1 Universidade A

De acordo com o Respondente A, a forma que as IES participantes do consórcio utilizam para avaliar os resultados obtidos por sua universidade, após a construção do

Consórcio, é por reuniões, conselhos e colegiados, como citado: “As avaliações se dão no nível de reuniões de reitoria, conselhos e colegiados perpassando as ações realizadas e como ocorreram nossas contribuições e os resultados advindos”. (RESPONDENTE A).

4.1.3.3.2 Universidade B

O Respondente B acredita que a forma de avaliar os resultados dos benefícios, após a construção do Consórcio, também é feita por redes sociais, e-mails e reuniões entre as universidades que fazem parte do COMUNG. O respondente cita: “Idem anterior”. (RESPONDENTE B).

4.1.3.3.3 Universidade C

Conforme Respondente C, a maneira de avaliar os resultados dos benefícios obtidos após o Consórcio:

Considerado o contexto atual de incertezas legais, políticas, econômicas as quais repercutem diretamente na rede de Educação Superior Comunitária o trabalho e a relação em rede contribui pelo diálogo e pelo fortalecimento conjunto da discussão de ideias e de projeção de futuro. (RESPONDENTE C).

4.1.3.3.4 Universidade D

A maneira de avaliar os resultados dos benefícios obtidos pela universidade após a construção do Consórcio, de acordo com o Respondente D, é através da melhora da imagem da mesma e também com maior participação no COMUNG. O respondente cita: “Acredito que a imagem da Universidade J melhorou e se ampliou com a participação no COMUNG”. (RESPONDENTE D).

4.1.3.3.5 Universidade E

Não há uma forma específica para avaliar os resultados dos benefícios, após a construção do Consórcio, conforme declaração feita pelo Respondente da Universidade E. Segundo o respondente, “Como na resposta anterior, não possuímos um mecanismo específico de avaliação da participação no Consórcio”. (RESPONDENTE E).

4.1.3.3.6 Universidade F

A forma de avaliar os resultados obtidos após a construção do COMUNG para o Respondente F é quando há uma interação com representantes da cidade, região e até mesmo internacionalmente, pois as universidades tornam-se perceptíveis; ainda, os gestores das universidades participam de pós-graduação em Gestão Universitária, onde trocam experiências e fazem viagens internacionais.

Eu acho que é quando você por exemplo interage com lideranças de um scopo maior como por exemplo fora da cidade, fora da região em que você está atuando, as lideranças do governo estadual, as lideranças empresariais a nível mais amplo, estadual, em termos nacional ou até em termos internacionais eu acho que é um indicativo de que esses ganhos começam a se tornar perceptíveis, por exemplo também o grande desafio hoje das universidades é o processo de internacionalização você fazer esse processo via COMUNG e aproveitar a ação por exemplo e a própria imagem que algumas universidades tem um funcionamento mais avançado isso acaba gerando um ganho para as demais instituições né então talvez nesse processo de internacionalização seja a forma mais perceptível de nós percebermos isso; um outro elemento que nós temos inclusive aí que está sendo coordenado pela própria universidade Caxias, nós temos uma terceira edição de uma pós-graduação em gestão universitária com o compartilhamento bastante intenso também de experiências com viagens internacionais e ao fazer isso via consórcio as portas se abrem com mais facilidade então acho que seria por aí que a coisa andaria. (RESPONDENTE F).

4.1.3.3.7 Universidade G

De acordo com o Respondente G, a maneira encontrada para avaliar os benefícios obtidos após o consórcio por sua universidade é através de reuniões. Segundo o respondente, “O acompanhamento e avaliação são realizados de maneira subjetiva por ocasião de reuniões em diferentes níveis de competência”. (RESPONDENTE G).

4.1.3.3.8 Universidade H

Para o Respondente H, os resultados dos benefícios obtidos após a construção do consórcio não são avaliados de forma direta. Segundo o respondente, “Os benefícios obtidos não são avaliados diretamente”. (RESPONDENTE H).

4.1.3.3.9 *Universidade I*

Para o Respondente I, a forma de avaliar os resultados dos benefícios obtidos pela sua universidade, após a construção do Consórcio, é a representatividade institucional. Segundo o respondente, “Representatividade institucional”. (RESPONDENTE I).

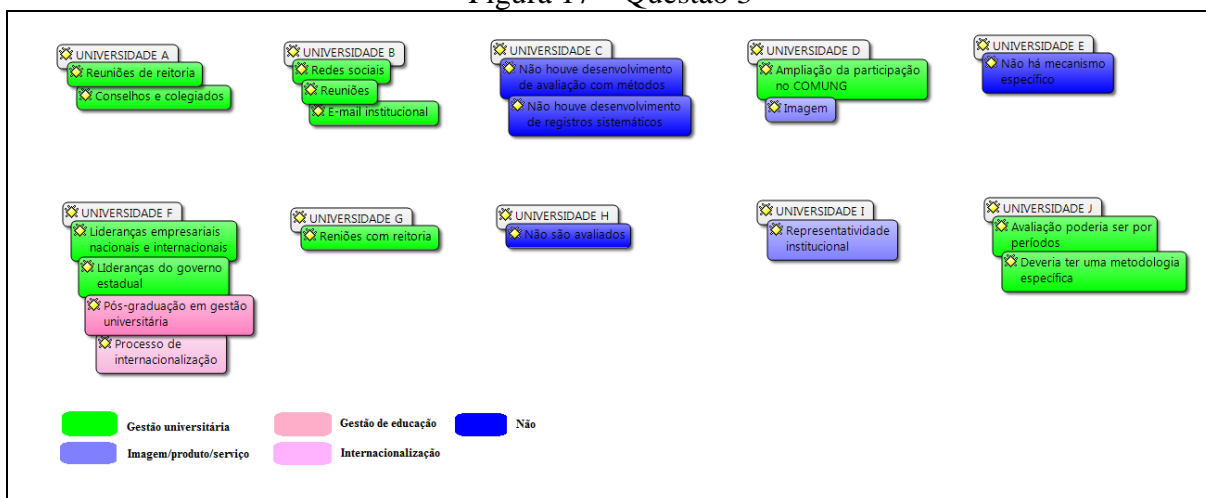
4.1.3.3.10 *Universidade J*

Para o Respondente J, os benefícios deveriam ser avaliados através de uma metodologia específica, sendo que acredita que deveria ser feita essa avaliação de períodos em períodos para poder analisar as mudanças e acontecimentos do tempo decorrido.

É difícil de avaliar quantitativamente questões que são subjetivas. Talvez fosse necessária uma metodologia específica para avaliar e quantificar parte desses benefícios. Além do mais esse Consórcio existe há mais de 20 anos. Inicialmente de maneira informal passou a funcionar oficialmente em 1996. Portanto a avaliação poderia ser feita por períodos, inclusive levando em conta as questões de mudanças de mercado e de legislação que ocorrem neste período. (RESPONDENTE J).

Na Figura 17 – questão 3, algumas das universidades participantes acreditam que não há uma forma de avaliar esses benefícios (azul escuro), porém, outras citam que pode ser avaliado através da gestão universitária (verde claro) que engloba as reuniões de diretoria, conselhos e colegiados, redes sociais, e-mails institucionais entre as participantes, a ampliação do COMUNG, as lideranças empresariais e governamentais, além de que poderiam criar uma metodologia específica para essa avaliação, sendo feita por períodos. Ainda, citam que a avaliação pode ser dada através da imagem/produto/serviços (azul claro) que a universidade possui, e por último, a gestão de educação (cor rosa), que apresenta o MBA em Gestão Universitária, que é específica para as universidades participantes do COMUNG, no qual trocam experiências e debatem melhorias a serem feitas, bem como o processo de internacionalização entre o corpo docente e alunos.

Figura 17 – Questão 3



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do software Atlas TI (2016).

4.1.3.4 Demais considerações

4.1.3.4.1 Universidade A

Esta questão, é para verificar se, segundo a instituição há mais algum item que a mesma considera importante sobre as temáticas abordadas; e segundo o Respondente A, há uma outra competência que precisa ser desenvolvida, que é a internacionalização, seja no campo de pesquisa, de intercâmbio de docentes e também de discentes e “da cooperação em novas abordagens pedagógicas e de gestão”.

Entendemos que uma competência que necessita ser aprofundada no seu desenvolvimento é a internacionalização de nossas ICES, apropriando-se de novas ações no campo da pesquisa, intercâmbio de docentes e discentes e da cooperação em novas abordagens pedagógicas e de gestão. (RESPONDENTE A).

4.1.3.4.2 Universidade B

Para o Respondente B, não há outras considerações e observações a serem feitas, conforme sua citação: “Nada mais a comentar”. (RESPONDENTE B).

4.1.3.4.3 Universidade C

Na Universidade C, não foram feitas observações por parte do respondente.

4.1.3.4.4 *Universidade D*

Conforme o Respondente D, não há outras considerações importantes a serem feitas dos temas abordados no questionário para sua universidade. Conforme o respondente: “Não, considero que todas as questões foram abordadas anteriormente”. (RESPONDENTE D).

4.1.3.4.5 *Universidade E*

O Respondente E, acredita que, uma outra consideração importante a ser feita é em relação ao fortalecimento de alianças, onde consegue-se dessa maneira ter a manutenção de posições mediante a participação de concorrentes que se fortalecem tanto economicamente como aos novos entrantes do mesmo segmento. O respondente cita: “Diante do cenário de participação de concorrentes fortalecidos economicamente e de novos entrantes no mercado de ensino superior, o fortalecimento de alianças é crucial para manutenção de posições. Sob essa ótica o COMUNG é essencial”. (RESPONDENTE E).

4.1.3.4.6 *Universidade F*

O Respondente F cita, como considerações adicionais que as universidades hoje estão em crescimento, e isso é um desafio, pois algumas universidades que não fazem parte do COMUNG podem se sentir ameaçadas e ele acredita isso possa prejudicar a base do consórcio, sendo que este só funciona quando há confiança entre as partes.

Eu acho que o desafio nosso bom hoje nos estamos num momento bastante positivo das universidades, há um crescimento bastante intenso e o grande desafio é que esse crescimento ele possa de repente ser visto por algumas instituições como uma ameaça entre elas né e isso possa prejudicar ou minar as próprias bases do consórcio; por exemplo, Porto Alegre é uma grande região na medida que você tem outras universidades ingressando na cidade de Porto Alegre que a princípio seria uma área de algumas que já estão constituídas ali, isso pode gerar por exemplo alguns ruídos nas relações, então, a habilidade nossa via consórcio de não permitir que o processo de expansão, que o próprio sucesso do consórcio ao fortalecer as universidades, possa colocá-las em uma perspectiva competitiva e que possa ser prejudicial, então talvez esse seja um dos grandes desafios que nós temos em termos de consórcio que não foi mencionado, ou seja, que o nosso sucesso não se torne uma ameaça e comece a minar porque o consórcio ele só funciona com uma perspectiva de absoluta confiança entre os diversos componentes e hoje isso existe né mas isso tem que ser cultivado e mantido então eu complementaria com essa questão do desafio de nós conseguir manter esse clima de confiança e de colaboração mesmo no crescimento e na expansão das universidades que compõe esse consórcio. (RESPONDENTE F).

4.1.3.4.7 *Universidade G*

Conforme o Respondente G, todos itens referentes a pesquisa foram argumentados nas questões anteriores, sem ter mais nada a acrescentar. Segundo o respondente: “Não. Acredita-se que os pontos centrais relacionados ao objetivo de pesquisa já foram abordados nas questões anteriores”. (RESPONDENTE G).

4.1.3.4.8 *Universidade H*

Para o Respondente H, não há outras considerações a serem feitas sobre os temas abordados. O respondente cita somente: “Não”. (RESPONDENTE H).

4.1.3.4.9 *Universidade I*

Para o Respondente I, não há outras considerações a serem feitas sobre as temáticas abordadas no questionamento. Conforme o respondente, a resposta é: “Não. Não. Não” (RESPONDENTE I).

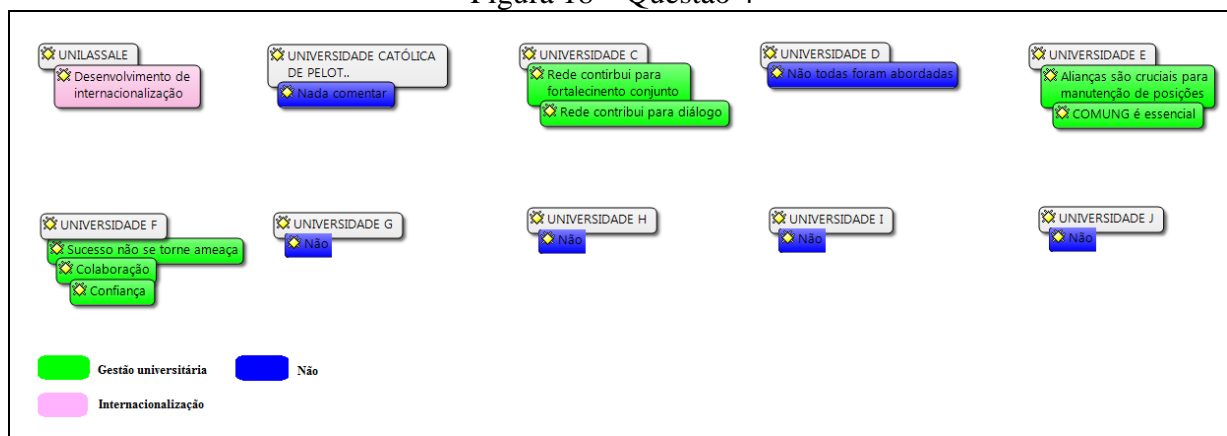
4.1.3.4.10 *Universidade J*

O Respondente J, não destacou mais considerações referentes aos temas abordados, ou seja, a resposta do respondente: “ ” (RESPONDENTE J).

Na Figura 18 – questão 4, é voltada para alguma consideração referente às temáticas abordadas na pesquisa e que as universidades gostariam de citar como complemento e contribuição.

A maioria das universidades participantes citou que não haveria mais contribuições a serem dadas (azul escuro), outras citaram comentários sobre a gestão universitária (verde claro), como a confiança que as universidades devem ter entre si; a colaboração, que essas universidades não se tornem ameaças para as demais que estão surgindo, pois acreditam que a rede contribui para o fortalecimento em conjunto e que alianças são cruciais para a manutenção de posições; também, acreditam que deveria haver um maior desenvolvimento na área de internacionalização (lilás claro).

Figura 18 – Questão 4



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do *software* Atlas TI (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo está dividido em quatro partes, sendo que a primeira (5.1), apresenta as conclusões dos resultados relacionados aos objetivos deste trabalho; já na segunda parte (5.2) são abordadas as contribuições da pesquisa. Na terceira etapa (5.3), são relacionadas as limitações da pesquisa, e para finalizar, na última etapa (5.4), estão organizadas as ideias de sugestões para futuros trabalhos.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou responder as indagações referentes à maneira como a universidade visualiza suas competências e como a rede colaborativa e o consórcio ajudaram essas universidades participantes a melhorar e o que foi melhorado, quais foram os benefícios em relação às outras universidades que não fazem parte deste consórcio. Para responder esta questão, foi realizado um estudo de caso, com um total de 15 universidades, sendo que dez foram as respondentes, com um total de 12 questões divididas em três dimensões, sendo a primeira voltada para competências essenciais; a segunda para a rede colaborativa e a terceira e última dimensão o consórcio.

Em alinhamento com as justificativas e objetivos apresentados anteriormente, esta dissertação apresenta contribuições tanto do ponto de vista científico quanto gerencial.

Do ponto de vista científico, esta pesquisa fornece melhores compreensões acerca das competências essenciais, das redes colaborativas e do consórcio. Estes construtos teóricos foram compreendidos a partir de uma perspectiva de um ambiente de consórcio de universidades do Rio Grande do Sul.

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa fornece subsídios aos responsáveis das IES que fazem parte do COMUNG para verificar quais as áreas que possuem maior competência dentro da rede colaborativa que é o COMUNG e quais universidades se destacam em cada área, para dessa maneira, conseguirem melhor aproveitamento e fortalecimento dessa rede.

Através do objetivo geral do trabalho, que é “Identificar e analisar quais são as áreas e quais as competências essenciais das IES participantes do COMUNG para contribuição de melhorias na rede colaborativa”, verificou-se que as áreas mais citadas, em termos de competências essenciais das universidades, foram as áreas de gestão universitária, que engloba a parte das reitorias e como elas estão trabalhando para melhoria de suas universidades, como estão fazendo a gestão e como estão modificando e melhorando as demais áreas de sua IES;

outra área em destaque também pelas universidades é a de gestão de educação, onde as universidades visam a qualidade do ensino, bem como pesquisa e seus aprimoramentos. Também foi citada a gestão de pessoal, onde analisa-se os colaboradores e o um corpo docente diferenciado. As IES também citaram sua imagem/produtos/serviços como competências essenciais, bem como Gestão de inovação/tecnologia/empreendedorismo e os processos e projetos desenvolvidos.

A gestão política também foi citada, pois foi através dela que as universidades conseguiram seu diferencial com a Lei das Comunitárias. Menos citada, mas também presente, a gestão financeira, de estrutura física e internacionalização, bem como a comunidade e regionalidade onde estão inseridas as universidades, fazem parte das competências citadas pelos respondentes nesta dimensão.

Já na dimensão redes colaborativas, os respondentes acreditam que houve melhorias após a participação da IES na rede, mas muitos também acreditam que sem a rede teriam conseguido alcançar os objetivos traçados por eles. Em contrapartida, outras citaram que não teriam conseguido alcançar os mesmo objetivos que em conjunto alcançaram.

Na última dimensão, que é o consórcio, os respondentes citaram que houve sim benefícios por fazerem parte do consórcio, como maior representatividade, troca de experiências entre os representantes do COMUNG, a gestão universitária bem como sua imagem/produtos/serviços foram citadas como beneficiárias. Ainda, a gestão de pessoas, a estrutura e a qualidade de ensino foram mencionadas.

As universidades acreditam que não há muito controle sobre os benefícios, e a maioria cita que são feitos através de reuniões, redes, sociais, e-mails institucionais, ações pontuais, eventos, entre outros; porém o que nota-se também que há instituições que não fazem nem ideia de como isso é feito e se é feito. Ainda, os representantes acreditam que deveriam criar uma metodologia para controlar e também avaliar esses benefícios e os resultados obtidos após a construção do consórcio, pois hoje não feitas essas avaliações ou, como citadas anteriormente, é feita pela gestão universitária, pela visualização de e-mails e quantidades de reuniões que fazem no decorrer do ano, dos eventos que elaboram, do tamanho da internacionalização que têm, pois acreditam que esta também deveria ter uma importância maior. É feita também a meditação conforme a imagem/produto/serviços da universidade.

Para chegar a essas conclusões, interpretação e análise dos resultados, foi feita, após a aplicação dos questionários, juntamente com o embasamento teórico de competências e redes colaborativas, a aplicabilidade no sistema Atlas TI.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Há inúmeros trabalhos relacionados a competências, redes colaborativas e consórcios, porém não foi localizado em forma conjunta um estudo que relacionasse as universidades participantes do COMUNG, sendo que a pesquisa aqui apresentada fornece a compreensão dessas competências, da rede colaborativa que participam e como ela contribui para o engrandecimento das universidades, bem como o consórcio e o que este tem proporcionado para as universidades participantes em relação às não participantes.

A pesquisa surge através de uma curiosidade em relação a essa temática e serve agora para colaborar com os representantes de cada universidade no COMUNG, devido aos estudos feitos e, também, devido ao ponto de vista das universidades, onde verificou-se que cada universidade possui um ponto de vista em relação aos mesmos temas, sendo que, enquanto algumas acreditam determinadas situações as outras pensam de outra maneira.

Pode-se destacar como contribuições:

- a) fortalecer a rede colaborativa;
- b) dar maior importância para a continuidade da rede;
- c) criar uma central fixa da rede;
- d) usar a rede para adquirir produtos com menor custo;
- e) promover eventos com as universidades participantes do COMUNG;
- f) discutir todos os temas para o engrandecimento da rede, não apenas alguns e evitando os demais;
- g) buscar, através de eventos nacionais e internacionais, aprimorar as universidades, bem como o seu trabalho para os alunos, funcionários e docentes;
- h) usar a rede para conseguir novas conquistas;
- i) criar um sistema de controle de benefícios e avaliações dos resultados; e
- j) desenvolver em maior escala a internacionalização.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou, como principal limitação, a demora por parte das instituições pelo retorno do questionário, sendo que nem mesmo com inúmeros contatos via telefone e e-mail obteve-se 100% de colaboração das universidades.

Outra limitação da pesquisa é que, em algumas universidades, ninguém sabia apontar quem era a pessoa responsável pelo COMUNG, fazendo com que fosse necessário conversar

com inúmeras pessoas até chegar ao responsável para o envio do questionário, como o não retorno de algumas universidades, mesmo com inúmeros contatos, o que acarretou em uma demora ainda maior para a finalização do trabalho, pois sabe-se que deve-se ter um número considerado adequado para a análise e validação do estudo.

5.4 TRABALHOS FUTUROS

A realização da pesquisa possibilitou verificar novas outras oportunidades de pesquisas relacionadas com essas temáticas em junção a outros temas, sendo que o método utilizado pode ser empregado em futuras pesquisas relacionadas a redes colaborativas em instituições de ensino em outros estados, bem como na área de competências, fazendo-se uma subdivisão em competências individuais ou coletivas dentro de outras redes colaborativas ou dentro de outras organizações.

Pode-se realizar, ainda, uma pesquisa quantitativa, com o objetivo de validar e ampliar os resultados, aplicando este instrumento de pesquisa para as demais universidades que não participam do COMUNG, fazendo dessa forma uma comparação entre os resultados das universidades.

Ainda pode ser feita a ampliação do COMUNG para engrandecer o consórcio, utilizando as relações interorganizacionais existentes entre as universidades participantes e as não participantes do COMUNG.

Além disso, pode ser utilizado um método comparativo com essas temáticas, fazendo uma relação entre a rede colaborativa de uma universidade com uma rede colaborativa de empresas.

REFERÊNCIAS

- ABRUC. **Associação Brasileira das Universidades Comunitárias**, 2015. Disponível em: <<http://www.abruc.org.br>>. Acesso em: 17 maio. 2015.
- AGRANOFF, R.; LINDSAY, V. A. Intergovernmental management: perspectives from human services problem solving at the local level. **Public Administration Review**, p. 227-238, 1983.
- ALBRECHT, K. **Programando o futuro: O trem da linha norte**. São Paulo: Makron, 1994.
- ATTRIDE-STIRLING, Jennifer. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative research**, v. 1, n. 3, p. 385-405, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- BITENCOURT, C. **A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 220 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BJORK, C. B. Electronic Document Management in Construction – Research Issues and Results. **Itcon**, v. 8, p. 101-113, 2003.
- BONOTO, F.; KLEIN, M. F. Competência Coletiva. In: BITENCOURT, C. e col. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BÖRZEL, T. A. **Qué tienen de especial los policy network?** Explorando el concepto y su utilidade para el estudio de la gobernación europea. 1997. Disponível em: <<http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/10954/2349/1/351BORque.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.
- BRASIL. Lei Nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 12 nov. 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm>. Acesso em: 22 abr. 2015.
- BRASIL. Projeto de Lei nº 7639, de 13 de julho de 2010. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/noticias/agencia/pdfs/7639.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2015.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 18, n. 5, p. 529-542, 2007.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Collaborative Networked Organizations: A research agenda for emerging business models**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2004.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; CARDOSO, T. Education on virtual organizations: an experience at UNL. In: CAMARINHA-MATOS, L. M. (Org.). **Virtual enterprise and collaborative networks**. Boston: Kluwer Academic Publisher, 2004.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COMUNG. **Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas**. 2010. Disponível em: <<http://www.comung.org.br/>>. Acesso em: 30 set. 2014.

COOPER, C.; SCHINDLER, P. **Business research methods**. 10 ed. Boston, MA: McGraw-Hill, 2008.

CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. 5 ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAS, T. K; TENG B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512. 1998.

DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios à formação profissional**. Boletim Técnico Senac. São Paulo, 1996.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS quarterly**, p. 597-636, 2003.

DUTRA, Joel. Gestão de carreiras. **GVexecutivo**, v. 7, n. 1, p. 56-61, 2008.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FEEVALE. **Universidade Feevale**, 2015. Disponível em: <<http://www.feevale.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, S.; OUVRENEY, ASSIS, M. **Gestão de Redes: A estratégia de regionalização da política de saúde**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- FOMBRUN, C. J. Strategies for Network Research In Organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, p. 280 – 291, 1982.
- FRANTZ, W. O processo de construção de um novo modelo de universidade: a universidade comunitária. In: RISTOFF, Dilvo; SEVEGNANI, Palmira (Orgs.). **Modelos institucionais de educação superior**. Brasília: INEP, 2006.
- FRANTZ, W. **Universidade comunitária: uma iniciativa pública não-estatal em construção**. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.
- FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. The discovery of grounded theory. **London: Weidenfeld and Nicholson**, v. 24, n. 25, p. 288-304, 1967.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n.2, p. 183-214, 1995.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HALLEY, A. A. Applications of boundary theory to organizational and inter-organizational culture. **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, v. 3, n. 2, 1998.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- HANSEN, M. T; MORS, M. L.; LOVAS, B. Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. **The Academy Management Journal**, v. 48, n. 5. p. 776 -793, 2005.

HOSKISSON, Robert E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

IPA. **Centro Universitário Metodista do IPA**, 2015. Disponível em: <<http://www.metodistadosul.edu.br>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

JARILLO, J. C. **Strategic Networks: Creating the Borderless Organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas**. Barcelona: Ediciones Gestión, 1997.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Essai de stratégie. 2000.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYRING, P. Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research**, v. 2, n. 1, 2001, Art. 6.

MICHAELIS. **Dicionário Michaelis Online**. 2015. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>>. Acesso em: 30 out. 2014.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 01-22, 2011.

MICHAUX, V. Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, v. 58, p. 45-66. 2005.

MILLER, H. T. **Post-progressive public administration: lessons from policy networks**. *Public Administration Review*. 4. ed. 1994.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe IESALC – Unesco – Caracas. Porto Alegre, 2002.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

NORDHAUG, O; GRÖNHaug, K. Competences as resources in firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, p. 89-106, 1994.

NUNES, T. S.; MORETTO, S. M. C.; ROSA, M. D. O processo de construção do planejamento estratégico: estudo de caso do departamento de psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**, 2013.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

POWELL, W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional Development? **California Management Review**, p. 67-87, 1987.

PUCRS. **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**, 2015. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/portal>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. et. Al. **Compétences Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RICHTER, L. E.; LEIDERS, L. V. O marco legal do terceiro setor e sua (in)compatibilidade normativa com as instituições comunitárias. In: SCHMIDT, J. P. (org.). **Instituições Comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009.

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C. A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação. **UNOPAR Científica - Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 11, p. 5-14, 2010.

ROUBY, E.; THOMAS, C. **L'articulation competences individuelles/competences stratégiques**: vers une solution de gestion intégrée des competences. In: *Revue Interventions économiques*, p. 1-15, 2008.

ROVERE, M. **Redes em salud**. Disponível em: <http://www.ms.gba.gov.ar/ssps/residencias/biblio/pdf_Obstetricia/Redes_salud_mario_rovere.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2015.

RUAS, R. L. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional: Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. L. **Gestão por competências uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHMIDT, J. P.; CAMPIS, L. A. C. **Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SEMINÁRIO PAIUNG, 2003, Ijuí, RS. **Anais: uma década de avaliação institucional integrada**. Organizadores: Ana Karin Nunes; Cleide Fátima Moretto; Magna Stella Cargnetti Dalla Rosa. Ijuí, RS: [s. n.], 2003.

SILVA, S. M. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G)**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2002.

UCPEL. **Universidade Católica de Pelotas**, 2015. Disponível em: <<http://www.ucpel.edu.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

UCS. **Universidade de Caxias do Sul**, 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303 – 320, 1997.

UNICRUZ. **Universidade de Cruz Alta**, 2015. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

UNIFRA. **Centro Universitário Franciscano**, 2015. Disponível em: <<http://www.unifra.br>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

UNIJUÍ. **Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**, 2015. Disponível em: <<http://www.unijui.edu.br>>. Acesso em: 22 abril. 2015.

UNILASALLE. **Centro Universitário La Salle**, 2015. Disponível em: <<http://www.unilasalle.edu.br>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

UNISC. **Universidade de Santa Cruz do Sul**, 2015. Disponível em: <<http://www.unisc.br>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

UNISINOS. **Universidade do Vale dos Sinos**, 2015. Disponível em: <<http://www.unisinos.br>>. Acesso em 20 abr. 2015.

UNIVATES. **Centro Universitário Univates**, 2015. Disponível em: <<http://www.univates.br>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

UPF. **Universidade de Passo Fundo**, 2015. Disponível em: <<http://www.upf.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

URCAMP. **Universidade da Região da Campanha**, 2015. Disponível em: <<http://site.urcamp.tche.br/>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

URI. **Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**, 2015. Disponível em: <<http://www.uri.br>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.

VERSCHOORE, J. R. et al. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e medias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE. 2004.

WHETTEN, D. A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WOOD JR. T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

O roteiro da pesquisa está dividido em três dimensões: competências essenciais, redes colaborativas e consórcio.

As competências essenciais surgem através de várias perspectivas, sendo a capacidade das pessoas aprenderem e adaptarem-se as novas formas são os componentes necessários para essa alavancagem. São consideradas também conjuntos complexos de recursos e capacidades que ligam diferentes negócios em empresas diferenciadas.

As redes colaborativas são chamadas também de redes de cooperação, que surgem para ajudar as organizações que trabalham individualmente, porém não possuem força para crescerem sós. Nesse sentido, a formação de uma rede ajuda essas instituições a atingirem seus objetivos de forma coletiva.

1ª DIMENSÃO – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

- 1) No seu entendimento, quais são as competências essenciais da sua Universidade?
- 2) Qual(ais) a(s) área(s) que diferenciam a sua Universidade das outras Universidades que fazem parte do COMUNG devido as competências existentes? Essas competências são passíveis de imitação?
- 3) Quais as competências que, no seu entendimento, tornam a instituição competitiva?
- 4) Na sua opinião, quais são os requisitos/elementos necessários para manter e também para ampliar as competências essenciais da sua Universidade?
- 5) Na sua opinião a Universidade possui esses requisitos/elementos e os coloca em prática visando a manutenção das competências essenciais atuais e, o desenvolvimento de novas competências?
- 6) Em sua opinião, existe uma forma de avaliar as competências essenciais da sua Universidade?

2ª DIMENSÃO - REDES COLABORATIVAS

- 1) No seu entendimento, a rede colaborativa que sua Instituição participa tem proporcionado melhorias? Quais foram?
- 2) Você acredita que se, sua Universidade não fizesse parte do COMUNG, sozinha teria consigo alcançar os mesmos objetivos que a rede em conjunto alcançou?

Caso afirmativo: explique.

Caso negativo: o que o (a) leva a pensar dessa forma?

3) Existe uma forma de avaliar os resultados obtidos com no Consórcio?

Caso afirmativo: exemplifique.

Caso negativo: o que o (a) leva a pensar dessa forma?

3ª DIMENSÃO - CONSÓRCIO

1) No seu entendimento, quais os benefícios que o Consórcio trouxe para as Universidades que fazem parte do COMUNG?

2) Esses benefícios, na sua opinião, são controlados atualmente apenas por um pequeno número de Instituições que fazem parte do consórcio?

3) Existe uma forma de avaliar os resultados dos benefícios obtidos pela Universidade após a construção do Consórcio?

Caso afirmativo: exemplifique

Caso negativo: o que o (a) leva a pensar dessa forma?

APÊNDICE B – PROJETO DE LEI 12.881

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 12.881, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2013.

Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA DEFINIÇÃO, QUALIFICAÇÃO, PRERROGATIVAS E FINALIDADES DAS
INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 1º As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público;

II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;

III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:

a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;

IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;

V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere.

§ 1º A outorga da qualificação de Instituição Comunitária de Educação Superior é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 2º Às Instituições Comunitárias de Educação Superior é facultada a qualificação de entidade de interesse social e de utilidade pública mediante o preenchimento dos respectivos requisitos legais.

§ 3º As Instituições Comunitárias de Educação Superior ofertarão serviços gratuitos à população, proporcionais aos recursos obtidos do poder público, conforme previsto em instrumento específico.

§ 4º As Instituições Comunitárias de Educação Superior institucionalizarão programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento dos alunos e ao desenvolvimento da sociedade.

Art. 2º As Instituições Comunitárias de Educação Superior contam com as seguintes prerrogativas:

I - ter acesso aos editais de órgãos governamentais de fomento direcionados às instituições públicas;

II - receber recursos orçamentários do poder público para o desenvolvimento de atividades de interesse público;

III - (VETADO).

IV - ser alternativa na oferta de serviços públicos nos casos em que não são proporcionados diretamente por entidades públicas estatais;

V - oferecer de forma conjunta com órgãos públicos estatais, mediante parceria, serviços de interesse público, de modo a bem aproveitar recursos físicos e humanos existentes nas instituições comunitárias, evitar a multiplicação de estruturas e assegurar o bom uso dos recursos públicos.

Art. 3º Para obter a qualificação de Comunitária, a Instituição de Educação Superior deve prever em seu estatuto normas que disponham sobre:

I - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de privilégios, benefícios ou vantagens pessoais;

II - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

III - normas de prestação de contas a serem atendidas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade;

c) prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública;

IV - participação de representantes dos docentes, estudantes e técnicos administrativos em órgãos colegiados acadêmicos deliberativos da instituição.

Art. 4º Cumpridos os requisitos desta Lei, a instituição interessada em obter a qualificação de Instituição Comunitária de Educação Superior deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Educação, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I - estatuto registrado em cartório;

II - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício anterior;

III - Declaração de Regular Funcionamento;

IV - Relatório de Responsabilidade Social relativo ao exercício do ano anterior;

V - inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

Art. 5º Recebido o requerimento previsto no art. 4º, o Ministério da Educação decidirá, no prazo de 30 (trinta) dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Educação publicará a decisão no Diário Oficial da União, no prazo de 15 (quinze) dias, e emitirá, no mesmo prazo, certificado de qualificação da requerente como Instituição Comunitária de Educação Superior.

§ 2º O pedido de qualificação será indeferido quando:

I - a requerente não atender aos requisitos estabelecidos nesta Lei;

II - a documentação apresentada estiver incompleta.

§ 3º Indeferido o pedido, o Ministério da Educação dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial da União, cabendo recurso da instituição, no prazo de 30 (trinta) dias, ao Ministro da Educação, que promoverá novo exame.

CAPÍTULO II

DO TERMO DE PARCERIA

Art. 6º Fica instituído o Termo de Parceria, instrumento a ser firmado entre o poder público e as Instituições de Educação Superior qualificadas como Comunitárias, destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas nesta Lei.

Art. 7º O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o poder público e as Instituições Comunitárias de Educação Superior discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas da área educacional, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela Instituição Comunitária de Educação Superior;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Instituição Comunitária de Educação Superior, entre as quais a de apresentar ao poder público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independentemente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades pactuadas entre o órgão parceiro e a Instituição Comunitária de Educação Superior, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art. 8º A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada pelas seguintes instâncias:

I - Conselho da Instituição Comunitária de Educação Superior responsável pelas parcerias com o poder público, com caráter deliberativo;

II - órgão do poder público responsável pela parceria com a instituição comunitária de educação;

III - conselho de política pública educacional da esfera governamental correspondente.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Instituição Comunitária de Educação Superior.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação realizada.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art. 9º A Instituição Comunitária de Educação Superior fará publicar, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do poder público.

CAPÍTULO III

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10. O Termo de Parceria instituído pelo art. 6º desta Lei não substitui as modalidades de ajuste, acordo e convênio previstos na legislação vigente.

Art. 11. (VETADO).

Art. 12. É vedado às Instituições Comunitárias de Educação Superior financiar campanhas político-partidárias ou eleitorais.

Art. 13. (VETADO).

Art. 14. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 12 de novembro de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

DILMA ROUSSEFF

Guido Mantega

Aloizio Mercadante

Miriam Belchior

Luís Inácio Lucena Adams