

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL
MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Matheus Guedes

A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NAS
TRAJETÓRIAS DE MEMBROS DO CONSELHO
EMPRESARIAL DO SUL DE MINAS (CESUL)

Varginha, MG, 2021

Matheus Guedes

**A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NAS
TRAJETÓRIAS DE MEMBROS DO CONSELHO
EMPRESARIAL DO SUL DE MINAS (CESUL)**

**THE UNIVERSITY-FIRM RELATIONSHIP IN THE
TRAJECTORIES OF MEMBERS OF THE SUL DE
MINAS BUSINESS COUNCIL (CESUL)**

Trabalho apresentado para Defesa de Dissertação como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, Formação e Desenvolvimento.

Linha Pesquisa: Processos Formativos e Desenvolvimento.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila

Este exemplar corresponde à versão da Dissertação apresentada pelo aluno Matheus Guedes e orientado pela Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila.

Assinatura do orientador

Varginha, MG, 2021

GUEDES, Matheus

G924 A relação universidade-empresa nas trajetórias de membros do Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL) / Matheus Guedes. – 2021.
118 p. : il.

Orientadora: Profª Drª Maria Auxiliadora Ávila
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Sul de Minas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2021.

1. Desenvolvimento Regional. 2. Relação Universidade-Empresa. 3. Tríplice Hélice. 4. Conselhos Empresariais. I. ÁVILA, Maria Auxiliadora. II Título.

CDD: 378

Ficha catalográfica: Fabiana Aparecida Pereira Souza – CRB-06/ 3587/O

Matheus Guedes

**A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NAS
TRAJETÓRIAS DE MEMBROS DO CONSELHO
EMPRESARIAL DO SUL DE MINAS (CESUL)**

Dissertação de Mestrado aprovada pela Banca Examinadora, constituída por:

Presidente: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila – Orientadora, UNIS-MG

Membro: Profa. Dra. Patrícia Diana Edith Belfort De Souza Camargo Ortiz Monteiro,
UNITAU

Membro: Prof. Dr. Pedro Santos Portugal Junior – UNIS-MG

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Varginha, 31 de agosto de 2021

A todos que buscam na educação um caminho de libertação e consciência.
Ao amor incondicional e exemplo de MÃE guerreira, ensinando-me a resistir.
Á FILHA abençoada, luz e alegria constante em minha vida.
DEDICO

AGRADECIMENTOS

Indicar a autoria de uma obra parece-me um ato egoísta, por reconhecer “somente” aqueles que nela estão nomeados. Mas, ao conhecer a trajetória de seus escritores, é possível compreender que muitos colaboraram em sua construção.

Portanto, registro aqueles que dividiram comigo essa intensa e desafiadora jornada. Agradecendo-os, genuinamente, por amainarem o meu fardo!

Alessandro Messias Moreira

Cintia Soares de Souza

Alexandra de Souza Guedes

Guaracy Silva

Bruno de Assis Guedes

Helena Lima

Christiane Nascimento Ferreira

Maria Auxiliadora Ávila

O meu carinho, reconhecimento, respeito e gratidão a:

Guaracy, por apostar e acreditar em mim desde os primeiros passos na educação superior, incentivando o aprendizado constante e o crescimento profissional.

Alessandro, pela acolhida entusiasmada, solidariedade e palavras de apoio, da chegada a Varginha à conclusão do mestrado.

Professora Dora, minha orientadora, que não desistiu de mim nem cansou-se dos meus desatinos, trazendo-me de volta à pesquisa quando estive longe e perdido. Sua generosidade e humildade, ao compartilhar e debater as nossas produções, foram essenciais.

Cintia, mãe da minha filha e, agora, minha amiga, por ter acompanhado-me no início dessa jornada e seguir torcendo pela sua conclusão.

Bruno, irmão zeloso, que abdicou inúmeras vezes de seus instrumentos de trabalho, ficou a pé em incontáveis momentos, dando-me tranquilidade e conforto para estudar.

Minha doce filha, Alexandra, que, com meses de vida, permanecia em meu colo durante as madrugadas de pesquisa e escrita. Inesquecível companhia e inspiração!

Helena, que cuidou de toda parte burocrática desse processo, foi paciente e atenciosa no suporte.

Amada Chris/Lindeza, esposa, amiga e incentivadora. Essa travessia não teria sido concluída se não fosse por você. Sorte a nossa dividir a tenda, as letras, a vida. *Je t'aime!*

Mãe, pai e irmãos pela presença constante e, mesmo sem entender o enredo desse projeto, sempre vibraram comigo.

Colegas, professores e coordenação do mestrado, por terem favorecido o saber coletivo e o crescimento intelectual.

Membros do CESUL, por terem aceito o convite e fornecido suas narrativas, subsidiando as análises realizadas neste estudo.

Todos que estiveram envolvidos, o meu muito obrigado. Vocês serão lembrados sempre que esta obra for citada!

“O mar da história
É agitado.
As ameaças
E as guerras
Havemos de atravessá-las.
Rompê-las ao meio,
Cortando-as
Como uma quilha corta
As ondas.”
(MAIAKÓVSKI, 1927)

Continue respirando...

RESUMO

As configurações econômicas e arranjos sociopolíticos contemporâneos exigem novos sistemas de gestão, processos contínuos de inovação e estratégias que alavanquem o crescimento organizacional, considerando neste o desenvolvimento sustentável dos negócios e da região. Universidades e empresas são consideradas atores essenciais nos processos de desenvolvimento regional. Estudos apontam a eficácia da relação entre elas e afirmam que o desenvolvimento regional resulta da influência e dos esforços de elementos exógenos e endógenos, articulados sinergicamente para a resolução de demandas locais, destacando-se o fortalecimento das instituições e a participação social democrática. Nesta perspectiva, este trabalho discute a relação universidade-empresa no contexto do Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL), onde os conselheiros – representantes de empresas, órgãos públicos e outras organizações da microrregião de Varginha/MG – são partícipes nas ações deste órgão colegiado, que investiga e aponta demandas territoriais específicas, busca aprimorar os saberes coletivos e oportunizar o desenvolvimento regional do sul de Minas Gerais. O objetivo geral da pesquisa foi compreender as relações universidade-empresa no contexto do desenvolvimento da microrregião de Varginha, mediante as histórias de membros do CESUL. Para viabilizar o trabalho, os objetivos específicos visaram: identificar os conselheiros que integram o CESUL desde a sua criação; conhecer as narrativas dos conselheiros sobre sua participação no CESUL; estabelecer os significados, atribuídos aos acontecimentos marcantes que caracterizam as relações universidade-empresa, presentes nas narrativas dos conselheiros; e, ainda, analisar a história do CESUL por meio de fontes documentais. Orientada pela abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios, a pesquisa foi desenvolvida por meio do método biográfico-narrativo, levantamento bibliográfico e documental. Foram realizadas entrevistas não estruturadas para a coleta de dados. As análises dos conceitos norteadores dessa pesquisa - relações U-E, tríplice hélice, desenvolvimento regional, inovação e conselhos empresariais, os dados documentais e as narrativas dos membros do CESUL - executivos da microrregião de Varginha/MG, realçaram que o CESUL é uma instituição que promove o desenvolvimento regional. As narrativas dos conselheiros entrevistados reforçaram a contribuição do CESUL para que retornassem ao ambiente acadêmico. Na condição de executivos, viram a barreira do distanciamento universidade-empresa se romper e vislumbraram novas oportunidades de realizações que possibilitaram negócios e avanços tecnológicos. Concluiu-se que aproximar instituições de ensino do setor produtivo contribuiu para o desenvolvimento regional, corrobora com a preparação de pessoas para o ingresso no mercado de trabalho e torna as instituições mais competitivas. competitividade das instituições. Os entrevistados confirmaram a necessidade e a importância da parceria entre U-E, reconhecem nas atividades das instituições de ensino superior as contribuições para a formação de mão de obra mais qualificada, acreditaram no papel do CESUL como articulador e mediador de realizações regionais promovidas entre os atores da tríplice hélice, ainda que sinalizem a necessidade do Conselho ser mais que um palco de debates e networking, tornando-se promotor de ações concretas e mais pontuais.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Regional. Relação Universidade-Empresa. Tríplice Hélice. Conselhos Empresariais.

ABSTRACT

The new economic configurations and contemporary socio-political arrangements require new management systems, continuous innovation processes and strategies that further the organizational growth, considering the sustainable development of business and the region. Universities and companies are considered essential actors in regional development processes. Studies indicate the effectiveness of the relationship between them and state that regional development results from the influence and efforts of exogenous and endogenous elements, articulated synergistically to solve local demands, highlighting the strengthening of institutions and democratic social participation. In this perspective, this paper discusses the university-company relationship, in the context of the Southern Business Council of Minas Gerais (CESUL), in which the directors - representatives of companies, public agencies and other organizations of the microregion of Varginha/MG - are participants in the actions of this collegiate body, which investigates and points out specific territorial demands, seeks to improve collective knowledge and provide opportunities for regional development in southern Minas Gerais. The general objective of the research was to understand the university-company relations in the context of the development of the Varginha microregion, through the histories of CESUL members. The specific objectives were to: identify the directors who have been part of CESUL since its inception; to know the narratives of the directors about their participation in CESUL; to know the meanings attributed to the remarkable events that characterize the university-company relations, present in the narratives of the counselors; and analyze the history of CESUL through documentary sources. Guided by the qualitative approach, with descriptive and exploratory objectives, the research was developed through the biographical-narrative method, bibliographic and documentary survey. Unstructured interviews were conducted for data collection. The analyses of the concepts that guide this research - U-E relations, triple helix, regional development, innovation and business councils, documentary data and narratives of CESUL members - executives of the microregion of Varginha/MG, highlight that CESUL is an institution that promotes regional development. The narratives of the interviewed counselors reinforce the contribution of CESUL to return to the academic environment. As executives, they see the barrier of distancing university-company break and envision new opportunities for achievements that enable business and technological advances. It was concluded that bringing educational institutions closer to the productive sector contributes to regional development, corroborates the preparation of people to enter the labor market and improve the competitiveness of institutions. The interviewees confirm the need and importance of the partnership between U-E, recognize in the activities of higher education institutions the contributions to the formation of more qualified labor, believe in the role of CESUL as articulator and mediator of regional achievements promoted among the actors of the triple helix, even if they signal the need of the Council to be more than a stage of debates, networking and to be promoter of concrete and more punctual actions.

KEYWORDS: Regional Development. Relationship University-Industry. Triple Helix. Business Councils.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categorização de artigos conforme seus conceitos-chave	9
---	---

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Percurso histórico da relação universidade-empresa no Brasil	11
Quadro 2: Organização acadêmico-administrativa das instituições de ensino superior no Brasil	12
Quadro 3: Antagonismo - Universidade Empreendedora e Capitalismo Acadêmico...	18
Quadro 4: Responsabilidades de cada ator da Trílice Hélice	22
Quadro 5: Incentivos governamentais às relações U-E no Brasil	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Localização da microrregião de Varginha	6
Figura 2: Investimento em C&T&I e Pesquisadores/milhões de habitantes.....	15
Figura 3: Representação dos estágios de desenvolvimento da Tríplice Hélice.....	21
Figura 4: Representação do modelo da Quíntupla Hélice	25
Figura 5: Categorias conceituais interpretadas durante o processo de entrevista.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa de faturamento das empresas representadas no CESUL em 2018 (em milhões de reais)	48
Gráfico 2: Número de Empresas Participantes no CESUL em 2019, por Setor de Atuação	49
Gráfico 3: N° de Colaboradores nas empresas representadas no CESUL em 2019	50
Gráfico 4: Relação de homens e mulheres representando empresas no CESUL em 2019	51

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ARPAnet	- <i>Advanced Research Projects Agency Network</i>
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C&T	- Ciência e Tecnologia
C&T&I	- Ciência, Tecnologia e Inovação
CAAE	- Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	- Comitê de Ética em Pesquisa
CESUL	- Conselho Empresarial do Sul de Minas
CEZOM	- Conselho Empresarial da Zona da Mata
CNDI	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COVID-19	- Coronavírus SARS-CoV-2
DER	- Departamento de Estrada e Rodagem de Minas Gerais
DNIT	- Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte
EI	- Economia da Inovação
ENCTI	- Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
FECOMERCIO	- Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
FINEP	- Financiadora de Estudos e Projetos
FIRJAN	- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FJP	- Fundação João Pinheiro
FNDCT	- Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

GEESUL	- Grupo de Estudos Econômico do Sul de Minas Gerais
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	- Instituto de Ciência e Tecnologia
IES	- Instituição de Ensino Superior
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IES	- Instituição de Ensino Superior
IPEA	- Instituto Pesquisas Econômicas Aplicadas
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCT	- Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	- Ministério da Educação
MG	- Estado de Minas Gerais
MRE	- Ministério das Relações Exteriores
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&I	- Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PACTI	- Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação
PAMEV	- Programa de Atendimento ao Menor de Varginha
PAPPE	- Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas
PDEV	- Plano de Desenvolvimento Econômico de Varginha

PDP	- Plano de Desenvolvimento Produtivo
PDTI	- Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial
PIB	- Produto Interno Bruto
PICE	- Política Industrial de Comércio Exterior
PITCE	- Política Industrial, Tecnologia e de Comércio Exterior
PMV	- Prefeitura Municipal de Varginha
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPDGR	- Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Gestão Regional
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
RHAE	- Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	- Serviço Social da Indústria
SNI	- Sistema Nacional de Inovação
SNCTI	- Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
TH	- Tríplice Hélice
U-E	- Universidade-Empresa
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIS	- Centro Universitário do Sul de Minas

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	4
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.3 Delimitação do Estudo.....	5
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa	6
1.5 Organização da Dissertação.....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Relação Universidade-empresa	10
2.2 Tríplice Hélice	20
2.2.1 <i>A quarta e a quádrupla hélices</i>	24
2.3 Inovação.....	26
2.4 Conselhos Empresariais.....	34
3 METODOLOGIA	37
3.1 Delineamento da Pesquisa	38
3.2 Tipo de Pesquisa.....	38
3.3 População e Participantes	39
3.4 Instrumentos de Pesquisa.....	40
3.5 Procedimentos para Coleta de Dados	41
3.6 Procedimentos para Análise de Dados	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1 O Conselho Regional do Sul de Minas (CESUL): história e composição	44
4.1.1 <i>A história</i>	44
4.1.2 <i>A composição</i>	48
4.2 Relações U-E e desenvolvimento regional: acontecimentos marcantes e significados nas trajetórias dos conselheiros.....	52
4.2.1 <i>Os conselheiros: caracterização e síntese das trajetórias</i>	53
4.2.2 <i>Relações U-E: acontecimentos e significados</i>	63
4.2.3 <i>Relações U-E e a participação no CESUL</i>	66

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICES	94
APÊNDICE A	95
ANEXOS	97
ANEXO A	98

1

INTRODUÇÃO

Norteador da pesquisa que aqui concretiza-se, o método biográfico-narrativo, envolve um processo de construção compartilhada entre pesquisador e participantes, tanto na coleta como na análise dos dados. Tal opção metodológica exige, logo de início, que o pesquisador narre as razões pelas quais se interessou pelo tema proposto. Assim, respondendo a essa orientação, inicio este texto na primeira pessoa do singular (embora não seja usual na redação de relatórios de pesquisa científica) para apresentar sumariamente a minha própria trajetória.

Ressalto, que esta etapa autobiográfica é plena de satisfação e propósito. Nascido em uma família de comerciantes, desde os dez anos de idade já labutava ao lado de minha mãe, aos 18 anos de idade ingressei no ensino superior e o concluí aos 21 anos.

Mediante as oportunidades recebidas e conquistadas, cursei e concluí minha primeira especialização *lato-sensu* e, simultaneamente, comecei atuar no setor de Educação, onde encontrei um propósito profissional verdadeiro: desenvolver pessoas e organizações.

A união desse propósito, somado à competência - desenvolvida ao longo de minha própria trajetória - e às oportunidades de experiência de vida, resultaram em promoções e crescimento profissional. Atuei como auxiliar, assistente, analista e assessor na gestão de cursos de pós-graduação; analista e coordenador de negócios da unidade de educação corporativa do Grupo Educacional Unis, instituição em que também atuei como diretor de faculdade e professor universitário.

O trabalho desenvolvido à frente da unidade de educação corporativa do UNIS foi o que me ligou ao tema proposto nesta dissertação, às relações universidade-empresa. Foi durante essa atividade profissional que participei de diferentes iniciativas promovidas pelo o Grupo Educacional Unis, mantenedor do Centro Universitário do Sul de Minas, que, enquanto agente de geração de conhecimento e inovação, estabelece estratégias para aproximar e integrar as empresas das regiões em que atua.

Dentre essas realizações promovidas pela instituição de ensino, participei da organização do CESUL, um órgão colegiado de empresários, independente, não governamental e não político coordenado pelo UNIS, uma “universidade”. Criado com intuito de propiciar um ambiente executivo, democrático e participativo, coloca-se aberto ao debate crítico e sugestivo quanto aos eventos mercadológicos e sociais que afetam o desenvolvimento da região. Formado por 70 executivos que atuam em 16 cidades da microrregião de Varginha, o faturamento anual

entre as empresas participantes do CESUL, no ano de 2018, superou R\$ 5,7 Bi (cinco bilhões e setecentos milhões de reais), com geração de mais de 17.000 empregos diretos e indiretos.

O CESUL foi criado com o objetivo de consolidar o papel do Grupo Educacional Unis como indutor do desenvolvimento regional, por meio do fortalecimento da relação universidade-empresa (U-E). Seus membros reúnem-se periodicamente para trocar experiências, promover negócios entre si, desenvolver projetos coletivos para fins de desenvolvimento econômico e social.

Ainda incipientes, no Brasil as relações U-E já apresentam algum progresso, porém, há muitos desafios, uma vez que se convive com a burocracia das universidades, a ausência de clareza nos interesses empresariais, a falta de consenso entre expectativas e objetivos e, preponderantemente, o tempo de resposta às demandas compartilhadas entre as universidades e empresas (GONÇALO; ZANLUNCHI, 2011).

Muitas vezes, as relações U-E resumem-se em convênios não produtivos e restritos a “fatores acadêmicos burocráticos” ou restringem-se à formação de uma sociedade mais esclarecida e dotada de conhecimentos teóricos, ao invés de estimular a capacidade inovativa, impulsionar os processos de inovação, o desenvolvimento de processos dinâmicos, o enfrentamento dos desafios trazidos pela globalização e pela reconfiguração da economia mundial. (CHIARINI; VIEIRA, 2012).

Situações como essas demandam o estabelecimento de objetivos comuns entre agentes públicos, privados, sociais, tecnológicos, educacionais e econômicos a fim de elaborar e implementar práticas pró-desenvolvimento focadas na competitividade e na sobrevivência das organizações. Formular tais objetivos é fundamental para a melhorar os processos de produção de conhecimento, a formação interdisciplinar e a qualificação de profissionais para que possam, de maneira colaborativa, analisar diagnósticos, implementar e avaliar a efetividade de projetos e ações locais. Nesse sentido, para Baldini e Borgonhoni (2007), a relação U-E é um instrumento útil para o desenvolvimento econômico e social de regiões e países.

No entanto, as razões que levam universidades e empresas a trabalharem juntas podem ser muito diferentes, em linhas gerais, seus interesses coincidem na busca por inovação. De um lado, as universidades primam pela geração de conhecimento, pela influência científica, aplicação e disseminação do saber. Doutro, as empresas requerem soluções de problemas complexos, buscam informações privilegiadas e inovações desenvolvidas nos *campi* universitários (MOWERY; SAMPAT, 2004).

As organizações também encontram nessa relação uma forma de suprir demandas e economizar recursos financeiros investidos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Porto *et*

al. (2011), complementam que o sucesso das parcerias entre universidades e empresas pode resultar em lançamento de novos produtos, melhoramento de serviços e processos, construção de equipamentos, disseminação de novas técnicas e conhecimentos, podendo congrega o desenvolvimento científico tecnológico e resultados econômicos.

Para Baldini e Borgonhoni (2007), transformações nas atividades de Ciência e Tecnologia (C&T), com o surgimento de fatores de alta complexidade no ambiente de pesquisas que provocam impactos e reconfiguração dos papéis dos atores envolvidos. Diante disso, são recorrentes os debates sobre a importância de se incentivar a relação universidade-empresa (U-E), de modo a alavancar o desenvolvimento econômico de regiões e países.

Marcovitch (1999) destaca que a pesquisa tecnológica por meio de parcerias entre empresas e IES, tem se mostrado uma tendência mundial, pois objetiva desenvolver mentalidade para solução de problemas tecnológicos de forma conjunta, além de difundir, atualizar a pesquisa e estimular o seu uso nas empresas. Baldini; Borgonhoni (2007, p. 54) definem a cooperação universidade-empresa como “um modelo de arranjo interinstitucional entre organizações de natureza fundamentalmente distintas, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos”. Assim as interações entre universidades e empresas podem assumir desde características não comprometedoras, até vinculações intensas e extensas, cujos resultados comerciais são passíveis de ser compartilhados.

Portanto, é possível inferir que a criação do CESUL, sob a coordenação do Grupo Educacional Unis (universidade), a representação do setor produtivo local (empresas) e as instituições públicas (governo), que também têm membros no Conselho, caracteriza a formação de uma Tríplice Hélice nos moldes preconizados por Etzkowitz (1994), na qual as instituições unem-se e organizam ações coletivas pró desenvolvimento regional. Para além da própria composição organizacional e o conceito teórico fundamentador da discussão provocada nesta pesquisa, as narrativas dos conselheiros do CESUL entrevistados apresentam acontecimentos que ao longo de suas trajetórias elucidam e reafirmam relações U-E, contribuindo para a compreensão dessas relações no âmbito da microrregião de Varginha/MG.

Esses fatos corroboram com a hipótese de que as relações U-E geradas pela participação no CESUL sejam importantes para seus membros, as empresas e organizações que representam e para o desenvolvimento regional.

1.1 Problema

É no contexto dessas discussões que se desenha a presente proposta de pesquisa, um estudo de caso sobre as relações entre empresas e universidades no âmbito do Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL), criado e coordenado pelo Grupo Educacional Unis.

Ao considerar-se, portanto:

- A representatividade econômica da microrregião de Varginha, oitavo maior PIB de Minas Gerais, somando quase 10 Bilhões de reais e população de aproximadamente 500 mil pessoas (IBGE, 2010; MANOEL, 2019);
- A expressividade dos recursos gerados pelas empresas participantes do Conselho Empresarial do Sul de Minas, correspondente a cerca de 20% da receita da microrregião de Varginha (CESUL, 2017); e
- O papel do UNIS enquanto instituição de ensino superior que impulsiona inovações nesse território.

Tem-se como questão de pesquisa:

Como a participação das empresas no CESUL, por meio de seus representantes, influencia as relações universidade-empresas (U-E), considerados os processos de inovação, melhorias na gestão das organizações (universidade e empresas) e objetivos estratégicos no contexto do desenvolvimento da microrregião de Varginha?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender as relações universidade-empresa no contexto do desenvolvimento da microrregião de Varginha, mediante as narrativas dos conselheiros e organizadores do CESUL.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a história do CESUL na perspectiva das relações U-E, por meio das narrativas dos conselheiros, dos organizadores e de fontes documentais;
- Conhecer os significados atribuídos pelos conselheiros e pelos organizadores sobre suas respectivas participações no CESUL;

- Compreender os significados atribuídos aos acontecimentos marcantes que caracterizam as relações universidade-empresa, presentes nas narrativas dos conselheiros e dos organizadores.

1.3 Delimitação do Estudo

O desenvolvimento regional resulta da influência e dos esforços de elementos exógenos e endógenos articulados sinergicamente para resolução de demandas da região, destacando-se a participação social e o fortalecimento das instituições. (CHAIS; *et al.*, 2015). Oliveira e Oliveira Lima (2003) ressaltam a capacidade dos atores sociais (empresas, universidades e governo) envolvidos em trabalhar políticas públicas, institucionais e sociais, balizadoras do desenvolvimento e crescimento regional.

Ao considerar que as instituições contribuem diretamente com o desenvolvimento regional, pode-se inferir que promover espaços de disseminação de conhecimento, transferência tecnológica, troca de experiências, debates sobre melhores práticas de gestão e inovação entre as organizações, impulsiona-as ao crescimento sustentável, e por conseguinte, promovem o desenvolvimento da região em que atuam.

Nesse sentido, apontam que as universidades-empendedoras devem aplicar seu *know-how* e conhecimentos para se projetar como instrumentos de apoio ao desenvolvimento regional, numa perspectiva endógena, com a missão de fomentar o crescimento das empresas, a melhoria de vida das pessoas e o desenvolvimento econômico (DIMAGGIO; ANHEIER, 1990).

Conforme Senge (1990), o desenvolvimento contínuo das pessoas gera a capacidade de criar os resultados que almejam. Assim, a aprendizagem organizacional cria condições para que melhorias aconteçam no âmbito empresarial, e isto acontece por intermédio dos líderes e das pessoas que compõem a organização. Entretanto, o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional embora o primeiro seja essencial na dinâmica do segundo. Nessa perspectiva, parte-se do pressuposto de que a relação universidade-empresa promovida pelo CESUL estabelece o espaço de aprendizado e capacitação dos líderes das organizações participantes e, por conseguinte, esses influenciam a melhoria e crescimento das suas respectivas instituições, as quais contribuem diretamente com o desenvolvimento regional. Essa iniciativa caracteriza-se como estratégia para articulação da relação universidade-empresa e fortalecimento das instituições, conforme aponta North (1990).

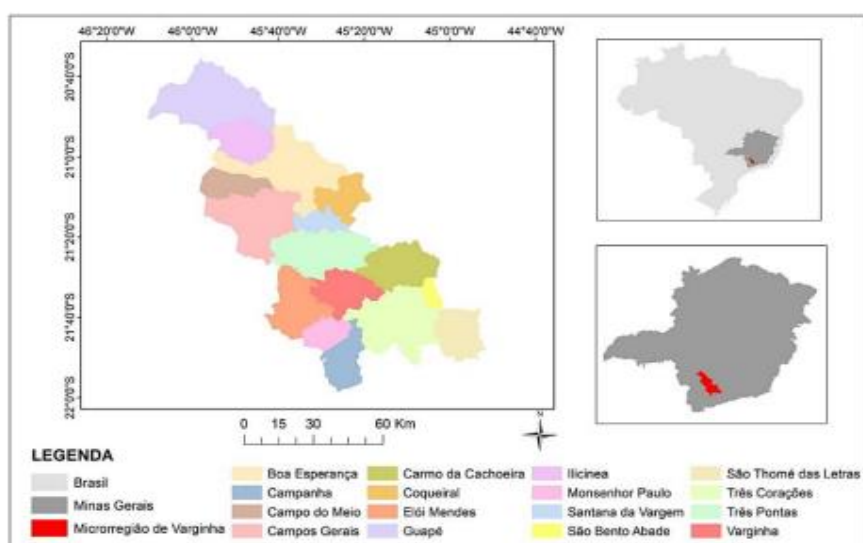
Portanto, delimitou-se a pesquisa no âmbito de atuação do CESUL, Regional Varginha/MG. Não fazem parte do universo desta pesquisa os demais conselhos promovidos pelo Grupo Educacional Unis - CESUL - Regional Mantiqueira, CESUL Regional Pouso Alegre, CEZOM, CEBSUL - por serem consideradas iniciativas em fase de maturação e não apresentarem, ainda, percurso e identidade demandados pela pesquisa.

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

O sul de Minas Gerais é a segunda região mais populosa do Estado, com 2,76 milhões de habitantes, 155 cidades e aproximadamente 280 mil empresas, conforme informações apuradas e divulgadas pelo Grupo de Estudos Econômicos do Sul de Minas (GEESUL, 2021). A maioria reside em áreas urbanas e a taxa de alfabetização – percentagem de pessoas que sabem ler e escrever – corresponde a 93,1% da população. Nos últimos 20 anos a região apresentou uma evolução de 49% em seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), saltando de 0,493 para 0,778 em apenas 10 (dez) anos (PNUD, 2010). Em 2016, a região empregava cerca de 574 mil pessoas, sendo que a remuneração média atribuída era de R\$1.768,54 (FECOMÉRCIO, 2016).

Varginha é a quarta maior economia do território sul mineiro. O Produto Interno Bruto (PIB)¹, é inferior somente aos das cidades de Extrema, Poços de Caldas e Pouso Alegre, primeiro, segundo e terceiro maiores PIB's, respectivamente (GEESUL, 2021).

Figura 1: Localização da microrregião de Varginha



Fonte: (MANOEL, 2019)

¹ O IBGE divulgou 2020 o PIB de todos os municípios brasileiros no ano de 2018.

Esses números expressam a relevância da região e a importância de ampliar o conhecimento científico sobre o desenvolvimento, a inovação, a qualidade de vida e outras temáticas de interesse social e organizacional.

A microrregião de Varginha (Figura 1) é o terceiro maior pólo exportador de Minas Gerais, correspondendo a 10,9% do comércio internacional realizado no estado e dos principais exportadores de café no mundo (FJP, 2020).

Conforme Manoel (2019), a microrregião congrega 16 municípios, sendo Varginha a cidade com maior número de habitantes e referência em serviços acadêmicos, de saúde, e industriais. A cidade sedia indústrias de grande porte como: Philips (setor de saúde, iluminação e eletroeletrônicos), CooperStandard (setor automotivo), entre outras. Destaca-se o funcionamento do Porto Seco do Sul de Minas, operador logístico de grandes corporações nacionais tais como: Eurofarma e Polishop, além de ser o principal agente de escoamento do café produzido na região. Portanto, para além da vocação regional agrícola cafeeira, observa-se verticais de negócios voltadas à prestação de serviços e indústria.

Nesse cenário estão incluídas as Instituições de Ensino Superior, entidades responsáveis pela formação profissional, pela transferência e pela disseminação de conhecimento. A literatura científica relata o papel fundamental que as universidades possuem ante o desenvolvimento das organizações e das regiões em que atuam, evidenciando a necessidade de estudar as diversas formas das relações entre universidades e empresas (NORTH, 1990; MOWERY; SAMPAT, 2004; ZANLUCHI; GONÇALO, 2007; BALDINI; BORGONHONI, 2007; CHAIS; *et al.* 2015).

Considerando-se que o CESUL busca superar entraves identificados e elencados por outros pesquisadores da temática relação universidade-empresa, acredita-se que a presente dissertação poderá trazer contribuições significativas para o desenvolvimento de estratégias e melhoria nas relações entre as IES e o setor produtivo regional.

1.5 Organização da Dissertação

Esta dissertação apresenta-se organizada em seis seções. A Seção 1, a Introdução, traz aos leitores a síntese geral das abordagens discutidas ao longo do trabalho e elucida os elementos básicos da pesquisa, tais como: problema, objetivos, delimitação, justificativa.

Na Seção 2 apresenta-se a Revisão de Literatura, que, a partir do levantamento bibliográfico, identificou conceitos chave para o desenvolvimento e o embasamento teórico do

trabalho. Dentre eles, destacam-se: a “relação universidade-empresa”, “tríplice hélice”, “inovação”, “conselhos empresariais”.

O Método, na Seção 3, explica o caminho percorrido ao longo da pesquisa para chegar aos resultados, em especial os procedimentos adotados para tratá-los e analisá-los.

Na Seção 4 apresentam-se os Resultados e Discussões, confrontando os dados coletados, às bibliografias e os conceitos pesquisadas.

Na Seção 5 são apresentadas as Considerações Finais, e evidenciadas as inferências científicas proporcionadas no desenvolvimento desta dissertação.

Após as seções encontram-se as Referências, os Apêndices e Anexos indicados ao longo do texto.

2

REVISÃO DE LITERATURA

Buscando o embasamento teórico necessário para fundamentar as abordagens desta pesquisa, bem como compreender o universo conceitual que se relaciona com a temática e os estudos já desenvolvidos no campo das interações universidades-empresas (U-E), realizou-se o levantamento bibliográfico no Portal de Periódicos CAPES/MEC.

Usado o descritor “relação universidade-empresa”, no dia 28/04/2019, foram listados 64 artigos, dos quais 22 apresentaram abordagens correlatas aos objetivos da presente pesquisa (Apêndice A). Artigos que traziam perspectivas muito distantes da delimitação do universo de estudo e versões estrangeiras de artigos já selecionados foram desconsiderados.

Esses resultados trouxeram à tona diversas discussões, análises, modelos e desafios quanto às práticas e resultados das interações U-E. Nos 22 artigos selecionados são apontados efeitos positivos pró desenvolvimento e, também, lacunas que ainda precisam ser melhor investigadas para o conhecimento do tema relação universidade-empresa. São exemplos dessa demanda, a questão da burocracia imposta pelas universidades, conforme apresenta Zanlunchi e Gonçalo (2007), ou a dificuldade de conciliar interesses científicos e comerciais, segundo os apontamentos de Baldini e Borgonhoni (2007).

Inicialmente foram selecionados 22 artigos, agrupados de acordo com seus respectivos conceitos chave. São eles: Relações universidade-empresa - 12 artigos; Tríplice hélice - 5 artigos; Inovação - 3 artigos; Desenvolvimento regional e conselhos empresariais - 2 artigos.

A revisão bibliográfica propiciou o contato com abordagens teóricas e autores que acenderam novas perspectivas, pontos e contrapontos a respeito das relações U-E, tríplice hélice, inovação e conselhos empresariais, ampliando a base teórica desta dissertação, conforme apresentado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Categorização de artigos conforme seus conceitos chave

TEMAS INDEXADOS	Nº ARTIGOS
Relação universidade-empresa	19
Tríplice hélice	15
Inovação	19
Desenvolvimento Regional e Conselhos	11
Base teórica dos conceitos chave - TOTAL	64

Fonte: Organização do autor.

Diante das referências inicialmente analisadas, nota-se que as relações U-E estão intimamente ligadas ao conceito da tríplice hélice, tanto sob a ótica das políticas públicas de incentivo à P&D&I promovidas de forma interdependente entre universidades, empresas e governos, quanto nas representações coletivas articuladas com recursos próprios e por objetivo comum destes mesmos atores sociais. Já a inovação é tida como objetivo central das relações U-E. Seja no âmbito público ou privado, as organizações buscam desenvolver seus processos inovativos para promover o progresso tecnológico e gerar vantagens competitivas. Todos esses elementos são destacados como propulsores do desenvolvimento regional.

Dos 64 artigos listados, 22 compuseram a base teórica para ampliação das discussões acerca dos conceitos chave apresentados na Tabela 1, que serão tratados nos capítulos seguintes.

2.1 Relação Universidade-empresa

Refazendo o percurso histórico das relações universidade-empresa no Brasil encontram-se relatos dessa interação após a Segunda Guerra Mundial, por volta dos anos 1950. Baldini e Birgonhoni (2007) evidenciam os fatos marcantes dessa relação conforme o Quadro 1.

As relações U-E foram difundidas pelo modelo estadunidense que, no pós-guerra, impulsionou as relações entre empresas - incluindo forças armadas - e universidades, a fim de desenvolver novas tecnologias e ecossistemas de inovação capazes de gerar vantagens competitivas às instituições e ao país. Dentre as instituições, destaca-se Stanford. Tida como o celeiro do Vale do Silício, formou fundadores de empresas de nível global, conquistou 21 Prêmios Nobel através de seus professores e pesquisas desenvolvidas. Foi em seu *campus* que

nasceram projetos de grandes impactos na humanidade, como o ARPANET, considerado a “mãe da internet”. O sucesso das iniciativas de Stanford e de outras IES estadunidenses incentivou a segunda revolução acadêmica e o desenvolvimento das chamadas Universidades Empreendedoras (ALMEIDA; CRUZ, 2010).

Quadro 1: Percurso histórico da relação universidade-empresa no Brasil

DÉCADA	FATOS MARCANTES
1950	Motivação de Políticas de Ciência e Tecnologia (C&T), incluindo a criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).
1960	Ditadura militar em 1964 e interrupção das políticas de C&T.
1970	Voltam a ocorrer interações entre institutos de pesquisa e as empresas estatais. No ano de 1975, a diminuição dos recursos públicos para pesquisa favoreceu a aproximação e integração entre as universidades e o setor produtivo.
1985	Criação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em 1985. As organizações investidoras em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) receberam incentivos fiscais, que posteriormente foram suspensos pelo então presidente Fernando Collor de Melo.
1990	Após a abertura do mercado, na década de 1990, já no governo Itamar Franco, foram lançados esforços para fortalecer a integração universidade e empresa, buscando competitividade para a indústria nacional.

Fonte: Baldini e Birgonhoni (2007), adaptado pelo autor.

Nesse percurso histórico, percebe-se que há tempos discute-se a relação universidade-empresa, sobremaneira no contexto da alavancagem do desenvolvimento organizacional e tecnológico. A publicação de Prochnik (1988) traz o tema à tona relatando que a cooperação entre as universidades e o sistema produtivo já vinha crescendo naqueles anos, discutindo tendências relativas à transferência de tecnologia de informática.

Mais recente, Berni, *et al.* (2015) elucida o novo papel da informação e do conhecimento nas economias e no processo produtivo ressignificando as atribuições das universidades como agente fundamental para geração de conhecimento e competitividade organizacional.

Cabe destacar que, no Brasil, as instituições de ensino superior podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos e ainda diversificam em suas estruturas acadêmico-administrativo (MRE, 2021). Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Nº 9.394, de dezembro de 1996, são detalhadas as caracterizações das instituições de ensino, apontando que as instituições públicas são mantidas pelo poder público federal, estadual ou municipal. Já as instituições privadas podem ser mantidas por pessoa física ou jurídica de direito privado e, ainda, podem estabelecer-se com ou sem fins lucrativos. No caso das instituições

sem fins lucrativos, denominam-se como: comunitárias, confessionais ou filantrópicas (MEC, 2020).

Portanto, ao mencionar o conceito universidade-empresa, no contexto brasileiro aplica-se a quaisquer das instituições de ensino superior listadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Organização acadêmico-administrativa das instituições de ensino superior no Brasil

ORGANIZAÇÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA	CARACTERÍSTICAS
UNIVERSIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instituição acadêmica pluridisciplinar; ➤ Produção intelectual institucionalizada (pesquisa); ➤ Um terço de mestres e doutores em tempo integral; ➤ É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.
CENTROS UNIVERSITÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento; ➤ Não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada; ➤ Dotado de autonomia para a criação de cursos e vagas na sede, ➤ Um terço de mestres ou doutores e um quinto do corpo docente em tempo integral;
FACULDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade.
INSTITUTOS FEDERAIS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação <i>lato e stricto-sensu</i>.

Fonte: MRE (2021), adaptado pelo autor.

As iniciativas de quaisquer das instituições apontadas no Quadro 2 em direção ao setor produtivo, em busca de aumento da competitividade, aproximação da academia com o mercado de trabalho e progresso tecnológico, articulado em parceria com empresas, denotam a execução do modelo de relações U-E.

Embora tenha havido progressos nas relações U-E, Zanlunchi e Gonçalo (2007), numa revisão de literatura recente sobre o tema, apontam que, no Brasil, esta aproximação vem sendo construída gradativamente e há casos de sucesso registrados no decorrer dos anos 2000. Porém, os autores alertam para o fato de que ainda existem obstáculos a serem superados, tais como burocracia da universidade, falta de objetivos comuns e tempo de execução de projetos. Baldini

e Borgonhoni (2007) corroboram essa afirmação de que a relação U-E só ganhou relevância nas últimas décadas.

Fischmann e Cunha (2003) relatam que a interação entre universidade e empresa, em geral, é motivada por demandas tecnológicas ou necessidade de aumento de competitividade por parte do setor produtivo ou, até mesmo, pelo interesse em experienciar novos conhecimentos gerados no setor acadêmico. Os autores ressaltam que a relação entre universidades e empresas é fundamental para a saúde econômica do território. Para que o desenvolvimento seja sustentável, Mota (1999) argumenta acerca da necessidade de explorar o modelo da tríplice hélice para provocar sinergia e colaboratividade entre governos, empresas e universidades.

Segundo Christofolletti e Serafim (2017), a relação U-E é tida como uma das interfaces da chamada “Universidade Empreendedora”, subproduto da 2ª Revolução Acadêmica, como resposta às influências econômicas e políticas, sobretudo, na década de 1970.

Para clarificar a abordagem supracitada, sem o intuito de traçar críticas quanto a teorização do fenômeno em questão, ancora-se na explicação de Almeida e Cruz (2010) para elucidar o leitor quanto às Revoluções Acadêmicas, que contribuem para compreensão do objeto e problemática desta pesquisa, a relação universidade-empresa:

A primeira revolução na academia ocorre no final do século XVII nos Estados Unidos, agregando a pesquisa como missão da Universidade, além das atividades de ensino. Logo, apresenta-se suas consequências e desafios, envolvendo tensões entre as atividades de pesquisa e de ensino. Embora esta primeira revolução ainda esteja em processo de desenvolvimento, uma segunda revolução teve início na segunda metade do século XX. A partir de experiências em Universidades como MIT, Stanford e Harvard, surge o conceito de Universidade Empreendedora, que agrega uma nova missão, voltada ao desenvolvimento econômico e social. Esta nova visão aproxima a Universidade das demandas da sociedade onde está inserida e posiciona a academia como um importante vetor do desenvolvimento econômico e social. (ALMEIDA; CRUZ, 2010, p.1)

Serafim (2011) critica o modelo de relações U-E desenvolvido na América Latina. Uma vez que as inspirações para aplicar mudanças nas orientações básicas das universidades, ou seja, a pesquisa, conduz todo o processo de desenvolvimento intelectual a um modelo mercantilista, altamente influenciado pelo mercado e regras neoliberalistas que apontam uma direção míope da inovação, focada no ambiente produtivo sem considerar os demais atores que compõem o tecido social. Essa perspectiva, alinhada à visão *Schumpeteriana*, coloca a universidade à serviço das empresas e provoca uma inversão de valores sob o pretexto de aplicação imediata da pesquisa.

Além disso, Guimarães (2013) aponta as diferenças conjunturais entre os países desenvolvidos e os países de economia periférica, nos quais ainda existem, questões básicas a serem resolvidas, tais como: saneamento, moradia, geração de renda, inclusão e tantas outras sobre as quais as universidades precisam desdobrar-se para trazer progresso e desenvolvimento real aos territórios - e que não serão resolvidas por lógicas puramente mercadológicas. É preciso considerar que, em países em desenvolvimento, existem heranças históricas que demandam um olhar mais profundo para questões sociológicas.

Retomada a visão *Schumpeteriana* - através da qual o capitalismo é percebido como um sistema dinâmico, constantemente impactado pela inovação e/ou destruição criativa dos negócios, visando saltos qualitativos ou quantitativos nas atividades econômicas e, também, na ampliação das forças competitivas das organizações -, percebe-se que o modelo de relação U-E adota a universidade como motor dessa construção, dado sua capacidade de pesquisa e concentração de capital intelectual (MANCIBO, 2004). Portanto, a globalização é marcada pelas mudanças constantes, um movimento mercadológico de nível mundial no qual complexidade, volatilidade e ambiguidade definem as constantes do ambiente produtivo. Não cabe às universidades o pragmatismo de acompanhamento dessa espiral inovativa, em detrimento da análise reflexiva do ambiente e dos fenômenos contemporâneos (MARTINS, 2008).

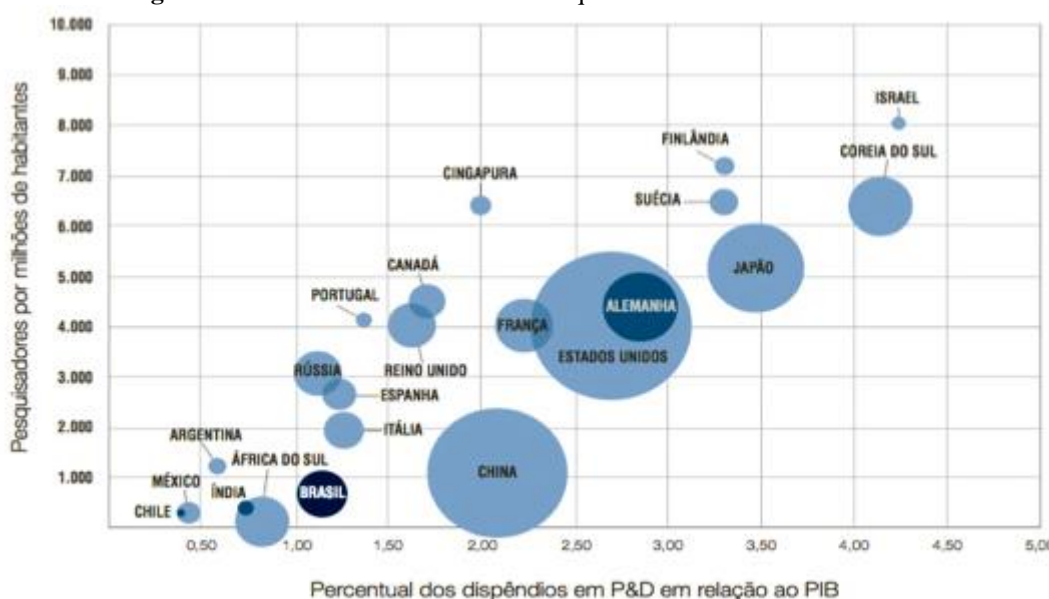
As críticas de Slaughter e Leslie (2001) contestam o “Capitalismo Acadêmico” empregado através das relações U-E. Os autores estabelecem uma discussão acerca da mercantilização do ensino, do aparelhamento do espaço público em benefício individual ou organizacional, tal como o uso de laboratórios de universidades para fins privados e o direcionamento do potencial intelectual para soluções unilaterais. Os autores ainda destacam: a interferência na autonomia do pesquisador, a distorção do *locus* da pesquisa e do processo inovativo, seus direcionamentos pró-mercado, a comercialização do conhecimento e no bloqueio das interações com o mundo externo, tal como ele deve ser observado, a fim de atender as perspectivas sociais, suas nuances e desafios de sua realidade estrutural.

Contrário à corrente favorável às proposições do modelo empreendedor das relações U-E - que defende a busca de capital privado para financiamento de pesquisa, como justificativa para a aproximação da universidade com o setor produtivo - Serafim (2011) aponta que tal necessidade dá-se pela insuficiência do Estado em arcar com o desenvolvimento científico e tecnológico. Ainda, percebe-se que no Brasil os investimentos estão muito aquém do que se vê nos países desenvolvidos, ou seja, transfere-se propriedade intelectual a empresas e grupos

privados quando, na verdade, os maiores investimentos, infraestrutura e capital intelectual, por exemplo, são aportados pelo próprio estado.

Nota-se essa diferença ao observar os investimentos realizados por países desenvolvidos e o contingente de capital intelectual qualificado nas nações inovadoras. Nessa perspectiva, o Brasil distancia-se das nações mais evoluídas em termos de ciência, tecnologia e inovação, conforme Figura 2.

Figura 2: Investimento em C&T&I e Pesquisadores/milhões de habitantes



Fonte: (AUDY, 2020)

Observa-se na Figura 2 no eixo vertical o posicionamento dos países quanto ao número de pesquisadores por milhões de habitantes, indicando na parte superior os países os maiores índices e na parte inferior os menores índices. O eixo horizontal indica o percentual do PIB investido em P&D, quanto mais à direita (distante do eixo vertical), maior é o investimento proporcional ao PIB do respectivo país. Ainda, a título de esclarecimento, as cores são utilizadas para demarcar os países, sendo cores em tons mais escuros empregadas para diferenciar a representação dos países que coincidem em áreas do gráfico. Também, foi adotada a cor mais forte, no tom azul escuro, o Brasil, a fim de destacar a posição do país neste gráfico comparativo. Por fim, registra-se que círculos são dimensionados conforme o montante absoluto investido em P&D naquele país, considerando cifras em bilhões de dólares correntes a paridade do poder de compra (PPC).

Percebe-se que o argumento dominante na corrente do “Capitalismo Acadêmico” é que não se pode comparar os modelos estadunidense ou europeu aos países latinos americanos, visto que, neles, a cultura empresarial e a governança política já estão mais amadurecidas e em estágios diferentes das que são encontradas no Brasil. Numa composição de capital, notam-se

as empresas como “acionistas majoritárias” nas pesquisas desenvolvidas, ao contrário do que acontece nos projetos de Pesquisa e Desenvolvimento executados em âmbito nacional. (DAGNINO, 2003)

No entanto, a corrente pró “Universidade Empreendedora”, que defende e promove as relações U-E, apresenta argumentação válida, munida de perspectivas que colocam a universidade como ator central do processo inovativo e alavanca do desenvolvimento econômico e social (CASTRO; JANNUZZI; MATTOS, 2007).

Para Theis (2013), o sistema de educação foi modificado e está pautado por demandas exógenas que impactam não somente as empresas, mas também a própria academia, que, a partir de influências sociais, mercadológicas e governamentais reconfigurou o seu papel de agente de inovação e emprega seus recursos tecnológicos e humanos para solucionar problemas contemporâneos. Portanto, as universidades estão incluídas nesse novo ecossistema globalizado, voltado para a competitividade multidiversificada e interdisciplinar, organizando-se em rede, atuando em cooperação com os demais atores sociais (vide adiante a Tríplice Hélice), com modelos mais flexíveis orientados à inovação e conhecimento que se traduzem em vantagens competitivas e formação da força de trabalho, principalmente o capital intelectual, com disposição e competências para adaptar-se a contextos de instabilidade e volatilidade.

Segatto-Mendes e Mendes (2006) corroboram com essa perspectiva ao apontar que as novas conjunturas mundiais exigem um trabalho coletivo e apoio mútuo entre universidades e empresas, compreendendo as empresas como organismo social capaz de fazer congregar outros membros e atores da sociedade, para desenvolver competitividades para as organizações e, por conseguinte, para o território no qual estão inseridos. Os autores ainda afirmam que as iniciativas advindas das relações U-E são cada vez mais importantes porque contribuem com o avanço da ciência, suas aplicações e inovações resultantes dessa dinâmica que enxerga e interage constantemente com as demandas do mercado e supostas necessidades sociais. Esses padrões de interação reforçam o deslocamento de um modelo baseado na sociedade industrial para adequação e desenvolvimento do modelo baseado na sociedade do conhecimento e da informação.

É justamente diante deste movimento tripartite, envolvendo empresas, universidades e estado que Etzkowitz (1994) inicia as discussões sobre o modelo da tríplice hélice, trazendo o setor público ao contexto do desenvolvimento, a fim de ancorar e potencializar iniciativas que outrora eram tomadas somente pelas empresas ou pelas universidades. Nesse meandro, tomam-se horizontes regimentais que estimulam a busca por inovação e preveem fundos de

investimentos e legislações específicas para impulsionar a participação das universidades, sobretudo, as federais, nos arranjos tecnológicos que buscam colocar o país em condição de competir com outras organizações. No entanto, esse modelo é fortemente questionado por correntes contrárias, visto que a regulamentação não “blinda” as organizações nacionais e a fragilidade do controle público “beneficia” e fortalece ainda mais o capital estrangeiro, reforçando a condição nacional de agrária-exportadora, via substituição de importação, ao invés de alavancar o desenvolvimento de tecnologias nacionais (DAGNINO, 2008).

Para tanto, ao defender os “novos modelos de relação U-E”, Etkowitz define:

[...] a Universidade Empreendedora como tendo a capacidade de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na Universidade em um valor econômico e social. Considera a Universidade um ambiente propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial empreendedores. A Universidade Empreendedora como sendo uma instituição ativa que faz mudanças na sua estrutura e no modo de reagir às demandas internas e externas e considera que o termo Universidade Empreendedora destaca com mais ênfase e clareza a necessidade de ações e de uma visão que leve a mudanças na postura das instituições (ETZKOWITZ, 2003, p. 61).

Antagônico aos argumentos das correntes pró relação U-E, Serafim (2011) concorda que as aproximações entre universidades e empresas são encontradas em registros do início do século XX, porém é preciso atentar às razões torpes, influenciadas por um neoliberalismo capaz de ferir os princípios da autonomia acadêmica. Conforme o artigo 207 da Constituição Federal do Brasil: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.”

Para Christofolletti e Serafim (2017), ambas correntes, pró e contra, ao modelo de relação U-E adotado na América Latina, principalmente no Brasil, munem-se de argumentos válidos e notórios, necessários para compreensão, reflexão e comparação autônoma dos pontos elucidados. De um lado, as ideias da Universidade Empreendedora, liderada por Etkowitz, que prega o fortalecimento da Tríplice Hélice e a aproximação entre a universidade e o meio produtivo, a fim de ampliar a geração de vantagens competitivas. De outro, as críticas ao “Capitalismo Acadêmico”, apresentadas por Salughter e Leslie (2001), que apontam a necessidade de preservar a autonomia das universidades, da pesquisa e do pesquisador que ora são pressionados pelo poder do capital e pelas alternâncias do mercado. Os autores evidenciam que ambas as teorizações partem de matrizes ideológicas diferentes e demonstram um caráter

militante, pois, enquanto uma exclui em partes uma realidade histórica, a outra não olha para a dinâmica do progresso tecnológico com fins econômicos desenvolvimentistas.

O Quadro 3 apresenta alguns dos posicionamentos marcantes e exprimem o antagonismo entre as relações U-E e o capitalismo acadêmico que se opõem a esta interface da universidade empreendedora.

Quadro 3: Antagonismo - Universidade Empreendedora e Capitalismo Acadêmico

UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA	CAPITALISMO ACADÊMICO
Entende a universidade como ator de destaque no progresso tecnológico e desenvolvimento econômico.	Aponta a transição de um regime de bem público para um regime acadêmico capitalista de conhecimento e aprendizagem.
As pesquisas são direcionadas às necessidades de mercado e para aplicação imediata.	Questiona o conhecimento que deixa de fluir de modo prioritário na academia para se conectar a circuitos que o aplicam diretamente no mundo corporativo.
Foco na inovação e geração de vantagens competitivas às empresas.	Incentivo a pesquisas que reflitam a realidade, investiguem os problemas históricos e conjunturais da sociedade, mantendo sua autonomia e independência.
Interage com o mercado e com o governo de forma interdependente e colaborativa.	Refuta influência das empresas e do governo nas pesquisas e opõe-se à redução do conceito de universidade-sociedade à universidade-empresa.
“Provedora” de capital humano qualificado, propriedade intelectual e estrutura para desenvolvimento de P&D&I.	Concentra-se nos pilares fundamentais das universidades, com esforços e investimentos focados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: (CRISTOFOLETTI; SERAFIM, 2017), adaptado pelo autor.

Dadas as motivações desta dissertação e, após o comparativo conceitual, faz-se necessário elucidar as diferentes formas como as relações U-E estão ocorrendo no Brasil. Conforme Plonski (1999), Brisolla *et al* (1997) e Etzkowitz (2003), as interações ocorrem de forma heterogênea, multivariada, interdisciplinar e em diversos pontos: setores de diferentes tamanhos e origens, de forma bilateral ou multilateral, com mecanismos de controle e participação variados, por projetos ou empreendimentos de médio e longo prazo. De modo geral, as realizações dão-se da seguinte maneira:

- incubadoras tecnológicas e/ou empresariais;
- centros de inovação e transferência de tecnologia;
- patrocínios empresariais para pesquisas específicas;
- consultas técnicas e gerenciais;
- acordos de cooperação técnica e apoio mútuo;
- consultorias e assessorias em P&D ou C&T;
- pesquisas cooperativas;
- cursos de especialização fechados;

- estágios e/ou programas de *trainee*;
- participação de empresas em eventos acadêmicos;

Nesse contexto, destaca-se que o modelo de relação U-E é uma variante das relações tríplices entre universidades, empresas e governo, essenciais para o desenvolvimento regional em seu sentido mais amplo. Por meio das interações entre estes atores sociais, é possível interpretar as realidades territoriais e ordenar processos inovativos baseados em C&T&I (ou não) capazes de sanar as necessidades primordiais da sociedade e paralelo aumentar a competitividade das organizações e organismos situados neste determinado espaço (ABDALLA; CALVOSA; BATISTA, 2013).

Embora grande parte dos estudos da relação U-E sejam analisados a partir das experiências das universidades públicas, que contam com o orçamento da União, as instituições de ensino privadas também despertaram o interesse em angariar recursos de empresas para investir em infraestrutura educacional, ampliar os pontos de conexão com o mercado de trabalho, promover argumentos para atração e valorização dos discentes. Ainda que, conforme o Ministério da Educação (MEC, 2020), centros universitários e faculdades não tenham a obrigatoriedade de desenvolver atividades de pesquisa e que seus profissionais não sejam na maior proporção titulados com os mais altos graus acadêmicos (mestres e doutores), buscam-se iniciativas para despertar e atender demandas das empresas regionais (DAGNINO, 2014).

Cabe esclarecer a categorização empregada à educação, como formal, não-formal e informal. Segundo Smith (1996), o termo tem origem anglo-saxônica e propõem a seguinte compreensão:

Educação Formal: sistema de educação hierarquicamente estruturado e cronologicamente graduado, da escola primária à universidade, incluindo os estudos acadêmicos e as variedades de programas especializados e de instituições de treinamento técnico e profissional;

Educação Não Formal: qualquer atividade organizada fora do sistema formal de educação, operando separadamente ou como parte de uma atividade mais ampla e que possui objetivos de aprendizagem;

Educação Informal: aprendizado ao longo da vida, conhecimentos da experiência cotidiana e das influências educativas de seu meio – da família, no trabalho, no lazer e nas diversas mídias de massa

2.2 Tríplice Hélice

Para Gomes, Coelho, Gonçalo (2016) evidências teóricas caracterizam o modelo de tríplice hélice, acrescentando na relação U-E a parte governamental, reconhecida como “hélice” mediadora do trio organizacional e responsável pela melhora do desempenho e eficiência da relação entre universidades e o setor produtivo.

O termo “Tríplice Hélice” foi criado por Etzkowitz (1994), quando se referiu ao modelo de inovação espiral baseado nas múltiplas relações recíprocas e interdependentes entre Governo-Universidade-Empresa.

O conceito de Estado que permeia as discussões trazidas nesta pesquisa é amplo e possui diversas abordagens. Hofling (2001) que o Estado, em sua estrutura, é um conjunto de instituições permanentes que possibilitam a ação do Governo, sendo essencial para a garantia e proteção permanente da produtividade do sistema capitalista. Já Meszáros (2002) aponta que o Estado compõe-se como estrutura corretiva, com função de ajustar as discrepâncias do capitalismo e controlar as forças que emanam de unidades produtivas isoladas. Portanto, pode-se entender o Estado como uma estrutura política e governamental cujo o papel é controlar as contradições do capital, atuando como um instrumento de mediação das relações entre as classes, responsável por prover e promover condições para o desenvolvimento econômico e social, por governar os recursos da União e estabelecer políticas públicas que garantam a ordem e o progresso das pessoas e instituições (HOFLING, 2001; MESZÁROS, 2002).

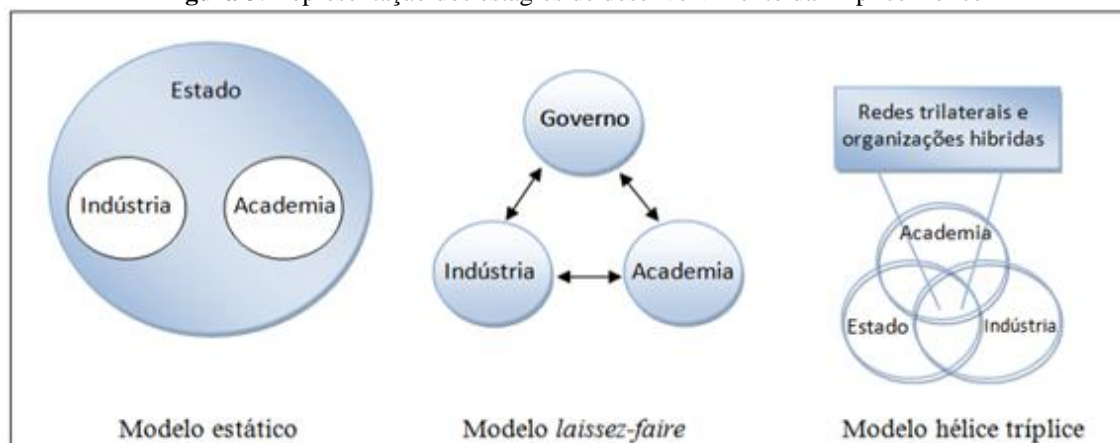
Neste estudo, as universidades são entendidas como instituições de ensino superior que promovem a formação e o desenvolvimento intelectual e profissional, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Já as empresas são organizações de direito privado inseridas no mercado, geram empregos e praticam o livre comércio de seus bens ou recursos, independente do segmento de atuação e nível de competição (VALENTE, 2010; MEC, 2020).

Compreendidos quais são os três “atores” que compõem a Tríplice Hélice, e seus respectivos papéis, volta-se à literatura que aborda a composição deste modelo tríplice que entrelaçam as dimensões empresariais, governamentais e universitárias.

O surgimento da Tríplice Hélice decorreu da união de duas correntes de pensamento que ganharam força no começo dos anos 90 tendo como pano de fundo o debate internacional da relação universidade-empresa. O Termo Tríplice Hélice cunhado por Henry Etzkowitz serviu para descrever o modelo de inovação com base na relação governo-universidade-empresa. O modelo surgiu pela observação da atuação do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e da sua relação com o polo de indústrias de alta tecnologia que residia em seu entorno (VALENTE, 2010, p. 71).

Plonski (1999) corrobora apontando que o modelo da Tríplice Hélice é uma espécie de evolução do modelo conhecido como triângulo de Sábato, criado por Sábato e Botana, em 1968, para orientar os países em desenvolvimento,. O “novo” conceito apresentado por Etzkowitz e Leydesdorff, (2000) passou por atualizações, tendo as chamadas primeira, segunda e terceira gerações. A Figura 3 demonstra as concepções da Tríplice Hélice e suas evoluções.

Figura 3: Representação dos estágios de desenvolvimento da Tríplice Hélice



Fonte: Gomes, Coelho e Gonçalo (2016)

O último estágio, ou última geração, ilustrada na Figura 3, caracteriza a geração de estruturas híbridas nas quais as instituições sobrepõem-se e assumem coletivamente as interfaces dos projetos, cada qual com ações próprias, porém, interconectadas. Nesse novo modelo, os papéis das instituições são remodelados para impulsionar o trabalho em rede (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

As universidades assumem um papel mais empreendedor, deixam a condição de “meras formadoras” de mão de obra para trabalhar pesquisa e desenvolvimento (P&D), atuando estrategicamente sobre demandas trazidas pela comunidade empresarial, governo e sociedade, englobando os processos de transferência tecnológica, desenvolvimento técnico e ampliação competitiva das organizações e regiões (GOMES, COELHO, GONÇALO, 2016).

Etzkowitz (2003) entende que cabe à “hélice universitária” direcionar esforços acadêmicos para geração de valor econômico e social, dada a concentração de conhecimento e capacidade intelectual destas organizações. Já Audy e Piqué (2002), ressaltam a necessidade de se trabalhar na disseminação da cultura empreendedora ainda no ambiente acadêmico. Os autores reforçam que este conceito é a base para o desenvolvimento eficaz do trinômio Ciência-Tecnologia-Inovação, incorporando a interação com a sociedade, identificação de demandas e a transferência de tecnologia como elementos fundamentais para a sustentabilidade dos processos inovativos.

Nesse certame, o setor privado é o gerador de demandas, o responsável pelo desenvolvimento de produtos, implementação das inovações geradas a partir das relações com empresas e governos (ABDALLA; CALVOSA; BATISTA, 2013). Cabem às empresas a execução de projetos, utilização e disseminação das novas tecnologias geradas a partir das interações da tríplice hélice, liderança dos processos de mudança cultural e intensificação das relações com as instituições de ensino, ciência e tecnologia, bem como com o poder público.

O governo coloca-se como hélice mediadora, atuando como um dos principais financiadores de projetos de inovação e desenvolvimento. Deve ser o “terceiro parceiro”, dividindo os custos com as empresas e universidades. Também precisa atuar na criação e/ou ajustes de leis para desburocratizar incentivos e propor políticas públicas capazes de impulsionar a cooperação, as relações e realizações entre universidades e empresas (MOTA, 1999). Fonseca (2001, p. 18) aponta que o governo deve “promover um ambiente político, econômico e institucional que estimule as empresas a investir em ciência e tecnologia, pesquisa e inovação”. Para esclarecer as responsabilidades de cada ator da tríplice hélice, o Quadro 4 traz um descritivo de seus papéis e limitações.

Quadro 4: Responsabilidades de cada ator da Tríplice Hélice

ATOR	RESPONSABILIDADE	LIMITAÇÕES
Governo	Promover o desenvolvimento econômico e social através de novas estruturas organizacionais Possuir planos políticos com metas governamentais claras voltadas para a inovação e conhecimento Interagir entre as diversas esferas políticas Promover benefícios à população.	Burocratização excessiva e falta de flexibilização para implementação de projetos em parceria; Necessidade de gerenciamento público profissional e participativo.
Iniciativa Privada	Desenvolver produtos e serviços inovadores; Promover a interação com centros de transferência de tecnologia da comunidade científica; Liderar os processos de mudança	Pouca capacidade de investimento em inovação e desenvolvimento de tecnologias; Despreparo acadêmico e tecnológico para a condução de pesquisas.
Universidades	Criar fontes de novos conhecimentos e tecnologias; Estabelecer relações com as empresas e os governos; Criar novas áreas de atuação; Liderar os processos de mudança.	Dependência de órgãos de fomento para realização de pesquisa; Visão míope de capacitação profissional e formação de mão de obra; Vínculos fracos com a sociedade e com a iniciativa privada.

Fonte: (ABDALA; CALVOSA; BATISTA, 2013, p. 6)

Frente às discussões dessa relação tríplice, Segatto (1996) questiona o papel do governo na interação U-E, uma vez que estudiosos rejeitam a interferência governamental na aproximação entre o setor acadêmico e produtivo, com o argumento da inibição que a “hélice mediadora” provoca na flexibilidade e diversidade dos acordos entre as organizações. Por outro

lado, Etzkowitz (2003) acrescenta que a universidade vem redefinindo suas estruturas e funções para somar atividades de desenvolvimento econômico as suas, já clássicas, incumbências de ensino, pesquisa e extensão.

Abdala, Calvosa e Batista (2013) ressaltam que os modelos de tríplice hélice contribuem para sanar a precariedade e a insuficiência governamental no que tange ao desenvolvimento socioeconômico e tecnológico, esse conceito apresenta-se como uma excelente alternativa de progresso.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que o desempenho inovador de um país depende do modo como as instituições interagem entre si e geram relações interdependentes para ampliação de conhecimentos, fortalecimento coletivo, desenvolvimento tecnológico e aumento da competitividade (OCDE, 2014). Ainda nessa ótica, Cassiolato e Lastres (2002) apontam que inovação e conhecimento são elementos primordiais para a definição da competitividade e desenvolvimento das regiões, setores e empresas.

Entretanto, estabelecer as dinâmicas do modelo da tríplice hélice não resulta apenas nas aproximações e relações entre governos, empresas e universidades. Etzkowitz, (2003; 2010) relata as transformações em cada uma dessas instituições a partir do momento em que assumem interfaces pluri-institucionais, como expandem-se a novas práticas, reconfiguram suas atribuições para corroborar e implementar projetos que, individualmente, não seria possível. O autor ainda afirma que esse modelo de trabalho favorece o mercado, tornando as instituições mais velozes e proativas, adeptas a inovações que propiciam o desenvolvimento regional e o bem-estar social, uma vez que essas organizações, no geral, estão enraizadas em suas localidades de origem.

Sob a ótica do desenvolvimento, Rodrigues, Gava e Faria (2018) relatam que a situação de subordinação financeira/econômica e tecnológica coloca empresas e nações em condições periféricas, fadadas à baixa competitividade e pouco progresso. Ponderam que há um paradoxo no domínio do conhecimento cujo posicionamento das instituições está relacionado a sua capacidade de inovação, transformação de bens e geração de valor. Para esses autores, os temas sobre desenvolvimento e inovação foram amplamente debatidos, nos anos de 1950 e 1960, por renomados pensadores que defendiam que o desenvolvimento nacional deveria pautar-se pela expansão industrializadora, com capacidade produtiva e tecnológica, entre eles: Prebisch, Maria da Conceição Tavares e Celso Furtado.

Frente a esses desafios debatidos desde as décadas passadas, e que perduram até os tempos atuais, o modelo da Tríplice Hélice, em sua essência, busca medidas para superar as fragilidades exclusivas dos atores sociais, econômicos, governamentais e produtivos, e

pretende, através de articulações coletivas entre Universidade-Empresas-Estado, somar esforços, ratear investimentos, dividir responsabilidades, integrar ações e agir de forma interdependente a fim de potencializar e acelerar o progresso tecnológico, que, como foi apontado, são tidos como pilar estratégico para o desenvolvimento econômico e social das regiões (PLOSNI, 1999; MOTA, 1999; ETZKOWITZ, 2010).

Araújo (2000) considera possível modificar a realidade por iniciativas inovadoras, capacitação e disseminação do conhecimento através de investimentos em universidades, centros de pesquisa e políticas para desenvolvimento da Ciência e Tecnologia. Azevedo e Dutt-Ross (2018) ressaltam que a visão de progresso tecnológico por meio de realizações inovadoras ganhou força com a abordagem de Schumpeter (1985), que aponta a inovação como fator decisivo para o desenvolvimento econômico, tida como estratégica se alinhada aos objetivos de progresso do estado-nação. Já na visão desenvolvimentista, Bresser-Pereira (2006) indica que o desenvolvimento econômico acontece a partir do aumento simétrico entre capital e progresso técnico, que, uma vez iniciado, tende a expandir-se e ganhar autonomia, mesmo que limitado pelos recursos disponíveis, sejam eles naturais ou técnicos.

Observa-se, portanto, que há uma relação sinérgica entre as teorias do desenvolvimento e o conceito da Tríplice Hélice. As articulações entre universidades, empresas e governos locais podem originar projetos e realizações capazes de promover o progresso tecnológico, a aproximação dos problemas para criar soluções mais inovadoras e assertivas, assim como, a superação de barreiras que, outrora, eram intransponíveis a um único membro dessa tríplice hélice. Nesse sentido, é possível inferir que o modelo da tríplice hélice é uma solução viável e que contribui para o desenvolvimento regional.

2.2.1 A quarta e a quádrupla hélices

A Tríplice Hélice foi o primeiro modelo capaz de nortear os sistemas de inovação baseado em conhecimento (LOMBARDI; *et al.*, 2012). Portanto, faz-se necessário registrar que esse modelo retrata a sociedade com um olhar direcionado às relações interdependentes entre empresas, universidades e governo, porém, a crescente importância dessa abordagem motivou novas investigações teóricas e empíricas que consideram outros atores influenciam as dinâmicas de conhecimento e inovação.

Da TH emerge o conceito de Hélice Quádrupla, propondo a inclusão do ator “sociedade” nas relações de desenvolvimento e inovação. Nessa ótica, as políticas de Estado e estratégias institucionais, públicas ou privadas, para impulsionar o processo de inovação e desenvolvimento, precisam reconhecer o importante papel da sociedade, seja pelo consumo ou

pela geração de necessidades comunicadas e/ou influenciadas por seus aspectos culturais, comunicação de massa, capacidade de adaptabilidade, aquisição, entre outros derivados do comportamento social (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

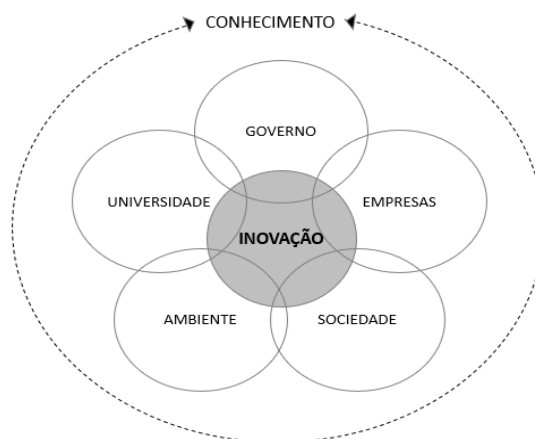
O modelo de Hélice Quádrupla foi cunhado, em 2009, por Carayannis e Campbell e aponta para a evolução dos ecossistemas de inovação, considerando os efeitos da globalização e da hiperconexão que aceleraram as interações entre grupos sociais, aumentando a sua expressividade, acesso e participação em decisões que envolvem o seu espaço vivencial. Fortalecida, a sociedade reconhece o seu “poder”, impõe-se e, conseqüentemente, muda as formas de relacionamento com empresas, universidades e governo, incluindo-se como a quarta hélice que integra os sistemas de inovação, desenvolvimento econômico e social. (SILVA; SILVA; ABUD, 2021).

Nessa conjuntura quádrupla, a sociedade coloca-se de diferentes maneiras no *design*, contextualização, implementação e desenvolvimento de ambientes inovadores, seja pelo empreendedorismo, na comunidade usuária da inovação proposta, na representação da sociedade civil organizada, organizações não-governamentais e/ou associações. Independente da maneira como é percebida ou incluída no processo, a sociedade passa a ser incorporada na dinâmica de inovação expressando as necessidades e demandas de um grupo. (CAMPANELLA; *et al*, 2017).

Buscando o equilíbrio entre desenvolvimento, sociedade e meio ambiente, a Quíntupla Hélice - ambiente foi proposta para incluir uma visão de longo prazo, ecológica e sustentável no processo de desenvolvimento e inovação. Com o desafio de repensar estratégias, preocupando-se com os impactos ambientais, aquecimento global e preservação natural, a quinta hélice considera o ambiente de forma mais abrangente e propõe o alinhamento de interesses financeiros, sociais, econômicos e ecológicos. Sendo assim, também são associados à Quíntupla Hélice, os acionistas, investidores, consumidores e outros *stakeholders* envolvidos na chamada “economia verde²” (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009), na Figura 4.

² O conceito propõe tornar a economia que temos hoje em um modelo mais sustentável, com mais inclusão social, eficiência no uso de recursos naturais, com consumo consciente, de baixo carbono, entre outras medidas que ajudem a valorizar o meio ambiente (SANTOS, 2021).

Figura 4: Representação do modelo da Quíntupla Hélice



Fonte: (CARAYANNIS; CAMPBELL, 200), adaptado pelo autor.

A tríplice hélice ajuda a explicar as relações entre universidades, empresas e governos a fim de gerar progresso tecnológico e desenvolvimento. Já a hélice quádrupla estende a abrangência das ações de inovação à sociedade e considera a importância desse ator na evolução das relações interinstitucionais. Por fim, a quíntupla hélice acrescenta as decisões acerca de meio ambiente, bem como os interesses de investidores no ciclo de geração de conhecimento e inovação, Figura 4 (LOZANO; *et al.*, 2019).

2.3 Inovação

Observadas as referências bibliográficas que conceituam, refletem e discutem as relações entre as universidades e empresas percebe-se que a integração entre mercado e academia são motivadas pela necessidade de inovação, na perspectiva de gerar novos produtos e serviços, aumento da competitividade ou melhoria de mecanismos e processos já estabelecidos (CALDAS; CARVALHO; PIMENTA, 2017)

Busca-se compreender, no âmbito da relação U-E, qual a conotação do termo inovação e como ela é trabalhada nas relações instituídas entre universidades e empresas, seja na formulação das políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento de C&T, nas práticas de P&D de instituições privadas e/ou públicas, seja como subproduto da troca de conhecimento e transferência tecnológica que se dá ou, ao menos, espera-se nas relações U-E.

Não obstante, para nortear as interpretações sobre inovação, no que diz respeito à abordagem destacada nesta pesquisa, toma-se a definição apresentada pelo Sistema Nacional de Inovação (SNI), que a identifica como introdução de novas técnicas ou aperfeiçoamento das práticas existentes com foco na geração de melhorias nos ambientes produtivos e/ou sociais,

sejam elas relacionadas aos processos, serviços ou produtos (BRASIL, 2016). Conforme Christensen (2006), a inovação refere-se à busca das organizações por aumento da competitividade, reconfiguração de seus modelos de negócios e capacidade estratégica de desenvolver parcerias que resultem na oferta de novos produtos ou serviços.

Já, Chiarini, Vieira (2012, p. 119), ressaltam:

As Instituições de Ensino Superior (doravante, IES) têm caráter vital não somente na formação de recursos humanos, mas também na geração de conhecimentos técnico-científicos para o desenvolvimento sócio-econômico no contexto dos Sistemas de Inovação. São agentes basilares e auxiliam o processo de criação e disseminação, tanto de novos conhecimentos, quanto de novas tecnologias, através de pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento e, por essa razão são encaradas como agentes estratégicos para o *catch-up*³.

O acirramento de mercado estimula empresas a desenvolverem parcerias com diversos atores geradores de conhecimento, pesquisa e inovação, tendo-os como força motriz da competitividade e diferenciação da concorrência. Não são raras as alianças entre universidade e empresas para desenvolvimento científico e tecnológico (VOGT; CIACCO, 1995; BIGNETTI, 2001; SEGATTO-MENDES; MENDES, 2006).

Portanto, na perspectiva da Tríplice Hélice e, numa visão um tanto quanto, neoliberalista, é plausível que haja formulações de políticas que estimulem a cooperação entre universidades e empresas visando o progresso tecnológico e a ampliação das forças competitivas das organizações (DAGNINO, 2014), a fim de desenvolver a economia e, por consequência, obter avanços sociais (BRASIL, 2004).

Diante dessa orientação, conforme aponta Dagnino (2003), a inovação passa a ter lugar de destaque na agenda governamental, que projeta saltos na geração de conhecimento e inovações por meio de pesquisas aplicadas, orientadas nos *campi* das universidades federais.

A partir da premissa de que as relações entre universidade e empresas podem estimular o progresso tecnológico e sanar as defasagens da cultura de desenvolvimento de Ciência e Tecnologia (C&T) no Brasil, Silva Jr. *et al* (2015) aponta passa-se a flexibilizar recursos para que tanto o capital humano quanto a infraestrutura dos Institutos de Ciência e Tecnologia (ICT) possam ser colocados a serviço de projetos de empresas públicas e/ou privadas, a fim de potencializar o processo inovativo e a geração de conhecimento.

Cardoso (2006) traça críticas aos modelos e legislações adotadas para “estimular” os processos inovativos, à medida em que as pautas de inovação são impostas à universidade,

³ Em Economia, designa-se por convergência (*catching-up*) o processo em que as economias em desenvolvimento se aproximam do nível de riqueza acumulada das economias mais desenvolvidas. (BASTOS, 2015).

somando ao seu papel a obrigatoriedade de contribuir com o desenvolvimento econômico do país. O autor continua expressando que, para além das atribuições fundamentais da universidade: ensino, pesquisa e extensão, a academia está orientada a tratar as demandas cognitivas do mercado. Para Slaughter e Leslie (2001), essa nova conjuntura apresenta riscos à autonomia da pesquisa e do pesquisador, exprime um juízo de maior valorização das “pesquisas duras” em detrimento das “pesquisas básicas”, conseqüentemente deixam-se as questões históricas, sociais e territoriais de lado para atender à lógica comercial e econômica.

Por outro lado, Lam (2010) aponta quatro tipos de orientações científicas nas quais estão envolvidos os pesquisadores. Alguns adeptos aos modelos da universidade empreendedora creem na geração de receitas e reconhecimento científico e financeiro dos pesquisadores, outros demonstram compreender as necessidades de se tomar o setor privado como fonte de receita para projetos de pesquisa oriundos da universidade. Em resumo, o autor descreve que os acadêmicos estarão orientados por: 1) orientação tradicional, na qual há uma fronteira entre a academia e o mercado, acreditando-se que a relação U-E ameaça a autonomia da ciência; 2) orientação tradicional híbrida, ainda que resistente, submete-se a colaborar com o setor produtivo por motivos inevitáveis; 3) orientação empreendedora híbrida, acredita-se na prosperidade das relações U-E, porém reconhece a importância da delimitação dos papéis e responsabilidades de cada um dos atores; 4) orientação empreendedora, defende as relações U-E apresentando motivações econômicas e científicas ao pesquisador e às instituições.

Infere-se, a partir da afirmativa de Lam (2010), que a orientação empreendedora está mais alinhada aos esforços preconizados pelo modelo da tríplice hélice e, também, justifica as iniciativas governamentais para sancionar leis e arregimentar as práticas de transferência tecnológica, propriedade intelectual e direitos de comercialização das inovações oriundas das universidades. Etzkowitz (2003) complementa, afirmando que a academia é uma plataforma com estrutura para impulsionar capacidades intelectuais e favorecer a troca de conhecimento, inovar e contribuir com a sociedade.

No Brasil, foram tardios os estímulos à relação universidade-empresa, retardando assim a consolidação do Sistema Nacional de Inovação (SNI). Foi somente a partir da década de 1990 que os governantes reconheceram a urgência da alocação de recursos para a pesquisa nas universidades e, também, a necessidade de estimular o setor produtivo quanto aos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), definindo a inovação como “conceito chave” para orientar a agenda política, no que diz respeito às iniciativas científicas e tecnológicas (VIOTTI, 2008; MORAIS, 2007).

Segundo Giulio (2008), já em 1980, foram realizados investimentos por parte do governo brasileiro em programas de Inovação tecnológica, no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). No entanto, foi somente a partir da década de 1990 que houve planos e investimentos mais estruturados com foco na chamada Economia da Inovação (EI), estimulando as relações U-E com incentivos para o setor privado cofinanciar projetos de C&T.

Voltando à questão inicial deste capítulo, para entendimento amplo da inovação e compreensão da sua importância como elo fundamental da relação entre a academia e mercado, apresenta-se no Quadro 5 uma síntese das iniciativas do Estado Brasileiro para fazer congrega a capacidade intelectual e inovativa das universidades com as demandas e necessidades do setor produtivo, em destaque observa-se a Lei de Inovação (n. 10.973/2005).

Conforme Salerno e Daher (2006, p. 5):

A memória de política industrial é aquela baseada na criação de capacidade física (fábricas) para substituição de importações, com o Estado criando empresas importantes e atraindo investimento direto externo, oferecendo como atrativo um grande mercado interno, protegido da competição internacional, e um conjunto articulado de (grandes) incentivos. Ou seja, estatais, protecionismo, incentivos fiscais e creditícios, subsídios.

A afirmação de Salerno e Daher (2006), corrobora com os registros compilados no Quadro 5, apontando algumas das iniciativas governamentais para promoção da inovação, bem como estímulos às relações U-E com as quais busca-se o progresso tecnológico até então retardado por questões conjunturais.

Quadro 5: Incentivos governamentais às relações U-E no Brasil.

PERÍODO	PROPOSTA(S)	OBJETIVOS
1980 - 1990	Programa de Inovação Tecnológica no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)	iniciativa para reconhecer a relevância da relação U-E na modernização dos parques industriais e participação do setor privado nos investimentos em C&T.
1990	Política Industrial de Comércio Exterior (PICE)	busca pela eficiência em padrões internacionais de produtividade e qualidade.
1993	Implantação do Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial (PDTI) - Lei 8.661/93	incentivo fiscal à empresas para desenvolvimento de P&D&I
1997	Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (PAPPE)	incentivou pesquisadores a abrirem empresas, transformando resultados de pesquisas em negócios com apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Fundações Estaduais de Apoio à Pesquisa.

Continua

Conclusão

	Fundos Setoriais (Verde-Amarelo) ou Fundo de interação Universidade-empresa	incentiva a cooperação entre universidade e empresas para P&D com projetos co-financiados pelas empresas.
	Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (RHAE)	apoio de pesquisadores desde que não houvesse vínculos empregatícios com o setor privado
2003	Diretrizes de Política Industrial, Tecnologia e de Comércio Exterior (PITCE)	aumentar a eficiência econômica, o desenvolvimento e a difusão de tecnologias do país, tomando a inovação como fator-chave da competitividade industrial e nacional.
2004	Criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI)	serviço autônomo operado com o apoio do MDIC e MCT para coordenar ações e operar instrumentos específicos da PITCE.
	Lei de Informática (Lei 11.077/04)	isenção e redução de impostos para empresas dos setores de microeletrônica, telecomunicações e informática. Obriga investimento de 5% do faturamento em P&D, sendo 2,3% em parceria com universidades e institutos de pesquisa.
	Lei de Inovação (regulamentada no decreto 5.563/2005)	incentivo à pesquisa científica e tecnológica no setor privado com vistas ao alcance da autonomia tecnológica e desenvolvimento industrial do país.
2005	Lei do Bem (Lei 11.196/2005), reedição da na Lei 8.661/93.	permite, de forma automática (dispensadas de apresentação de projeto prévio), a utilização de incentivos fiscais pelas pessoas jurídicas que realizem pesquisa e desenvolvimento tecnológico
2007	Ratificação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)	dar apoio financeiro aos programas e projetos prioritários de desenvolvimento científico e tecnológico.
2007-2010	o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI)	constitui um importante instrumento de orientação das ações de Estado para essas atividades de P&D&I e direciona o aporte de recursos numa abordagem sistêmica e estratégica.
2011-2014	Plano Brasil Maior	deu continuidade e aprofundou medidas relacionadas às políticas industriais adotadas anteriormente no PITCE e no Plano de Desenvolvimento Produtivo (PDP).
2012-2015	Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI)	programas de financiamento e subsídios econômicos às empresas através do Finep e BNDES entre 2012 e 2015. Promulgação da Lei de Inovação (10.973/2004).

Fonte: (BRASIL, 2004; STAL e FUJINO 2006; MCT, 2010; FINEP, 2020), adaptado pelo autor.

Apesar dos comprovados esforços, Silva Jr. *et al* (2015) baseia-se nos dados divulgados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) para criticar as comparações, inspirações e “cópias” dos modelos adotados em países desenvolvidos em economias periféricas como a do Brasil, uma vez que, nas nações em desenvolvimento. a

taxa de absorção dos profissionais mestres e doutores é de apenas 0,07% e, nos EUA, chegam a 80%. O autor reforça a existência de questões estruturais e históricas que explicam a diferença na produção de conhecimento, P&D e, sobretudo, nas políticas de C&T.

Dagnino (2003) ainda aponta que o mercado brasileiro, dominado por empresas estrangeiras, dificulta a governança e reduz a eficácia das políticas de incentivo à produção de conhecimento e inovação, uma vez que grande parte das tecnologias adotadas por estas empresas são trazidas de suas matrizes, em seus países de origem. Esse fato resulta no pouco interesse na C&T desenvolvidas no Brasil e justifica a taxa de absorção irrisória dos acadêmicos brasileiros pelo setor produtivo.

Perfazendo a reflexão acerca da inovação como objeto central das relações U-E, Silva Jr. *et al* (2015) aponta que os eixos fundamentais do Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI) estão orientados às demandas cognitivas das empresas e reduzem a sociedade a esta necessidade mercadológica.

No entanto, no PACTI identificam-se os esforços para promover inovações por intermédio da colaboração entre universidades e empresas, quando define-se que 60% dos recursos do referido plano são dedicados à expansão e consolidação do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI), bem como à promoção de inovação tecnológica nas empresas, diretamente aplicados em projetos desenvolvidos em conjunto pelo setor acadêmico e produtivo (MCT, 2010).

Por fim, registra-se a retração nos investimentos em P&D no Brasil, conforme análises do Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade do Instituto Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) sobre os indicadores de inovação divulgados pelo IBGE. De acordo com (IPEA, 2020), a queda geral dos indicadores de inovação é um fato inédito no país, com redução no volume de investimentos de 0,58% para 0,50% do PIB, entre 2014 e 2017.

A redução de investimento pode ser justificada pela falta de novas políticas de incentivo ao desenvolvimento de C&T&I (Quadro 4), ainda que o MCTI aponte sua diligência para coordenar programas e políticas a fim de (re)organizar os investimentos aplicados P&D&I, no intuito de reduzir as assimetrias na geração de inovação entre os polos de pesquisas avançadas do país e potencializar a produção tecnológica entre níveis técnicos e profissionais. Entretanto, os dados apresentados pelo IPEA sinalizam na direção contrária ao proposto no SNCTI 2016-2022, pelo menos no que diz respeito a investimentos - dado a considerável queda de 0,08% do PIB no orçamento de P&D no Brasil (MCTI, 2016; IPEA, 2020).

2.3.1 Do Paradigma da Inovação a Inovação Aberta - Open Innovation

Cabe resgatar as teorias neo-schumpeterianas para compreender as motivações pela busca da inovação e como esse processo dá-se nas interações entre os diversos atores que compõem as “hélices” do ecossistema inovativo, haja visto que a concretização da inovação gera a vantagem competitiva desejada pelas empresas, portanto firma-se como objeto central das relações U-E (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

O progresso tecnológico é o combustível do capitalismo, a essência do empreendedorismo e, na concepção neo-schumpeteriana, influencia o crescimento econômico e alavanca os sistemas produtivos, reposicionando as forças competitivas e o mercado (DOSI, 1988).

Para autores neo-schumpeterianos – teoria evolucionista - o processo de inovação é rizomático, sem começo determinado e sem fim estabelecido, motivado por forças exógenas e endógenas que provocam o progresso tecnológico e ampliam o conhecimento técnico que dão dinâmica ao processo inovativo, retroalimenta-o e o faz avançar com seus próprios resultados. Em outras palavras, à medida que se conquistam novos conhecimentos e dominam-se as tecnologias disponíveis torna-se possível alavancar descobertas e inovações, formando um ciclo virtuoso no sentido do progresso tecnológico (LOPES, 2016).

Na contemporaneidade, soma-se a dinâmica do conhecimento à Lei de Moore, que aponta a redução significativa do custo da tecnologia e o aumento exponencial na capacidade de processamento computacional, o que viabiliza a realização de pesquisas avançadas e rupturas nos processos e modelos de negócios existentes. Ressalta-se que a inovação não decorre somente dos *insights* existentes em seu ambiente de criação, mas, também, por compreensão de informações que excedem a natureza de sua aplicação e realidade (MAGALDI; SALIBI NETO, 2020).

Contrário à Teoria da Firma, que - percebe a atividade inovativa restrita à aplicação de recursos das organizações, as inovações desenvolvem-se nas interações entre empresas e sociedade. Esses dois atores condicionam a criação e a evolução de técnicas, produtos e serviços. As empresas buscam domínio mercadológico, diferenciação e vantagem competitiva e, para isso, investem em P&D com objetivo de gerar retornos sobre o seu capital, desenvolver conhecimentos necessários para dominar tecnologias e delas obter vantagens econômicas. Por outro lado, fatores econômicos e sociais determinam a absorção das inovações e tecnologias geradas, fazendo uso, ou não, dos recursos desenvolvidos.

As inovações podem ser incrementais ou radicais. As inovações incrementais

são aquelas que introduzem aperfeiçoamentos em produtos ou processos existentes. As inovações radicais são aquelas que introduzem novos produtos, novos processos e novas formas de organização da produção. (FREEMAN, 1984, p.11)

O “Paradigma Tecnológico”, apresentado por Dosi (1988), aponta que a tecnologia é fruto da associação do conhecimento científico (teórico) e a prática produtiva (prática), envolvendo escolhas técnicas e econômicas, que serão feitas por atores sociais (empresas, sociedade, universidades), conforme as características e necessidade do ambiente onde são realizadas e serão inseridas. Portanto, o paradigma tecnológico torna-se heurísticas seletivas que definirão a implementação ou negligência de determinada tecnologia.

Enquanto o paradigma tecnológico traça o modelo de compreensão da geração e adoção de inovação, Nelson e Winter (1977) apresentam o conceito de trajetórias tecnológicas que abordam a difusão das inovações geradas e suas direções econômicas.

Mais recente, corroborando com as abordagens do modelo de hélice quádrupla, o modelo de inovação aberta ou *open innovation* foi desenvolvido e inicialmente cunhado por Chesbrough. Para o autor, a inovação deve ser desenvolvida em rede e perpassa por diferentes contextos, tomando a abrangência e a dinâmica necessária para atender os novos paradigmas de mercado, já não sendo possível e sustentável manter o processo inovativo restrito ao departamento de P&D de uma única organização. Integrar os centros de pesquisas à sociedade e demais atores da trílice hélice não só o faz mais rápido, mas, também, torna-o mais relevante e significativo para seus consumidores, dado que a inovação decorre de forças interativas e sistêmicas, exógenas e endógenas (CHESBROUGH, 2005).

O modelo expressa os processos de cocriação e colaboração interdependente que visam gerar vantagens competitivas e promover o progresso tecnológico das instituições. Porém, a complexidade em processar as informações e torná-las conhecimento útil, a natureza líquida de produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais curtos, a concorrência e o consumo acelerado desafiam os modelos de inovação fechados. Para tanto, os sistemas de inovação aberta buscam a conciliação dos interesses dos diversos atores sociais, em novas configurações competitivas e modelos de negócios que integram toda a cadeia de valor de produtos e serviços (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006).

Há dois modelos de inovação, o linear e o interativo. A inovação linear está baseada nas teorias clássicas e neoclássicas, primando pelo crescimento e desenvolvimento econômico, os chamados *scienc push* e *demand pull*, que significam que as forças exógenas do mercado e da tecnologia ditam a capacidade de inovação de uma organização ou governo. O autor continua apontando que o modelo interativo, aberto, prevê um processo sistêmico, endógeno e

interdependente entre os integrantes da estrutura social e econômica de ambientes globalizados e complexos, fazendo-os atuar em rede (ICANO, ALMEIDA; NAGANO, 2011).

O processo de inovação aberta democratiza a criação de novas soluções, integra empresas, universidades, governo e sociedade configurando a Hélice Quádrupla. Essa composição permite a alavancagem criativa, amplia o acesso a contextos externos, além de possibilitar o processamento de informações que geram valor e aumentam a rentabilidade das organizações (CHRISTENSEN, 2006).

Adicionam-se ao processo inovativo às preocupações ambientais e enredos de sustentabilidade. Desta maneira, a quinta hélice complementa a ótica da inovação propondo ações transformadoras em espaços econômicos, sociais e ambientais de alto valor e relevantes para investidores contemporâneos (CARAYANNIS; RAKHMATULLIN, 2014).

2.4 Conselhos Empresariais

É oportuno iniciar a revisão de literatura sobre “Conselhos” trazendo uma das definições apresentadas no dicionário Aurélio online: “Comissão; reunião de pessoas que busca deliberar ou solucionar um assunto: conselho de pais e mestres” (DICIO, 2019, p.1).

Esse significado é bastante adequado para entendermos a natureza do termo Conselho empregado ao nome do CESUL. O Conselho Empresarial do Sul de Minas não possui personalidade jurídica constituída, portanto, sua nomenclatura refere-se à “reunião de pessoas que buscam deliberar ou solucionar um assunto”, cabendo nessa conceituação as discussões teóricas sobre os *thinking tanks*. Porém, esse agrupamento de pessoas é munido de propósito, têm reuniões regulares, possui pautas definidas e busca intervenções econômicas, sociais e governamentais tal como os conselhos de participação pública.

No entanto, para o correto entendimento deste trabalho, é necessário compreender sob a luz da teoria, os conceitos que permeiam essa temática e como ela corrobora para o alcance dos objetivos traçados neste estudo.

De modo transversal, Büttendörfer, Siedenberg e Allebrandt (2011) afirmam que a descentralização política tem aberto espaço para o envolvimento da sociedade civil no que diz respeito a defesas dos interesses sociais e a questões inerentes ao desenvolvimento regional. Para isso, a constituição dos conselhos de participação pública mostra-se como um forte mecanismo para intervenções junto a governos e mobilização de grupos específicos.

Desde a Constituição de 1988, as instituições colegiadas fortaleceram seu poder de negociação e persuasão, firmando-se como parte de uma democracia participativa que suprime a soberania decisória de agentes políticos e partidários (GONZALEZ, 2008).

Essa consolidação é apontada por Dombrowski (2007), ao apresentar que os números de conselhos de garantia de direitos e áreas específicas são bastante significativos, estando presentes em mais de 90% dos municípios brasileiros.

Portugal Júnior, *et al* (2019) salientam que se devem distinguir as formas de formação colegiada desses conselhos: se de caráter meramente consultivo ou com força deliberativa e decisória. Tal diferenciação é importante para determinar o impacto dessas instituições como transformadoras de um ambiente democrático representativo para uma democracia participativa.

Em se tratando de conselhos empresariais, pode-se afirmar que o agrupamento de empresas de diversos setores, segmentados ou plurais, dá-se para compartilhamento de questões de interesse, representação e análises de questões transversais que impactam ou poderão impactar os negócios (FIRJAN, 2020). A entidade também registra que a participação empresarial deve ser complementada por representantes de outros setores, tais como: universidades, governos, especialistas autônomos, para que possam colaborar com o debate de ideias, a formulação de propostas que reflitam as demandas, observando a realidade do ambiente de negócios a fim de consolidar o posicionamento estratégico dos setores representados.

Já a FECOMÉRCIO (2020), relata que os conselhos e câmaras empresariais possuem a missão de promover o desenvolvimento sustentável dos negócios por meio da articulação de ideias, projetos e trocas de experiências entre grupos econômicos ou atores da comunidade empresarial que tenham a contribuir com os processos de inovação e gestão das instituições empresariais.

Conforme apontado por Lourenço (2015), em seu trabalho sobre o Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro - Portugal, via de regra os conselhos empresariais se caracterizam por: constituição de domínio privado, atividades sem fins lucrativos, gestão sustentável, promoção da cultura e identidade, geração de inovações, compartilhamento de recursos, rateio de custos e operações comuns, apoio e representação da classe e interesses coletivos. Esses apontamentos são reafirmados pela FECOMÉRCIO (2020) que, para além desses atributos, enxerga o caráter consultivo dos conselhos mais maduros, com poder de influência em agendas governamentais e construção colaborativa de soluções para as

demandas do grupo, práticas que tangibiliza o modelo da Tríplice Hélice defendido por Etzkowitz (2000).

Na teoria das instituições, de Douglass North, encontram-se argumentos que justificam a associação de empresários e os trabalhos coletivos de grupos econômicos e/ou sociais. O autor afirma que o comportamento humano tem utilidade econômica e que este comportamento é motivado por altruísmo, ideologias, questões éticas morais, políticas e/ou religiosas (NORTH, 2018).

É sob essa coesão coletiva que está erguida a “instituição de North”, grupos que reconhecem normas, assumem premissas de interação, gozam de incentivos e mutualismo na troca humana de ordem política, social ou econômica. Na perspectiva do autor, as instituições geram previsibilidade, favorecem ações de desenvolvimento ao coordenar as divergências limitantes de um grupo, ampliando a estabilidade institucional (NORTH, 1990).

As instituições são restrições criadas pelos homens que estruturam a interação política, econômica e social. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Ao longo da história, instituições foram criadas por seres humanos para criar ordem e reduzir a incerteza nas trocas. Juntamente com as restrições comuns da economia, elas definem o conjunto de opções e, portanto, determinam os custos de transação e produção e, portanto, a lucratividade e a viabilidade de se envolver na atividade econômica. Elas evoluem gradualmente, conectando o passado com o presente e o futuro; a história em consequência é, em grande parte, uma história da evolução institucional, na qual o desempenho histórico das economias só pode ser compreendido como parte de uma história sequencial. As instituições fornecem a estrutura de incentivos de uma economia; à medida que essa estrutura evolui, ela molda a direção da mudança econômica em direção ao crescimento, estagnação ou declínio. (COSTA, 2020, p. 6)

Tais apontamentos corroboram para compreensão e entendimento do papel de um Conselho, mesmo que não constituído juridicamente até o momento de publicação desta dissertação, sua importância e expressividade para intervir e impulsionar ações políticas públicas e ações não governamentais capazes de alavancar o desenvolvimento do território.

3

METODOLOGIA

O método é o processo pelo qual o pesquisador planeja e executa sua investigação científica. Deve descrever um conjunto de atividades sistemáticas e lógicas que o possibilitam alcançar seus objetivos (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Para Gil (2008), trata-se da formalização dos instrumentos científicos empregados para atingir determinado fim, a partir do planejamento, organização, busca e análise de dados que respondem a uma problemática.

Grilo (2017) acrescenta que a função metodológica é esclarecer os procedimentos lógicos que norteiam o processo de investigação científica e que orientam o pesquisador durante a investigação, descrição e explicação dos fatos.

O método biográfico-narrativo, que orientou essa pesquisa, já foi amplamente trabalhado pelos sociólogos da Escola de Chicago, nas décadas de 1920 e 1930. Após cair em quase completo desuso, em razão da preponderância da pesquisa empírica, a partir dos 1980 voltou a nortear pesquisas na área de ciências sociais aplicadas, dando sustentação ao desenvolvimento científico (BUENO, 2002).

Nessa perspectiva recente, o método biográfico-narrativo vem sendo nomeado de diferentes formas. Bolívar (2012) defende o termo biográfico-narrativo, aqui adotado. Segundo o autor, essa abordagem metodológica permite conhecer experiências e interpretar a subjetividade das narrativas, compreendendo os significados dos fatos marcantes vivenciados na trajetória de vida e profissionais.

Denominado por Souza (2008) de (auto)biográfico, o método trata da abordagem biográfica do sujeito, fazendo-o revisitar a sua própria história e externar conhecimentos sobre si e sobre os acontecimentos marcantes de sua trajetória de vida, de modo a revelar conhecimentos oriundos de sua subjetividade, da singularidade de suas experiências e das perspectivas do seu próprio saber.

A narrativa biográfica fornece um quadro conceitual e metodológico para analisar aspectos essenciais do desenvolvimento da sociedade ou de uma profissão. A história de uma pessoa revela em sua personalidade as possibilidades e expectativas de crescimento, fornecendo um quadro biográfico que torna inteligível a complexidade da vida e da ação humana na sociedade. A vida pode ser interpretada como uma história, sendo fundamental para compreender a ação e o conhecimento humano (OLIVEIRA, 2016, p.88).

Por fim, Bolívar e Domingo (2006) ressaltam que ouvir as histórias e vivências que as pessoas narram permite compreender o que há de significativo em suas trajetórias e contribuem para responder questões e hipóteses a respeito do objeto e dos objetivos da pesquisa.

Sendo assim, o método biográfico-narrativo mostra-se adequado para conhecer as trajetórias de vida dos conselheiros do CESUL, interpretar os fatos marcantes de suas narrativas e compreender, a partir de suas experiências, as relações entre a universidade-empresa.

3.1 Delineamento da pesquisa

O método biográfico-narrativo, combinado com pesquisas bibliográficas e análise documental permitiu a triangulação das informações para investigar, por meio das narrativas dos membros do CESUL, os acontecimentos marcantes que evidenciam, ou não, a relação universidade-empresa em suas trajetórias de vida.

Os procedimentos metodológicos referem-se à análise de documentos relativos ao CESUL, tais como: atas, comunicados, registros eletrônicos, entre outros. Além disso, os dados narrativos, registrados por meio das entrevistas com os membros do Conselho, e das suas respectivas transcrições, foram organizados em quadros síntese e analisados vertical e horizontalmente, como propõem Kelchtermans (1993) e Bolívar (2012).

3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa de caráter qualitativo, caracterizou-se como um estudo biográfico-narrativo das histórias do CESUL e seus membros, possibilitando a reflexão e conhecimento da relação universidade-empresa.

Conforme Bauer e Gaskell (2006), a pesquisa qualitativa pressupõe análises sobre a natureza tribal da realidade e a investigação do campo de ação em que os sujeitos estão envolvidos. Tal abordagem requer uma interpretação fria da realidade e isenta de envolvimento com os sujeitos. Por outro lado, Bragança (2009) afirma que a utilização do método de pesquisa biográfico-narrativo favorece a prática de investigação e a construção do conhecimento por meio de abordagens dialógicas que rompem os conceitos teórico-metodológicos da pesquisa formal, no sentido de não ser uma técnica composta unicamente por coleta e análise dos dados.

Numa visão clássica, conforme Gil (2010), a pesquisa aqui retratada pode ser classificada como descritiva e exploratória. A intenção de aprimorar a ideia sobre a relação universidade-empresa e buscar maior familiaridade com os fatos que caracterizam essa

interação U-E, denotam os aspectos exploratórios. A perspectiva de compreender e descrever as características de membros do CESUL, e as particularidades do fenômeno que os envolvem e relacionam com o setor acadêmico, possibilitam a classificação da pesquisa como descritiva.

De abordagem qualitativa, e desenvolvida segundo a perspectiva da pesquisa biográfico-narrativa, é caracterizada como interpretativa, pois teve como orientação a busca dos sentidos e significados presentes nas narrativas dos sujeitos, cuja reflexão representa a interpretação que eles fazem dos acontecimentos vividos e, portanto, permite a interpretação da realidade por eles experienciada.

3.3 População e Participantes

Compõem a população deste estudo os 70 (setenta) executivos, representantes de empresas no CESUL e três representantes do UNIS, sendo esses últimos os organizadores e responsáveis pela manutenção deste Conselho.

Dentre os representantes das empresas, 34 (48%) dos empresários são apontados pela coordenação operacional do CESUL como membros ativos e assíduos, ou seja, participam do Conselho há mais de dois anos e registram frequência superior a 70% (setenta por cento) nas reuniões ordinárias realizadas nesse mesmo período. Dentre esses 34 membros ativos, 10 executivos (14% do total de membros registrados) participaram de pelo menos um dos eventos externos promovidos pelo CESUL: missões nacionais - Luiza Labs (2019), Açolab (2019) e missões internacionais – Portugal Júnior (2018) e Vale do Silício (2019) o que caracteriza a vivência de experiências oriundas da relação universidade-empresa.

Após identificado que apenas 7% (sete por cento) dos membros registrados no CESUL são mulheres (5 executivas), concluiu-se importante incluir duas delas como sujeitos da pesquisa.

Por fim, considerando a representação da organização do CESUL, foi selecionado um dos executivos que representam o UNIS para compor a amostra a ser pesquisada, por meio de entrevista. Foram entrevistados sete membros do CESUL. Ressalta-se que o momento de pandemia mundial (2020-2021) configurou desafios à coleta de informação, mas, com a colaboração dos membros do CESUL, foi possível realizar entrevistas com o devido rigor científico.

Conforme aponta Duarte (2002), em pesquisas qualitativas dificilmente define-se a quantidade de sujeitos e a manutenção ou alteração do quadro de entrevistas estabelecido a

priori, dependerá da qualidade das informações obtidas, da profundidade e do grau de recorrência ou divergências identificadas nas abordagens com os sujeitos.

3.4 Instrumentos de Pesquisa

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: as entrevistas narrativas e a análise documental.

O instrumento principal foi a realização de entrevistas não estruturadas, orientadas por uma pergunta desencadeadora, que segundo Szymanski (2011) possibilita a aproximação a respostas de perguntas que buscam conhecer como as pessoas compreendem os fenômenos vivenciados. Assim, foi elaborado o seguinte conjunto de perguntas desencadeadoras: “Como os acontecimentos vivenciados por você, em sua trajetória como executivo e membro do CESUL, influenciaram a relação entre universidade e empresa?”

Também compõem a coleta de dados os documentos relacionados às reuniões e constructos do CESUL, tais como: relatórios de visitas técnicas, depoimentos publicados pela organização sobre missões empresariais - nacionais e internacionais -, reportagens divulgadas pela assessoria de imprensa do UNIS e pela mídia local, ficha cadastral dos conselheiros, termo de participação dos membros do CESUL, comunicados oficiais, pesquisas de satisfação anual, entre outros que forem disponibilizados, através dos quais foram conhecidos acontecimentos (eventos, ações, etc) que expressam a relação universidade-empresa.

Os procedimentos da pesquisa documental valem-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou estão restritos a registros próprios das entidades que os elaboraram. Neste caso, a análise documental realizada resgatou as principais ações que compõem a história do CESUL e investigou as características do grupo de executivos que integram o Conselho, bem como identificou o perfil das instituições que esses membros representam no que se refere ao: faturamento, número de empregos gerados e segmento de atuação.

A análise desses dados permitiu identificar de quais setores são as empresas mais ativas nas relações U-E, no âmbito do CESUL; a relação entre o faturamento dessas empresas representadas e a participação nas realizações propostas pelo CESUL; o nível de satisfação e percepção de relevância das organizações participantes.

A análise dessas informações, oriundas de diferentes fontes, permitiram maior compreensão e conhecimento do fenômeno estudado.

3.5 Procedimentos para Coleta de Dados

Duarte (2002) relata que depoimentos orais ou de histórias de vida são de grande valia. No entanto, alerta que nesse tipo de entrevista, posturas mais formais não costumam produzir bons resultados. Entrevista é trabalho, alerta Brandão (2000, p.8), e como tal “reclama uma atenção permanente do pesquisador aos seus objetivos, obrigando-o a colocar-se intensamente à escuta do que é dito, a refletir sobre a forma e conteúdo da fala do entrevistado” – além, é claro, dos tons, ritmos e expressões gestuais que acompanham ou mesmo substituem essa fala – e isso exige tempo e esforço.

Assim, Silva e Menezes (2005) destacam que a entrevista, instrumento de coleta de dados, deve gerar vínculo entre o entrevistado e a pesquisa realizada, para que o sujeito informante esteja ciente que suas narrativas estão relacionadas a um problema e hipóteses do projeto e que de seus dizeres serão obtidos elementos que possam responder aos questionamentos iniciais do trabalho.

A ética e a preparação do pesquisador são basilares para realização de pesquisas de abordagem qualitativa, dentre as quais inclui-se a biográfico-narrativa. Por tratar-se de pesquisa com seres humanos, e conter registros de dados narrativos, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário do Sul de Minas (CEP/UNIS), primando pela proteção e defesa dos sujeitos entrevistados, sua integridade e dignidade (CAAE: 26992819.0.0000.5111 – CEP/UNIS).

Além disso, as entrevistas foram realizadas em data previamente agendada com cada um dos conselheiros selecionados para esta etapa e ocorreram por meio de serviço de conferência via internet, com imagem (vídeo) e som (microfone), em respeito às restrições de proximidade social. Registra-se que os recursos tecnológicos utilizados (vídeo chamada via internet) possibilitaram ao pesquisador observar os entrevistados durante suas narrativas podendo assim gerar notas a respeito das expressões, intenções e comunicação, verbal e não verbal, adotadas ao narrar os fatos marcantes de suas vidas.

As entrevistas foram iniciadas com conversas informais no intuito de deixar os respondentes confortáveis em participar da pesquisa e para estabelecer uma relação de confiança entre os entrevistados e o pesquisador, capaz de “despir o discurso” dos participantes de formalidades ou relatos meramente diplomáticos. Ao sentir os entrevistados conectados ao diálogo, o pesquisador explicou sumariamente a pesquisa, apresentou esclarecimentos sobre os direitos resguardados ao entrevistado pelo CEP/UNIS e, em seguida, anunciou a pergunta desencadeadora.

O pesquisador, em escuta ativa, buscou não interromper as falas dos sujeitos. Em momentos oportunos e necessários fez questionamentos para estimular ou aprofundar as explicações dos entrevistados sobre fatos marcantes e que aparentemente denotam traços de alguma forma da relação de U-E. As entrevistas duraram, em média, 60 minutos e ocorreram de forma interativa, cordial e espontânea, sendo que as relações entre entrevistados e pesquisador foram muito respeitadas, profundas e produtivas.

3.6 Procedimentos para Análise de Dados

Todas as narrativas foram transcritas e as recorrentes leituras deram origem a uma síntese esquemática dos acontecimentos narrados. Sua análise gerou três eixos norteadores, segundo a interpretação do pesquisador, constituída a partir do que observou, ouviu e registrou durante as entrevistas. Esses procedimentos, cruzados com a literatura e documentos, segundo Minayo (2005), contribuem para desenvolvimento da técnica de triangulação de dados, que possibilita expandir as interpretações e compreensões dos fenômenos estudados, dando maior abrangência e clareza em suas descrições teóricas e práticas.

As sínteses dos relatos dos entrevistados foram individualmente organizadas numa sequência cronológica, o que possibilitou a identificação de acontecimentos comuns que denotavam as relações U-E nas trajetórias de membros do CESUL entrevistados. Em consonância com Bolívar (2002), esse foi um procedimento que possibilitou uma análise singular do material produzido por meio das entrevistas.

Sá (2014, p. 93) aponta que existem vantagens em trabalhar com sínteses esquemáticas para estabelecer as categorias e analisar os dados.

A análise documental deu-se por meio dos documentos relacionados às reuniões e constructos do CESUL: relatórios de visitas técnicas, depoimentos publicados pela organização sobre missões empresariais - nacionais e internacionais -, reportagens divulgadas pela assessoria de imprensa do UNIS e pela mídia local, ficha cadastral dos conselheiros, termo de participação dos membros do CESUL, comunicados oficiais, pesquisas de satisfação anual, entre outros disponíveis.

Foram analisados os documentos disponibilizados pelos organizadores do CESUL e outros publicados nas mídias locais, que possibilitaram o conhecimento e descrição das características deste Conselho Empresarial, seus constructos e representações. Nas fichas cadastrais foram encontrados dados quantitativos, nos quais se identificaram informações a respeito de setores econômicos, empregabilidade, recursos financeiros e áreas de atuações das

empresas, bem como, as interações dos membros nas realizações do CESUL e interações com o setor acadêmico. Foi possível, ainda, conhecer os perfis dos executivos e empresas que o compõem e a frequência dos executivos nas reuniões do CESUL. As matérias públicas e coberturas de eventos possibilitaram registros das realizações do CESUL, nas quais foram averiguadas as iniciativas de mobilização dos demais atores sociais (empresas e governo) e as forças impulsionadoras das relações U-E no âmbito do CESUL.

Os conjuntos de dados coletados foram constantemente entrelaçados uns aos outros, provocando análises concomitantes que interferiram na compreensão, análise e produção de conhecimento a respeito do tema e do próprio CESUL, num movimento contínuo de aprendizado, externalização e atualização científica.

4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As narrativas das histórias de vida dos membros do CESUL e a pesquisa documental, triangulados com o referencial bibliográfico, permitiram a interpretação das relações U-E nas trajetórias dos membros desse conselho empresarial. O processo analítico possibilitou a identificação e o reconhecimento de acontecimentos marcantes enunciados pelos executivos do CESUL, que caracterizaram a relevância de suas aproximações com o setor acadêmico e das relações U-E para o desenvolvimento regional.

A análise dos resultados e sua discussão são apresentadas em duas partes. A primeira refere-se à pesquisa documental e referências bibliográficas que permitiram a apresentação da história e composição do Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL). A segunda, inicialmente apresenta a caracterização dos sujeitos entrevistados. Em seguida, discutem-se os aspectos e os eventos relatados pelos conselheiros como expressões das relações U-E - ou da ausência delas. E, finalmente, desenvolve-se a discussão sobre as relações U-E e a participação no CESUL.

4.1 O Conselho Regional do Sul de Minas (CESUL): história e composição

4.1.1 A história

O Conselho Regional do Sul de Minas (CESUL) “foi fundado em 2015, com a participação de 65 empresas, 2 prefeituras e 4 entidades privadas sem fins lucrativos como associações comerciais e SEBRAE-MG, tendo uma IES como sede e organizadora do mesmo” (PORTUGAL JÚNIOR; *et al.*, 2020, p.8). Essas organizações são responsáveis por aproximadamente 10.000 (dez mil) postos de trabalho e, somados, seus faturamentos correspondem ao percentual representativo do PIB da microrregião de Varginha/MG, localizada no sul do Estado de Minas Gerais - Brasil, conforme números demonstrados anteriormente. O CESUL caracteriza-se como estratégia para articulação da relação universidade-empresa, pois, conforme aponta North (1990), a atuação da universidade nas empresas locais pode ocorrer por meio de consultorias gerenciais, tecnológicas, financeiras, entre outras.

O CESUL não possui natureza jurídica constituída e não é um conselho formado por força de lei, tal como são os conselhos municipais. Essa instituição recebe a denominação de

conselho, considerado o significado literal dessa palavra, qual seja a “reunião de pessoas com interesses e objetivos em comum, que têm algo a compartilhar” (PORTUGAL JÚNIOR, 2019).

O objetivo principal do CESUL é aproximar os empresários através de uma comunidade de cooperação, visando oportunizar momentos de aprendizado, o desenvolvimento de negócios, um ambiente de *insights* e a busca conjunta pela defesa dos interesses dos envolvidos. Além disso, sobretudo, o incentivo de parcerias entre universidade, empresas e o poder público.

A organização dessas oportunidades de cooperação é coordenada pelo Grupo Educacional UNIS, IES da região, caracterizando a relação U-E - objeto central desta dissertação. Tais oportunidades decorrem, amiúde, das reuniões mensais, quando são realizadas palestras proferidas por convidados especialistas em temas importantes para o conjunto dos conselheiros - que estimulam o debate e a reflexão (QUEIROZ, 2019).

Comumente, os encontros oficiais dos membros do CESUL são realizados em formato de almoço executivo, composição de mesa em “U”. Porém, com os impedimentos sociais trazidos pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19), as reuniões passaram a acontecer em ambiente *online*, fechado e exclusivo para os conselheiros.

Além dessas palestras, acontecem as reuniões dos conselheiros nas diferentes câmaras temáticas, como as que são voltadas para as discussões sobre eficiência energética, estratégias para o varejo, e políticas públicas. Em relação a essa última, uma importante ação colaborativa foi a elaboração, em 2017, da “Carta do Sul de Minas”, contendo uma série de reivindicações, dentre elas a duplicação de uma parte importante do trecho da BR-491, que liga o município de Varginha à Rodovia Fernão Dias, principal acesso de escoamento da produção local para os grandes centros. Esse documento foi encaminhado às autoridades políticas estaduais e federais, que endossaram as demandas e efetivaram parcialmente essas ações que já contribuem sobremaneira para o desenvolvimento da região.

O CESUL liderou a parceria entre os setores público e privado para a construção do novo trevo de acesso ao Aeroporto Regional de Varginha. Foram construídas novas rotatórias e realizada a duplicação da pista, com melhoria significativa do trânsito e da circulação de veículos, reduzindo significativamente os congestionamentos e o número de acidentes anteriormente registrados (GUEDES; ÁVILA, 2020).

Essa colaboração entre os três atores - Prefeitura Municipal, Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS) e empresas integrantes do CESUL -, caracteriza a relação U-E e a força estratégica da trílice hélice, a qual, mais do que limitada burocraticamente a simples convênios, pode constituir-se em processos dinâmicos, tão necessários ao enfrentamento dos desafios para o desenvolvimento da região, preconizados por Chiarini e Vieira (2012).

Por outro lado, a IES, mais do que assumir as clássicas incumbências de ensino, pesquisa e extensão, como afirma Etzkowitz (2003), ao coordenar e organizar as ações do CESUL, potencializa as oportunidades de cooperação com os cursos de extensão e pós-graduação *lato e stricto sensu*, o desenvolvimento de pesquisas, as redes de transferência de tecnologia, os centros de inovação, entre outras.

Vale destacar algumas das iniciativas do CESUL para desenvolvimento de seus membros e, por conseguinte, da região, tais como: Missão Empresarial em Portugal, em 2018, que possibilitou aos conselheiros participantes a realização de *benchmarking* com organizações europeias.

Em 2019, uma comitiva de empresários do CESUL participou da Missão Empresarial Vale do Silício, ocasião em que teve acesso a *startups* e instituições reconhecidas por seus processos de inovação. Em âmbito nacional, ainda em 2019, outras duas Missões Empresariais foram realizadas: uma no Luiza Labs, motor de inovação da varejista Magazine Luiza, e outra na Açolab Brasil, *hub* de inovação aberta da Acerlormital, maior indústria de aço do mundo, com sede em Luxemburgo.

Ainda na esteira de participações, consta nos documentos informativos Conselho, a previsão de uma nova Missão Internacional, em 2021, para Israel - anteriormente programada para 2020, porém prorrogada em virtude da pandemia do novo Coronavírus - COVID-19 (QUEIROZ, 2019).

A experiência colaborativa constituída pelo CESUL, ao buscar superar os desafios postos às empresas, IES e instituições governamentais, compreendidas segundo o modelo da Tríplice Hélice, demonstra que a soma de esforços, de corresponsabilidade nos investimentos, de divisão de responsabilidades, de ações integradas e interdependentes potencializam não somente o progresso tecnológico, mas contribuem fortemente para o desenvolvimento econômico e social das regiões (MOTA, 1999; ETZKOWITZ, 2010).

Compreendendo a necessidade regional, em consonância com Abdala (2013) e Araújo (2000), o Grupo Unis avançou nos projetos de integração da Universidade com o meio produtivo, promovendo conexões de *startups* e empresas consolidadas com o propósito de trabalhar a resolução de problemas comuns e partilhar soluções de impacto econômico e social. O Cesul Lab, como é denominado o empreendimento, foi fundado em março de 2020 e é caracterizado como um *hub* de inovação aberta, no qual eixos setoriais são liderados por empresas que dispõem de recursos para embarcar e tracionar projetos de interesse do mercado regional (MARTINS FILHO, 2020).

Martins Filho (2020) aponta que, além de ser um importante propulsor de inovações regionais, o Cesul Lab lidera um processo sistemático de disrupção empresarial, social e educacional, protagonizando a articulação de iniciativas de atração de investimento para o sul de Minas. Exemplo disso é a visita do Vice-Governador do Estado de Minas Gerais, Paulo Brant, indicando a colaboração do Governo do Estado para captar investimentos estrangeiros para instalação de um centro de tecnologia no sul de Minas Gerais, relata a matéria publicada na mídia online (G1, 2020).

Em plena pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), o *hub* foi palco de capacitações que ajudaram empresas na implementação de mudanças necessárias para mitigar os impactos da crise de ordem mundial nos negócios locais. Também seguiu com o diagnóstico das potencialidades da região e desenvolveu o Plano de Desenvolvimento Econômico de Varginha (PDEV), contando com a participação dos empresários membros do CESUL e dos alunos do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional (PPGDR) do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS, 2020).

Nos registros das atividades entre os diferentes atores participantes do CESUL, as interações coordenadas entre os indivíduos dos grupos caracterizam esse conselho como uma instituição, ao menos, sob a luz da teoria das instituições North (1990). Observa-se que os executivos participantes do CESUL submetem-se a regras formais e informações de participação, interação e cooperação, com cooperação mútua entre as partes, para estabelecer alternativas de desenvolvimento tecnológico e produtivo, “vias claras e previsíveis” para consolidação de trajetórias de inovação e transformação empresarial aos membros do CESUL. Portanto, ao ganhar voz social e consolidar regras respeitadas pela comunidade na qual está inserido, o CESUL conquista sua conotação institucional e, como apontam os estudos de Douglass North, assume sua expressividade como agente de desenvolvimento econômico e social.

Não obstante, Portugal Júnior (2019) ressalta que ainda há questões a serem observadas e incluídas nos programas de desenvolvimento regional, objetivando oportunizar a inclusão de pequenas e médias empresas nas iniciativas supracitadas e fomentar ambientes de negócios e sociedade mais equânime.

Enfim, conhecer as fundamentações teóricas, a composição “associativa” e as perspectivas que moldam as ações do Conselho Empresarial do sul de Minas, possibilitaram maior compreensão, aprofundamento das reflexões acerca das relações U-E e da relevância do CESUL para o desenvolvimento da microrregião de Varginha, investigadas nesta pesquisa.

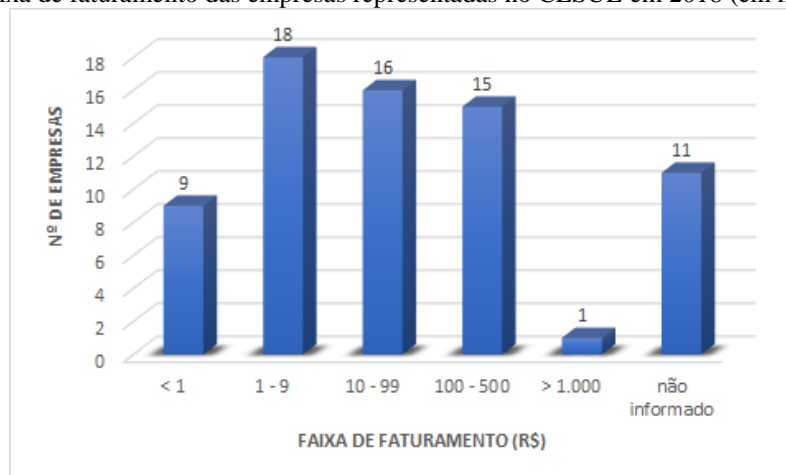
Portanto, fez-se necessário analisar o perfil dos membros do CESUL e as características das interações realizadas junto às empresas participantes, bem como averiguar o potencial de contribuição desse Conselho para com a microrregião de Varginha/MG.

4.1.2 A composição

Das atuais 70 (setenta) organizações participantes, os representantes de 35 (trinta e cinco) delas (50%) mantêm frequência constante nos encontros mensais desde a criação do CESUL - dado que também indica a consistência do Conselho quanto à adesão e participação de seus membros. Desses representantes, 10 participaram de eventos específicos, dois deles no exterior.

Na análise documental, foi possível conhecer o número de trabalhadores empregados, movimentações econômicas dessas empresas, composição de seus quadros profissionais, segmentos de mercado representados no Conselho, entre outras informações que corroboram com inferências e trazem subsídios para responder às questões levantadas nesta pesquisa. O Gráfico 1, a seguir, apresenta as informações sobre o faturamento das empresas.

Gráfico 1: Faixa de faturamento das empresas representadas no CESUL em 2018 (em milhões de reais)

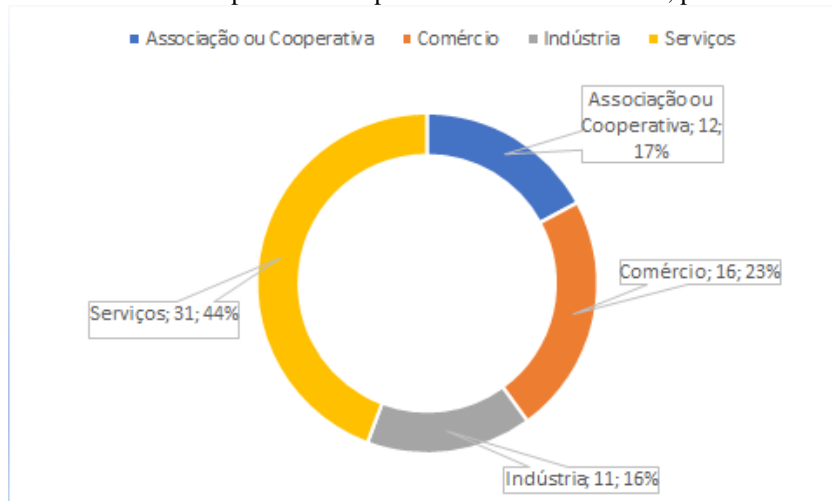


Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelo autor.

Os registros documentais sinalizam um faturamento de R\$ 5.703.223.000 (5,7 bilhões de reais) ao ano (a.a). Considerando que 11 empresas não informaram seus números, é estimado, pela organização do CESUL, uma movimentação total de 8 bilhões de reais ao ano. Das empresas participantes, 70% (setenta por cento), encontram-se no intervalo de faturamento anual de 1 a 500 Milhões de reais, sendo que: 18 empresas faturam até nove Milhões a.a, 16 empresas registram movimentações entre 10 e 100 Milhões de reais e 15 (quinze) empresas faturam entre 100 e 500 milhões de reais ao ano.

Outro apontamento refere-se aos setores de atuação das empresas representadas no CESUL, apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Número de Empresas Participantes no CESUL em 2019, por Setor de Atuação



Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelo autor.

A maior parte dos membros ativos exercem atividades atreladas a Serviços (44%), seguido por instituições que atuam no Comércio (23%), e, depois, pelas organizações que exercem atividades Associativas e/ou Cooperativas (17%), cujo número de participantes é muito próximo à Indústria, que representa 16% das instituições participantes.

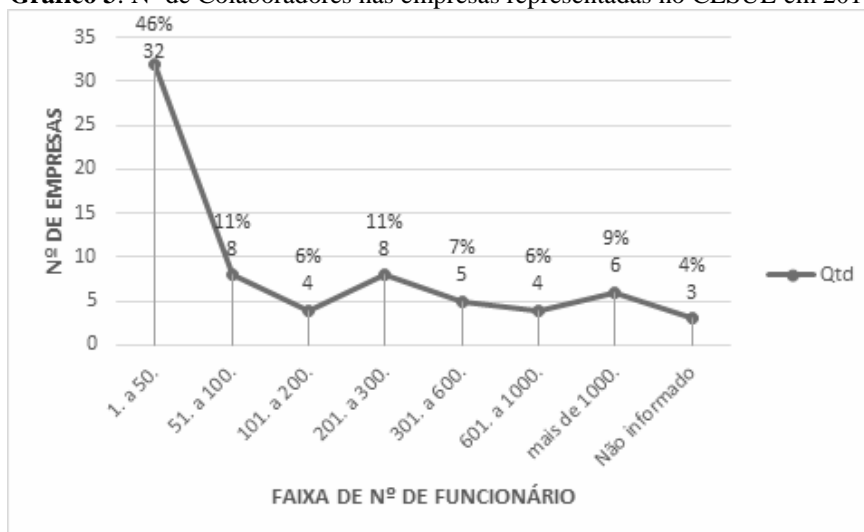
Observa-se que o CESUL está em consonância com a realidade da região do sul de Minas, conforme os dados da FECOMÉRCIO (2019), que apontam o setor terciário como responsável pela maior participação no PIB, chegando a cerca de 53% da riqueza gerada na região. Segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), a região do sul de Minas sedia mais de 140 mil estabelecimentos, sendo 72% no setor de comércio e serviços.

Os números do CESUL denotam importância para o contexto da microrregião de Varginha. A expressão do Conselho na dinâmica social, analisada sob a ótica dos contratos laborais mantidos pelos seus membros, indica a possibilidade de impactar milhares de pessoas economicamente ativas, pertencentes às diversas cidades e comunidades que constituem o território analisado. Nessa perspectiva, infere-se que há espaço para trabalhar o desenvolvimento de forma integral, para além do crescimento econômico, a partir das relações U-E mantidas por meio do CESUL, uma vez que suas iniciativas reverberam, direta ou indiretamente, em 17.469 (dezessete mil, quatrocentos e sessenta e nove) pessoas*⁴. São esses

⁴ Número total de colaboradores diretos, informados pelas empresas participantes do CESUL. Nessa soma foram excluídos os mais de 100.000 (cem mil) colaboradores do Ministério da Defesa, que tem cadeira de convidado no CESUL.

os profissionais que mantêm vínculos com as organizações participantes do CESUL, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3: N° de Colaboradores nas empresas representadas no CESUL em 2019



Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelo próprio autor.

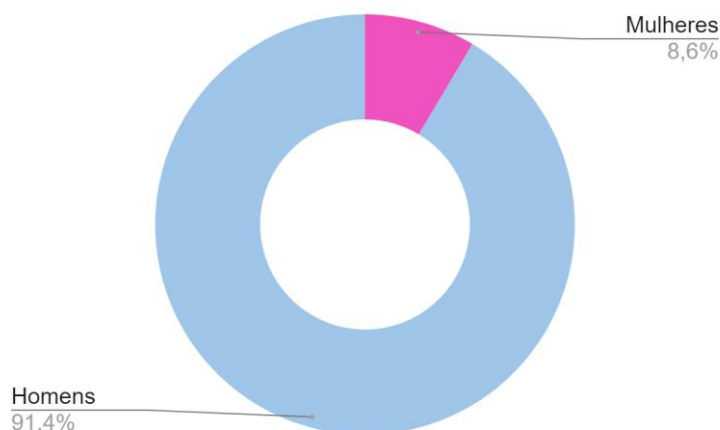
Nesse sentido, faz-se atual - e ao mesmo tempo urgente - a afirmativa de Araújo (2000) sobre a potencial mudança da realidade por meio de iniciativas inovadoras, capacitação e disseminação do conhecimento por intermédio de investimentos em universidades, centros de pesquisa e políticas para desenvolvimento da Ciência e Tecnologia.

A já mencionada relação sinérgica entre as teorias do desenvolvimento e o conceito da trílice hélice Abdala (2013) - mediante as ações articuladas no CESUL, envolvendo a instituição de ensino superior, as empresas e os governos locais - possibilitam soluções inovadoras e assertivas, dificilmente alcançadas pelos membros dessa hélice tríplice, se considerados separadamente.

Finalmente, a análise documental apontou a disparidade entre o número de homens e mulheres representando as empresas que compõem o CESUL. Não é objetivo desta pesquisa a discussão sobre questões de gênero, no entanto, a acentuada discrepância indica nessa direção.

O Gráfico 4 apresenta a relação entre homens e mulheres representando as empresas participantes do CESUL.

Gráfico 4: Relação de homens e mulheres representando empresas no CESUL em 2019



Fonte: Documentos CESUL, adaptado pelo autor.

O estudo de Hryniewicz e Viana (2018) elucida que apenas 4,5% dos diretores de empresas brasileiras são mulheres, enquanto a média em países emergentes é de 7,2%. Comparando os indicadores, nota-se que os números do CESUL estão acima da média dos países emergentes. Vale ressaltar que, nas iniciativas de 2020, o Cesul Lab realizou fóruns e eventos exclusivos para mulheres empreendedoras, colocando-se como agente de transformação social e contribuindo no combate às diferenças de classes, gêneros, raciais e/ou étnicas.

Percebe-se que o CESUL, ainda que não constituído juridicamente, exerce seu papel como conselho ao agrupar pessoas de interesses em comum e, em seus espaços, representarem uma fatia da sociedade empresarial da microrregião de Varginha/MG. Os números apresentados expõem a importância desse colegiado e sua influência no desenvolvimento econômico e social da região, seja por meio das decisões tomadas no âmbito empresarial - influenciando milhares de pessoas e suas famílias -, seja a partir de intervenções junto à comunidade ou seu ambiente.

Portanto, parece pertinente afirmar que o CESUL tem um papel importante na formação, orientação ou atualização dos executivos que o compõem - e que esses conselheiros são responsáveis por parte considerável dos ativos financeiros e humanos da região. Também, fica evidente que o CESUL é um agente de articulação de iniciativas que fazem convergir os esforços dos poderes governamentais, empresariais e universitários - e colocam essa tríplice hélice regional em movimento, a fim de prover soluções de impacto positivo na sociedade.

Por fim, nessa primeira parte da análise, compreende-se que o CESUL é um órgão não governamental, privado e sem fins lucrativos, cuja história demonstra a representatividade e a importância para a microrregião de Varginha/MG.

4.2 Relações U-E e desenvolvimento regional: acontecimentos marcantes e significados nas trajetórias dos conselheiros

As entrevistas com membros conselheiros e com representante da IES, organizadora do CESUL, possibilitaram a interpretação dos fatos marcantes narrados por ilustrarem as relações entre universidades e empresas. Esses fatos exprimem, ainda, suas perspectivas quanto à participação no CESUL e suas contribuições para o desenvolvimento regional.

As análises das narrativas, na perspectiva da dimensão individual e coletiva, resultaram em dois eixos que orientaram as discussões e a compreensão das relações U-E narradas pelos entrevistados, são eles: **Relações U-E – acontecimentos e significados**; **Relações U-E - participação no CESUL**.

Buscou-se a interpretação dos significados dos fatos marcantes nas trajetórias dos conselheiros do CESUL, sempre orientada pelo referencial bibliográfico, registrando percepções intrínsecas e individuais que apresentaram outros significados às ações realizadas entre a academia, o setor produtivo e/ou o governo. Sendo assim, os dois eixos orientadores das discussões traçadas são compostos por categorias conceituais que foram interpretadas durante o processo de entrevista, transcrição e análises das narrativas (Figura 5).

Figura 5: Categorias conceituais interpretadas durante o processo de entrevista.

“Relações U-E acontecimentos e significados”	Relações U-E participação no CESUL”
<ul style="list-style-type: none">- O trabalho na infância;- Formação profissionalizante;- Busca por conhecimento;- Ingresso no ensino superior;- Estágio;- Reconhecimento das primeiras relações U-E;- Inserção no trabalho formal;- Educação, formação, gestão;- Demandas para as IES nas relações U-E; e- Desenvolvimento regional.	<ul style="list-style-type: none">- Trajetória empresarial/executiva;- Perspectiva da executiva mulher no CESUL;- "Dicotomia" entre a teoria e prática;- Razão da participação no CESUL;- Significados dessa participação;- Desenvolvimento regional;- Empreendedorismo e inovação;- Incentivo às atividades econômicas na região;- Fortalecimento da tríplice hélice; e- Demandas para o CESUL.

Fonte: Entrevistas com membros do CESUL, adaptado pelo autor.

No que diz respeito às “relações U-E – acontecimentos e significados” discutem-se os relatos sobre o trabalho na infância, formação profissionalizante, busca por conhecimento, ingresso no ensino superior, estágio, reconhecimento das primeiras relações U-E, inserção no trabalho formal, educação, formação, gestão e, por fim, as demandas para as IES no contexto das relações U-E e desenvolvimento regional.

Sob a ótica das “relações U-E – participação no CESUL”, buscou-se interpretar a trajetória empresarial/executiva do entrevistado(a), evidenciou-se a perspectiva da executiva mulher num ambiente predominantemente masculino, a "dicotomia" entre a teoria acadêmica e a prática de mercado, a razão da participação no CESUL, os significados dessa participação, as questões relacionadas ao desenvolvimento regional, o desenvolvimento do empreendedorismo, o incentivo às atividades econômicas na região, o fortalecimento da tríplice hélice e as demandas para o CESUL.

4.2.1 Os conselheiros: caracterização e síntese das trajetórias

Inicialmente, apresentam-se sumariamente as trajetórias dos conselheiros entrevistados, suas características pessoais e profissionais.

Foram entrevistados 7 (sete) membros do CESUL, selecionados conforme as delimitações da pesquisa, que serão caracterizados a seguir para fins de compreensão do processo de análise e do ponto de partida para alcance dos resultados ora discutidos. Mantido o sigilo e anonimato dos entrevistados, foram adotados codinomes aleatórios para os sujeitos, que nas seções seguintes serão assim identificados: CONSELHEIRO-WQ, CONSELHEIRA-MC, CONSELHEIRO-GG, CONSELHEIRA-IC, CONSELHEIRO-RL, CONSELHEIRO-VU e CONSELHEIRO-FU.

Apresentados os entrevistados, nota-se em suas trajetórias e características que são cinco homens e duas mulheres; dois evidenciaram ter menos de 40 anos de idade e seis deles relataram ter concluído a formação de nível superior, sendo que quatro reforçam que cursaram a graduação e/ou MBA para adquirir conhecimentos, melhorar suas capacidades de gestão e, conseqüentemente, profissionalizar suas empresas. Três conselheiros mencionam vivências profissionais na pré-adolescência e narram suas experiências de relacionamento U-E ainda nos anos iniciais de ingresso no mercado de trabalho, por meio de entidades de educação não-formal, tais como: SEBRAE, SENAI e/ou outras promotoras de projetos governamentais.

As narrativas de dois entrevistados apontam suas respectivas participações em negócios familiares já consolidados e atribuem a esse fato a responsabilidade que sentem em agregar conhecimento técnico e/ou acadêmico nas operações das empresas de seus antecessores, seja para profissionalizar os processos ou para promover uma sucessão exitosa.

Dos sete ouvidos, seis, até o momento da entrevista, eram empresários ou membros da família fundadora da organização em que atuam; e apenas um dos sujeitos era executivo em instituição privada pertencente a terceiros.

Seguem as narrativas dos conselheiros e do membro da IES.⁵

CONSELHEIRO-WQ: [Sou] um homem de 43 anos, pai de três filhas, 21 anos, 18 anos e 9 anos, então, são três meninas. Eu sou casado há 22 anos. Já estou nessa trajetória como empresário, completando 14 anos em carreira solo. Sou filho de família muito simples, muito pobre. O meu pai trabalhou quase que a vida toda como sapateiro e comerciante, a minha mãe é uma pessoa que cuidou sempre da família, se dedicou a vida toda para cuidar dos filhos. Aos 7 anos, que eu bem me lembro, eu já comecei a trabalhar vendendo picolés, vendendo coxinha, ajudando o meu pai no bar, ele tinha um bar. Na época, eu não tinha noção do que eu estou falando agora, mas eu acho que é minha formação profissional, comercial, essa orientação para a administração dos negócios veio dessas experiências [de] atividade cotidiana.

Com 10 anos, eu participei do programa de atendimento ao menor aprendiz [na minha cidade natal], que foi o PAMEV, fui guarda mirim com 10 anos, fiquei quase até os 14 anos na guarda mirim [onde] nos ensinavam muita disciplina, muita responsabilidade. Aos 14 anos, também por orientação da família, eu fui fazer uma prova para participar do SENAI, num curso técnico de mecânica e de ajustagem mecânica e fui privilegiado com uma bolsa de estudos pela empresa fabricante de embalagens de filme plástico. Cursava um período que era de quinta a oitava, que a gente faz isso integrado com outro período técnico, de aprendizagem técnica, e nas férias a gente passava um período na fábrica acompanhando as atividades. Aos 16 anos, eu concluí o SENAI e fiz estágio até os 18 anos na empresa [que me concedeu a bolsa] com bastante dificuldade, porque eram dois períodos de estágio na empresa depois mais o período da noite.

Aos 18 anos, eu completei o meu estágio e ingressei numa empresa. Fiquei lá quase um ano [e] os diretores [da] empresa, [onde estagiei] me convidaram para participar [de um] projeto bastante interessante com plástico. Eu voltei participando do grupo executivo da empresa.

Eu passei por três ou quatro empresas no segmento de plástico, antes da minha, dos 19 anos até aos quase 30. Ao longo dessa experiência de quase 10, 12 anos trabalhando para grandes empresas nesse negócio, tive muitos cursos de formação, tanto de liderança, quanto técnico, de administração de negócios, e a vida me levou para área empresarial. Eu não montei um plano para ser empresário. Acho que a vida me conduziu, eu acredito que pelo pela dedicação, pelo esforço e até pelo resultado que eu entregava algumas pessoas me davam oportunidade para fazer algo diferente.

⁵ As narrativas foram fielmente transcritas e incluídas no trabalho, mantendo os dizeres dos entrevistados. Para melhor compreensão do texto foram acrescentados marcadores entre colchetes.

Com 21 anos de idade, eu tinha 200 pessoas na minha equipe. Eu estava coordenando um grupo, numa empresa multinacional com mais de 30 equipamentos rodando sob a [minha] supervisão [quando] [o dono] de uma empresa [me chamou e disse]: eu abri essa empresa há 1 ano, ela está dando resultado negativo e eu preciso de ajuda porque senão vou ter que fechar essa fábrica. Fiz [para ele] um relatório dizendo que a empresa realmente não tinha condições de dar certo. [Tive a seguinte resposta]: eu quero que você resolva meu problema. Se você fizer essa empresa funcionar vai ter uma participação societária no negócio. E eu trabalhei 24 horas por dia, de segunda a segunda. Quase cheguei à fadiga total, porque eu tinha que conduzir uma fábrica grande, que era uma empresa multinacional, e ao mesmo tempo tocar uma outra fábrica que tinha milhões de problemas e não tinha estrutura.

Eu me tornei sócio da empresa e eu vi a oportunidade de fazer algo maior, bem maior. Aí surgiu a minha empresa, a primeira empresa. Depois desta experiência surgiram outras também, todas no segmento de plástico.

CONSELHEIRA-MC: Eu iniciei [minha carreira], na verdade, com o CIEE, na época, que era o convênio integração empresa-escola. Eu trabalhava numa empresa, numa loja de peças de veículos, trabalhava no departamento de contas a pagar e quando surgiu a oportunidade, eu comecei a fazer faculdade no Unis. Fui da primeira turma de administração.

Como a empresa em que eu trabalhava estava passando por dificuldades financeiras, eu aceitei uma oportunidade de estágio [em uma instituição financeira nacional]. Tipo assim, eu dei alguns passos atrás, porque na verdade eu ganhava um salário relativamente bom na empresa, porém ela não estava bem financeiramente e eu arrisquei, saí da empresa e fui fazer estágio [nesta instituição bancária]. Eu sabia que o estágio não era uma coisa fixa, porém [nesse estágio] eu tive oportunidade de me mostrar e a partir disso, eu fiquei um ano dezoito dias até que surgiu a oportunidade [em uma cooperativa de crédito, na cidade onde moro] e eu mandei o currículo para lá e eu estou lá [na cooperativa] até hoje, já são 15 anos. Esse pontapé inicial foi importante porque eu iniciei como auxiliar contábil, passei para contadora, supervisora contábil, gerente administrativo e hoje estou como diretora administrativa.

CONSELHEIRO-GG: [Tenho] atualmente com 41 anos, [quatro filhos], tenho uma visão mais clara de tudo o que eu passei. Então, fazendo essa análise biográfica até do profissional, eu vejo o quanto cada experiência que eu vivi em Belo Horizonte, dentro da UFMG, em estágio que eu fiz em uma empresa referência no meu segmento, dentro da empresa da minha família, tudo o que aconteceu, eu vejo o quanto que isso veio para me fazer evoluir.

Eu vejo o quanto que eu pude ajudar a evoluir a empresa [negócio familiar de grande porte], evoluir pessoas e estou nesse momento de busca. Depois da venda do [do negócio da minha família], eu continuo com [outro modelo de negócio, no segmento varejista]. É um desafio [atuar] só [no mercado] online. A gente continua com a empresa [no setor financeiro – *fintech*], que agora a gente está fazendo uma mudança. Ela foi vendida – amém –, mas a gente continua nela, a gente continua tendo participação.

A universidade entrou quando eu fui para Belo Horizonte, em 1996, e entrei na UFMG, em computação. A minha família já era empresária, o meu pai já tinha um [negócio], e antes de eu ir para a faculdade ele me perguntou se eu queria trabalhar [na empresa da família] ou não, porque ele acreditava que se eu fosse trabalhar [na empresa], era até melhor eu começar a ter uma experiência profissional prática primeiro para depois poder aliar à experiência universitária, um curso de formação superior com algo mais prático. Então já começa aí, ele acreditando que a universidade teria que agregar na minha prática profissional. Só que na época eu falei que não queria trabalhar [no negócio da família], [pois] eu gostava muito da área de tecnologia.

Eu formei [em computação na UFMG] e comecei já o mestrado direto. Então, aí já começou uma relação [universidades e empresas], porque o mestrado em computação na UFMG tem muitas empresas que patrocinam pesquisas, então eu fiz alguns trabalhos ligados à IBM, pesquisas universitárias para o desenvolvimento das empresas, [trabalhando na própria UFMG] com o desenvolvimento de software ligado ao setor público. Depois eu comecei a gerenciar projetos lá na UFMG e desenvolvi um projeto para a [o poder legislativo de uma cidade e alguns outros trabalhos que envolviam a universidade e as empresas].

[Em 2007, voltei para o negócio da minha família, no sul de Minas Gerais], eu realmente tive que vir. Já estava muito dentro da área de gestão, já via a importância do que a empresa tinha desenvolvido. E aí, vindo para dentro [o negócio da família], totalmente na área privada, acabou que diminuiu um pouco essa relação minha com a universidade.

[Em busca de novos conhecimentos] eu já tinha feito um curso de gestão de projetos para vir para cá [a cidade do negócio da família]. E eu fiz mais um curso em gestão de negócios, aí foi nesse sentido da busca, [de] mais conhecimento para aplicar dentro do negócio da família. E desde que eu cheguei aqui ficou uma questão mais realmente prática de fazer a empresa rodar e tudo mais. E [então] perdi bastante contato [com o ambiente acadêmico]. Voltei a ter contato com a universidade com [a participação] no CESUL, aí eu voltei a ter mais contato com a universidade e a busca do UNIS foi por essa questão, realmente, de formar profissionais mais prontos para o mercado.

[Voltei para o negócio varejista] como sucessor do meu pai, mas não como uma pessoa já importante [na empresa]. Eu entrei pela área de processos, a minha mesa durante todo meu tempo dentro [no negócio da família] foi dentro da informática, que era onde eu me sentia bem. Na especialização que eu fiz, para mim ficaram duas coisas muito fortes. Uma era a profissionalização da empresa.

A gente estava num processo de expansão, a gente estava crescendo sempre, então a gente precisava, realmente, desenvolver pessoas. E aí a gente buscava alguns treinamentos, mas não chegamos a buscar treinamentos com universitários. [O negócio] tinha 9 lojas, mas faturava quatro vezes menos o que a gente faturou 10 anos depois, aumentando só mais três lojas. Então assim, era uma empresa bem mais reduzida em termos de faturamento de funcionários. A gente chegou a 1.200 funcionários.

O que eu consegui fazer foi maximizar muito isso e até vendo exemplo de outras empresas. Então eu fui [a empresa de referência] em [grandes centros] para ver um pouco como que eles trabalhavam a marca; eu fiz 6 meses de estágio [em outra empresa de referência no meu segmento de atuação] antes de vir para [a cidade do negócio da família]. Fiz na logística porque era um dos problemas que a gente tinha aqui, mas também entendia um pouquinho de como que [esse negócio] trabalhava essa questão de marketing. Então logo que eu cheguei, eu já trouxe um profissional... já trouxe assim: trabalhava comigo na UFMG, que eu contratei na UFMG, eu trouxe para ser gestor de marketing, porque aqui o marketing que existia era o marketing muito básico, de fazer panfleto e contratar propaganda para rádio.

De uma empresa familiar para uma empresa profissional. Só acontece a sucessão de verdade se você profissionaliza a empresa, senão você simplesmente está mudando quem vai ser o dono ali. E não era isso o que a gente queria, a gente queria realmente evoluir na empresa para até poder, se fosse o caso no futuro, ir para a Bolsa para poder ter uma gestão profissional contratada de mercado, e para vender igual a gente fez.

Ano passado [2019], eu estive na China buscando essas coisas de tendência, sempre fui de buscar tendência, sempre gostei de inovação para entrar no mercado de energia solar fotovoltaica. Me envolvi um pouco mais com política, [me filiei a um partido que me] trouxe valores que eu me identifiquei bastante, e principalmente lideranças que querem fazer uma política diferente. Mas acredito que devo continuar me envolvendo com política, talvez não eleitoral, digamos assim, não como candidato, mas realmente como empresário que quer ajudar a cidade, quer ajudar a região de alguma maneira, isso eu me vejo sim.

[Atualmente atuo] apoiando algumas empresas menores, eu vejo algumas empresas surgindo com uma capacidade grande, e principalmente com pessoas muito bacanas.

CONSELHEIRA-IC: [Eu represento] um grupo empresarial familiar, nós temos várias linhas de trabalho, a original mesmo, a primeira, foi fundada pelo meu marido e pelos irmãos dele [na área da construção civil]. E depois vieram as lojas. Nós temos a loja de material de construção, temos lojas de móveis, que trabalha com móveis e eletrodomésticos; temos um hotel, a gente trabalha na zona rural, a gente produz café, uva e lichia, e recentemente, faz uns 2 anos, nós começamos [um novo negócio]. Então são vários negócios.

Eu atuo diretamente nas duas lojas, na loja de material e de móveis, e eu atuo em todas as frentes, exceto a financeira. Então eu vou acompanhando a equipe, a minha função principal eu acredito que seja motivacional, de buscar o novo, o diferente e tal. E estou no CESUL desde o primeiro encontro. Eu faltei uns 2 por motivo de viagem, mas estou lá sempre. E na parte do RH também, o tempo todo estou lá estudando.

A minha formação é na área educacional. Então para mim, estar ligada à universidade, ao meio acadêmico, científico e tal, é muito importante. Eu valorizo muito isso, até porque fui professora durante 20 anos. E quando eu deixei tudo e vim trabalhar, atuar no meio empresarial.

Em 2013 houve a necessidade, entrei de férias prêmio, entrei na loja e não saí mais. E aí havia uma necessidade muito grande da empresa e eu vi que a formação que eu tinha lá na sala de aula, lá na escola, ela seria muito importante para eu atuar nas nossas empresas porque depois que eu entrei nós abrimos mais duas [lojas]. E isso tinha até a ver [com] o meu primeiro emprego: eu fui vendedora em uma grande empresa de comércio varejista, lá com meus 18 anos.

Além de [trabalhar em] comércio varejista de grande e médio porte que [foram] outra escola de vida para mim. Eu vi [a loja de médio porte] fechar, eu vi o que ela fez de errado. Então hoje na minha profissão eu às vezes volto lá atrás e busco questões que eu via acontecer lá, e coisas simples que não deveriam acontecer.

Na época [em que atuei no varejo de médio porte], eu fiz técnico em contabilidade, mas não era minha praia, aí eu fui para o magistério e gostei muito, questão humanitária, trabalhar com criança – acabou que nunca trabalhei com criança, sempre foi com adolescente.

[Sou uma executiva mulher e a questão de gênero] não me atrapalha [nas relações empresariais e no exercício profissional]. Eu não sinto dificuldade disso para seguir o meu trabalho. Mas isso é um fato que está latente, não é só no meio empresarial. O público feminino ainda está discriminado, eu acho que em todos os setores.

CONSELHEIRO-RL: Sou da região metropolitana de Belo Horizonte, Contagem, cidade natal. Completei 40 anos agora no final de 2019. Eu sou empreendedor, sou educador, sou marido, adoro praticar esporte, adoro empreender. Para falar o que eu sou da melhor maneira possível, [falo] que eu sou pai. E por que eu gosto de falar isso? É para mostrar toda uma trajetória com o começo da paternidade, eu sou pai, empreendedor, educador e muito curioso.

Eu estou no segundo momento da paternidade, estou com uma menininha agora também de 2 anos, um menino que vai completar 6 e uma com 2, e isso traz... você começa a pensar um pouquinho no futuro. E você chega em algumas conclusões... aí não é crítica, na verdade é uma análise crítica, isso me despertou muito para o sentido de questionar o modelo de educação. Mas deixando um parêntese muito bem... não evidenciado, não é criticar promovendo um discurso de destruição do modelo de educação que existe, mas assim de melhoria.

Vamos voltar um pouquinho para trás, uns 30 anos para trás que eu já bati nos 40, sou de uma região de periferia. Mas até os 20 anos, um pouco antes, a gente não tinha uma vida tão... como se diz, abastada não. Depois as coisas foram melhorando dentro das nossas possibilidades, não é nada demais. Mas aí essa convivência é muito interessante, porque você aprende a negociar no dia a dia, isso começou a desenvolver uma característica assim de negociar, etc.

O meu pai era corretor de imóveis e também era empreendedor, mas mais naquele estilo de empreendedor individual, algo que eu fui ali muito tempo. Não tinha empresa, mas tinha imóveis, aluguel, empreendia ali, naquela velha época onde a gente alugava telefone – não sei se você lembra disso, tinha aluguel de telefone fixo.

[Entrei] na faculdade, logo depois do ensino médio e [para cursar licenciatura em história], foi [para] entender um pouquinho das coisas, por ser muito observador. E entro nessa questão da educação e tal, vou me formar ali em 2004.

Em 2005 eu estava empreendendo com meu pai de forma informal ainda na época, a gente estava numa revenda de carros, estava até indo razoavelmente bem. Aí meu pai sofre um acidente e vem a falecer. E aí eu estava começando também... na verdade nesse momento eu não estava dando aula, eu não estava lecionando, e quando ele vai falecer eu já tinha desde final de 2003 conhecido minha esposa. Diante dessa situação delicada, [ainda] em 2005, meu pai vem a falecer, eu não quis mexer nesse empreendimento com carros. Eu e [minha esposa] abrimos uma distribuidora para material de construção. Foi quando eu fui conhecer o sul de Minas. Aí vim para cá, [o sul de Minas Gerais] e através de um cliente meu, que é [hoje] meu sócio, que eu vou mexer com a locadora [de materiais para construção civil].

Porque a minha primeira formação foi em História, então assim, por mais que eu empreendesse com meu pai, eu não tinha uma qualificação específica para estar fazendo uma gestão, porque há uma grande diferença em você fazer gestão de uma vida pessoal que contém alguns empreendimentos, mas nada tão robusto. Mas na hora que vem toda aquela dinâmica de empresa você começa a sentir falta de uma melhor qualificação. E aí isso começa... a empresa começa em 2009, eu lembro que em 2012 eu vou buscar uma qualificação, e aí eu vou fazer um MBA, depois fiz o Empretec⁶.

Empreendendo desde antes dos 20 anos, mas formalmente com CNPJ e empresa a partir ali dos 25 anos, a primeira parceria significativa entre o meio... a universidade e essa questão do empreendedorismo, da minha empresa, a nossa empresa aqui, foi com o UNIS.

Então, eu tinha melhorado essa questão de gestão, mas faltava um melhor conhecimento em uma gestão operacional, em uma gestão que foi o caso uma questão de estoque, e aí através do Sebrae que eu vou procurar esse conhecimento, que é essa questão, e que vocês promoveram assim, de uma forma muito interessante aqui. [Cheguei a participar] como iniciador ou fundador de uma escola [infantil, na cidade onde moro], porque tem influência de vários fatores [da minha vida] – pessoas, pedagogias, relações, locais.

O Empretec que eu fiz [me deu] uma cutucada, que foi toda uma espiral para cima, UNIS, CESUL, UFLA, Vale dos Ipês⁷ e etc., então é mais ou menos um reflexo sobre isso, [o quanto as instituições formadoras da região influenciaram na minha vida e carreira, sobremaneira nas minhas experiências com relações em U-E.

[Nos últimos anos participei da] missão empresarial, foi uma missão que aconteceu [em 2019] e foi organizada pelo CESUL, que aí nós tivemos a oportunidade de conhecer um ecossistema, que é o ecossistema do Vale do Silício, o Silicon Valley. E mais do que conhecer, nós tivemos a oportunidade de, em uma semana, vivenciar um pouco daquilo ali, daquela história. Na verdade, respirar um pouquinho daquilo ali e trazendo boas experiências não só sobre empreendedores, mas também sobre educação.

CONSELHEIRO-VU: Eu sou nascido em Varginha e [quando tinha]um ano e pouco de idade eu mudei para a terra natal da minha mãe. Desde novinho vendi alguns picolés na rua, eu comecei a trabalhar bem jovem, eu tinha 8 para 9 anos [quando] iniciei [o trabalho] em um bar, depois, dos 13 aos 14 anos, eu entrei numa empresa de seguros fundada por minha sócia,

⁶ Programa das Nações Unidas estabelecido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento para promover a criação de pequenas e médias empresas sustentáveis, inovadoras e internacionalmente competitivas. No Brasil o programa é aplicado pelo SEBRAE.

⁷ Hub e inovação sediado na cidade de Lavras/MG.

que hoje se chama Univida, e estou lá até hoje, vai fazer aí 19 ou 20 anos mais ou menos. A fundação da empresa foi feita pela sócia. Eu faço parte do quadro societário desde 2011.

Hoje, temos duas empresas, uma voltada na área de seguros, e uma outra empresa que é voltada para a área de produção de carteirinha e área de cobrança. Dentro delas hoje nós temos um total de 15 pessoas. Emitimos hoje um prêmio anual para as companhias de seguro em torno de 8 milhões, e atuamos em todo estado de Minas Gerais, Distrito Federal, Mato Grosso e iniciamos um trabalho no Rio de Janeiro.

Em meados de 2008 para 2009, nós tínhamos uma empresa em produção, mas muito abaixo em rentabilidade. Por quê? Porque a gente atuava trabalhando [operacional] e o administrativo deixava de lado e ali tocava [sem dar a devida atenção à gestão], a gente não acompanhava fluxo de caixa, então a [entre] 2008 até 2011 a gente teve alguns problemas financeiros. Então após isso, nesse período a gente começou a fazer busca de estudo [buscaram conhecimento para gerir a empresa], fluxo de caixa, tivemos algumas consultorias, nós tivemos algumas consultorias de marketing também, onde a gente começou a colocar a empresa na linha. Posteriormente, em 2012 para 2013, eu [ingressei no ensino superior] comecei a fazer administração.

Eu vejo que a gente tem muita teoria, no meu ponto de vista, e nós temos pouca prática, isso eu acredito que é o modo geral das universidades, né? Quando a gente junta o que a gente teve de prática no dia a dia, com a teoria da faculdade, graças a Deus nós tivemos um bom resultado, hoje nós temos uma empresa muito sólida, bem conceituada no mercado, bem atuante, com resultados financeiros muito bom. Baseado em quê? Em estrutura física que nós conseguimos montar, em conhecimento técnico na área de seguro, e o terceiro em conhecimento que nós tivemos na faculdade, onde a gente conseguiu pegar vários pontos da teoria e juntar com o que a gente tinha de prática. Então a gente conseguiu unir o nosso meio empresário, com o meio da faculdade; isso é o que eu enxergo hoje do mercado de educação, [ambiente para adquirir conhecimento que possam ser colocados em prática no dia a dia das empresas, na vida].

CONSELHEIRO-FU: Tenho 31 anos, sou formado em administração de empresas com formação em comércio exterior. Comecei trabalhando na área de comércio exterior logo no meu primeiro ano de faculdade, trabalhei na área de comércio exterior por aproximadamente oito anos. Durante a faculdade eu trabalhei em uma grande comissão de comércio exterior na cidade.

Assim que formei, eu optei por empreender na área de comércio exterior, então foi quando eu abri a minha empresa, desenvolvi a minha carteira de clientes, e estive sempre

vinculado à atuação de comércio exterior, mas eu sempre gostei muito da academia, e tive a oportunidade de ser professor substituto, algumas vezes.

Eu entrei em uma pós-graduação de docência, então eu [me especializei] em docência do ensino superior também, uma pós-graduação. E como a minha atuação era muito de comércio exterior, que é uma atuação aduaneira, eu fiz também uma especialização em direito tributário que iria me ajudar no dia a dia.

Com isso, eu assumi algumas disciplinas, virei professor titular de algumas disciplinas no curso de comércio exterior, a partir daí eu comecei a ter a oportunidade de lecionar na graduação e na pós-graduação com disciplinas voltadas para a área de negócios.

Diante disso, eu tive a oportunidade... eu fui convidado também para ser coordenador do curso de administração EAD. Então eu dava aula na administração presencial e coordenava o EAD à distância, e mantinha a minha atuação enquanto empreendedor, empresário da área de comércio exterior. Então, começou o meu envolvimento entre academia e empresa: eu mantinha o meu negócio e dava aula à noite, e coordenava o curso à noite.

Durante um ano que eu coordenei o curso, isso foi muito bom, eu tive um aprendizado muito grande, tive oportunidades de liderar alguns projetos acadêmicos que me deu essa experiência. Até que, depois de um ano, eu fui convidado pelo reitor a assumir a unidade de educação executiva, que não existia, em 2015.

Eu, ainda empresário, liderando uma unidade de educação executiva, era uma forma de me aproximar ainda mais do mercado empresarial da região sendo um empresário. E aí eu comecei a desenvolver projetos acadêmicos voltados para o mundo empresarial. Assim foi por quase um ano, quando eu assumi algumas outras funções dentro do grupo, deixei a unidade de educação executiva e assumi a chefia de gabinete que me traz uma bagagem voltada mais a relações institucionais, para relações públicas, e que também não me exclui da atuação do mundo empresarial.

Então, todo o relacionamento com empresários, com o poder público, aí no caso prefeitos, deputados, vereadores, associações, câmaras, é feito por mim; e lidero alguns projetos pontuais, como as relações internacionais, eu tive a oportunidade de viajar e conhecer já 30 países nessa função, trazendo sempre projetos e contatos para a instituição nesse sentido, mas aí nesse momento eu percebi que eu não conseguia mais manter a minha empresa, eu não conseguia mais dividir as frentes. Foi quando o amor pela educação e pela academia falou mais alto. Então, eu deixei a minha empresa nesse momento, e vim a dedicar 100% na academia, liderando esses projetos, sempre fazendo isso. Foi quando também fui um dos cofundadores do

CESUL, fizemos algumas missões internacionais, trouxemos alguns projetos, que vêm sendo desenvolvidos nos últimos cinco anos.

O fato novo é que em julho do ano passado, em meio à pandemia, em uma reestruturação organizacional, eu acumulo atualmente também a superintendência de inovação. Então, hoje eu tenho um grande objetivo dentro da instituição, que é fazer com que o grupo se torne uma universidade inovadora, uma instituição de ensino inovadora, e não uma instituição de ensino com ações de inovação. Então, esse é o meu grande desafio, fazer com que a inovação seja um projeto institucional, que vá desde o presidente, o reitor, até todo o serviço de operação da instituição, então vai passar por todos os níveis esse conhecimento de inovação.

Nesse meio caminho, eu fiz o mestrado em administração em 2017, 2018 se não me falha a memória, e estou no meu segundo ano, concluí o meu segundo ano o ano passado, do doutorado, então sou doutorando em educação e também sou aluno de pedagogia.

Então, eu estou como chefe de gabinete hoje, superintendente de inovação, doutorando em educação, sou aluno de pedagogia e estou liderando aí todos esses projetos que eu mencionei para você.

As narrativas dos conselheiros entrevistados seguiram a dinâmica própria da memória, mediante a qual relatam um assunto e, após outros temas, esse mesmo assunto é retomado. Portanto, no processo de análise, procurou-se o agrupamento de relatos que exprimiam significados similares sobre os acontecimentos que caracterizavam as relações U-E nas trajetórias dos conselheiros. Procurou-se também compreender a participação no CESUL.

4.2.2 Relações U-E: acontecimentos e significados

Os resultados dessa pesquisa vão ao encontro das afirmações de Baldini e Birgonhoni (2007), pois as aproximações dos entrevistados com o setor acadêmico, de modo geral, ocorreram ao ingressarem no ensino superior e foi por meio de atividades universitárias que viram as relações U-E concretizarem-se, a exemplo do estágio, eventos técnicos-científicos e projetos.

No entanto, tratando-se das relações U-E, os entrevistados também reconhecem a “universidade” como qualquer instituição de ensino que promova interações entre os ambientes produtivos e os de formação, seja nos processos de educação profissional, cursos técnicos ou de nível superior. Foram citados a escola de formação gerencial mantida pelo SEBRAE e os cursos profissionalizantes do SESI/SENAI, ambos reconhecidos como agentes de preparação individual desses sujeitos para ingressarem no mercado de trabalho.

Essa distinção permitiu a apresentação e discussão dos resultados acerca das relações U-E segundo essas duas dimensões: a) as relações instituições de ensino profissional e empresas; b) as relações U-E propriamente ditas.

Aos 14 anos, também por orientação da família, eu fui fazer uma prova para participar do SENAI. Passei num curso técnico de mecânica e de ajustagem mecânica. Durante o período de dois anos eu fui privilegiado com uma bolsa pela empresa[...] (CONSELHEIRO-WQ)

O termo “universidade” é compreendido pelos entrevistados como toda instituição de formação técnica-profissional que, de alguma maneira, realiza ações congregando o ambiente formacional e empresas, independentemente do nível/título dessa referida formação. Como, por exemplo, o trecho da entrevista do CONSELHEIRO-WQ reconhecendo a formação de guarda mirim, que se deu no projeto da escola municipal e a Guarda Municipal da cidade, como ação concreta entre instituição de educação informal e empresas.

CONSELHEIRO-WQ e CONSELHEIRO-VU, ainda, relatam suas experiências profissionais a partir dos primeiros anos da adolescência, entre 10 e 12 anos, e reconhecem nessas vivências o desenvolvimento de habilidades fundamentais para o mundo dos negócios. Também apontam fatos que consideram as primeiras interações U-E em suas trajetórias, ainda no ensino técnico-profissional, seja por meio de entidades ligadas à indústria e comércio - SENAI, SEBRAE - ou em instâncias de educação formal e/ou projetos profissionalizantes promovidos em seus respectivos municípios. Relacionam essas experiências a iniciativas de aproximação entre as empresas e universidades para realizar ações capazes de promover o aprendizado prático dos indivíduos e a preparação efetiva para o mundo do trabalho.

Eu tinha mais prazer em fazer o trabalho do cotidiano que eram as vendas e fazia de tudo. Eu estou citando exemplo aqui do picolé, da coxinha, mas eram diversas atividades. Eu tive muito apoio familiar no sentido de me orientar sobre oportunidades de trabalho, então com 10 anos eu participei do programa de atendimento ao menor aprendiz de Varginha que foi o PAMEV, fui guarda mirim com 10 anos, fiquei quase até os 14 anos na guarda mirim. Então, eu estudava período no outro período eu passava o dia auxiliando no trânsito, cobrando as tarifas para estacionamento [...]. [...](CONSELHEIRO-WQ)

Inicialmente eu comecei a trabalhar bem jovem, eu tinha 8 para 9 anos, iniciei em um bar, depois dos 13 aos 14 anos eu entrei na [empresa de seguros], e estou lá até hoje, vai fazer aí 19 ou 20 anos mais ou menos. (CONSELHEIRO-VU)

Os CONSELHEIRO-GG e CONSELHEIRO-MC narram as relações entre universidades e empresas a partir das atividades promovidas pelas instituições de ensino superior - estágios, empresa júnior, projetos, etc - como o principal canal de interações entre o

setor produtivo e a academia, reconhecendo nessas atividades as primeiras relações U-E percebidas em suas trajetórias, coincidentes com o ingresso no trabalho formal.

[...] importância do trabalho universitário, das pesquisas universitárias para o desenvolvimento das empresas. Então já começou a ficar claro aí. Depois eu comecei a trabalhar dentro da própria UFMG com o desenvolvimento de software ligado ao setor público. (CONSELHEIRO-GG)

Eu iniciei, na verdade, com o CIEE, na época, que era o convênio integração empresa-escola. Eu trabalhava numa empresa, numa loja de peças de veículos, trabalhava no departamento de contas a pagar e quando surgiu a oportunidade, que eu comecei a fazer faculdade no Unis. (CONSELHEIRO-MC)

Dentre as formas de relações U-E identificadas e analisadas nessa pesquisa, observa-se que as iniciativas que aproximaram as instituições de ensino – fossem elas de nível superior, médio ou profissionalizante, educação formal ou informal –, das empresas que permearam o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo, inovação, tração de negócios, formação para o mundo do trabalho e profissionalização da gestão.

Quando a gente junta o que a gente teve de prática no dia a dia, com a teoria da faculdade, graças a Deus nós tivemos um bom resultado, hoje nós temos uma empresa muito sólida, bem conceituada no mercado, bem atuante, com resultados financeiros muito bons. Baseados em quê? Em estrutura física que nós conseguimos montar, em conhecimento técnico na área de [atuação], e o terceiro em conhecimento que nós tivemos na faculdade, onde a gente conseguiu pegar vários pontos da teoria e juntar com o que a gente tinha de prática. Então a gente conseguiu unir o nosso meio [empresarial], com o meio da faculdade, assim, isso é o que eu enxergo hoje do mercado de educação. (CONSELHEIRO-VU)

No contexto mais amplo, os conceitos apresentados no referencial bibliográfico e as narrativas dos Conselheiros do CESUL estão em consonância e corroboram com Prochnik (1988) ao expressar que as relações U-E no Brasil acontecem há muito tempo em busca de alavancagem organizacional, transferência de tecnologia e desenvolvimento regional ampliando a competitividade e atratividade do território.

A manutenção de ações exitosas e a ampliação de projetos que integrem as comunidades acadêmicas e empresariais permanecem sendo demandas latentes para as entidades formadoras, sobretudo, às instituições de ensino superior que se identificam como importante interface de conexão entre alunos e mercado de trabalho.

4.2.3 Relações U-E e a participação no CESUL

Os entrevistados reconhecem as relações entre as universidades e empresas de diferentes maneiras, mas convergem ao relatar que essa aproximação é uma estratégia eficiente para conciliar as demandas do mercado de trabalho e do ambiente acadêmico, tais como: qualificação de mão de obra, conexões entre ensino e mercado, melhorias na atratividade de cursos superiores, oportunidades de emprego e/ou seleção de talento – embora apontem para o distanciamento entre o aprendizado científico e as exigências no exercício profissional.

Trabalhar essas questões relacionadas à falta de preparo profissional representa uma demanda importante para as universidades e para as empresas, sendo que o sucesso de tais iniciativas contribui para o crescimento das organizações e, conseqüentemente, geram avanços no desenvolvimento social, visto que, atualmente, as empresas precisam investir tempo e dinheiro para atingir a excelência e a competitividade que almejam para os negócios. Tanto empresários quanto educadores estão atentos a essas questões, mobilizando-se para minimizar a dicotomia entre teoria acadêmica e prática de mercado.

O CONSELHEIRO-FU, executivo da IES organizadora do CESUL, corrobora essa ideia ao relatar que a hélice universitária trabalha para diminuir o distanciamento das práticas de mercado, incorporando, em seus instrumentos educacionais, orientações e demandas dos empresários da região onde atuam. Além disso, é através dessas relações U-E que a IES organizadora do CESUL propõe uma transformação pedagógica e volta-se ao desenvolvimento de *soft-skills*⁸ de modo a complementar as habilidades técnicas, as chamadas *hard-skills*⁹, de seus alunos, buscando assim maior empregabilidade de seus egressos.

Porque muitos dos empresários que estão no conselho sinalizam para nós que nosso aluno chega para ele com um conhecimento acima do mercado, com um conhecimento *hard* muito bom, uma teoria perfeita, mas que na prática faltam a ele: sensibilidade, educação, saber falar “bom dia”, se comunicar, ter empatia, ter ousadia. E isso nos acendeu uma luz. Então, de novo: os empresários nos sinalizaram que o egresso que nós estamos formando não está pronto para o mercado, porque o mercado não é só teoria, ele precisa da prática. Então esse foi um sinal muito importante e nós redesenhamos a matriz com 40% de *soft skills*. (CONSELHEIRO-FU)

Na mesma linha, os membros do CESUL entrevistados, empregadores de centenas de pessoas, por vezes enunciam que os processos formativos das “universidades” contribuem para

⁸ Habilidades comportamentais, socioemocionais, relativas às competências intrínsecas ao comportamento humano.

⁹ Habilidades técnicas, desenvolvidas e ensinadas por terceiros, relativas às competências desenvolvidas em processos de ensino-aprendizagem, treinamentos, entre outros.

o desenvolvimento regional e para a qualificação das pessoas que contratam. Ressaltam, entretanto, que seus colaboradores, ainda que graduados, apresentam falta de conhecimentos práticos e capacidade de realizar demandas técnicas sem supervisão, o que requer novos investimentos de tempo, treinamento e supervisão para promover a excelência operacional das equipes. Infere-se, portanto, que, nas perspectivas das narrativas dos entrevistados, as relações U-E dão-se de forma interdependente e complementar - e precisam ser potencializadas pelas instituições acadêmicas e empresariais a fim de minimizar o distanciamento entre as fontes teóricas e práticas.

[...] eu vejo muito isso, eu vejo que no mercado de trabalho hoje, às vezes as pessoas que formam, tem um conhecimento técnico, mas falta um pouco da prática, então quando você analisa um currículo de alguém acabando de sair, você vê que às vezes ela não tem esse conhecimento e isso pode ser prejudicial. E da mesma forma a pessoa que já está trabalhando e vai buscar o conhecimento mais técnico que é o estudo, traz... O ideal é que ela já tenha essa visão de como esse estudo vai agregar na carreira dela, principalmente dentro da empresa onde ela está, como que essa evolução pessoal dela pode evoluir a empresa que ela está trabalhando hoje. (CONSELHEIRO-GG)

Conforme os relatos do CONSELHEIRO-VU, o CESUL é um exemplo da articulação das relações entre instituições de ensino e o setor produtivo. Através dessa aproximação, é possível que a IES ajuste seus currículos e passe a elaborar novas estratégias para atender as demandas do mercado.

[...] o conselho, o Unis em geral, vem tentando buscar algo para incluir dentro dos cursos dela, para um aluno ou para um empresário quando sai formado da instituição, não saia só entendendo que ele viu só teoria, ele precisa ver uma prática. Então, eu acredito que para o lado do Unis que é o organizador, ele está tentando buscar isso da empresa, que tipo de aluno eu tenho que soltar. (CONSELHEIRO-VU)

São apontados, em mais de um momento da entrevista, que a relação U-E precisa ser intensificada e que há necessidade de romper os lastros formativos dos egressos do ensino superior. Existe uma certa desassociação entre o saber técnico e comportamental, entre a teoria e a prática. De modo geral, os recém-formados chegam ao mercado despreparados e exigem mais investimentos de tempo, recursos financeiros e não financeiros para desenvolvê-los. Nas narrativas que trazem essa reflexão, a insatisfação do empresariado não está no fato do profissional não dominar determinada técnica, mas, sobretudo, no investimento de tempo para desenvolver profissionais de excelência e consolidar uma empresa mais competitiva no mercado. Ademais, apontam os aspectos comportamentais dos recém-formados, as chamadas

soft-skills. Os executivos relatam que há defasagem de habilidades essenciais para qualquer profissional, tais como: responsabilidade, flexibilidade, empatia, força de vontade, etc. Nessa ótica, observa-se que há desalinhamento ou, ao menos, divergência de expectativas entre contratante e contratado. O empregador valoriza comportamentos e habilidades que no processo de desenvolvimento acadêmico/profissional dos recém-contratados são “menos relevantes”. Portanto, é evidente o descompasso entre as expectativas do setor produtivo e o perfil dos profissionais recém-formados, egressos do ensino superior. E, nesse sentido, os entrevistados sinalizam que a aproximação do setor produtivo com a academia, intensificando as relações U-E, é fundamental para que profissionais e empresas comunguem de ideias, projetos, propósito e iniciem esse estreitamento ainda durante a formação.

Apesar do desalinhamento entre teoria e prática, apontado pelos entrevistados, a CONSELHEIRA-IC relata que a participação de representantes do empresariado regional, a respeito das estruturas educacionais das instituições de ensino, contribui para que os currículos e processos formativos estejam alinhados às necessidades regionais e oportunizem a identificação de jovens talentos e possíveis agentes de transformação empresarial e social. “Até porque a maioria dos funcionários que estão comigo hoje nas duas empresas, na de material de construção e na loja de móveis, foram meus ex-alunos.”

Em outra perspectiva, as relações U-E são abordadas pelo CONSELHEIRO-FU como uma oportunidade para que instituições de ensino privadas possam captar recursos para promover seus projetos, visto que grande parte dos fomentos, oriundos do Estado, são destinados a instituições públicas. A contrapartida das IES privadas é buscar novas tecnologias para ampliar a competitividade ou resolver problemas das organizações que as apoiam. Além disso, é através de alianças com o setor produtivo que se torna possível ganhar relevância, atrair a hélice governamental e/ou realizações que impactem no crescimento das instituições.

Outros três entrevistados apontam que estar em conexão direta com a academia favorece as empresas da região e seus projetos, dado que as contribuições científicas geram maior credibilidade às organizações, propiciam inovações em serviços e produtos, minimizam as chances de erros e reduzem a curva de aprendizagem de processos e produção. De certa forma, essas são as contrapartidas que as instituições de ensino e formação ligadas à indústria, tais como o SENAI, SEBRAE, oferecem às instituições de mercado - e, dessa maneira, despertam a atenção de governantes e contribuem para a formação de tríplexes hélices. (CONSELHEIRO-VU; CONSELHEIRO-RL; CONSELHEIRO-GG)

O CESUL, na perspectiva dos membros entrevistados, representa oportunidades de negócios, desenvolvimento de um ecossistema empresarial no qual seus membros têm acessos

a informações sobre atualizações do mercado, melhores práticas de gestão e visão de futuro para os negócios. Além de trazer conhecimentos técnicos e estimular o ambiente de negócios entre os membros, estar no CESUL também significa realização pessoal e profissional, ganha-se visibilidade no âmbito empresarial e destaque para as organizações as quais representam.

Para os entrevistados: CONSELHEIRO-RL, CONSELHEIRO-VU e CONSELHEIRO-GG, O CESUL contribuiu para a ampliação de suas visões empresariais. Nesse sentido, destacaram a iniciativa do UNIS em adotar o empreendedorismo nas abordagens educacionais, convidando o setor produtivo, a partir do CESUL, para aproximar-se do ambiente acadêmico - e vice-versa. Com isso, busca-se, de um lado, desenvolver em seus discentes as competências requeridas pelo mercado de trabalho e, de outro, propiciar às empresas subsídios para o crescimento sustentável das organizações, uma visão de mundo mais aderente ao fenômeno contemporâneo, sobremaneira, as atividades de gestão e tecnologia. Sendo assim, destaca-se que esses dois entrevistados associam como um ganho para o desenvolvimento regional, as abordagens que associam empreendedorismo e/na educação para que se tenha uma sociedade melhor preparada para os desafios cotidianos, seja no ambiente de negócios, seja nas relações de trabalho, seja na vida.

[...] CESUL, ele tem uma influência muito grande até para um momento igual a esse de pandemia, por mais que todo mundo... A gente fica assustado, mas a gente não entra em pânico, porque é tanto recurso, tanta informação, que te dá uma... não vou falar que é segurança, né, mas te dá um guia para saber que as mudanças podem vir também, mesmo depois de todo dano e tudo, elas podem contribuir de alguma forma, a gente fica um pouquinho mais preparado para isso. (CONSELHEIRO-RL)

Voltei a ter contato com a universidade com o CESUL, então quando começou realmente o trabalho do CESUL, aí eu voltei a ter mais contato com a universidade e a busca do UNIS por essa questão, realmente, de formar profissionais mais prontos para o mercado. E aí quando começou o CESUL, desde o início eu achei bastante interessante [...]. (CONSELHEIRO-GG)

Sendo assim, compreende-se que estimular o empreendedorismo de maneira ampla é um dos valores percebidos nas ações propostas pelo CESUL. Cumpre destacar que o empreendedorismo é entendido em diferentes níveis: na aproximação de alunos do ensino superior com o ambiente empresarial, com a possibilidade de desenvolver as competências para o mercado de trabalho; no intraempreendedorismo, para estimular colaboradores empregar habilidades empreendedoras em suas atividades cotidianas; e, sobretudo, apresentar aos participantes do CESUL exemplos de práticas empreendedoras na gestão de negócios, modelos de inovação e/ou transformação de negócios que são discutidos entre os membros do Conselho

Empresarial do Sul de Minas, geralmente mediados por personalidades tidas como autoridades nos assuntos de interesse do grupo.

Para o CONSELHEIRO-VU a participação no CESUL proporcionou novas oportunidades de marketing para sua empresa, a patrocinadora do Conselho. Através do CESUL, sua empresa tem a oportunidade de dialogar com executivos, com os quais não tinha contato anteriormente, o que lhe permitiu um novo posicionamento de marca e possibilitou a geração de negócios – consequências avaliadas como positivas e promissoras.

Um dos pontos que tem maior relevância para gente é o posicionamento de marca. Porque nós poderíamos estar aí espalhando outdoor pela cidade inteira, fazendo propaganda via internet, e dificilmente eu ia conseguir atingir aquele público que está lá dentro daquela sala. [...] Então se eu coloco outdoor pela cidade toda, se eu divulgo pela internet, dificilmente aquele público vai acessar a minha marca. Então um dos pontos que mais... Que a gente tem maior interesse é o posicionamento da marca ali dentro. Hoje nós temos aberturas em grandes empresas, que eu acredito que se a gente não tivesse lá, a gente não teria abertura, principalmente porque eles não conheceriam a nossa marca, então isso nos ajuda bastante. (CONSELHEIRO-VU)

Diante dessa afirmativa, infere-se que o CESUL é um ambiente de negócio promissor, que vem conectando demanda à oferta e, conforme o CONSELHEIRO-WU e o CONSELHEIRO-RL, essa iniciativa tem um papel muito significativo na ativação e na circulação de capital na região. Também é possível confirmar nessas narrativas as publicações de Portugal Júnior (2018), em que o autor destaca que os membros do CESUL procuram soluções entre si, antes de buscarem alternativas nos grandes centros. Outrora, por falta de conhecimento ou por não acreditar no potencial das organizações regionais, perdiam-se negócios e capital para economias de grandes centros. O CESUL é uma iniciativa determinante para suprir essa carência e possibilitar que executivos e empresas sejam capazes de expor suas ofertas e estabelecer parcerias que impulsionarão a economia local.

Compreendido como ambiente de negócios, os sujeitos entrevistados relatam encarar o CESUL como um espaço de relações institucionais no qual a região beneficia-se, visto que podem prover soluções, compras e vendas entre os participantes, fortalecendo economicamente as empresas e mantendo o capital circulando na região, ou seja, uma medida que fortalece a geração de negócios no interior e traz oportunidades para organizações que não conseguiam conectar-se comercialmente umas às outras. Destacam, ainda, que o CESUL torna-se um ambiente de confiança, onde, diante de demandas, buscam caminhos, respostas e soluções – produtos e serviços – que precisam.

Essa análise encontra reforço nas narrativas do CONSELHEIRO-IC: “e quando a gente precisa negociar alguma coisa, o que vem na cabeça primeiro? Quem está lá no CESUL, qual empresa que está lá que eu posso contar?”. Percebeu-se que o significado atribuído a esta questão está intimamente relacionado com o senso de oportunidade de negócios e, de certa maneira, relacionado ao sentimento de segurança e confiabilidade de pertencer ao grupo dos maiores executivos da microrregião de Varginha/MG e por ter acesso aos executivos que comandam as empresas da região.

Corroboram com essa perspectiva os relatos do CONSELHEIRO-MC, que aponta que a instituição que representa sente-se prestigiada em fazer parte deste seletivo grupo e que se distingue de seus concorrentes por estar “à mesa” com empresários e executivos de diversos setores. A entrevistada reforça que essa aproximação proporciona diversas possibilidades de negócios com e entre os membros do CESUL. Ainda menciona que estar no ambiente acadêmico traz novos *insights* e embasamento para as estratégias adotadas por sua empresa.

O CESUL, quando nós recebemos o primeiro convite foi muito bacana, a cooperativa se sentiu muito importante nesse contexto de empresa e a partir dali nós sempre participamos. Uma vez ou outra uma falha ou outra por algum motivo extra, mas a participação tem sido constante. Então, a gente vai e tenta absorver o máximo de informações possíveis. (CONSELHEIRO-MC)

De maneira distinta, a mesma questão – ativação e fortalecimento da economia local – é abordada pelo CONSELHEIRO-GG com significado de propósito, de estar no CESUL para compor um colegiado que trará benefícios mais abrangentes para a região, tais como a geração de emprego, aumento da renda e competitividade das organizações através da capacitação de gestores de organizações importantes para a economia da microrregião de Varginha/MG.

Não é uma associação formal, mas ali você está agregando diversas pessoas que, de alguma maneira, geram emprego, fazem a economia girar, e isso quanto mais acontecer de uma forma boa, é melhor para o contexto como um todo. (CONSELHEIRO-GG)

Portanto, analisa-se que apesar de denotarem significados distintos e traçarem objetivos diversos, os entrevistados convergem na ideia de que o CESUL é um órgão que privilegia a economia local e propõe a circulação de capital entre as organizações sediadas na região, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional.

No entanto, há uma divergência entre os entrevistados que provoca a investigação sobre a representatividade de sua própria participação no CESUL. Ao analisar os relatos, considerando os perfis empresariais e/ou o porte das organizações dos respectivos executivos,

nota-se que os empresários mais experientes em termos de negócios, que comandam organizações cujas atividades estão voltadas a mercados para além das fronteiras regionais, atribuem significados diferentes daqueles que têm menos tempo de mercado e/ou comandam organizações mais concentradas na microrregião.

Tal observação ampara-se nas narrativas dos CONSELHEIROS-VU e CONSELHEIRO-IC. Com o perfil empresarial similar, comandam organizações familiares de médio porte, concentradas no mercado regional e com número de colaboradores inferior a 50 pessoas. Esses dois conselheiros narram que a participação no CESUL gera *status* empresarial e social e que a partir de suas atividades no Conselho, ganharam mais visibilidade em outras comunidades de negócios que participam, tendo mais projeção no mercado e sendo reconhecidos como “autoridades” empresariais, inclusive recebendo convites para eventos de entidades do comércio.

Eu acabei adquirindo uma certa notoriedade como pessoa e como profissional também, pelo CESUL eu acabei sendo muito conhecida. Aqui em [na minha cidade], por exemplo, me convidaram para participar da Associação Comercial da FIEMG, fazer parte do conselho de diretoria e tal. Isso veio em função do UNIS. Também quando me convidaram para estar na associação comercial como a mulher que mais busca informação, que está mais antenada e tal, tudo isso em relação ao CESUL, tudo isso veio do CESUL (CONSELHEIRO-IC).

Eu quero atingir um público específico, são aqueles que estão dentro daquela sala. Então se eu coloco outdoor pela cidade toda, se eu divulgo pela internet, dificilmente aquele público vai acessar a minha marca. Então um dos pontos que mais... Que a gente tem maior interesse é o posicionamento da marca ali dentro. Hoje nós temos aberturas em grandes empresas, que eu acredito que se a gente não tivesse lá, a gente não teria abertura, principalmente porque eles não conheceriam a nossa marca, então isso nos ajuda bastante (CONSELHEIRO-VU).

As narrativas dos sujeitos entrevistados evidenciam que a participação no CESUL gera projeção social e profissional, resultando em convites para entrevistas, participação em outras entidades de fomento a negócios e empreendedorismo. Coincide, ainda, com as narrativas de outros dois conselheiros, ou seja, quatro sujeitos dos sete entrevistados, o fato de que estar vinculado ao CESUL gera *status* social e profissional, dada a representatividade e a exclusividade de acesso a esse Conselho Empresarial. Essa é uma das motivações para participação, fazer parte de um grupo seletivo, no qual concentram-se os principais executivos da região.

Nesse ponto, faz-se necessário esclarecer que a participação do CESUL só é possível mediante convite de seus organizadores e que são escolhidas organizações com grande número de colaboradores ou que se destacam em seus segmentos.

Já os CONSELHEIRO-WU e CONSELHEIRO-GG, executivos de organizações com mais 100 colaboradores e negócios em níveis estadual ou nacional, não apresentam em seus relatos as mesmas perspectivas dos Conselheiros citados anteriormente. Para estes, a participação no CESUL está associada à busca de informação, à colaboração para consolidação do ambiente de negócio, ao fortalecimento das relações comerciais e à geração de inovações para tornar o mercado regional mais atrativo e competitivo. Aparecem em suas explicações os anseios de conectarem-se a novos mercados, de ampliar os negócios e atrair novos investimentos para a região. De certa maneira, tais executivos mostram-se menos encantados com todo ecossistema promovido pelo CESUL.

[...] mas experiências junto com o CESUL, o conselho Empresarial, eu posso dizer que foi a primeira participação mais assídua minha. Eu tinha já participado de outros eventos, aceitado outros convites, mas de maneira bem mais superficial do que é a minha experiência com o CESUL, até porque eu acho que o projeto CESUL, dentro lógico das limitações que eu tenho de conhecimento de outros projetos, é um projeto que tem uma ideia que é maior do que o próprio negócio. Eu acho que ela é riquíssima em termos de conceito, ela é riquíssima em termos de oportunidade, a gente ainda não alcançou, a gente não alcançou, eu digo isso sempre para o nosso reitor, o Stefano, sobre essa relação, e a gente ainda está a 5% ou 10% do resultado.

[...] As missões empresariais, a última a que nós participamos nos Estados Unidos, foi importantíssimo para alguns projetos que eu já estava fazendo. (CONSELHEIRO-WQ)

[...] e quando você tem uma estrutura universitária como o UNIS por trás, como o Conselho Empresarial, que é o CESUL que tem um peso, que reúne empresas realmente do peso da nossa região. E isso traz uma credibilidade muito grande para o investimento surgir. (CONSELHEIRO-GG)

Ambos os grupos extraem da participação do CESUL aquilo que lhe convêm e enxergam de maneiras distintas os motivos para permanecerem ativos nas reuniões do Conselho, seja apresentarem suas empresas a executivos com os quais gostariam de fazer negócios e conquistarem reconhecimento social, seja para obterem informações relevantes, conectarem-se ao que há de mais atual e moderno no mercado, participarem de missões empresariais nacionais ou internacionais, envolverem-se numa rede de conexões que geram oportunidades singulares no que diz respeito à interação com ambientes de informação e formação de talentos, a academia.

Outra categoria evidenciada pelos entrevistados, é a busca por conhecimento. Os conselheiros destacam que o CESUL é um ambiente dinâmico, que busca informações nos

maiores centros de negócios do país (São Paulo e Rio de Janeiro) para disseminar conhecimento entre os seus membros. As palestras com executivos de grandes organizações, agentes do setor público ou políticos, bem como personalidades acadêmicas ou de negócios, também contribuem para *insights* diversos, trazendo ao sul de Minas novos horizontes para empresas que estão instaladas na região.

Cabe salientar que a associação com a academia é um fato que gera credibilidade. Os executivos recebem os temas propostos pela organização, o UNIS – instituição de ensino superior – com mais confiança e acreditam que a autoridade acadêmica contribui com a qualidade da informação que é trabalhada entre os participantes do Conselho Empresarial do sul de Minas.

A geração de conhecimento é um dos principais ativos e atrativos do CESUL. O espaço é pensado para estimular as interações entre os executivos que se reúnem, são realizadas provocações para que os participantes troquem experiências, missões empresariais são preparadas para que os membros conheçam realidades distintas e possam aprender. Sendo o CESUL oriundo do ambiente acadêmico, é natural que a sua primeira vocação seja a geração de conhecimento. São adotadas estratégias diversas para que as conexões promovidas pelo Conselho desenvolvam suas competências organizacionais, favorecendo ecossistema de inovação, a disrupção de modelos de negócios e possibilitando à microrregião de Varginha/MG tornar-se um *hub* de tecnologia, *startups* e negócios inovadores.

[...] eu vou destacar aqui alguns que são efetivos, que, na minha opinião, é muito importante. O primeiro deles é ajudar os empresários a tomarem decisões com base em dados. Então, hoje nós temos um laboratório de dados vinculados ao conselho, que fornece aos empresários relatórios mensais com índices da cesta básica, com o poder de compra dos habitantes, da população de cada município; o PIB daquele município; o número de empregos e desempregos daquele município; qual é a área que tá mais saturada do negócio, se é o varejo, se é a indústria. Enfim, isso ajuda eles a tomarem decisões de investimento e também em qual área eles devem se posicionar melhor. Então, é mostrar para eles que não tem mais como sobreviver, e se você quer se desenvolver com base no achismo, tem que ter agora dados. (CONSELHEIRO-FU)

No que tange à busca de conhecimento, menciona-se a profissionalização dos negócios. Os executivos enxergam que as palestras, reuniões, missões empresariais e outras ações promovidas pelo CESUL são oportunidades para revisarem suas práticas e estruturas, buscando, nos casos apresentados e/ou nos exemplos de outros membros, orientações para direcionar seus negócios, implementar novos processos ou, até mesmo, ingressar em novos mercados. O CONSELHEIRO-GG relata que, nas reuniões do Conselho Empresarial do Sul de Minas,

encontrou subsídios informacionais que validaram o plano de negócio que estava estruturando, teve acesso facilitado a contendedistas e profissionais de larga experiência no mercado digital, o que o ajudou na implementação de novas tecnologias em sua empresa.

E o UNIS realmente a gente demandava, e o CESUL logo depois aparecia com coisas, com discussões, com palestras, principalmente nas discussões, nas palestras, pessoas com conhecimento de causa, pessoas de renome até nacional que te trazem muita credibilidade, trazem muita certeza de falar, “putz, eu estou participando de um negócio que realmente o que está sendo discutido, o que está sendo falado aqui é algo muito bom, é algo que eu posso seguir, que eu devo seguir porque vale a pena”. Então dentro do CESUL me trouxe muitos insights de coisas novas. (CONSELHEIRO-GG)

E aí é interessante que o CESUL, ele é primordial porque te traz algo a mais – não vou falar que é outro universo –, mas você consegue a começar a entender que gestão, educação, empreendedorismo. (CONSELHEIRO-RL)

Nota-se na narrativa do CONSELHEIRO-WQ que, apesar da baixa participação dos executivos nas programações extraordinárias realizadas pelo CESUL, as iniciativas chegam a quem precisa e são aproveitadas de maneira significativa. O relato do CONSELHEIRO-IC está em consonância com essa afirmação, quando aponta que ingressou nas operações de *marketplace*¹⁰ após conhecer o LuizaLab, durante uma missão empresarial organizada pelo Conselho. Ainda há o depoimento do CONSELHEIRO-RL, que expõe a importância de ir ao Vale do Silício fazer *benchmarking*¹¹ com instituições que estão no topo da cadeia de inovação global, celeiro de *startups* e negócios digitais que transformaram as relações de negócios B2B e B2C no mundo inteiro. Os significados conferidos por esses conselheiros são de que todo esse conhecimento está acessível a eles, que o CESUL traz o mundo para dentro da sala de reuniões para ser conhecido e experienciado pelos seus membros.

As missões empresariais, a última em que nós participamos nos Estados Unidos, foi importantíssima para alguns projetos que eu já estava fazendo. Inclusive, quando eu soube dessa missão, e qual seria a trajetória que a gente ia passar por lá, eu falei: Poxa! Parece que casou com aquilo que eu estava precisando para somar em um dos meus projetos. Eu posso dizer a você o seguinte, essa experiência com conselho, ela para mim, é óbvio, como você bem citou, eu sou muito participativa, estou sempre tentando estar em todos os eventos, ou pelo menos saber o que está rolando, o que está acontecendo, o que aconteceu, quando eu não pude participar presencialmente eu busco saber, interagir com alguns colegas até fora dos encontros que são agendados. E para mim tem sido muito rica essa oportunidade. (CONSELHEIRO-WQ)

¹⁰ O *marketplace* é um e-commerce, mediado por uma empresa, em que vários lojistas inscrevem-se e vendem seus produtos. Essa loja virtual funciona de forma que o cliente possa acessar um site e comprar itens de diferentes varejistas, pagando tudo junto, em um só carrinho.

¹¹ *Benchmarking* consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem a um desempenho superior.

[...] uma missão que aconteceu ano passado, e que foi organizada pelo CESUL, que aí nós tivemos a oportunidade de conhecer um ecossistema, que é o ecossistema do Vale do Silício, o Silicon Valley. E mais do que conhecer, nós tivemos a oportunidade, em uma semana, de vivenciar um pouco daquilo ali, daquela história ali. Na verdade, respirar um pouquinho daquilo ali e trazendo boas experiências não só sobre empreendedores, mas também sobre educação [...] (CONSELHEIRO-RL)

E assim, não tem como você crescer hoje se você não tiver antenado com o que está acontecendo no mundo inteiro. Por exemplo, eu posso citar aquela ida nossa ao Magazine Luiza, ao Magalu. Para mim, foi um divisor de águas dentro da empresa. (CONSELHEIRO-IC)

Soma-se a isso, a oportunidade de tornar o empresariado regional mais bem preparado para as oportunidades de mercado, conectado ao que há de mais moderno no mundo dos negócios. Em termos de competitividade regional, as empresas que estão no CESUL saem na frente, têm acesso a informações “privilegiadas” antes de seus concorrentes, colocam-se no nível de discussão dos grandes centros comerciais, ganham tempo para inovar com mais agilidade e reduzem a curva de aprendizagem de profissionais para orientar as transformações em modelos de negócios físicos e digitais. Tais possibilidades ganham capilaridade estando ancoradas na instituição de ensino, pois a autoridade acadêmica transfere segurança e confiabilidade às iniciativas do CESUL, num ambiente democrático e favorável à troca de experiências.

[...] o CESUL, ele tem uma influência muito grande até para um momento igual a esse de pandemia, por mais que todo mundo... a gente fica assustado, mas a gente não entra em pânico, porque é tanto recurso, tanta informação, que te dá uma... não vou falar que é segurança, né, mas te dá um guia para saber que as mudanças podem vir também, mesmo depois de todo dano e tudo, elas podem contribuir de alguma forma, a gente fica um pouquinho mais preparado para isso [...] (CONSELHEIRO-RL)

Apesar de tantos benefícios, os entrevistados apontam desafios e demandas para o CESUL. Acreditam que nem todas as oportunidades são aproveitadas pelo grupo de executivos que se reúnem regularmente. Há relatos sobre os aspectos culturais, as dificuldades do povo mineiro em se expor – desconfiança, a burocracia, a descapitalização e a falta de iniciativa e/ou subsídio financeiro para concretização de projetos. Percebe-se nesse meandro que o desalinhamento de expectativas entre os executivos ocasiona percepções negativas. Enquanto um empresário quer investir em determinado projeto, outro quer tão somente ouvir uma palestra e buscar atualização. Esses desencontros são tidos como normais, visto que o CESUL é um órgão com múltiplos serviços e, naturalmente, não são todas as ações que impactam a todos os

membros. Ainda é preciso quebrar paradigmas para que as iniciativas sejam mais “orgânicas” e passem da sala de reuniões, que os executivos envolvam-se, de fato, uns com os outros e busquem melhorias de maneira coletiva. Isso não acontece, ao menos não tanto quanto poderia. Quebrar essa barreira significaria mais desenvolvimento econômico e social para a região.

O que eu vejo é que a gente tem muita teoria nesse processo, mas na prática ela está muito distante. [...] a gente fosse para ir... Foi um convite que eu fiz inclusive no dia que eu fiz esse questionamento, ninguém foi na minha fábrica, ninguém foi me conhecer, ninguém quer saber quem eu sou, o que que eu faço e ninguém me convidou para ir na sua empresa para conhecer o que está fazendo. (CONSELHEIRO-WQ)

O desafio de intensificar essas interações fica ainda mais complexo no momento de pandemia, com todos os protocolos de distanciamento social. Convencer seus membros de que os recursos tecnológicos propiciarão os mesmos relacionamentos, não é tarefa fácil. Manter um ambiente de negócio ativo e quebrar as barreiras que já existiam nas aproximações entre os empresários demandará muita informação e adaptação.

Porque eu não sei como que o conselho vai se manter até nas próximas reuniões, se a gente vai ter público, como ele vai seguir, que a gente sabe que essas reuniões online, dependendo, com bastante gente, ela é um pouquinho mais complicada, então não sei como ela vai seguir ainda. (CONSELHEIRO-WU)

A análise documental e as narrativas da CONSELHEIRA-IC apontam para a necessidade de ampliar a representação das minorias no CESUL, visto que os critérios de convite “excluem” as pequenas e médias empresas e, ainda, o baixíssimo número de mulheres ocupando cargos executivos. Apesar dessa constatação, o número de executivas no CESUL é maior que a média nacional e, conforme o relato das representantes femininas, o ambiente do Conselho não inibe suas atividades. Essas mulheres sentem-se confortáveis para participar das discussões e expor suas opiniões acerca de negócios e outras pautas trabalhadas no Conselho Empresarial do Sul de Minas.

[ser mulher e executiva] isso não me atrapalha propriamente dito, eu não sinto dificuldade disso para seguir o meu trabalho não. Mas isso é um fato que está latente. Não é só no meio empresarial. O público feminino ainda está discriminado, eu acho que, em todos os setores. Só que, na contramão disso, as salas de aula estão mais lotadas em todos os segmentos de mulheres. Então, eu acredito que em um médio e longo prazo essa realidade vai começar a mudar. Até se você olhar a faixa etária das pessoas que estão no CESUL, ainda é uma geração que o público era mais masculino mesmo.

São apontadas, ainda, as demandas para intensificar as tratativas com o poder público a fim de desburocratizar os compromissos empresariais e conquistar subsídios - no que depender de legislação e/ou intervenção do governo, movimentar a tríplice hélice para que realizações de impacto possam ser viabilizadas na região, seja com investimentos em infraestrutura, em capacitação de mão de obra ou outras formas da hélice governamental colaborar de maneira mais efetiva com os empresários da região.

É possível perceber que houve conquistas nesse campo, a análise documental evidenciou a articulação de ações entre poder público, setor produtivo e academia. No entanto, há muito a ser feito e as atividades do Conselho parecem seguir nessa direção, conforme aponta o CONSELHEIRO-FU:

[...] o conselho, ele convida os prefeitos das principais cidades para estarem presentes nas reuniões, para que ele possa entender quais são os anseios dos empresários e como que os empresários podem contribuir também com a gestão pública e vice-versa. Então, uma das iniciativas atuais desse conselho foi o plano de desenvolvimento econômico para a cidade de Varginha. Então o PDEV [...]. O que os empresários, esses 80 empresários gostariam de ver? Como eles gostariam de ver Varginha nos próximos 10, 20, 30 anos? Então, é um projeto de médio e longo prazo, não é um projeto de mandato, né?, de prefeito, então esse foi o movimento, nasceu um caderno temático com mais de 100 propostas, e o próprio Conselho Empresarial liderou uma rodada de entrevistas com sete prefeitáveis da cidade de Varginha.

Com 14 dias de governo duas das propostas já foram implementadas [...]. E um segundo ponto foi o decreto de liberdade econômica para o município de Varginha. [...]

Então, é um caso real e recente, Matheus, que eu gostaria de registrar de uma atuação muito clara da academia, provocando esse movimento, mostrando como é importante a aproximação desses atores, dos empresários na construção das propostas e pensando no bem coletivo, e não só no lucro por si só. E o poder público, acreditando de que sozinho ele não faz nada, ele precisa de orientações e de parcerias, fechando aí a tríplice hélice. (CONSELHEIRO-FU)

Por fim, como demandas para o CESUL, dialeticamente perdura a premissa da aproximação do setor produtivo com o meio acadêmico e vice-versa, para que sejam formados profissionais que atendam aos anseios do empresariado local e agreguem competências essenciais para manter ou aumentar a competitividade das organizações, melhorando, assim, a empregabilidade e a remuneração – proporcionando avanços significativos à região.

Continuam-se a discutir a formação de mão de obra, o desenvolvimento de capacidades para fazer, a diluição da dicotomia teoria e prática, a preparação do profissional que enxergará o futuro para atender as demandas do mercado atual, que deverá olhar à frente e encaixar-se no ambiente produtivo que não se modernizou. As demandas futuras do CESUL não serão tão

triviais quanto parecem, deverão intervir para reduzir o descompasso entre o empregado e o empregador, entre o conhecimento e a realização, entre o saber e o fazer. Para isso, o CONSELHEIRO-FU afirma que a integração entre os atores da tríplice hélice será razão de iniciativas para que “[...] a academia possa dar opiniões e ajudar os empresários a pensar o futuro dos seus negócios, assim como os empresários a pensar o futuro da educação.”

[...] a gente não alcançou essa etapa, a aproximação da universidade e a indústria. Não sei no comércio, não participo dos eventos em relação ao comércio. Mas eu acho que o conceito, ele funcionando se a gente conseguisse superar isso, certamente a gente estaria promovendo desenvolvimento dos nossos negócios e isso geraria mais empregos, isso geraria melhores condições para todas as pessoas que estão participando da Universidade, ou seja, contribuições de preparação desses profissionais. (CONSELHEIRO-WQ)

Apesar dos avanços nas relações U-E com as iniciativas do CESUL, ainda existem desafios a serem superados, pois a comunicação e a interação entre o setor produtivo e a universidade precisam incluir mais instituições, empresas de pequeno porte e outras entidades de representação social para que os avanços conquistados não sejam puramente econômicos, mas reflitam as necessidades da região. Fortalecer as relações entre os atores da tríplice hélice contribuirá para geração de empregos, atração de investimentos, aumento da renda e profissionalização dos negócios.

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises dos conceitos norteadores desta pesquisa: relações U-E, tríplice hélice, desenvolvimento regional, inovação e conselhos empresariais; os dados documentais e as narrativas dos membros do CESUL - executivos da microrregião de Varginha/MG, permitiram inferir que o CESUL é uma instituição - fundamentada nas teorias de Douglas North, que promove o desenvolvimento regional e corrobora nos avanços da sociedade em que está inserido.

Compreendeu-se que as relações U-E deram-se no UNIS com iniciativas voltadas ao mundo empresarial, antes mesmo do CESUL ter sido fundado. O movimento de aproximação entre o meio acadêmico e o setor produtivo fez parte de um plano estratégico da IES e consolidou-se ao longo de cinco anos, desde 2015. Não foi uma ação isolada, nem desassociada das estratégias educacionais, conforme narrativa do membro organizador do CESUL – o executivo do UNIS entrevistado.

Envolver executivos nos processos pedagógicos e fazê-los olhar para o ambiente acadêmico mostrou-se um caminho eficiente. Isso pode ser constatado no fortalecimento das relações com as empresas da região, na melhoria da empregabilidade dos seus egressos, bem como na consolidação da autoridade científica do UNIS, através do CESUL, junto aos maiores formadores de opinião e empregadores deste território, convencendo-os da capacidade da IES em ser o agente de transferência tecnológica e protagonista do ecossistema de inovação que se formou na microrregião de Varginha/MG.

As narrativas dos conselheiros entrevistados reforçam a contribuição do CESUL para seu retorno ao ambiente acadêmico. Na condição de executivos, veem a barreira do distanciamento universidade-empresa romper-se e vislumbram novas oportunidades de realizações que possibilitem negócios e avanços tecnológicos. Inclusive, apontam que o ambiente de debate e insight, proposto pelo CESUL, precisa avançar e atuar como um espaço de fomento de negócios entre os próprios membros e, ainda, agenciar a promoção da região em outros mercados, a fim de atrair investimentos e outras fontes de receita para as organizações locais.

Compreende-se, ainda, que as relações U-E no UNIS foram evidentemente ampliadas a partir da criação do CESUL e o engajamento dos empresários nos debates, acerca de questões relevantes para o desenvolvimento da microrregião de Varginha/MG, impulsionou realizações consideráveis no âmbito da infraestrutura, política econômica e inovação.

Tanto a análise documental, quanto as narrativas dos conselheiros entrevistados, denotam que a colaboração entre universidades e empresas é um fator determinante para levar mais competitividade às empresas, melhorar a qualidade da mão de obra - impulsionando os negócios regionais - e, conseqüentemente, ampliar a oferta de empregos e a geração de renda, dentre outros benefícios que colaboram no desenvolvimento econômico e social.

As perspectivas apresentadas pelos conselheiros entrevistados geram novas questões quanto à natureza jurídica do CESUL e sua identidade, interrogando: O CESUL é um agente de fomento? É um similar às agências de desenvolvimento empresarial/comercial? É uma interface entre às duas atividades? Continua sendo, tão somente, um ambiente de provações e inspirações?

O CESUL é um conselho ancorado numa instituição de ensino superior e, conforme o MEC (2020), o papel da IES é promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Então, o CESUL seguirá nos limiares da atividade educacional ou se transformará para atender as demandas empresariais adotando novas configurações? Quaisquer que sejam as respostas ou direcionamentos estratégicos que o CESUL vier a adotar, é notório que seus chamados a reuniões e missões empresariais despertaram nos empresários da microrregião a possibilidade de encontrar nos *campi* universitários mais do que um “berço” de mão de obra qualificada, geraram perspectivas de novos projetos, discussão sobre visões de futuro, atualização dos membros e promoção dos negócios. Ainda que não tenham clareza de como fazê-lo, acreditam que este ecossistema formado pelo e no entorno do CESUL, inserindo no mesmo espaço empresas, governo e universidades, é capaz de incentivar ou, ao menos, facilitar realizações de impacto econômico e social na microrregião de Varginha/MG, tais como os projetos citados na análise documental - às obras no trevo da rodovia BR-491, que dá acesso ao aeroporto de Varginha/MG; a duplicação do acesso Fernão Dias a Varginha e a carta do CESUL - todos esses promovidos com o apoio ou a coordenação do CESUL, envolvendo os atores da trílice hélice.

Participar do CESUL tem significados distintos para os conselheiros, conforme as análises já discutidas, uns perceberam vantagens pessoais para a imagem empresarial, acesso a grandes corporações e representatividade executiva na região. Outros encontram no ambiente do Conselho, e em suas realizações, uma oportunidade para desenvolver novos conhecimentos e participar de movimentos de transformação da sociedade empresarial local, pois entendem que fortalecer a cadeia de negócios representará sustentabilidade e crescimento para sua própria organização, vivenciando o propósito de colaboração para o desenvolvimento regional.

Os entrevistados reconhecem as relações U-E em suas respectivas trajetórias e percebem os fatos marcantes dessa interação, seja nas primeiras atividades de trabalho informal, ainda na

pré-adolescência, ou nas atividades acadêmicas, quando no ensino superior. Cabe relembrar que, para alguns dos entrevistados, a entidade “universidade” nessa relação formadora são instituições de educação não formal ou informal. Nesse contexto, volta-se a olhar para o processo de desenvolvimento da educação no Brasil, seus desafios e defasagens que, por vezes, é complementado por projetos de ONGs e/ou entidades como o SEBRAE, SENAI, reconhecidas pelos entrevistados como “universidade”, quando indagados sobre as relações U-E.

Crítico às relações U-E, o capitalismo acadêmico apresenta críticas e preocupações quanto à intervenção do setor empresarial nos processos educacionais. Essa corrente educacional defende que os interesses produtivos não devem comprometer ou tendenciar o processo de formação e a pesquisa, as necessidades do setor produtivo não podem ser colocadas acima ou inibir o pensamento crítico independente, e, ainda, que a sociedade não se resume às entidades econômicas (SLAUGHTER; LESLIE, 2001). Nessa visão, crescimento econômico, unicamente, não significa desenvolvimento (BRESSER, 2006).

Apesar de cumprir um papel importante entre seus membros, o CESUL encontra desafios para continuar promovendo o desenvolvimento da microrregião de Varginha/MG. Dentre eles, destacam-se: integração entre as cidades que compõem o território; ampliação de ações que envolvam as micro e pequenas empresas; estratégias para reduzir desigualdades – sobretudo as raciais e as de gênero –; impulsionar a realização de negócios e a atração de investimentos para região; continuar sendo um agente relevante na transferência tecnológica para as organizações e pessoas envolvidas em suas realizações; consolidar-se como uma instituição política de relevância regional capaz de articular macro estratégias para a integração e o desenvolvimento integral da região, mobilizando a tríplice, quádrupla e quádrupla hélices.

Mesmo que a inovação seja o objeto central das relações U-E e, também desejada pelos membros do CESUL, os conselheiros não fazem alusão aos sistemas de inovação aberta, ora praticado pelo Conselho como motor de geração de ideias, integração com a comunidade e inclusão da sociedade nas soluções de problemas ou invenções da classe empresarial. Com a iniciativa do *hub* de inovação, o CESUL tangibiliza os conceitos de *open innovation* envolvendo empresários, governo, universidade e sociedade num ecossistema de produção de conhecimento, pesquisa e desenvolvimento. Mesmo que sem tomar consciência desse fenômeno contemporâneo - *open innovation* - os membros do CESUL adotaram em suas organizações uma maneira eficaz de pensar e repensar seus negócios, articulando neste espaço a hélice quádrupla.

Evidenciou-se que a aproximação de instituições de ensino com o setor produtivo contribui para o desenvolvimento regional, colabora com a preparação de pessoas para o ingresso no mercado de trabalho, promove a qualificação da mão de obra, aumenta a competitividade das instituições e, conseqüentemente, melhora a renda dos profissionais.

No entanto, é preciso atentar-se às influências dessa relação para que os processos educacionais não sejam reduzidos a realidades das “empresas patrocinadoras de projetos”. A competitividade e a inovação almejadas pelas organizações são resultados do pensamento crítico, da capacidade analítica de indivíduos que olham cenários de maneira interdisciplinar, que expandem horizontes a partir de vivências múltiplas e distintas, enriquecem suas experiências e permitem pensar soluções para problemas complexos, nas empresas ou na sociedade. Portanto, se o processo educacional restringir-se ao ambiente produtivo, o indivíduo ficará limitado por essa condicionante, comprometendo o fluxo de inovação e disrupção do *status quo* da sociedade, ainda que a “universidade” abra seus portões para reduzir o distanciamento com empresas e sociedade.

Por isso, o presente trabalho não esgota o tema “Relações U-E”. É preciso olhar para esse conceito de outras perspectivas, investigar realizações que se dão em outras instâncias educacionais, analisar o significado das interações entre a universidade e as empresas sob a ótica de sujeitos não vinculados ao CESUL, como alunos da IES, colaboradores das empresas que estão no CESUL, pais de alunos de instituições de ensino formal, não formal e informal.

Apesar do campo ainda aberto à pesquisa, os objetivos gerais e específicos deste trabalho - à luz do método e do instrumental teórico selecionados, da realização da análise documental e das entrevistas com os conselheiros do CESUL - foram alcançados..

O presente estudo propiciou um maior entendimento acerca das relações U-E no contexto do desenvolvimento da microrregião de Varginha/MG. Através dele, pretende-se estimular novos campos de análise e futuras publicações que contribuam para discussões correlatas, e, ainda, para o desenvolvimento do território abarcado pelo Conselho.

O registro científico das relações U-E na microrregião analisada abre um campo de pesquisa ainda pouco explorado no contexto regional, sobremaneira, evidencia as boas práticas de instituições educacionais e empresariais do interior de Minas Gerais, mostrando ser possível articular de maneira positiva as hélices que compõem a sociedade contemporânea. Reforça, também, o poder das instituições do interior, evidenciando como a soma de esforços entre os atores sociais possibilita maior atratividade do território a investimentos diversos, possibilitando o desenvolvimento integral e sustentável.

Ressalta-se o fomento do ecossistema de inovação na microrregião de Varginha/MG, onde as instituições colocaram-se como protagonistas no desenvolvimento econômico e social, buscando democratizar o acesso à tecnologia, informações e metodologias de inovação. Consolidou-se, a partir de North, a instituição CESUL e seus participantes deram dinâmica a estratégias de inovação aberta que congregam diversos atores da sociedade.

Estudos científicos dessa natureza impulsionam a descoberta do território e suas nuances, fazem pensar e repensar o desenvolvimento regional a partir de inquietações ocasionadas pela observação do próprio espaço e tempo em que se está localizado. Portanto, espera-se que esta dissertação seja indutora de trabalhos futuros que que continuem investigando às relações tríplexes, quádruplas e/ou quántuplas, a organização produtiva de empresas, o desenvolvimento educacional, profissional e intelectual de cidadãos capazes de interagir conscientemente com o ambiente.

O reconhecimento da institucionalidade do CESUL apresenta questões a serem discutidas e investigadas em trabalhos futuros. Analisar essa instituição e seu papel político, como agente indutor do desenvolvimento macro regional e, também, o amadurecimento das representações sociais, empresariais e acadêmicas de modo a pensar e repensar as estratégias para desenvolvimento do território de maneira integradas, ou seja, o CESUL para além das contribuições institucionais bilaterais – projetos com uma ou outra empresa individualmente, mas como instituição independente, política que defende e representa os pleitos do desenvolvimento regional no plano macro.

Para tanto, faz-se necessário incluir essa pauta nas agendas de pesquisas dos acadêmicos que estudam os fenômenos e instituições da microrregião de Varginha, considerando o CESUL uma rede trilateral e organização híbrida do último estágio da Tríplex Hélice, mas que, também, inclui em suas estratégias a quarta e quántupla hélice.

Por fim, sugerem-se pesquisas futuras acerca das relações U-E em novas regiões, envolvendo outras empresas e atores sociais. Também, propõem-se a apresentação das perspectivas do conceito de relações universidade-sociedade e o aprofundamento nos planos estratégicos da tríplex hélice para desenvolvimento regional, às composições das hélices quádruplas e quántuplas nos processos de inovação aberta e na gestão da sustentabilidade em empresas do sul de Minas.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educação**, n. 61. v.1. Brasil, 2013.
- ALMEIDA, D. R.; CRUZ, A. D. A.. O Brasil e a segunda revolução acadêmica. **Interfaces da Educação**, v. 1, n. 1, 2010.
- ARAÚJO, T. B. de. Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: heranças e urgências. Rio de Janeiro: Revan, 2000.
- AUDY, J.; PIQUÉ, J.. Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento Brasília: **ANPROTEC–Tendências**, v. 1, n. 1, 2016.
- AUDY, J. Investimento em CT&I e o Desenvolvimento Social e Econômico Nacional. Online: Pacto Alegre, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/vnlmz>> Acesso em: Jul/2021.
- AZEVEDO, V. S; DUT-ROSS, S. Perspectiva de desenvolvimento econômico pela capacidade de inovação nacional: um panorama pela análise de cluster. In: XI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI), 2018, Rio de Janeiro. **Anais do XI CASI [...]**. Rio de Janeiro: ECEME, 2018.
- BALDINI, J. P.; BORGONHONI, P. As relações universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias. *Caderno de Administração*. v. 15, v.2, p. 29-38, 2007.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Tradução de Pedrinho A. Guareschi.
- BERNI, J. C.A.; et al. Interação Universidade-Empresa para a Inovação e a Transferência de Tecnologia. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-27, 2015.
- BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. In: ENANPAD, 2001, Campinas/SP, 2001. **Anais do XXV Enanpad[...]**. Campinas/SP: ANPAD, 2001.
- BOLÍVAR, A. “De nobis ipsis silemus?” Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 4, n. 1, 2002.
- BOLÍVAR, A.; DOMINGO, J. La investigación biográfica y narrativa en Iberoamérica: Campos de desarrollo y estado actual. **Qualitative Social Research**, Granada, v. 7, n. 4, 2006.
- BOLÍVAR, A. Metodología de la investigación biográfico-narrativa: recogida y análisis de datos. In: PASSEGGI, M. C.; ABRAHÃO, M. H. M. B. (Org). Coleção Pesquisa (Auto)Biográfica: temas transversais. Porto Alegre: edPUCRS, 2012. cap. 3, p. 78-109.
- BRAGANÇA, I. F. S. Histórias de vida e formação de professores/as: Diálogos entre Brasil e Portugal. 2009. 595 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Évora, Portugal, 2009.

BRANDÃO, Z. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.). *Família & escola*. [s.n]. Rio de Janeiro: Vozes, v. 1, n. 1, p. 171-83, 2000.

BRASIL. Lei Nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2004. Disponível em: <<http://gg.gg/ne6oy>>. Acesso em: dez/2020

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Brasília: Secretaria Geral da República, 2016. Disponível em: <<http://gg.gg/ne6q1>>. Acesso em: jun/2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O conceito histórico de desenvolvimento econômico. Textos para Discussão EESP/FGV, n. 157, 2006.

BRISOLLA, S.; et al. As relações universidade-empresa-governo: um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, n. 61, p. 187-209, 1997.

BUENO, B. O. O método autobiográfico e os estudos com histórias de vida de professores: a questão da subjetividade. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.28, n.1, p.11-30, 2002.

BÜTTENBENDER, P. L.; SIEDENBERG, D. R.; ALLEBRANDT, S. L. Conselhos regionais de desenvolvimento (coredes): articulações regionais, referenciais estratégicos e considerações críticas. **Desenvolvimento Regional em Debate**, n.1, v.1, p.81-106, 2011.

CAMPANELLA, F. et al. Quadruple Helix and firms' performance: an empirical verification in Europe. **Journal of Technology Transfer**. v.42, p.267-284, 2017.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D.F.J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v.46, nº.3-4, p.201-234, 2009.

CARAYANNIS, E. G.; RAKHMATULLIN, R. The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. **Journal of Knowledge Economic**, v.5, p.212-239, 2014.

CARDOSO, E. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. São Paulo: **RAP**, n.40, v. 6, 2006.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. Sistemas de inovação: Políticas e perspectivas. Grupo de Estudos em Economia Industrial, **UNESP**, 2002.

CASTRO, A. C.; JANNUZZI, C. A. S. C.; MATTOS, F. A. M. Produção e disseminação de informação tecnológica: a atuação da Inova – Agência de Inovação da Unicamp. **TransInformação**, v. 19, n. 3, p. 265-277, 2007.

CESUL. Almoço empresarial reúne executivos de empresas instaladas em Varginha e região para formar um conselho empresarial. Grupo UNIS Notícias. Varginha, 2017. Disponível em: <<http://gg.gg/ne6sv>> Acesso em: ago/2019.

CHAI, C.; et al. Universidade Empreendedora: A Ótica dos empresários sobre o posicionamento empreendedor da universidade na contribuição para o desenvolvimento regional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 4, p. 57-76, 2015.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistemas de Ensino e as Políticas de CT&I. **RBE**. Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 117-132, 2012.

CHRISTENSEN, J. F. Whiter core competency for the large corporation in an open innovation world? In: CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. Open innovation: researching a new paradigm. London: **Oxford University Press**, p. 35-61, 2006.

CHRISTOFOLETTI, E.C.; SERAFIM, M. P.. A relação universidade-empresa sob diferentes abordagens: da universidade empreendedora ao capitalismo acadêmico. **Revista Quadrimestral Educação**. v. 40, n. 1, p. 73-82, 2017.

CALDAS, T. H. S.; CARVALHO, L.; PIMENTA, M. L. Determinantes da propensão a inovar: evidências para Argentina, Brasil e Chile. Bauru: **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 12, nº 4, p. 248-272, 2017.

CHESBROUGH, H. W.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters o open innovation in other industries. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 229-236, 2006

CHESBROUGH, H. W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School, 2005.

COSTA, E. J.M. Teoria das Instituições e da Mudança Institucional de Douglass North: Cultura, Estado e Dependência de Trajetória. **Cadernos CEPEC**, v. 8, n. 2, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/vnlju>>. Acesso em: ago/2021

DAGNINO, R.. A relação universidade-empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 2, p. 267-307, 2003.

DAGNINO, R.. As Trajetórias dos Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Sociedade e da Política Científica e Tecnológica na Ibero-América. **ALEXANDRIA Revista de Educação em Ciência e Tecnologia**, v. 1, n. 2, p. 3-36, 2008.

DAGNINO, R.. Anomalia da Política de Ciência e Tecnologia”. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 29, n. 86, p. 267-307, 2014.

DICIO. Dicionário online de português. Pesquisa “conselhos”. Online, Aurélio, 2019. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>> Acesso em: jun/2019.

DIMAGGIO, P.; ANHEIER, H. The sociology of nonprofit organizations and sectors. **Annual Review of Sociology**, v. 16 n. 2, p. 137-59, 1990.

DOMBROWSKI, O. Os conselhos vistos por fora: um estudo sobre a institucionalização dos Conselhos Municipais. *Tempo da Ciência*, n. 14, v. 27, p. 121 – 134, 2007.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; et al (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: **Pinter Publishers**, p.221-238, 1988.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, 2002.

ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: LEYDESDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P., Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies. London: **Pinter Publishers**, p. 139-151, 1994.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: the triple helix of university-industry government relations, **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. Campinas: Conhecimento & Inovação, Campinas, n. 1, p. 01-09, 2010.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship. Abingdon: **Routledge**, 2017.

FECOMÉRCIO. Relatório econômico do sul de Minas Gerais. Belo Horizonte, website, 2016. Disponível em: <<https://www.fecomerciomg.org.br/>> Acesso em: dez/2020.

FINEP. Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT). Portal FINEP. Brasília, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne3tz>> Acesso em: dez/2020.

FIRJAN. Competitividade e Representatividade Empresarial: Conselhos Empresariais. Website Firjan. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne462>> Acesso em: dez/2020.

FISCHMANN, A. A.; CUNHA, N. C. V.. Alternativas de ações estratégicas para promover a interação Universidade-Empresa através dos escritórios de transferência de tecnologia. In: X Seminário Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2003, [S.l]. **Anais X Seminário Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica**, [S.l]: [s.n], 2003.

FJP. Informativo FJP - Análise insumo-produto: comércio internacional. Online.: Fundação João Pinheiro. v.2. n.7, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/vnll4>> Acesso em: jul/2021

FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo: estratégias para a ciência, tecnologia e inovação. Parcerias Estratégicas, n. 13, 2001.

FREEMAN, C. Inovação e ciclos longos de desenvolvimento econômico. **Ensaio FEE**, v.4, n.1, p. 5-20, 1984.

G1. Reunião com vice-governador de MG discute sobre investimentos para centro tecnológico em Varginha. EPTV, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4dw>> Acesso em: dez/2020

GEESUL. Mapa do PIB sul mineiro. Grupo de Estudos Econômicos do Sul de Minas Gerais: [online], 2021. Disponível em: <<http://gg.gg/vnlls>> Acesso em: jun/2020.

- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIULIO, G. D. Relação universidade-empresa: uma parceria que pode dar certo. **Revista Conecta da Ciência e Mercado**, p. 23, 2008.
- GOMES, M. A. S.; COELHO, T. T.; GONÇALO, C. R. Tríplice Hélice: a Relação Universidade-Empresa em Busca da Inovação. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 1, p 70-79, 2016.
- GONÇALO, C.; ZANLUCH, J.B. Relacionamento entre empresa e universidade: uma análise das características de cooperação em um setor intensivo em conhecimento. **UNISINOS**, v. 8, p. 261-272, 2011.
- GONZÁLEZ, R. S. Democracia Participativa e Conselhos de Desenvolvimento. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (org.). Desenvolvimento regional, capital social e democracia local. Ijuí: Unijuí, 2008.
- GRILO, A. C. A. Trajetória Docente na Engenharia Biomédica, Incidentes Críticos e Motivações nas Escolhas Profissionais. 2017. 127f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais). UNITAU, Taubaté, 2017.
- GUEDES, M.; ÁVILA, . M. A. . O Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL) e a relação universidade-empresa. **Profanações**, v. 7, n. esp.2, p. 26-43, 12 nov. 2020.
- GUIMARÃES, A.. Orientações do Banco Mundial para a contrarreforma da educação superior nos países capitalistas. In: XXVI SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2013, Recife. Anais **XXVI SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**. Recife: Anpae, 2013.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A.. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4oj>> Acesso em: dez/2020.
- HÖFLING, E. M. Estado e políticas (públicas) sociais. Caderno CEDES, ano 21, n. 55, p. 30-41, nov. 2001.
- IBGE. Censo 2010: população do Brasil é de 190.732.694 pessoas. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: [online], 2010. Disponível em: <<http://gg.gg/vnloc>> Acesso em: jun/2020.
- ICANO, A.; ALMEIDA, C. A. S.; NAGANO, M. S. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1485 a 1516, 18 dez. 2011.
- IPEA. Estudo do Ipea mostra queda nos investimentos empresariais em inovação. Ipea na Mídia, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne411>> Acesso em: dez/2020

KELCHTERMANS, G. Getting the Story, Understanding the Lives - from Career Stories to Teachers Professional Development. **Teaching & Teacher Education**, Belgium, v. 9, n. 5, p. 443-456, 1993.

LAM, A.. From 'ivory tower traditionalists to entrepreneurial scientists? Academic scientists in fuzzy university-industry boundaries. **Social Studies of Science**, n. 40, p. 307-340, 2010.

LOMBARDI, P. et al. Modelling the smart city performance. **The European Journal of Social Science Research**. v. 25, n. 2, p 137-149, 2012.

LOPES, H. C. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neo schumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de Economia Contemporânea** [online]. v. 20, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/198055272026>> Acesso em: jul/2021

LOURENÇO, T. M. S. P.; A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano. Coimbra: Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, 2015.

LOZANO, R., et al. Moving to a quintuple helix approach in SPP: Collaboration and LCC for lighting procurements. In: ANDHOV, M.; CARANTA, R.; WIESBROCK, A. (Ed.) Cost and EU Public Procurement Law: Life-Cycle Costing for Sustainability, London: Routledge. 2019. p. 81-99.

NELSON, R.; WINTER, S. G. In search of useful theory of innovation. **Research Police**, v. 6, n. 1, p. 36-76, jan. 1977.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J.. Estratégia Adaptativa - as regras da competição mudaram: você está preparado. Rio de Janeiro: Editora Gente, 2020.

MANCEBO, D.. Reforma universitária: reflexões sobre a privatização e a mercantilização do conhecimento. **Educação e Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 845-866, 2004.

MANOEL, L. Formação territorial e a dinâmica socioeconômica da microrregião de Varginha-MG. São João Del-Rei: Universidade Federal de São João del-Rei, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOVITCH, J. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. **Revista de Administração (RAUSP)**. São Paulo. v. 34, n. 4, 1999.

MARTINS, A. L. M.. A marcha do "Capitalismo Universitário" no Brasil nos anos 1990. **Avaliação**, v. 13, n. 3, p. 733-743, 2008.

MARTINS FILHO, V. Cesul Lab desenvolve diagnóstico de inovação voltado a alavancar empresas da região. Varginha Online, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4dc>> Acesso em: dez/2020.

MCT. Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação: principais resultados e avanços. Brasília: MCT, 2010. Disponível em: <<http://gg.gg/ne3zo>>. Acesso em: dez/2020.

MEC. Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades? Ministério da Educação, 2020. Disponível em: <<http://gg.gg/ndrre>> Acesso em: dez/2020.

MÉSZÁROS, I. Para além do capital: rumo a uma teoria da transição. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

MINAYO, A. S.G; SOUZA, E.R. Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MORAIS, J. M.. Políticas de apoio financeiro à inovação tecnológica: avaliação dos programas MCT/Finep para empresas de pequeno porte. Brasília: Ipea, n. 1296, 2007.

MOTA, T. L. N. Interação universidade empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade. **Ci. Inf.**, v. 28, n. 1, p.79-86, 1999.

MOWERY, D.; SAMPAT, B. Ivory Tower and industrial innovation: university-industry technology transfer before and after the Bayh-Dole act in the United States. Stanford, CA.: Stanford Business Books, 2004.

MRE. Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES). Divisão de Temas Educacionais (DTE). Online: MRE, 2021. Disponível em: <<http://gg.gg/vnlpx>> Acesso em: fev/2021.

NORTH, D. C. Institutions, Institutional change and economic performance. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico. São Paulo: Três Estrelas, 2018

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: Eurostat - FINEP, 2014.

OLIVEIRA, G. B.; OLIVEIRA LIMA, J. E.. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 29-37. 2003.

OLIVEIRA, A. A. Trajetórias profissionais de professoras em escolas multisseriadas. 2016. 370f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais) - UNITAU, Taubaté, 2016.

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **RAUSP Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 5-12, 1999.

PNUD - Brasil. Índice de Desenvolvimento Humano. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. 2010. Disponível em: <<http://gg.gg/vnlq9>> Acesso em: jul/2021

PORTO, G. S.; et al. Rede de interações universidade-empresa no Brasil: uma análise de redes sociais. **Revista de Economia**, v. 37, n. esp, p. 51-84, 2011.

PORTUGAL JÚNIOR, P.; et al. Articulação regional, institucionalidade e proposições: análise das experiências do Conselho Empresarial do Sul de Minas. In: X Seminário Internacional sobre

Desenvolvimento Regional, 2019, Santa Cruz do Sul. **Anais X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**: Santa Cruz do Sul, UNISC, 2019.

PORTUGAL JÚNIOR, P.; et al. Articulação regional, institucionalidade e proposições: análise das experiências do Conselho Empresarial do Sul de Minas. **Profanações**, v. 7, n. esp, p. 68-82, 2020.

PROCHNIK, V. A cooperação universidade/empresa: tendências internacionais recentes no setor de informática. **Rev. adm. empresa**, v. 28, n. 1, p. 48-53, 1988.

QUEIROZ, F. Conselho Empresarial do Sul de Minas: 100 empresários se reúnem para debate sobre gestão e inovação na 4ª Revolução Industrial. Varginha: Grupo UNIS Notícias, 2019. Disponível em: < <http://gg.gg/ne4ah> > Acesso em: dez/2020.

RODRIGUES, W.; GAVA, R.; FARIA, E. R. Inovação no Brasil e Expectativa de Desenvolvimento: a questão da propriedade intelectual. In: Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2018, Rio de Janeiro. **Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Rio de Janeiro: ECEME, 2018.

SÁ, M. A. A. S. Trajetórias docentes: avanços, recuos e desvios na vida profissional de professores engenheiros. 2004. 233 f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

SALERNO, M.; DAHER, T.. Política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo federal (PITCE). Anais: **Repositório de Produção USP**. São Paulo: [s.n.], 2006.

SANTOS, A.P. O que é economia verde? Entenda esse conceito e as críticas a ele! *Revista USP*, [S. l.], n. 93, p. 127-136, 2021.

SCHUMPETER, J. A . Teoria do desenvolvimento econômico. 2. ed. - São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEGATTO, A. P. Análise do processo de cooperação tecnológica Universidade-Empresa: um estudo exploratório. 1996. 175p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SEGATTO-MENDES, A. P; MENDES, N. Cooperação tecnológica universidade empresa para eficiência energética: um estudo de caso. **RAC**, v. 10, p. 53-75, 2006.

SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERAFIM, M. P. O processo de mercantilização das instituições de educação superior: um panorama do debate nos EUA, na Europa e na América Latina. **Avaliação**, v. 16, n. 2, p. 241-265, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA JR., G. G.; et al. Produtividade, inovação e poder de mercado na indústria brasileira de transformação. In: DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. (Orgs.). Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes. Brasília: ABDI, Ipea, v. 2, 2015.

SILVA, I. S. da; SILVA, C. R. D'A. R. ABUD, A. K. S. Hélice Quíntupla, inovação e desenvolvimento sustentável: uma análise sistemática. **International Symposium on Technological Innovation**. V.1. N.1. p.1301-1308. Aracaju, 2021.

SLAUGHTER, S.; LESLIE, L. L.. Expanding and elaborating the concept of academic capitalism. **Organization**, v. 8, n. 2, p. 154-161, 2001.

SMITH, M. K. What is non-formal education? [online]: [s.n], 1996. Disponível em: <<http://www.infed.org/biblio/b-nonfor.htm>>. Acesso em: set/2021.

SOUZA, E. C. (Auto)biografia, histórias de vida e práticas de formação. Online: Scielo Books, 2008. Disponível em: <<http://gg.gg/ne4f3>> Acesso em: set/2019.

STAL, E.; FUJINO, A.. As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da lei de inovação. **INMR - Innovation & Management Review**, n. 1, p. 5-19, 2006.

SZYMANSKI, H. (Org.). A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva. 4. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2011. (Série Pesquisa).

THEIS, I. M.. A sociedade do conhecimento realmente existente na perspectiva do desenvolvimento desigual. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 5, n. 1, p. 133-148, 2013.

VALENTE, L. Hélice tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Conhecimento & Inovação**, v. 6, n. 1, 2010.

VIOTTI, E.. Brasil: De política de C&T para Política de Inovação? Evolução e Desafios das Políticas Brasileiras de Ciência, Tecnologia e Inovação. In VELHO; SOUSA-PAULA (Orgs.). Avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação: diálogo entre experiências internacionais e brasileiras. Brasília: CGEE, n. 1, p. 137-174, 2008.

VOGT, C.; CIACCO C. Dossiê universidade-empresa: RAUSP. São Paulo: USP, 1995.

ZANLUCHI, J. B.; GONÇALO, C. R. A Relação Universidade-Empresa: diferentes perspectivas de estudos no Brasil. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, Anpad, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Levantamento Bibliográfico “Relações Universidade-Empresa”

Data da pesquisa: 28/04/2019

Descritor: "relação universidade-empresa"

Resultados alcançados: 63

Artigos selecionados: 22

#	TÍTULO	AUTORES	ANO
1	A PERCEPÇÃO DOS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SÃO PAULO QUANTO AS BARREIRAS À TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA UNIVERSIDADE-EMPRESA	Paulo Renato Pakes <i>et al</i>	2018
2	CRIAÇÃO, INSTITUCIONALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO BRASIL: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS	Julia Paranhos Bruna Cataldo Ana Carolina de Andrade Pinto	2018
3	A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOB DIFERENTES ABORDAGENS: DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA AO CAPITALISMO ACADÊMICO	Cristofoletti, Evandro Coggo Serafim, Milena Pavan	2017
4	A INOVAÇÃO ABERTA NA PERSPECTIVA DA HÉLICE TRÍPLICE: OBSERVAÇÕES DA RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NA TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA	Paulo Henrique Martins Desidério Moisés Ari Zilber	2016
5	CIÊNCIA E MERCADO. IMPASSES NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS EMPREENDEDORAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA	Barcelos, Régis Leonardo Gusmão Mocelin, Daniel Gustavo	2016
6	INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA PARA A INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	Jean Carlo Albiero Berni <i>et al</i>	2015
7	<i>RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA ESTADO</i>	Hernández Arteaga, Isabel Alvarado Pérez, Juan Carlos Luna, José Alberto	2015
8	RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NO BRASIL: UMA ANÁLISE COM BASE NOS DADOS DA PINTEC 2011.	Paulo Renato Pakes <i>et al</i>	2015
9	TRÍPLICE HÉLICE: A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA EM BUSCA DA INOVAÇÃO	Myller Augusto Santos Gomes Tainá Terezinha Coelho Cláudio Reis Gonçalves	2014
10	A INOVAÇÃO COMO CONEXÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS ENTRE UNIVERSIDADE-EMPRESA	Myller Santos Gomes <i>et al</i>	2014
11	UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO FINANCIAMENTO PÚBLICO À INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NO BRASIL	Alves, Alex Da Silva Pimenta-Bueno, José- Antônio	2013

12	A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-SOCIEDADE NA PERIFERIA DO CAPITALISMO	Silva, Rogério Bezerra Da	2012
13	COLABORAÇÃO NAS ATIVIDADES DE PESQUISA DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO: O QUE NOS ENSINA O MODELO DE CENTROS E REDES DE EXCELÊNCIA PETROBRAS / COPPE UFRJ?	Pires, Ana Maria de Britto Teixeira, Francisco Lima Cruz Hastenreiter Filho, Horacio Nelson	2012
14	<i>MOTIVACIONES DE LOS INVESTIGADORES ACADÉMICOS EN COLOMBIA, PARA GENERAR Y TRANSFERIR CONOCIMIENTO AL SECTOR PRODUCTIVO USANDO ANÁLISIS DE CORRELACIÓN CANÓNICA</i>	Viana Barcelo, Rafael Antonio Navarro España, Jorge Luis Pinto Prieto, Heidy Mariana	2012
15	<i>LAS RELACIONES UNIVERSIDAD EMPRESA: TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN EL MARCO DEL ESPACIO IBEROAMERICANO DEL CONOCIMIENTO.</i>	Manjarrés Henríquez, Liney <i>et al</i>	2011
16	<i>PUNTO DE INFLEXION ENTRE EMPRESAS Y UNIVERSIDADES ANTE LA RELACION UNIVERSIDAD, EMPRESA Y ESTADO EN COLOMBIA</i>	Gutierrez Ossa, Jahir Alexander Berrio Diaz, Oscar Emiro	2011
17	<i>A REVIEW OF THE INFLUENCE OF LONG-TERM PATTERNS IN RESEARCH AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT (R&D) FORMALISATION ON UNIVERSITY-INDUSTRY LINKS</i>	André Luiz de Campos	2010
18	<i>LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD COMO ELEMENTO BÁSICO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO: UNA REFLEXIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS</i>	Duque Oliva, Edison Jair	2009
19	UNIVERSIDADES E COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: NOTAS PARA DISCUSSÃO	Renato de Oliveira	2009
20	FORTALECENDO EMPREENDIMENTOS EM TI: QUAL A CONTRIBUIÇÃO DAS INCUBADORAS?	Xavier, Wesley Silva <i>et al</i>	2008
21	A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NO BRASIL E O "ARGUMENTO DA HÉLICE TRIPLA"	Renato Dagnino	2003
22	A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA: COMENTÁRIOS SOBRE UM CASO ATÍPICO	Dagnino, Renato Gomes, Erasmo	2003

ANEXOS

ANEXO A

Parecer Consubstanciado do CEP/UNIS

FUNDAÇÃO DE ENSINO E
PESQUISA DO SUL DE MINAS-
FEPESMIG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NA TRAJETÓRIA DO CONSELHO EMPRESARIAL DO SUL DE MINAS (CESUL): um estudo de caso

Pesquisador: Matheus Guedes

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 26992819.0.0000.5111

Instituição Proponente: Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas-FEPESMIG

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.779.843

Apresentação do Projeto:

O projeto refere-se a uma pesquisa que pretende abordar e analisar a relação Universidade - Empresa no âmbito do Conselho Empresarial do Sul de Minas (CESUL), usando para isso o método biográfico narrativo. Para isso serão entrevistados conselheiros e organizadores membros desse conselho. O desenho da pesquisa designa que 71 executivos serão abordados inicialmente, relacionando alguns posteriormente de acordo com o avanço da pesquisa e com critérios previamente estabelecidos.

Objetivo da Pesquisa:

A pesquisa tem como objetivo principal compreender de que forma ocorre a relação Universidade - Empresa e como isso contribui para o desenvolvimento da microrregião de Varginha. Isso será conseguido por meio das narrativas biográficas dos conselheiros e organizadores do CESUL.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos estão bem especificados e referem-se, resumidamente, ao constrangimento dos participantes. Esse risco é minimizado pela possibilidade do entrevistado desistir da pesquisa a qualquer tempo, fato esse demonstrado no TCLE.

Os benefícios são bem abordados e referem-se essencialmente à compreensão da relação Universidade - Empresa e como a mesma pode contribuir para o desenvolvimento regional.

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 850
Bairro: Bairro Aeroporto CEP: 37.010-540
UF: MG Município: VARGINHA
Telefone: (35)3219-5291 Fax: (35)3219-5251 E-mail: etica@unis.edu.br

FUNDAÇÃO DE ENSINO E
PESQUISA DO SUL DE MINAS-
FEPESMIG



Continuação do Parecer: 3.779.843

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O questionário inicial é bem feito e permitirá atender os objetivos iniciais da pesquisa, porém, considero que a hipótese encontra-se bastante vaga e precisa ser melhor delineada. Isso poderá ser feito determinando de que forma se dará a verificação da contribuição do CESUL para o desenvolvimento regional. Mas, saliento que isso não interfere na análise das questões éticas dessa pesquisa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados corretamente.

Recomendações:

A única recomendação é que faça um delineamento melhor da hipótese do estudo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Tendo por base que todas as questões éticas envolvidas nessa pesquisa foram bem abordadas e de acordo com as considerações desse CEP, recomendo que esse projeto seja aprovado, ficando apenas a recomendação de melhoria da hipótese.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado do CEP concorda com o parecer do relator e opina pela aprovação deste protocolo de pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1489184.pdf	13/12/2019 19:26:35		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Dissertacao_MatheusGuedes.pdf	13/12/2019 19:25:30	Matheus Guedes	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_MatheusGuedes.pdf	13/12/2019 19:25:13	Matheus Guedes	Aceito
Folha de Rosto	Matheus.pdf	13/12/2019 19:11:15	Matheus Guedes	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 650
Bairro: Bairro Aeroporto CEP: 37.010-540
UF: MG Município: VARGINHA
Telefone: (35)3219-5291 Fax: (35)3219-5251 E-mail: etica@unis.edu.br