

## **Artigo IV. UNIVERSIDADE-SOCIEDADE E A GERAÇÃO DE VALOR DA INSTITUIÇÃO**

**Delci Dal Vesco**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná UNIOESTE, Cascavel, Paraná Brasil  
delcigrave@gmail.com

**Simone B. Klein**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná UNIOESTE, Cascavel, Paraná Brasil  
simoneboruck@uol.com.br

### **RESUMO**

O tema da pesquisa versa sobre gestão de ativos intangíveis e tem como objetivo analisar como a perspectiva da análise de rede de valor contribui para a construção dos ativos intangíveis de uma instituição. A rede universidade-sociedade (GIMENEZ, 2017) foi analisada a partir da análise de rede de valor pelo mapeamento das trocas de valor (ALLEE, 2008). Foram analisadas as atividades desenvolvidas pela Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) da UTFPR, campus Santa Helena - PR. A partir destas, emergiram os elementos da geração de valor da rede universidade-sociedade na UTFPR de Santa Helena - PR. A coleta de dados ocorreu por entrevistas e análise documental. Para a análise dos dados, utilizou-se Bardin (1991) e análise de rede de valor (VNA) de Allee (2008). Este estudo justifica-se diante dos desafios de gerir conhecimento, know-how, competências organizacionais e de pessoal e inova ao utilizar o modelo de análise de valor em rede, pois corresponde a uma oportunidade de desenvolvimento de caminhos em direção ao conhecimento de como ocorre a troca de valor em universidades. Os resultados indicam que a construção dos ativos intangíveis é desencadeada por meio dos agentes de valor e suas trocas sociais que geram valor compartilhado para a rede.

**PALAVRAS-CHAVE:** Universidade Contemporânea, Gestão Universitária, Universidade-Sociedade, Geração de Valor.

### **UNIVERSITY-SOCIETY AND THE INSTITUTION'S VALUE GENERATION**

#### **ABSTRACT**

The research theme is about intangible asset management and aims to analyze how the value network analysis perspective contributes to the construction of an institution's intangible assets. The university-society network (GIMENEZ, 2017) was analyzed from the value network analysis by mapping value exchanges (ALLEE, 2008). The activities developed by the Directorate of Business and Community Relations (DIREC) of UTFPR, campus Santa Helena - PR, were analyzed. From these emerged the elements of value generation of the university-society network at the UTFPR in Santa Helena - PR. Data collection took place through interviews and document analysis. For data analysis, Bardin (1991) and value network analysis (VNA) by Allee (2008) were used. This study is justified in view of the challenges of managing knowledge, know-how, organizational and personnel skills and innovates when using the network value analysis model, as it corresponds to an opportunity to develop paths towards

knowledge of how it occurs the exchange of value in universities. The results indicate that the construction of intangible assets is triggered through value agents and their social exchanges that generate shared value for the network.

**KEYWORDS:** Contemporary University, University Management, University-Society, Value Generation.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades são instituições que contam com mais de 900 anos de existência. Dessa forma, passaram por transformações e, conseqüentemente, por diferentes percepções de papel social no decorrer dos séculos. Essas instituições enfrentam desafios no século XXI devido às características intrínsecas da sociedade contemporânea e da velocidade em que têm ocorrido as mudanças sociais (SECUNDO; LOMBARDI; DUMAY, 2018).

Para Molas-Gallart *et al.* (2002), desde sua fundação, as universidades denotam representatividade nas sociedades nas quais estão inseridas. Isso ocorre devido ao seu papel na formação humana e na contribuição para a sociedade como um todo. Entretanto, como consequência das alterações sociais, culturais e tecnológicas ocorridas a partir do final do século XX, novas discussões têm sido agregadas às funções das universidades e como elas articulam essas funções, para obter diferenciação universitária (LAREDO, 2007).

A primeira e a segunda missão de atividades da universidade, que são o ensino e a pesquisa, denotam uma soberania devido à maturidade do desenvolvimento dessas atividades. Já a terceira missão de atividades, que é destinada à relação universidade-sociedade, tem se destacado para a manutenção financeira e social nos ecossistemas sociais locais ou nacionais nas universidades (SECUNDO *et al.*, 2017).

A necessidade de um relacionamento mais ativo com a sociedade, a depender da literatura utilizada, pode ser denominada como relação universidade-sociedade, terceira missão ou terceira corrente. A relação universidade-sociedade ora é apresentada com propósitos de inclusão social, atividades culturais, coprodução e disseminação de conhecimento, ora com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local/regional, prestação de serviços, inovação, empreendedorismo e desenvolvimento de *spin-offs* (GIMENEZ, 2017; SECUNDO *et al.*, 2017). Busca-se uma visão não reducionista, por vezes aplicada nas denominadas atividades de “extensão”, mas sim uma visão ampla das relações existentes na rede universidade-sociedade, objeto de análise deste estudo.

Na perspectiva da relação universidade-sociedade, encontra-se o problema de que as exigências são crescentes para que as universidades assumam um papel mais visível na sociedade e que estimulem a utilização do conhecimento para a promoção de desenvolvimento social, econômico e cultural (GÖRANSSON; MAHARAJH; SCHMOCH, 2009). E o desafio de identificar como se cria e converte valor na rede universidade-sociedade mostra-se presente nessas instituições. Para isso, busca-se analisar a gestão dos ativos intangíveis que contribuem na geração e conversa de valor (ALLE, 2008).

Conforme contextualizado, a relação universidade-sociedade mostra-se um problema a ser investigado. Com isso, surge a questão de pesquisa e o objetivo desta pesquisa. **Como a perspectiva da análise de rede de valor contribui para a construção dos ativos intangíveis de uma instituição?**

Este estudo justifica-se por tratar-se de um tema relevante às organizações na era da

economia do conhecimento. Diante dos desafios de gerir conhecimento, *know-how*, competências organizacionais e de pessoal, a utilização da ferramenta de análise de valor em rede corresponde a uma oportunidade de desenvolvimento de caminhos em direção a um maior conhecimento de como ocorre a conversão de valor em universidades.

O estudo de como se cria e converte valor na rede universidade-sociedade mostra-se relevante, pois este setor denota-se gerador e difusor do conhecimento. Ademais, o conceito de valor perpassa pelo preceito proposto por Porter e Kramer (2011) de que o valor compartilhado melhora as condições socioeconômicas nas comunidades em que a organização (universidade) atua. Portanto, nesta pesquisa o entendimento de valor é o de que a relação universidade-sociedade pode proporcionar e ampliar o elo entre o progresso social e o econômico, não consistindo em uma redistribuição, mas sim em agregar o intangível para a rede.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A TERCEIRA MISSÃO DAS UNIVERSIDADES

Com o propósito de compreender a rede universidade-sociedade, faz-se necessário distinguir esse conceito no entendimento amplo, ou seja, as universidades são identificadas como instituições sociais, as quais não estão imunes às transformações ocorridas na sociedade.

A relação universidade-sociedade teve origem no conceito de extensionismo, e historicamente as universidades tiveram um predomínio durante décadas da extensão praticada como “entrega” da difusão cultural que enxergava a comunidade como receptora, constituindo um movimento unidirecional, desenvolvida sem programas bem-estruturados e desalinhados com as outras missões da universidade. Apesar de, em 1998, haver um esforço organizado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) em avançar no entendimento de que a universidade-sociedade precisa maximizar, “[...] a promoção do empreendedorismo e das respectivas iniciativas e competências deve tornar-se uma das principais preocupações do ensino superior” (UNESCO, 1998, p. 24). Em complemento, “Também devem garantir que as atividades de extensão e difusão sejam uma parte importante do seu trabalho acadêmico” (UNESCO, 1998, p. 47).

Esses elementos direcionados à missão da universidade pouco contribuíram para a construção do pensamento extensionista em todo o mundo (BERNHEIM, 2003). Dessa forma, faz-se necessário levantar conceitos e estruturas que melhor diferenciem a terceira corrente ou missão da universidade do movimento extensionista e da perspectiva única de relação universidade-empresa, passível de ser confundida com o conceito da terceira missão de atividades da universidade.

As universidades apresentam um papel fundamental na sociedade desde sua fundação, isto devido à sua representatividade para a formação humana e, conseqüentemente, da sociedade. Porém, as primeiras correntes de atividades da universidade, o ensino e a pesquisa denotam uma soberania devido à maturidade do desenvolvimento dessas atividades. Para Molas-Gallart *et al.* (2002, p. 3):

[...] embora as universidades tenham contribuído direta e indiretamente para grande parte da tomada de decisões na sociedade em geral, essa função não tem sido ‘essencial’ para sua missão da mesma maneira que as duas primeiras correntes

de atividade da universidade - pesquisa e ensino. Agora, no entanto, os desenvolvimentos nesse campo atingiram o estágio em que as contribuições da universidade 'Terceira Corrente' ou 'Terceira Missão' são vistas como importantes e distintas por direito próprio, merecendo políticas e recursos específicos para garantir seu funcionamento efetivo.

A relação universidade-sociedade vista por uma abordagem ampla pode ser denominada de terceira missão da universidade ou terceira corrente de atividades ou mesmo terceiro fluxo das universidades. Para Molas-Gallart *et al.* (2002, p. 4),

[...] as universidades sempre fizeram contribuições, tanto diretamente quanto indiretamente, à tomada de decisões na sociedade em geral; essa é a 'Terceira Missão'. As atividades da terceira corrente estão, portanto, preocupadas com a geração, uso, aplicação e exploração do conhecimento e outras capacidades da universidade fora do ambiente acadêmico. Em outras palavras, o Terceiro Fluxo é sobre as interações entre universidades e o resto da sociedade.

O modelo norte-americano de relação universidade-sociedade tem sido relacionado às boas práticas mundialmente, entretanto é necessário investigar se esse modelo pode ser transportado para outros países, principalmente os países em desenvolvimento (GÖRANSSON; MAHARAJH; SCHMOCH, 2009). A evolução do reconhecimento do compromisso externo das universidades está sendo crescente a partir do século XXI, ainda assim, nota-se uma tendência de associá-la com ações comerciais, de licenciamento de patentes, de propriedade intelectual, e isso ocorre devido à facilidade de medição destas atividades (BENNEWORTH, 2009).

Segundo Inzelt *et al.* (2006), a terceira missão da universidade e a universidade empreendedora não são conceitos sinônimos, visto que a primeira apresenta uma visão mais ampla da relação universidade-sociedade envolvendo-se nas dimensões sociais e econômicas, enquanto a segunda, universidade empreendedora, expressa com maior ênfase a dimensão econômica na grande parte da literatura que a fundamenta.

Diante disso, a Tabela 1 expõe alguns conceitos da relação universidade-sociedade, verifica-se uma visão ampla e integradora das duas vertentes de pensamento, tanto dos conceitos da universidade empreendedora como do conceito do terceiro fluxo das universidades.

**Tabela 1**  
Recorte conceitual da relação universidade-sociedade

Autores	Conceito
Etzkowitz e Leydesdorff (1997)	Representa a contribuição ao desenvolvimento econômico e social: “Hélice Tripla”, universidade empreendedora.
Clarck (1998)	Representa o realinhamento das missões tradicionais aos novos contextos (econômico, sociais etc.) da sociedade do conhecimento: universidade empreendedora/universidade inovadora.
Molas-Gallart <i>et al.</i> (2002)	É a interação da universidade com a sociedade; quando seus resultados alcançam comunidades não acadêmicas.
Schoen <i>et al.</i> (2006)	São as relações da universidade com o mundo não acadêmico: indústria, autoridades e sociedade.
Thorn e Soo (2006)	É a função empreendedora: contribuição para o desenvolvimento social e econômico.
Montesions <i>et al.</i> (2008)	É a prestação de serviços à sociedade; apresenta três dimensões: social; empreendedora; e inovadora.
Jongbloed, Enders e Salerno (2008)	É um conjunto de atividades indissociáveis do ensino e da pesquisa, que envolve transferência de conhecimento, bem como envolvimento com comunidades externas (não é uma atividade residual)
Göransson; Maharajh; Schmoch (2009)	É formada a partir das relações entre o ensino superior e a sociedade, em função do ensino e da pesquisa.
E3M (2012)	É constituída por três dimensões: i) educação continuada e aprendizagem ao longo da vida; ii) transferência de tecnologia e inovação; iii) compromisso social.

Fonte: elaborado a partir de “*As multifaces da relação universidade-sociedade e a construção do conceito de terceira missão*” (GIMENEZ, 2017, p. 257).

Legenda: E3M: estudos comissão europeia.

Em análise à Tabela 1, percebe-se que não existe um consenso quanto à relação universidade-sociedade, entretanto, como convergência, as definições apontam para a transmissão do conhecimento para a sociedade para gerar transformação e desenvolvimento inovador. Além de ser apresentada uma visão do papel generativo (no sentido de gerador) do desenvolvimento econômico (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1997) e do papel desenvolvimentista, que está firmado na abordagem da universidade engajada de Chatterton e Goddard (2000). A abordagem da universidade engajada não se opõe aos mecanismos e fatores generativos da universidade, mas atribui à universidade um papel bem mais amplo no processo de desenvolvimento regional, que revela que o foco está mais voltado à formação do capital humano, na sua retenção, na economia do aprendizado assim como na ênfase dos relacionamentos para além da capitalização de conhecimento.

A extensão universitária representa a primeira ligação da universidade com seu entorno, o que nasceu de um caráter assistencialista, de entrega do saber, e não de uma troca com o meio social. Chatterton e Goddard (2000) afirmam que, geralmente, essas ações são o que mais incorporam as universidades às suas regiões, porém, muitas vezes apresentam o caráter paternalista do século XIX.

Outra análise é realizada por Arocena e Sutz (2005), que afirmam que a contribuição da universidade para o desenvolvimento é tanto uma meta do hemisfério norte como também da América Latina, porém, existem diferentes concepções quanto ao desenvolvimento, e isso leva a diferentes metas a serem realizadas. O crescimento econômico pode vir sem transformação das relações sociais ou mudança social. O papel da universidade para o

hemisfério norte tem uma conotação de envolvimento mais próximo da universidade com o setor produtivo: a “inserção da América Latina na economia internacional é fracamente ligada ao ensino superior e à geração endógena de conhecimento” (AROCENA; SUTZ, 2005, p. 590).

Mesmo universidades europeias estão se concentrando nesse movimento de terceira missão como pilar de transferência de conhecimento, comercialização e inovação a partir do meio da década de 1990, portanto, trata-se de um movimento relativamente novo, mesmo para países desenvolvidos (ZOMER; BENNEWORTH, 2011). Existem diferentes atividades do terceiro fluxo universitário que moldam e influenciam a relação universidade-sociedade.

Para Secundo *et al.* (2017, p. 229), “as atividades da ‘terceira missão’ das universidades estão relacionadas à geração, uso, aplicação e exploração de conhecimento com partes interessadas externas e a sociedade em geral”. A terceira missão não pode ser considerada uma função residual, mas complementar às outras duas missões das universidades: ensino e pesquisa. Os critérios de desempenho para medir o terceiro fluxo das missões das universidades agora se tornam cruciais.

Embora não exista uma definição geral, a terceira missão é dividida em três dimensões: transferência e inovação de tecnologia, educação continuada e engajamento social (E3M, 2010). O objetivo para as universidades será alcançar uma situação em que o envolvimento da comunidade seja realizado por meio das atividades principais de ensino e pesquisa e a terceira missão não seja apresentada como uma atividade residual (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

## 2.2 GERAÇÃO DE VALOR ESTRATÉGICO

O conceito de valor conforme discutido no trabalho de Ito *et al.* (2012) encontra-se dentro da perspectiva de Administração Estratégica e tem como resultado quatro caminhos para conceituar valor: valor de uso (com caráter qualitativo e individual), valor de troca (com caráter quantitativo e tem um ponto específico no tempo), criação de valor (um valor de uso transformado pela firma) e captura de valor (parte percebida e capturada pela firma). São apresentadas duas correntes de pensamento quanto ao conceito de valor, uma oriunda de Porter (1985), que traz o valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece e é medido pela receita total. E a outra corrente deriva de Barney (2001) na Resource-based View (RBV), na qual o valor é considerado um recurso advindo da firma. Para Ito *et al.* (2012), o que se pode afirmar é que o valor está relacionado com dimensões ao mesmo tempo internas e externas à firma, pois satisfaz necessidades de consumidores de produtos/serviços da firma, mas também capacitam a firma a conceber suas estratégias.

O modelo de análise de rede de valor (*value network analysis*, VNA) visa a verificar como os ativos intangíveis criam valor e os convertem em formas de valor negociáveis, que podem ser convertidos em valores monetários (valor de troca) ou não (valor de uso), para obter maior valor para a própria organização. A análise de rede de valor (VNA) contribui para verificar como as redes que se utilizam das interações complexas entre as pessoas servem de mecanismo na conversão de valor (ALLEE; SCHWABE, 2009). Esse método parte do pressuposto de que os relacionamentos intangíveis fortes e dinâmicos compõem e causam impacto a qualquer empreendimento organizacional bem-sucedido e que o sucesso futuro de uma empresa pode depender de quão eficientemente uma empresa pode converter uma forma de valor para outra forma de valor (ALLEE, 2008).

A rede de valor apresenta características distintas. Ela consiste em organizações que

cooperam entre si para beneficiar os membros da rede, a composição de uma rede interna de valor é disposta por elementos internos que fornecem valor pela troca nas transações internas (ALLEE, 2008). Uma rede de valor gera valor econômico utilizando-se das trocas dinâmicas complexas existentes entre os agentes/elementos constituintes da rede. Esses elementos podem ser outras empresas, clientes, fornecedores, parceiros estratégicos ou mesmo a comunidade ao redor (ALLEE; SCHWABE, 2009).

A análise de rede de valor foi desenvolvida por Verna Allee e é um modelo de análise da rede de criação e conversão de valor em torno de uma organização. Ele tem como objetivo identificar os ativos intangíveis e tangíveis que podem ser convertidos em valor e mapear as trocas e fluxos realizados (ALLEE, 2008).

### 2.3 MODELO EMPÍRICO E PROPOSIÇÕES TEÓRICA

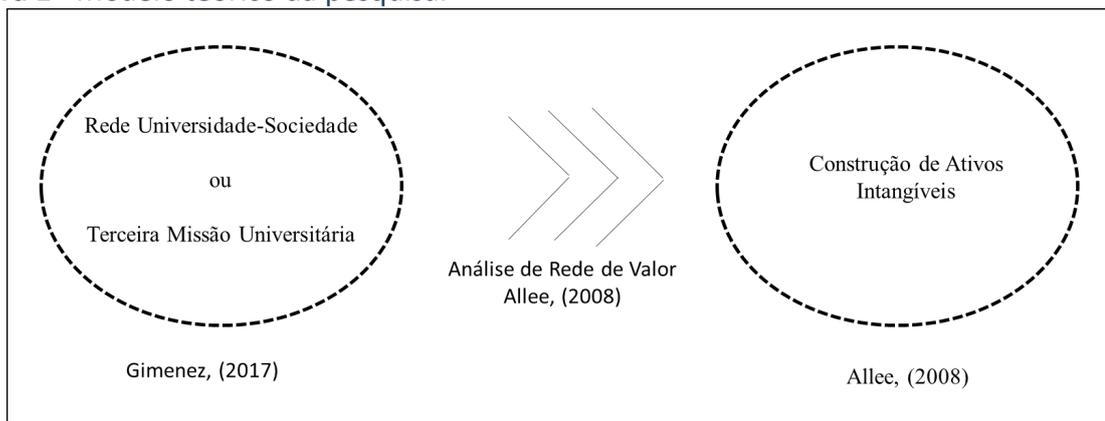
A presente pesquisa foi embasada nos conceitos da terceira missão da universidade (SECUNDO *et al.*, 2017; GIMENEZ, 2017; MOLAS-GALLART *et al.*, 2002) e nos conceitos dos ativos intangíveis de Allee (2008), que focaliza a formação de ativos intangíveis resultantes das trocas de valor não contratuais e derivadas das interações entre os agentes da rede. Utilizou-se do modelo de análise de valor em rede (VNA) desenvolvida pela mesma autora (2008), a qual buscou elencar os agentes geradores de valor, as trocas de valor e a conversão de valor derivados das atividades da rede.

A primeira dimensão comporta a universidade e as atividades, ações e infraestruturas relacionadas à sociedade de forma direta. Essas ações atuam como pilares de transferência de conhecimento, comercialização e inovação na rede de relacionamento universidade-sociedade.

Já o modelo da análise de rede de valor (VNA) busca verificar as trocas existentes entre agentes que desempenham papel de “entregas” dentro da rede. Esses agentes são os “nós” da rede e participam ativamente nas ações desempenhadas pela terceira missão da universidade. A terceira dimensão apresenta a construção de ativos intangíveis pela perspectiva da Allee (2008), na qual intangíveis são apresentados como resultado adicional, intencional ou não, das ações contratuais e esperadas das relações entre os agentes.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa.

**Figura 1** - Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: desenvolvido pelos autores (2021).

Nesta pesquisa, é abordada a utilização dos ativos (com certo grau de subjetividade) e a análise da conversão de valor, como propõe Allee (2008). Para a autora (2008), a análise de criação de valor é basicamente uma análise de custo-benefício expandido, com foco na utilização. A análise de rede de valor, representada por um *Holomap*, fornece a análise de troca e permite avaliar a estrutura e a dinâmica do sistema representado como um todo (KAAR; STARY, 2019).

Esta pesquisa utilizou-se do modelo de *value network analysis* (VNA), o qual oferece uma maneira de modelar, analisar, avaliar e melhorar a capacidade de uma empresa em converter ativos tangíveis e intangíveis em outras formas de valor negociáveis ou de obter maior valor para si mesma (ALLEE, 2008).

A partir desses preceitos, é trazido como proposição teórica desta pesquisa que:

**P1** - A utilização do modelo de análise de rede de valor é um método eficaz para gerir a criação e a conversão de ativos intangíveis na rede universidade-sociedade em uma instituição.

Espera-se que os resultados da pesquisa, se observada a proposição, venham a contribuir com estudos que buscam a geração de valor por meio da gestão dos ativos intangíveis. Ademais, a partir dos achados, visa-se a aprimorar a compreensão da cooperação existente entre universidade-sociedade e indicar como a análise de rede de valor contribui para a construção dos ativos intangíveis na rede universidade-sociedade.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, realizada por estudo de caso e com abordagem qualitativa. Para seleção do caso, buscaram-se evidências empíricas de informações relativas às universidades brasileiras que já se ocupam das atividades e funções para o cumprimento da missão de relacionamento universidade-sociedade de forma mais ativa. As principais fontes de pesquisa foram congressos acadêmicos relacionados ao tema, pesquisas nos sites das universidades e informações com pesquisadores referência no tema. Neste quesito, procuraram-se universidades públicas que desempenham atividades relativas à rede universidade-sociedade por um período superior a cinco anos e que tenham como vocação a relevância no desenvolvimento econômico, social e cultural na região na qual estão inseridas.

Optou-se pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, visto que esta contém uma Pró-Reitoria de Relações Comerciais e Comunitárias (PROREC) que se alinha à estrutura da literatura internacional no referente ao cumprimento da relação universidade-sociedade.

Entretanto, devido à troca de gestão que ocorreu no mês de novembro de 2020, a coleta de dados da Pró-Reitoria de Relações Comerciais e Comunitárias (PROREC) ficou inviabilizada e passível de distorção, dessa forma, optou-se em escolher a Diretoria de Relações Comerciais e Comunitárias (DIREC) como foco de observação, visto que, nesta universidade, existe um espelhamento da estrutura da Pró-Reitoria em todos os 13 *campi* da universidade.

O caso efetivado e apresentado nessa pesquisa refere-se à DIREC do campus Santa Helena - PR. Trata-se do último campus a ser instalado pela universidade e com um desenvolvimento significativo nos trabalhos derivados da DIREC e seus departamentos integrantes.

Nesta pesquisa, a unidade de análise é a rede universidade-sociedade da universidade escolhida para este estudo de caso. Essa rede é constituída dos elementos da DIREC campus Santa Helena e da sociedade empresarial e comunitária da região. A coleta de dados ocorreu por entrevistas aos coordenadores dos departamentos que compõem a DIREC Santa Helena. As entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2021, ocorreram *on-line* e tiveram duração total de 247 minutos com transcrições resultantes em 61 páginas. Houve também coleta de dados documentais no Relatório de Gestão UTFPR (2019), Regimento Geral UTFPR (2018) e Regimento dos Campus UTFPR (2018).

**Tabela 2**

Caracterização dos respondentes e sujeitos de pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Área do respondente	Instrução	Gênero	Tempo na função
Sujeito 1	Diretoria do DIREC	Strictu Sensu	F	4 anos
Sujeito 2	Coordenadora do Departamento de Estágios e Cursos de Qualificação Profissional (DEPEC)	Strictu Sensu	F	1,5 ano
Sujeito 3	Coordenador do Departamento de Extensão (DEPEX)	Strictu Sensu	M	3,5 anos
Sujeito 4	Departamento de Apoio a Projetos Tecnológicos (DEPET)	Strictu Sensu	M	4 anos
Sujeito 5	Departamento de Relações Interinstitucionais (DERINT)	Strictu Sensu	F	3,5 anos
Sujeito 6	Assessor da DIREC	Strictu Sensu	M	3,5 anos
Sujeito 7	Aluno da UTFPR	Graduação	M	4 anos
Sujeito 8	Aluno da UTFPR/Bolsista Prog. Empreendedorismo e Inovação	Graduação	M	4 anos
Sujeito 9	Professor área de Inteligência Artificial/ Mentor incubadora do campus	Strictu Sensu	M	5 anos
Sujeito 10	Coordenador de Tecnologia da Informação/Mentor incubadora do campus	Strictu Sensu	M	6 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A análise dos dados documentais ocorreu por meio de análise de conteúdo de Bardin

(1991), para as entrevistas utilizou-se do modelo de análise de rede de valor (*value networking analysis* VNA) de Verna Allee (2008). Nesse modelo, é avaliada a utilização dos ativos (com certo grau de subjetividade) e a análise da conversão de valor apresentado no modelo como entregas intangíveis.

A análise de rede de valor (VNA) é representada pelo *Holomap*, fornece uma análise das trocas existentes e permite avaliar a estrutura e a dinâmica do sistema representado como um todo (KAAR; STARY, 2019). Ao avaliar cada saída de valor, um participante determina as atividades, recursos e processos necessários, bem como os custos e benefícios previstos de cada atividade de criação de valor.

No modelo VNA, uma troca ocorre somente quando uma transação resulta no retorno de uma entrega, quando a entrega é fornecida sem receber nada em troca, é considerado como uma lacuna na rede. O foco na troca como elemento molecular da criação de valor é um conceito genérico que permite ao modelo capturar muitos tipos de organizações como redes de valor. As trocas tangíveis e intangíveis estabelecem padrões típicos dos relacionamentos comerciais. Em muitos casos, trocas tangíveis compreendem trocas de matéria e energia (bens e dinheiro), enquanto trocas intangíveis capturam trocas cognitivas e emotivas, como favores e benefícios.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

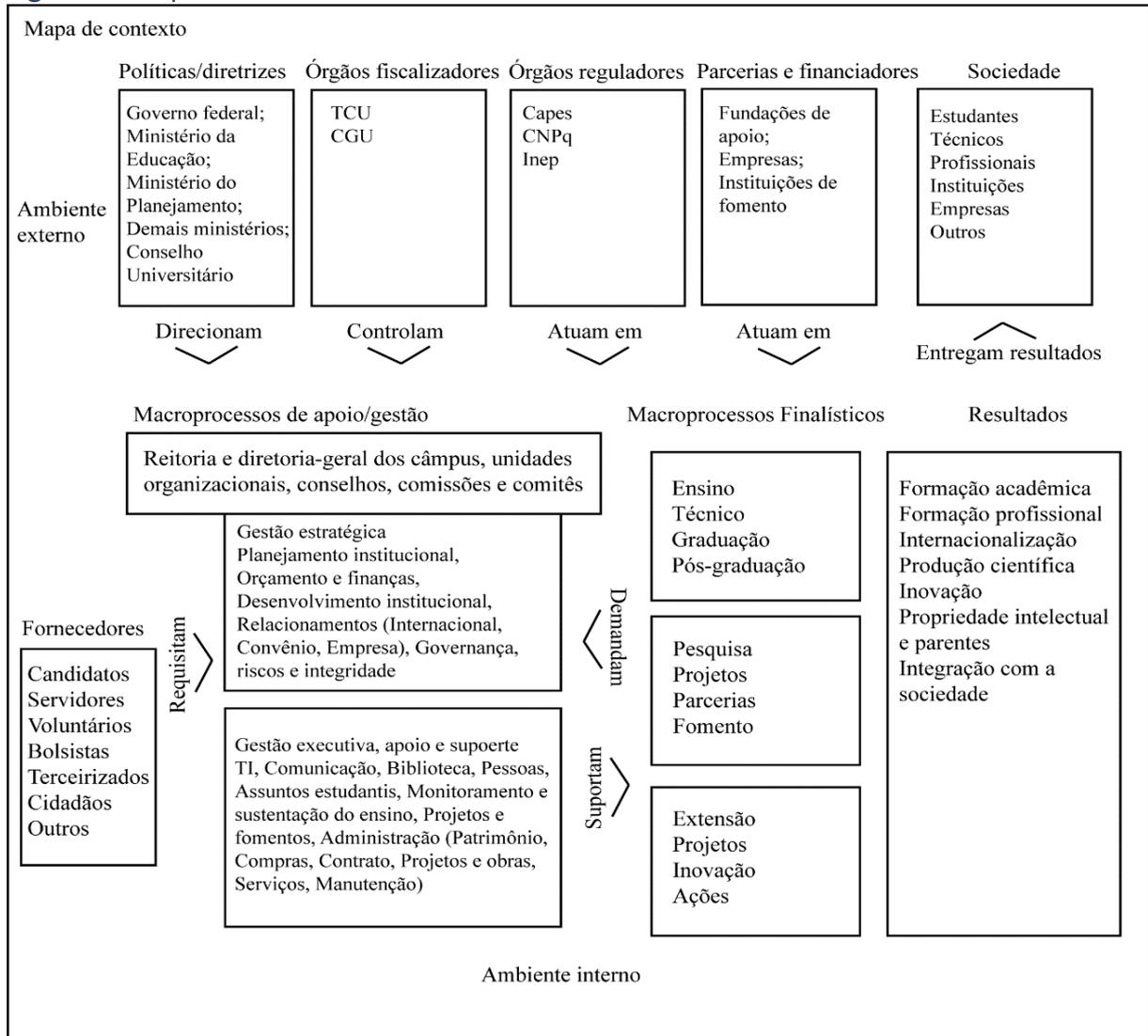
Para análise, exploraram-se, conjuntamente, os resultados de seis entrevistas que correspondem a todo o departamento de Diretoria de Relações Comerciais e Comunitárias do campus de Santa Helena - PR, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), mais quatro entrevistas de participantes da rede universidade-sociedade, além dos dados secundários dispostos no Relatório de Gestão (2019) da UTFPR, Lei de Criação (2018), Estatuto e Regimentos Geral (2018) e no *site* oficial da instituição.

A instituição tem como modelo de gestão o espelhamento da estrutura das reitorias para cada campus, dessa forma, a Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) tem sua representatividade nos 13 *campi* por intermédio da Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC). Ademais, a estes órgãos executivos, existem três órgãos relacionados diretamente à sociedade, são eles: o Conselho de Relações Empresariais e Comunitárias, que é um órgão superior deliberativo da universidade em matéria de programas, projetos e atividades de extensão; o Fórum dos Executivos dos Municípios, de caráter consultivo, que tem por finalidade assessorar a universidade na consecução de seus objetivos, princípios e finalidades, que visam aprimorar e expandir o atendimento dos anseios da comunidade do Paraná, e o Fórum Empresarial e Comunitário, órgão de caráter consultivo da UTFPR, instituído em cada campus, que visa a fornecer o aperfeiçoamento contínuo das atividade de ensino, pesquisa e extensão.

Compete à Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) “planejar, coordenar e supervisionar a execução das ações de extensão, a gestão da inovação e das relações interinstitucionais, bem como promover a interação entre a Instituição, o setor produtivo e a comunidade” (UTFPR, 2018, p. 64). A execução das ações estará a cargo das Diretorias de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) dos *campi* (UTFPR, 2018, p. 96).

A Figura 2 fornece um mapa do contexto da UTFPR por ambientes externos e internos. Na subdivisão “resultados”, é possível verificar que as estruturas que demandam e suportam o ambiente interno ofertam resultados para a sociedade por intermédio dos estudantes, técnicos, profissionais, instituições, empresas entre outros.

**Figura 2 - Mapa do contexto da UTFPR.**



Fonte: Relatório de Gestão (2019).

De acordo com os relatos dos participantes da rede universidade-sociedade, as atividades desenvolvidas apresentam caminhos para geração de valor estratégico por intermédio do mapeamento das trocas sociais existentes. As categorias surgiram *a posteriori* nas entrevistas e são apresentadas na Tabela 3 como entregáveis, de acordo com a terminologia utilizada pelo modelo de Allee (2008). As entregas são tangíveis quando utilizam o percurso esperado para a função e intangíveis quando geradas pela colaboração extra existente, algo adicional e suplementar que agrega valor à transação original.

**Tabela 3**  
Análise das trocas de valor entre os agentes

Remetente	Destinatário	Entregável	Natureza da Entrega
DIREC	Sociedade	Eventos	Tangível
		Projeto cultural	Tangível
DIREC	Sociedade	Informações	Intangível
		Qualidade de vida	Intangível
DEPET	Sociedade	Pré-incubadora	Tangível
		Incubadora	Tangível
		Arranjo Produtivo Local	Tangível
		Incubadora remoto	Tangível
		Programa de co-incubação	Tangível
DEPET	Sociedade	Interesse	Intangível
		Oportunidade	Intangível
		Habilidades	Intangível
		Conexão social	Intangível
		Expansão	Intangível
DIEMI	Sociedade	Aplicação metodologia	Tangível
		Cooperação técnica	Tangível
		Mentores	Tangível
DIEMI	Sociedade	Caso de sucesso	Intangível
		<i>Mindset</i> do empreendedor	Intangível
DEPEX	Sociedade	Convênios escolas	Tangível
		Convênios entes públicos	Tangível
		Projetos de atividades estudantis	Tangível
		Projetos de assistência socioeconômico	Tangível
		Projetos agricultura familiar	Tangível
DEPEX	Sociedade	Envolvimento do aluno	Intangível
		Fortalecimento da reputação	Intangível
DEPEC	Sociedade/ Empresas	Convênios	Tangível
		Cursos profissionais	Tangível
DEPEC	Sociedade/ Empresas	Benefícios ao aluno	Intangível
		Oportunidade	Intangível
		Benefícios à empresa	Intangível
		Serviços qualificados a comunidade	Intangível
<b>Dep. de Relações Interinstitucionais (DERINT)</b>	Sociedade/ Instituições	Convênios	Tangível
		Mobilidade	Tangível
		Dupla titulação	Tangível
<b>Dep. de Relações Interinstitucionais (DERINT)</b>	Sociedade/ Instituições	Troca de <i>Know-how</i>	Intangível
		Experiência	Intangível
		Economia de tempo	Intangível
<b>Sociedade</b>	DIREC	Engajamento novos alunos	Tangível
		Poder público	Tangível
		Participação da assoc. empresarial	Tangível
		Participação empresários	Tangível
<b>Sociedade</b>	DIREC	Talentos	Intangível
		Reconhecimento	Intangível
		Inteligência de mercado	Intangível

**Legenda:** DIREC= Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias; DEPET= Dep. de apoio a projetos tecnológicos; DIEMI= Divisão de Empreendedorismo e Inovação; DEPEX= Dep. de Extensão; DEPEC= Dep. de Estágios e Cursos de Qualificação Profissional; DERINT= Dep. de Relações Interinstitucionais; **Sociedade:** Estudantes, Técnicos, Profissionais, Instituições, Empresas, Outros.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com a análise da Tabela 3, é possível afirmar que a DIREC de Santa Helena - PR, forma uma rede de valor saudável e que se suporta, pois, de acordo com Allee e Schwabe (2015, p. 14), “uma rede de valor é um conjunto de funções e interações que gera um negócio, bem social ou resultado econômico específico por meio de trocas dinâmicas de valor tangível e intangível”. Dessa forma, a rede de criação de valor desenvolvida pela instituição é composta pelas entregas realizadas, ora de caráter tangível, ora de caráter intangível, mas também pelos recebimentos dos elementos da sociedade como trocas nos fluxos de trabalho.

Quando se opta pela análise de rede de valor (VNA) em uma pesquisa, busca-se explorar quais as trocas intangíveis estão acontecendo na rede e também é possível identificar trocas que podem fortalecer e melhorar a sustentação da rede por meio de uma gestão eficiente e eficaz (MAZUR; MILEWSKI, 2018).

Dessa forma, é fundamental primeiro verificar os papéis ou agentes que são facilitadores da conversão em rede e, na sequência, analisar a colaboração existente nessa rede. Para Allee e Schwabe (2015), a estruturação de quadros e tabelas não representa a verdadeira essência da colaboração, pois o gerenciamento de tarefas individuais ou de processos não demonstra as sobreposições existentes ou que ainda não se formaram entre os agentes, o qual apresentam brechas para novas criação de valor. De acordo com Mazur e Milewski (2018), as interações sociais quando se integram a recursos formam a geração de valor, portanto, analisar os fluxos de valor e de conhecimento formam o método.

Os dados da Tabela 3 geram a Figura 3, a qual apresenta o *Holomap* com as trocas realizadas para análise de valor em rede (VNA) de Allee (2008), em que o método de análise de rede de criação gira em torno de uma organização, quando vista pelo contexto interno, ou de várias organizações, quando analisadas por um ecossistema.

O mapeamento das trocas e fluxos realizados é formado pelo conjunto de funções e interações que gera um negócio, um bem social ou um efeito econômico por meio de trocas dinâmicas de valor tangíveis e intangíveis (ALLEE; SCHWABE, 2015).

Na rede universidade-sociedade da DIREC Santa Helena, nota-se uma variedade de ações organizacionais direcionadas à sociedade, que partem de todos os departamentos e divisões que visam a atender a sociedade por intermédio dos alunos, dos técnicos, de novos profissionais no mercado, de instituições no Brasil e no exterior, em empresas (também áreas agrícolas) entre outros. Entretanto, nem todas as ações são percebidas pela sociedade como geração de valor, talvez por não conhecerem o potencial da ação para o benefício da população e comunidade local, ou por não ser compatível à cultura local.

Uma característica da rede ainda não desenvolvida é a falta de engajamento interno para se gerar valor entre os agentes, isso é percebido pela falta de projetos e ações conjuntas entre os departamentos, por mais que exista uma boa relação entre os indivíduos que compõem os departamentos, conforme apresentado nas entrevistas. Portanto, verifica-se que os mesmos ativos intangíveis de um departamento poderiam ser também aplicados pelos demais em benefício mútuo à rede universidade-sociedade da DIREC dessa localidade.

De acordo com o modelo de análise de rede de valor (VNA), as linhas comuns apresentam os ativos tangíveis das trocas, enquanto as linhas tracejadas representam os ativos intangíveis (geração de valor) oriundos das transações entre os agentes.



Para cada agente pertencente à rede, foram analisadas as ações tangíveis e intangíveis desenvolvidas. Na relação inversa, que advém da sociedade para a universidade, foi utilizado o círculo na parte superior, com a nomenclatura de DIREC. Ali, encontram-se os resultados dos entrevistados sujeitos 7 a 10, que são participantes da rede, entretanto não estão diretamente ligados à DIREC.

Para algumas ações, ainda existe uma participação tímida da sociedade. As ações da sociedade para com a universidade foram mostradas pelo engajamento de novos alunos, poder público local comprometido com os interesses da universidade, participação ativa da associação empresarial da cidade e participação dos empresários em reuniões e fóruns desenvolvidos para eles e por eles. Como resposta intangível à sociedade, foram mostrados talentos, reconhecimento da importância de uma universidade para o local e inteligência de mercado, ao apresentar dados de conhecimento do mercado local e regional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desta pesquisa é a geração de valor estratégico advinda da relação existente entre universidade e sociedade. A pergunta de pesquisa foi: como a perspectiva da análise de rede de valor contribui para a construção dos ativos intangíveis de uma instituição? Os resultados dessa pesquisa são fruto da triangulação de dados primários e secundários, resultantes das entrevistas com os gestores da DIREC Santa Helena, entrevistas com os participantes da rede universidade-sociedade desse campus e análise documental.

Os resultados indicam que as atividades propulsoras da rede universidade-sociedade, que são eventos, projetos culturais, pré-incubadora, incubadora, arranjo produtivo local, incubadora remoto, programa de co-incubação, aplicação de metodologia para *startups*, cooperação técnica, mentores, convênios escolas, convênios entes públicos, projetos de atividades estudantis, projetos de assistência socioeconômico, projetos agricultura familiar, convênios, cursos profissionais, mobilidade, dupla titulação, engajamento novos alunos, poder público, participação da associação empresarial, participação empresários, podem gerar valor estratégico a partir das trocas de valor existente entre os agentes participantes. Nesse sentido, para cada ação ou entrega natural da função, gera-se uma ou mais entregas de valor, denominada no modelo como intangíveis.

Os intangíveis identificados na rede estudada são informações, qualidade de vida, interesse pelo estudo, oportunidade, habilidades, conexão social, expansão, conhecimento de casos de sucesso, *mindset* do empreendedor, envolvimento do aluno, fortalecimento da reputação, benefícios ao aluno, benefícios às empresas, serviços qualificados a comunidade, troca de *know-how*, experiência, economia de tempo, talentos, reconhecimento e inteligência de mercado.

Por meio desses achados, visa-se a responder a proposição desta pesquisa, que foi: “a utilização do modelo de análise de rede de valor é um método eficaz para gerir a criação e a conversão de ativos intangíveis na rede universidade-sociedade em uma instituição”. Essa proposição foi confirmada, visto que o modelo apresentou possibilidades de análise da construção de ativos intangíveis na proposta de Allee (2008) e mostrou como identificar possíveis lacunas na criação e conversão de valor, por intermédio da visualização de conexões fracas ou inexistentes.

Este estudo visa a contribuir com implicações práticas em estudos para gestão universitária e também de geração de valor estratégico, visto que a ênfase prática na gestão de ativos intangíveis e em seus elementos pode vir a otimizar caminhos para uma gestão de

redes com trocas sociais e de serviços.

Quanto às limitações do estudo, apresentam-se o posicionamento paradigmático da pesquisa; a transversalidade do estudo, que fornece a ele uma característica estática; a confidencialidade dos entrevistados, visto que o sigilo pode vir a omitir dados de interesse na pesquisa; e a possibilidade de viés por parte dos entrevistados, mesmo com a triangulação com dados secundários. Ao considerar que a coleta de dados foi realizada sem a presença da pesquisadora na universidade objeto de estudo, devido às condições sanitárias impostas no decorrer do período, os autores Lakatos e Marconi (2010) afirmam que, neste tipo de pesquisa de campo, existe um pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados. Nessas condições, existe a possibilidade de que fatores desconhecidos ao pesquisador possam interferir nos resultados. Quanto a estudos futuros, sugere-se a pesquisa de todos os *campi* da universidade além de ampliar a pesquisa para outros agentes pertencentes a rede universidade-sociedade da UTFPR.

## REFERÊNCIAS

ALLE, V.; SCHWABE, O. Value Networks and the true nature of collaboration. Meghan-Kiffer Press. 2015, p.1-188.

ALLEE, V.; SCHWABE, O. Measuring the impact of research networks in the EU: value networks and intellectual capital formation. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, p. 27-35, 2009.

ALLEE, Verna. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets, Journal of Intellectual Capital, v. 9, n. 1, p. 5-24, 2008. DOI: <https://doi.org.ez89.periodicos.capes.gov.br/10.1108/14691930810845777>

AROCENA, R; SUTZ, J. Latin American Universities: From an original revolution to an uncertain transition. Higher education, v. 50, n. 4, p. 573-592, 2005.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of management, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BENNEWORTH, P. et al. Characterising modes of university engagement with wider society: a literature review and survey of best practice. Final Report, 2009.

BERNHEIM, C. T. La universidad ante los retos del siglo XXI. México, DF: UADY, 2003.

CHATTERTON, P.; GODDARD, J. The response of higher education institutions to regional needs. European Journal of Education, n. 35, v. 4, p. 475-496, 2000.

E3M. Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities in universities. In: E3M: European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission, 2010.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations, 1997.

GIMENEZ, A. As multifaces da relação universidade-sociedade e a construção do conceito de terceira missão. 2017. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas: [sn], 2017. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/324319>.

GÖRANSSON, B.; MAHARAJH, R.; SCHMOCH, U. (2009). Introduction: New challenges for universities beyond education and research. *Science and Public Policy*, v. 36, n. 2, p. 83-84, 2009.

INZELT, A. et al. Third Mission. Strategic Management of University Research Activities, Methodological Guide, p. 7-19, 2006.

ITO, N. C. et al. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 290-307.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, v. 56, n. 3, 303-p. 324, 2008.

KAAR, C.; STARY, C. Intelligent business transformation through market-specific value network analysis: Structured interventions and process bootstrapping in geomarketing. *Knowledge and Process Management*, v. 26, n. 2, p. 163-181, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. Fundamentos da metodologia científica. In *Fundamentos da metodologia científica*, p. 320-320, 2010.

LAREDO, P. Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities? *Higher education policy*, v. 20, n. 4, p. 441-45, 2007.

MAZUR, K.; MILEWSKI, R. Modeling of value flows in logistics networks. Comparison of basic tools. *Management*, v. 22, n. 2, p. 158-170, 2018.

MOLAS-GALLART, J., SALTER, A., PATEL, P., SCOTT, A., & DURAN, X. (2002). Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities. University of Sussex of Brighton. Unpublished Work.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

SECUNDO, G. et al. An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 123, p. 229-239, 2017.

SECUNDO, G.; LOMBARDI, R.; DUMAY, J. Capital intelectual na educação, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 19 nº. 1, pp. 2-9, 2018.

UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Conferencia mundial

sobre la educación superior, Paris, p. 5-9, 1998.

ZOMER, A.; BENNEWORTH, P. The rise of the university's third mission. In: Reform of higher education in Europe. Brill Sense, 2011. p. 81-101.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	24-03-25
Aprovado em:	24-03-25
ID do artigo	#2945
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	