

O comportamento empreendedor de diretores de uma instituição de ensino pública e sua percepção quanto à universidade empreendedora

The entrepreneurial behavior of Directors of a public education institution and their perception about the entrepreneurial University

Márcia Helena do Nascimento LORENTZ [1](#); Italo Fernando MINELLO [2](#); Rafaela Escobar BÜRGER [3](#)

Recibido: 19/08/16 • Aprobado: 23/09/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Comportamento empreendedor](#)
 - [3. Universidade empreendedora](#)
 - [4. Metodologia](#)
 - [5. Análise de resultados](#)
 - [6. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Este estudo teve como objetivo analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora. Adotou-se como método a abordagem qualitativa, do tipo exploratório. As unidades de análise foram os diretores de unidades de ensino da UFSM. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). A característica oportunidades e iniciativa foi a que mais se destacou entre os entrevistados. Quanto à percepção destes acerca de universidade empreendedora, o aspecto que se mostrou melhor compreendido foi a interação com a comunidade e o desenvolvimento econômico e social.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor; Universidade Empreendedora; Gestão Institucional.

ABSTRACT:

This study aimed to examine the entrepreneurial behavior of teaching unit-des directors of UFSM and their influence on the perception of the entrepreneurial university. It was adopted as the method qualitative approach, an exploratory. The units of analysis were the directors of educational units UFSM. Data were analyzed using the Bardin content analysis technique (2011). The characteristic opportunities and initiative was the one that stood out among respondents. As for the perception of about entrepreneurial university, the aspect that proved better understood was the interaction with the community and economic and social development.

Keywords: Entrepreneurial characteristics; Entrepreneurial University; Institutional Management.

1. Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são caracterizadas pelo compromisso de colaborar com a sociedade por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural, além de promover o processo de transformar a sociedade e gerar conhecimento. Para Casado et al. (2012), vive-se a era da informação e do conhecimento, e as tendências indicam que o aprendizado contínuo, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo são aspectos sistemáticos que norteiam todas as áreas e dimensões da vida humana, individual e coletiva.

Além das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a universidade deve considerar o seu importante papel para contribuir com o desenvolvimento econômico, social e regional, gerando ações e atitudes empreendedoras na universidade (ETZKOWITZ e DZISAH, 2015; LO-RENTZ, 2015). Nesse sentido, Clark (2015) já indicava que o estímulo de ações, atitudes e comportamentos que desenvolvam o espírito empreendedor nos profissionais que atuam na instituição podem levar a ideia e a concepção de universidade empreendedora. Segundo Etzkowitz (2013), a universidade empreendedora é um "fenômeno emergente", formado por um conjunto de ações acadêmicas, ainda embrionárias, porém, com grande potencial.

A partir dessa ideia, preparar as universidades para dar à sociedade as respostas às no-vas demandas ainda representa um grande desafio, o qual exige envolvimento e comprometimento da gestão, sensibilização da comunidade acadêmica e principalmente adaptação às mudanças (CLARK, 2015). A gestão, no geral, precisa articular-se, estar em busca de oportunidades efetivas, reestruturar-se, rever os processos, dar incentivos aos profissionais, buscando a inovação e a criatividade, propondo soluções de forma empreendedora.

Para que tais ações se tornem contínuas e habituais, os gestores das IFES precisam estar comprometidos e engajados. Diante disso, identificar o comportamento empreendedor dos diretores das unidades de ensino da Universidade Federal de Santa Maria tem o objetivo de contribuir com a instituição, já que eles atuam em diversas frentes e participam das principais decisões e mudanças ocorridas na universidade.

Além disso, identificar a percepção deste público quanto à universidade empreendedora, pode contribuir para a compreensão acerca do tema e, por fim, relacionar o comportamento empreendedor dos diretores com a sua percepção quanto à universidade empreendedora tem o objetivo de promover vários debates, podendo fortalecer a interação gestão-comunidade acadêmica e universidade-sociedade, criando possíveis perspectivas ao desenvolvimento de novas propostas de melhorias para a instituição.

Nesse sentido, a questão que norteia a presente pesquisa é: O comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM influencia em sua percepção quanto à universidade empreendedora?

Sob essa perspectiva, o objetivo deste artigo é analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora. Em termos específicos almeja-se: i) identificar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da Instituição, especificamente, diretores de unidades universitárias e de unidades de ensino básico, técnico e tecnológico, vinculadas à UFSM; ii) Identificar a percepção quanto à universidade empreendedora na visão dos diretores de unidades de ensino; e, iii) verificar a associação entre o comportamento empreendedor de diretores e a sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora.

2. Comportamento empreendedor

O empreendedor tem a característica de planejar, organizar e administrar, sendo responsável pelas perdas e ganhos em consequência de imprevisibilidades incontornáveis da organização (HISRICH et al., 2014; DORNELAS, 2012). Minello (2014, p. 79) parece corroborar a ideia, no momento em que afirma que o empreendedor é aquele "que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas

ações”.

Segundo Dornelas (2012), empreendedores são indivíduos com características especiais, visionárias, questionadores, que geralmente ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja, empreendem em suas ações. Já para Brancher et al. (2012), o empreendedor é aquele que, influenciado por diversos fatores, usa a sua criatividade para realizar projetos em prol de ganhos econômicos e sociais tanto para ele próprio quanto para a comunidade em que atua. Portanto, o empreendedor é um indivíduo que tem grande facilidade de identificar oportunidades, por isso deve ter vasto conhecimento do ambiente em que vive e forte determinação na realização das suas ideias inovadoras (BRANCHER et al., 2012).

A partir disso, evidencia-se uma abordagem singular no enfoque aqui adotado em relação ao construto comportamento empreendedor, a qual possui duas perspectivas. A primeira delas tem como fio condutor o indivíduo empreendedor que, na visão de McClelland (1972), apresenta tal comportamento de forma manifesta, singularizado por uma série de características que o identifica, caracterizando-o de acordo com o conjunto de habilidades que mais se aproxima da sua forma de ser, como é mostrado na Figura 01.

Figura 01 – Conjuntos de características empreendedoras.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em McClelland (1972).

A segunda tem como balizador o ambiente que envolve o referido indivíduo, dentro do qual seu comportamento será de fato manifestado, e o distinguirá dos demais atores envolvidos nesse ambiente. Nesse sentido, considerando o ambiente complexo e dinâmico de uma IFES, temas como comportamento empreendedor e características empreendedoras vêm ganhando maior atenção por parte da gestão dessas instituições. Isso se justifica na medida em que ocorre uma maior profissionalização no alcance dos resultados esperados. O ambiente competitivo tem exigido maior efetividade e proatividade dos gestores, além de uma preocupação por parte do governo que supervisiona o sistema de educação superior e pela sociedade que passou a exigir das universidades, um envolvimento maior no que tange ao processo de desenvolvimento econômico e social (MEYER e MEYER JUNIOR, 2013).

3. Universidade empreendedora

No contexto das IFES, a temática universidade empreendedora tem motivado ao longo dos anos, inúmeros estudos acerca dos aspectos que envolvem as principais características do desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Nesse sentido, desenvolver atividades empreendedoras, apresentar iniciativas e trazer novas ideias não são mais características exclusivas do contexto empresarial, estando presentes cada vez mais nas universidades e nos órgãos do go-verno. Segundo Audy (2006), as universidades vêm sofrendo transformações ao

longo dos anos em direção a uma universidade empreendedora. Este movimento está sendo acelerado nos últimos anos pelo desenvolvimento dos projetos de pesquisa junto às empresas, pelo novo papel do governo na relação de interação com as universidades e pela maior demanda da sociedade por um novo posicionamento das universidades no desenvolvimento econômico e social.

Nesse sentido, Clark (2015) já indicava que o estímulo de ações, atitudes e comportamentos que desenvolvam o espírito empreendedor nos profissionais que atuam na instituição podem levar a ideia e a concepção de universidade empreendedora. Sendo assim, vários autores vêm desenvolvendo, ao longo dos anos, fundamentos acerca do tema universidade empreendedora, com o propósito de disseminar a temática junto à comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

Uma universidade empreendedora tem a capacidade de entender e abordar problemas e necessidades de uma sociedade mais ampla, tornando-os as bases de novos projetos de pesquisa e de paradigmas intelectuais, criando um círculo virtuoso com desenvolvimento intelectual inter-no. Nesse raciocínio, Röpke (1998 apud GUARANYNS, 2010), em seu artigo sobre universidade empreendedora, define que é possível identificar nela três aspectos:

- a) A universidade como uma organização, se torna empreendedora;
- b) Os membros da universidade – corpo docente, discente e servidores – se tornam, de alguma maneira, empreendedores; e
- c) A interação entre a universidade e o meio ambiente, a ligação estrutural entre universidades e região, seguem padrões empreendedores.

Nessa perspectiva, Guaranyns (2010), observa que a universidade empreendedora inclui uma estratégia regional de desenvolvimento econômico e social, por isso a transformação de uma universidade de pesquisa em universidade empreendedora requer mudança na lógica interna do desenvolvimento acadêmico. Em geral, tal mudança deve estar alinhada ao potencial de desenvolvimento das pessoas. Neste contexto, há maior reconhecimento as pesquisas voltadas para atender à demanda do mercado, sendo uma prática obrigatória, não mais opcional, como na universidade de pesquisa. Nesta proposta, a área de empreendedorismo é oferecida aos alunos como uma segunda área de competência que se soma à área profissional escolhida por ele (GUARANYNS, 2010).

Um aspecto importante percebido na universidade empreendedora é o fato de o planejamento ser construído de forma estratégica e com metas econômicas e sociais, além das acadêmicas. Quanto às características dos gestores atuantes neste meio, identifica-se perfil empreendedor, além da competência necessária para assumir e desenvolver as atividades que lhes são atribuídas por conta da função.

Para Guaranyns (2010), na universidade empreendedora, existem grupos de pesquisa empreendedores em número suficiente que permite a identificação de uma cultura empreendedora na maioria dos setores da instituição, nas pessoas que ali trabalham, bem como, no perfil das pessoas formadas por ela.

Comportamento Empreendedor em IFES

Diante disso, ressalta-se que a gestão universitária se tornou um instrumento fundamental nessas instituições, nas quais gestores com iniciativa, proativos, criativos e empreendedores, darão outro sentido à gestão institucional, contribuindo com a transformação de uma universidade de pesquisa em uma universidade empreendedora (DIENFEBACH, 2011; GUARANYNS, 2010). Com o objetivo de ilustrar essa ideia e de demonstrar o entendimento do pensamento empreendedor, elaborou-se a Figura 02, intitulada "Pensamento Empreendedor".

Figura 02 - Pensamento empreendedor



Fonte: Elaborada pela autora com base em McClelland (1972) e Guarany (2010)

Tal figura remete a ideia que o comportamento empreendedor dos gestores poderá promover uma gestão empreendedora, que por sua vez, culminará em uma universidade empreendedora. Diante disso, é possível desenvolver na instituição um ciclo contínuo, onde atitudes e comportamentos empreendedores irão promover uma nova concepção de universidade.

4. Metodologia

Com base no objetivo definido para este artigo - analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora -, esta pesquisa apresenta enfoque qualitativo, do tipo exploratório, com base em pesquisa empírica.

Para Sampieri et al. (2013), o enfoque qualitativo é utilizado quando se busca compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam, sob suas experiências, pontos de vista, opiniões, ou seja, de que forma os participantes percebem subjetivamente sua realidade.

Para a coleta de dados foi adotada a entrevista semiestruturada. A partir disso, a entrevista foi realizada junto aos 12 diretores de unidades de ensino. Tal instrumento foi aplicado a partir de um roteiro de entrevistas previamente elaborado, e a coleta ocorreu no mês de Novembro de 2014. Nesse sentido, as unidades de análise foram definidas como sendo os diretores de unidades de ensino da UFSM, por tratar-se de gestores estratégicos para a instituição, uma vez que são responsáveis pela organização administrativa e acadêmica das unidades que administram, além de relacionar-se diretamente com os demais gestores que desempenham funções estratégicas no contexto da universidade. As entrevistas tiveram a duração de 40 min, aproximadamente, foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, categorial e enunciação (BARDIN, 2011). As categorias de análise foram definidas a priori a partir das características empreendedoras de McClelland (1972) e das características de universidade empreendedora de Guarany (2010), conforme Figura 03.

Figura 03 - Quadro de categorias definidas a priori.



Fonte: Elaborada pela autora, com base em McClelland (1972) e Guarany (2010).

Partindo-se dos conceitos apresentados anteriormente no referencial teórico em relação ao comportamento empreendedor e à universidade empreendedora, é possível justificar o motivo pelo qual se adotou as categorias ilustradas na Figura 03.

Em relação ao comportamento empreendedor, adotaram-se as categorias oportunidades e iniciativa, planejamento e assumir riscos calculados; e, no que diz respeito à universidade empreendedora, adotaram-se as categorias desenvolvimento econômico e social, empresa júnior e interação com a comunidade.

5. Análise de resultados

5.1 Oportunidades e Iniciativa

Quanto à categoria oportunidades e iniciativa, considerada por McClelland (1972) como uma das principais características do comportamento empreendedor (CCE), compõe junto de outras características o conjunto de realização e envolve outros aspectos, como proatividade, capacidade de agir e de antecipar-se a problemas, além de ater-se a oportunidades internas e ex-ternas ao contexto da instituição, que possam trazer, de alguma forma, benefícios para a organização (DIENFEBACH, 2011).

Nesse sentido, o fato de os indivíduos apresentarem iniciativas inovadoras é visto como uma maneira equilibrada e promissora para enfrentar os desafios do mundo moderno, já que elas se apresentam como um diferencial para as organizações que desejam promover uma gestão estratégica (GIAROLA et al., 2013). Para Dornellas (2012) a gestão precisa articular-se, estar constantemente à procura de oportunidades efetivas, buscando a inovação e a criatividade e propondo soluções empreendedoras. Tais aspectos favorecem para que os indivíduos pensem e ajam fazendo uso de suas características empreendedoras e contribuindo para o desempenho de suas funções enquanto gestores, o que estimula a evolução do conhecimento e do processo de gestão em direção à construção de uma universidade empreendedora (GUARANY, 2010). Essa perspectiva encontra suporte na visão de Baron e Shane (2010), que sugerem que as atividades empreendedoras são determinadas por ações-chave como a identificação de oportunidades, e o desmembramento dessas oportunidades em novos desafios.

Nos trechos dos relatos de E5 e E8, essas considerações podem ser identificadas, conforme segue.

Eu iniciei as atividades em um dos colégios vinculados à UFSM como professor substituto, então... depois de 2 anos como substituto surgiu uma oportunidade de

concurso público, prestei concurso, obtive êxito de ser aprovado, passei a compor o quadro. Lá eu fiquei por algum tempo, passei a ocupar a coordenação do curso no qual eu atuava prioritariamente.... Depois em 2006 saí pro mestrado... e voltei, em 2008 a escola optou por participar do REUNI e criar cursos superiores, então junta-mente com outros Professores da casa fizemos um projeto de curso superior e passei então a coordenar esse primeiro curso superior lá da escola (E5).

Posso lhe falar assim... eu comecei na graduação... e vivi uma época que a graduação era muito diferente do que é hoje... não tinha bolsa de iniciação científica, não tinha mestrado... nem especialização tinha, o que me restou foi ser presidente de diretório acadêmico e trabalhar nos horários inversos aos que tinha aula... então eu trabalhei como estagiário em banco... depois trabalhei na iniciativa privada. Depois disso eu fiz concurso para prefeitura... quando me formei eu já trabalhava na prefeitura. Lá eu fiquei quatro anos e nesse meio tempo iniciei uma pós-graduação na UFSM (E8).

O relato de E5 parece demonstrar, por meio de sua trajetória, aspectos relacionados às características empreendedoras, como à capacidade de aproveitar as oportunidades, assumir novos papéis ou novas funções (BARON e SHANE, 2010; MCCLELLAND, 1972).

Nesse sentido, ampliando a perspectiva da ação dessa categoria, observa-se, no trecho do relato de E8, a busca por novos desafios, sugerindo a presença dessa característica no comportamento do entrevistado. Aliado a esta questão, evidencia-se que E8, no momento em que menciona sobre a falta de oportunidade em sua atividade, demonstra-se incomodado, pois parece sentir tal necessidade. Tal fato evidencia a possibilidade desse entrevistado apresentar a característica empreendedora – buscar oportunidades.

Nessa linha de pensamento, segundo Roberts (1992, p. 56), autor citado em estudo desenvolvido por Diefenbach (2011), “Empreendedorismo público ocorre quando da geração de uma ideia nova ou inovadora e a concepção e implementação dessa ideia de forma prática no setor público”. Estes aspectos podem ser constatados no relato de E11.

... teve um momento na carreira que eu trabalhei com consultoria e isso para mim foi bastante importante, porque eu passei a me envolver com profissionais de áreas bem distintas e tive uma interação forte dentro desse trabalho de consultoria com outras áreas e isso enriqueceu muito a visão e trouxe um aspecto enriquecedor na minha formação. Foi interessante também porque eu colocava os alunos juntos trabalhando nisso, então foi uma experiência muito enriquecedora na formação profissional dos alunos envolvidos nestes trabalhos (E11).

5.2 Planejamento

Esta categoria de análise procura verificar de que forma os gestores entrevistados planejam e desenvolvem suas atividades e ações; ou se os mesmos não fazem uso, ou não percebem como é relevante para suas atividades tal ferramenta. Na visão de McClelland (1972), o indivíduo que planeja está sempre em busca de informações, estabelece metas e desenvolve suas atividades a partir de planejamento e monitoramento sistemático.

No ponto de vista de Filho et al. (2013), a pressão interna a que são submetidos os indivíduos nas organizações, exige a necessidade de planejamento institucional capaz de subsidiar as atividades a serem desenvolvidas contribuindo para facilitar o gerenciamento das mudanças. Diante disso, de acordo com os relatos dos entrevistados, constatou-se que poucos deles evidenciaram a prática de ações de planejamento de forma contínua em suas unidades; e alguns afirmaram que desejam utilizar o planejamento no desenvolvimento de suas atividades, reconhecendo a importância dessa ferramenta, entre outros aspectos, para que os objetivos da unidade sejam alcançados; como pode ser constatado no relato de E10.

A direção do centro, ela não exerce somente o papel diretivo, ela exerce entre aspas “um papel de representação da UFSM junto a região”, então, quando o diretor ou quando o vice ou quando outro docente vai a algum evento na regional ele não representa o centro, ele representa a UFSM. Então, isso no ponto de vista de ação de

planejamento, é bastante importante e é um aprendizado fabuloso né, esse momento... mas ao mesmo tempo gera uma carga de trabalho bastante significativa... essa é uma questão, a outra questão, do planejamento, acho que essa é uma discussão futura, a própria gestão vai ter que fazer a gestão da universidade (E10).

Diante do exposto, considerando-se a perspectiva do planejamento como uma ferramenta para o desenvolvimento e aprimoramento de uma instituição pública, como no caso deste estudo, ressalta-se que existem outras variáveis que influenciam direta ou indiretamente a implementação dessa prática. Segundo Rorato e Dias (2011), esse fato é evidenciado quando se observa o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), onde se busca a articulação e o aperfeiçoamento dos processos de gestão, mas, por outro lado, encontram-se obstáculos burocráticos na sua efetivação.

Nesse sentido, tanto o difícil entrelaçamento entre o individual e o coletivo como a burocracia existente no serviço público, podem ser constatados nas relações entre os atores e nos processos internos (SILVA et al., 2013; RORATO e DIAS, 2011). Em relação à instituição pesquisada, pode-se constatar essa questão nos trechos dos relatos de E3 e E11.

Os gestores do hospital mesmo... ninguém quer muito ser gestor de setores né, porque a burocracia emperra, a solução para esses problemas, elas são muito demoradas. Passa por todo processo de licitação de construção, olha os prédios que eu tenho inacabados aí... eu não sei se a licitação foi bem feita ou mal feita. Eu não entendo essa parte, mas a gente vê que aquele prédio ali... tá inacabado, poderia a gente tá operando... poderia tá resolvido... mas tá inacabado, o outro aqui tá parado também, tem outro prédio da fonoaudiologia parado também... (E3).

Até porque hoje pelo fato de termos poucos professores, se compararmos a nossa universidade, hoje ela está entre as vinte melhores, mas se tu comparar com outras universidades que estão entre as vinte melhores o nosso número de docentes não é grande, muitas vezes essa parte mais burocrática de registrar e fazer relatórios, muita gente acaba não fazendo por falta de tempo. Acaba se envolvendo na pesquisa... tendo bons resultados e muitas vezes nem registrado ele foi (E11).

Além das dificuldades já relatadas para a implementação de ações associadas ao planejamento, tem-se o fato dos gestores das instituições de ensino superior não possuírem conhecimento na área de gestão. Na visão de Santos e Bronnemann (2013), para enfrentar tais desafios, as instituições necessitam ampliar sua efetividade gerencial, o que demanda habilidades de seus diretores para lidar com diferentes situações.

Contudo, a maioria dos gestores, objeto deste estudo, é docente e precisa conciliar as atividades da academia com as da gestão, o que deflagra situações adversas em suas atividades rotineiras. Além disso, os gestores normalmente não possuem, antes de assumirem o cargo, conhecimento acerca de gestão, o que pode acarretar diferentes dificuldades. Nesse sentido, pode-se constatar no trecho da fala de E5, que muitos dos gestores parecem não ter o conhecimento e/ou a experiência necessários para desempenhar as diversas atividades que lhes são impostas, ocasionando com isso, dificuldades em gerir as adversidades que ocorrem ao longo do período da gestão.

A maioria gestores nos centros são docentes, eles se preparam talvez a vida inteira deles, 20 anos ou mais pra serem professores, né, e não para serem diretores, enfim, exercer funções de comando, de chefia, né. Então na verdade é um papel, onde você é muito mais eleito politicamente por ter uma questão de liderança né, mas quando você vai pra parte administrativa as vezes não é só a liderança que é exigida. Você tem que ter conhecimento de direito, de economia, de finanças, de planejamento, de administração e uma série de coisas que talvez nem todos nós tenhamos e talvez não tenhamos no volume adequado a função que a gente exerce por isso é muito importante que se haja uma descentralização do poder de decisão... (E5).

5.3. Assumir Riscos Calculados

A categoria assumir riscos calculados, conforme mencionado anteriormente, compõe o conjunto de realização proposto por McClelland (1972), considera o indivíduo possuidor de característica empreendedora àquele que avalia as diversas alternativas e calcula os riscos previstos; àquele que age para reduzir os riscos ou controlar os resultados e àquele que se coloca em situações desafiadoras; dentre outros aspectos. Além disso, calcula os riscos relacionados ao processo, age para minimizá-los e controlá-los. Enquanto empreendedor está sempre disposto a buscar novas possibilidades para sua equipe, seu setor de trabalho e/ou sua instituição (FILI-ON, 2012).

Segundo Antunes et al. (2010), ser empreendedor não é apenas possuir um acúmulo de conhecimento, mas sim ser capaz de estabelecer prioridades, ter atitudes e comportamentos necessários na busca de novas formas de trabalho e aplicar sua capacidade de inovar. Tais constatações podem ser conferidas no trecho da fala de E1, no momento em que o entrevistado afirma conhecer sua unidade, bem como suas principais necessidades; ressalta que enfrenta as adversidades com propostas que venham ao encontro dos objetivos de sua unidade de ensino, evidenciando com isso característica empreendedora, em especial, no momento que se refere à ação de avaliar.

O centro se encontra em dois grandes desafios: primeiro é a gestão da infraestrutura... que é necessário expandir e necessário qualificar... e a outra é a gestão pedagógica... como é um centro voltado para a formação de professores... dentro do projeto político pedagógico e dentro do plano de gestão de que forma a gente vai poder adequar essas necessidades dessa realidade... é isso aí... e tem sido um grande desafio para gente... a gente tem trabalhado diretamente com a Comissão de Avaliação... no sentido desse ano avaliar o PPP do centro... (E1).

De acordo com Hisrich et al. (2014), em relação a um indivíduo, determina-se que um comportamento empreendedor compreende tomar iniciativa, estruturar e reestruturar sua participação na sociedade a fim de ajustar recursos e situações para o seu desenvolvimento enfrentando riscos e a possibilidade de nem sempre ter sucesso.

Esse pensamento encontra suporte em Minello (2014), quando afirma que o empreendedor é aquele "que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações". Os trechos dos relatos de E2 e E7 ilustram o exposto.

Na minha época em 78, 79, 80 ou você estudava ou você comia... então a gente preferia comer... e estudo, só estudo ruim e a noite. Aí eu vendo as pessoas crescerem e eu naquela filosofia de só trabalhar... percebi que estudando ou não eu ia continuar tendo problema financeiro então vou estudar, ser um pobre "estudado". Aí comecei a estudar e durante esse tempo, trabalhei na cooperativa como faturista por 4 anos. Ali guardei dinheiro e terminei o ensino médio na cooperativa; aí fui para São Paulo fazer cursinho, fiz um ano de cursinho só estudando em São Paulo no colégio objetivo na matriz de São Paulo, ou seja, a gente sempre foi pequeno mas pensava grande. (E2).

Eu terminei o mestrado em janeiro de 2000, entrei no doutorado em março, certo, aí em seguida veio a bolsa no primeiro ano do doutorado... então, me desliguei da prefeitura, me lancei, pô... fazendo doutorado eu vou continuar na prefeitura? Eu preciso de uma coisa melhor, mas eu preciso romper, se não tu fica sempre naquele seguro... me exonerei da prefeitura e quando terminei os créditos eu comecei a olhar curso nas universidades, e aí apareceu uma faculdade, fui pra lá... quatro candidatos, fiquei em primeiro lugar me deram 20 horas e já estavam de olho porque eu estava no doutorado, de olho no meu título pra montar um doutorado em educação, aí quando eu passei aqui na UFSM, a Pró-reitora me chamou e me ofereceu 40 horas, tipo, fica né!!! (E7).

Para Kearney et al. (2009), empreender em uma instituição pública resulta em inovação, desenvolvimento de serviços ou novos serviços, novas tecnologias, novas técnicas

administrativas, novas estratégias, assunção de riscos e proatividade. Nesse sentido, o gestor deve ser um indivíduo proativo, inovador, deve buscar novos desafios e instigar sua equipe a aspirar novas possibilidades. O relato de E11 ilustra o exposto.

Diariamente são diversas demandas, dos diferentes segmentos... tem aquele trabalho de rotina, mas a gente tenta se desvencilhar disso, ou pelo menos tirar um tempo pa-ra pensar em projetos mais empreendedores, mais inovadores, essa questão da rees- truturação do setor administrativo... também temos um projeto de melhoria do espa- ço de convivência do servidor. Eu também já negociei com o departamento de arqui- tetura e com uma professora do paisagismo, com relação a revitalização dos espaços externos do centro... então a gente quer melhorar esses espaços para que sejam mais bem cuidados e aproveitados por todos os segmentos... Se tem trabalhado, pelo me- nos neste começo, é a estimulação de criação de novos cursos, um dos cursos que está para ser criado é o de biotecnologia e o outro de Paleontologia (E11).

Com base no estudo comparativo realizado por Kearney et al. (2009) em relação ao em- preendedorismo público e privado, é possível inferir que gestores de instituições públicas en- frentam situações adversas e complexas diante de aspectos como autoridade, tomada de decisão e inovação. Quanto à autoridade no serviço público, observa-se maior nível de controle; quanto à tomada de decisão, menor autonomia decisória e flexibilidade, porém, mais transparência nas decisões; e por fim, quanto à inovação, os gestores procuram superar os obstáculos burocráticos e políticos enfrentados diante da inovação (SILVA et al., 2014). O trecho do relato de E3 ilustra o exposto.

Por exemplo, os alunos têm uma bolsa, mas a bolsa é só por dois anos, lá da FA-TEC. Aí se for por mais de dois anos tem que justificar, se tu autorizar a justificati-va ele fica mais algum tempo, até se formar ou alguma coisa assim.

Aí, daqui, vamos dizer, quatro, cinco anos uma denúncia ou um promotor acha que aquela justificativa não era válida, isso que preocupa a gente, cada vez que eu tenho que fazer... eu fico pensando, digo, agora a gente acha que é tudo legal, que é justo, a gente ter uma justificativa aceita... então isso é que me preocupa muito na admi- nistração pública, tu assina um monte de papel... e aí um dia qualquer alguém vem... Isso é uma coisa que a responsabilidade do cargo deixa a gente sempre muito inseguro nesse sentido. Isso é uma coisa que quando eu vejo algumas pessoas serem envolvidas judicialmente em algum processo da universidade... alguma coisa... eu sempre fico preocupado assim. Esses dias mesmo tinha uma solicitação e eu não queria dar porque estava com medo... (E3).

Quanto à fala de E3 é possível perceber que o entrevistado se sente inseguro diante das diversas situações que se apresentam no desenvolvimento das atividades de gestão. Percebeu- se ao longo da entrevista, que pareceu tratar-se de características de insegurança que E3 demons- trou como medo, insegurança, inquietação (em relação aos riscos provenientes da função de gestor, principalmente em decorrência das responsabilidades a que é submetido, podendo ser pessoalmente prejudicado).

Contudo, na fala de E3, constatou-se que esses sentimentos de angustia e medo tiveram origem em situação vivida anteriormente pelo entrevistado, por conta de acusações que seu che-fe, na ocasião, foi submetido, sendo este indivíduo de sua inteira confiança. Fato como esse – responsabilização do gestor devido à função ou cargo – parece gerar insegurança àquele que responde pessoalmente pela atividade. Tal consideração encontra-se ilustrada a seguir:

Uma coisa assim que me abalou bastante porque a gente teve uma influência direta aqui, foi quando nosso diretor foi afastado né, por causa da fundação, ele era da parte financeira, né... Nós ficamos quase 3 meses aqui naquele problema... quando ele foi afastado. Então isso deu um problema assim para o centro, principalmente que todo centro, julgava que ele era inocente porque ele era... todos conheciam muito ele. Ele era como é que se diz... esses cargos da fundação onde ninguém ganha nada... é, por exemplo agora eu faço parte do conselho, né... então, a gente... depois ocorre qualquer ilegalidade as vezes a gente termina se envolvendo... assim, então essa parte burocrá-

5.4 Desenvolvimento Econômico e Social

Na visão de Audy (2006), as universidades estão passando por transformações em direção a uma universidade empreendedora. Este movimento está sendo incentivado pelo desenvolvimento de projetos de pesquisa junto às empresas, pelo apoio e incentivo governamental representado pela interação com as universidades e pela maior demanda da sociedade por um novo posicionamento das universidades no desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, Gua-ranys (2010) evidencia que tais características são um dos objetivos das universidades empreendedoras.

Diante disso, a existência nas universidades, de incubadora tecnológica, núcleo de inovação tecnológica e/ou parque tecnológico, promovem e impulsionam projetos de pesquisa, que em muitos casos, apresentam como objetivos, contribuir com o desenvolvimento econômico e social da região, a partir de produtos e/ou serviços inovadores voltados para a comunidade, e social, por meio da geração de empregos e da melhoria na qualidade de vida das pessoas. Em um primeiro momento, essa seção procurou identificar o entendimento dos entrevistados quanto ao papel que a sua unidade desempenha frente ao desenvolvimento econômico. Nos relatos de E3 e E8, foi possível verificar em suas falas, depoimentos sobre ações específicas desenvolvidas em suas unidades e oferecidas à comunidade.

... o centro tem vários programas com a comunidade... acho que faz palestra com a comunidade. Essa parte social acaba levando, acaba agregando saúde com a parte social. Porque a parte social tem a ver com saúde né... Então a parte social tem haver muito com a saúde né, então acho que a parte de enfermagem eles fazem muito esse trabalho social aí... em função da saúde né... em função das orientações, então a terapia ocupacional também é importante nessa área, e a farmácia tem alguns projetos também... (E3).

Tem o Projeto SEBRAE... tem um projeto do professor que trabalha com cultura... outro com Kilombolas, outro com indígenas... ou da sua linha de pesquisa... eles tentam conseguir financiamento com órgãos externos... mas tem... tem muita coisa que eu acho que é feito... mas é tudo muito isolado... a direção tem controle... nós sabemos, nós incentivamos... na medida do possível... (E8).

Em um segundo momento, essa categoria se propôs a identificar a compreensão dos entrevistados quanto ao papel que a universidade como um todo, representa frente ao desenvolvimento econômico e social. Os relatos das falas de E4 e E11 demonstram tais considerações.

A UFSM pra mim é a mola propulsora da cidade, a gente vê várias vezes aí só pegar nosso orçamento e tal... claro que ainda assim... Santa Maria seria outra cidade se não tivesse a UFSM seria talvez, não menosprezando, mas uma cidade do porte de São Gabriel, e não o que é hoje... mas em função também do exército e principalmente da UFSM ficou uma cidade prestadora de serviço e olha agrega um valor fundamental aí o nosso orçamento só pra ti ter ideia é um milhão e trezentos, e desse valor 85 a 90% é salários... (E4).

... a universidade é realmente o foco central do desenvolvimento regional, mas acho que ela transcende isso... a missão de uma universidade vai muito além, muito além... de se preocupar com o desenvolvimento de uma região menor, essa universidade está inserida em um contexto nacional, internacional, estamos também em uma região do MERCOSUL. Acho que o papel e a missão da universidade têm que transcender esse aspecto regional, eu acho muito pequeno, até pouco ambicioso (E11).

Ao analisar os trechos de E4 e E11, evidencia-se que os entrevistados tem a compreensão em relação à contribuição da UFSM enquanto fomentadora do desenvolvimento econômico e social, muito mais, como uma geradora de rendas para a cidade e região, do que como, uma

formadora de pessoas que sejam capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da soci-idade, conforme identificado na missão da UFSM, (PDI – 2011/2015 – UFSM). Essa percepção evidencia, aparentemente, que para esses gestores, o papel da universidade enquanto partíci-pe no processo de desenvolvimento econômico e social, está diretamente relacionado à ação de gerar renda para a comunidade e região.

Por outro lado, alguns dos entrevistados se manifestaram, de forma a destacar a importância que a UFSM representa no desenvolvimento econômico e social enquanto formadora de pessoas, e o significado que essa ação representa para a sociedade. Tais considerações podem ser representadas a seguir, na fala de E2.

Olha... a gente tem trabalhado os nossos cursos, como são cerca de 70, 80 pessoas que estudam lá que são da região... essas pessoas levam para suas casas, levam para seu bairro, para sua cidade, comunidade a nossa formação, porque qual a comparação que a gente faz... a gente quando tá se formando, a gente fala, pô não aprendi nada porque você se compara com seus pares que estão ali do seu lado... quem ficou lá parado no tempo e não teve estudo... é isso que a gente faz lá... esse é Tá todo mundo no mesmo nível aí... quando você vai para sua cidade para seu bairro, para sua comunidade, você vê o quanto você aprendeu, você se compara com o nosso diferencial (E2).

5.5 Empresa Júnior

Para Guarany (2010), uma universidade empreendedora difere de uma universidade de pesquisa, entre outros aspectos, pelo fato de fomentar e incentivar a manutenção de empresas juniores junto aos cursos de graduação, não apenas como atividade opcional, mas sim como obrigatória, uma vez que a realização de projetos e serviços desenvolvidos nas empresas juniores contribuem para o desenvolvimento do país e para a formação de profissionais capacitados e comprometidos com a sua área de atuação.

Na visão de Guimarães et al. (2013), entre os principais objetivos das empresas juniores, pode-se destacar: oportunizar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na área de formação; desenvolver a capacidade crítica, analítica e empreendedora; fortalecer a relação com a instituição de ensino; facilitar o ingresso no mercado de trabalho; e contribuir com a sociedade oferecendo serviço de qualidade a preços acessíveis.

Diante disso, esta categoria teve como foco identificar, junto aos entrevistados, de que forma eles percebem a empresa júnior dentro da instituição e qual é seu entendimento acerca da importância dela no contexto organizacional da UFSM. A partir dos relatos dos entrevistados, é possível identificar que a maioria deles tem a clareza sobre o que representa a empresa júnior. Este aspecto pode ser constatado nos relatos de E1 e E2.

Eu adoraria uma empresa júnior dentro do centro... para que os alunos pudessem ser incentivados a incubar algum produto pedagógico, algum jogo... elas criam tantas coisas e muitas vezes não tem incentivo... elas não sabem como proceder...se pudesse ter uma empresa júnior para incentivar estes alunos ao perfil empreendedor... porque o aluno tem que ter esse perfil... senão ele não consegue se desvencilhar desse discurso que nada dá... que a educação é um caos...não tem saída...quem sabe a gente começava um trabalho nestes cursos de formação... uma incubadora em cada centro de ensino... (E1).

Empresa júnior é de fundamental importância, no meu ponto de vista, cada curso deveria ter a sua. Dali você pode ir para a incubadora, é já conhece o que é organização, sê já se sente num contexto organizacional, você vê de onde vem as informações... depois você manda as informações, você já se compromete sabe, empresa júnior tem que ter... ela é a base de muita coisa (E2).

Ressalta-se que do total de doze entrevistados, oito afirmaram manterem empresas juniores em suas unidades de ensino. Dois deles demonstraram um entusiasmo grande com a possibilidade de desenvolverem tal projeto em suas unidades; porém, não se identificou nenhum

enca-minhamento por parte dos entrevistados para que tal ação seja implementada. Apenas um entre-vistado (E7) se mostrou pouco entusiasmado com a implementação de empresas deste tipo em sua unidade, fato esse discorrido logo a seguir. E por fim, um dos entrevistados (E11) pareceu não ter conhecimento acerca de tal atividade.

A partir da fala de E7, percebe-se que o entrevistado não dispõe do conhecimento exato das atividades desenvolvidas por meio de empresas juniores, além disso, relatou não conseguir visualizar como poderia implementar em sua unidade. Enquanto E11, mesmo parecendo conhecer o processo, demonstra não conseguir implementar em seu centro, mesmo este sendo muito eficiente na área de pesquisa. Os trechos dos relatos de E7 e E11 podem ser conferidos a seguir:

Eu acho que a empresa júnior é bem interessante, até acho que tu tá falando tanto no modelo da incubadora industrial como incubadora social, é isso? Desconheço... tipo a Facos? Por exemplo, dentro da comunicação? Mas eu desconheço a lógica de funcionamento... aqui no nosso centro não consigo visualizar isso (E7).

O nosso centro não tem... não tem essa tradição...ele é muito mais pesquisa... por-que o que a gente sabe fazer nesse centro é pesquisa... tem uma tradição muito forte em ensino, pesquisa e extensão. Só que a gente tem que incluir uma coisa nisso daí... que a questão do empreendedorismo e inovação. Porque? Porque o conheci-mento que a gente gera tem que ter um retorno, de alguma maneira... se tu não encaixa as questões empreendedoras que levam a pessoa a ter ideia e poder inovar e criar cer-tas coisas...tá... (E11).

5.6 Interação com a Comunidade

Segundo Etzkowitz (2009), à medida que o pensamento empreendedor é absorvido pela universidade, as capacidades de interface se disseminam por toda a instituição. Sendo assim, a comunidade universitária, por meio de seus docentes e técnico-administrativos podem ter o compromisso de avaliar a importância dos resultados das pesquisas e ainda incentivar a interação com a sociedade. Para que isso ocorra, a universidade deve estar atenta as demandas da so-ciedade e utilizar a expertise desenvolvida internamente para contribuir com o desenvolvimento econômico e social, desenvolvendo os pontos fortes das pesquisas de forma proativa, como uma verdadeira incubadora natural (ETZKOWITZ, 2009; GUARANY, 2010). De acordo com Guerra e Grazziotin (2010), a instituição de ensino superior deve pro-mover o desenvolvimento do pensamento empreendedor tanto internamente quanto externamen-te, desenvolvendo as pessoas e a comunidade em geral, por meio de cursos, treinamentos e projetos de pesquisa que tragam melhoria da qualidade de vida, contribuindo, dessa forma, com a sociedade.

Diante disso, buscou-se identificar a partir dos relatos dos entrevistados, como os gesto-res pesquisados percebem a interação entre a UFSM e a comunidade. A seguir apresenta-se trecho da fala de E9, que ilustra tais considerações.

E nós temos um calendário permanente de extensão, tanto é que a gente tem um sis-tema de divulgação permanente mensal de uma agenda de eventos mensal do centro, divulgado no site e em banners nos nossos prédios, com releases pra imprensa e tu-do, para os órgãos externos, não só para imprensa universitária, porque a gente tem permanentemente essa atuação extensionista, de realizar espetáculos e exposições, e também com projetos em escolas, tem o "orquestrário", um projeto de formação de jovens talentos da música, que é muito interessante, há o projeto em parceria com o SESC, e lá com o patronato, enfim, também de formação de jovens de músicos. Mui-tas atividades voltadas para a comunidade (E9).

Associada à interação com a comunidade, está a disseminação da cultura empreendedora, pois o fato da universidade atuar fora, junto à comunidade, demonstra o quanto ela tem criatividade e interesse em promover a melhoria na qualidade de vida das pessoas que vivem no seu

entorno (GUERRA E GRAZZIOTIN, 2010).

Para Etzkowitz (2009, p. 38), uma universidade empreendedora tem a capacidade de entender e abordar problemas e necessidades de uma sociedade, tornando-os as bases para novos projetos de pesquisa, criando um círculo virtuoso, promovendo o desenvolvimento intelectual interno. Nesse sentido, "a universidade deve identificar as áreas de pesquisa e de ensino que irão se concentrar na criação de 'pináculos de excelência' para atrair suporte e fundos externos significativos".

O trecho da fala de E8 evidencia o exposto.

Penso que não devemos atrapalhar muito o que as pessoas estão fazendo de maneira isolada...tudo que é em linha e área... nós temos... depois da área da saúde é a que mais tem atendimento externo...se pegarmos a clínica de psicologia e a assistência judiciária...nós só perdemos para a saúde ... isso é uma questão que nós exploramos pouco...estou tentando expor isso mais...estou mudando o nome de assistência judiciária do centro para assistência judiciária da UFSM, pois só tem essa... para usar mais a marca UFSM... se pegarmos o Centro, é o que mais atende a comunidade, depois do CCS (E8).

Ao finalizar a análise das seis categorias definidas para este estudo, apresenta-se um quadro, de sumarização dos resultados da pesquisa, que tem como objetivo destacar os aspectos mais relevantes tratados ao longo da discussão das categorias a priori (QUADRO 1).

Quadro 1 - Sumarização dos resultados da pesquisa.

CATEGORIAS DE ANÁLISE					
Comportamento Empreendedor			Universidade Empreendedora		
Oportunidades e iniciativa	Planejamento	Assumir riscos calculados	Desenvolvimento econômico e Social	Empresa júnior EJ	Interação com a comunidade
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aproveitam as oportunidades; 2. Mantem iniciativa frente aos desafios; 3. Ideias novas e/ou inovadoras; 4. Aproveitam os incentivos do governo. (5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poucos evidenciaram a prática de ações de planejamento; (2) 2. Alguns afirmaram o desejo de utilizar o planejamento, mas não o fazem;(3) 3. Grande parte dos diretores não utiliza o planejamento de forma sistemática. (7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A maioria tem a preocupação em inovar; 2. Poucos em assumir riscos calculados; (3) 3. A maioria tem comportamento proativo; 4. Alguns se mostram inseguros diante de possíveis riscos.(2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A maioria entende que a unidade contribui enquanto formadora de profissionais; 2. Ações junto à comunidade – específicas e individuais; 3. Incentivos do governo; 4. A UFSM como geradora de renda; (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A maioria dos entrevistados mantém empresa júnior, 2. Um não entende o objetivo da EJ; 3. Falta regulamentação; 4. Falta interação entre unidades de Ensino, EJ e incubadoras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muitas ações realizadas, porém, de forma individualizada; 2. Falta de divulgação e informação acerca dos projetos desenvolvidos junto à comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

6. Considerações finais

Considerando-se o objetivo geral deste estudo – analisar o comportamento empreendedores de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora – constata-se que o mesmo foi alcançado. Isso se sustenta em função de que, após análise de todas as entrevistas, foi possível constatar que parte dos entrevistados apresentam características comportamentais empreendedoras, bem como, uma percepção coerente no que se refere aos aspectos relacionados à universidade empreendedora. Sendo que, aparente-mente, a presença ou não de características empreendedoras tem influência na percepção quanto à universidade empreendedora.

Nesse sentido, os entrevistados evidenciaram, dentre outros aspectos características como: trabalhar de acordo com o regimento interno; responsabilidade pelo patrimônio, segurança e gestão de pessoas; boa relação com a administração central; a falta de tempo para planejar; a burocracia como um atraso nos processos institucionais; o fato de os gestores não possuírem experiência dificulta o andamento dos processos; por outro lado, os entrevistados se mostraram ágeis e criativos; preocupados com o crescimento da instituição e com a qualificação das atividades acadêmicas.

Para avaliar a percepção quanto à universidade empreendedora, na visão dos diretores de unidades de ensino, buscou-se identificar seu entendimento acerca de aspectos que caracterizam a universidade empreendedora, adotados para este estudo (desenvolvimento econômico e social, empresa júnior e interação com a comunidade). Nesse sentido, percebeu-se que seis dos entrevistados apresentaram percepção coerente aos aspectos relacionados à universidade empreendedora.

Ao associar o comportamento empreendedor dos diretores e a sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora foi possível identificar que as características empreendedoras geram as percepções sobre a universidade empreendedora e essas percepções podem gerar comportamentos em direção a implementação de atividades, ações ou projetos empreendedores; tal perspectiva sugere que se o indivíduo acredita na importância de ações que envolvam a inovação, a predisposição a assumir riscos calculados, etc., provavelmente, o mesmo terá percepção semelhante quanto a universidade empreendedora, o que neste estudo, foi constatado cientificamente.

Diante disso, sugere-se uma capacitação para lideranças que envolva aspectos relacionados pelos entrevistados, os quais são oriundos de suas dificuldades no processo de gestão, enquanto diretores de unidades de ensino da UFSM. Tais aspectos podem ser: como lidar com pessoas, aspectos licitatórios, questões de gerenciamento da estrutura, gestão da burocracia, gestão de pessoas, atividades de integração com a comunidade, ações de interação tecnológica e social, por meio das incubadoras, dentre outras.

Quanto à contribuição deste estudo, salienta-se que os resultados aqui obtidos podem servir de base para que outros pesquisadores possam realizar trabalhos nesta linha, definindo outro grupo de gestores, ou ainda, realizar associações entre os diversos tipos de gestores. Este aspecto é reforçado pelo fato de que estudos neste foco ainda são poucos, visto que se constata uma carência dentro da área do conhecimento acerca da gestão pública em relação à concepção de universidade empreendedora.

Como limitação desse estudo, aponta-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois se referem apenas a um grupo de gestores.

Referências bibliográficas

Antunes, A. P., Silva, S. P., & Souza, T. F. (2010). **O Estado da Arte de Empreendedorismo**. Trabalho de conclusão de Curso de Administração, São Paulo.

Audy, J., & Ferreira, G. C. (2006). **Universidade empreendedora: uma visão da PUCRS. Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 417-421.

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, 70.

- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2010). **Empreendedorismo-uma visão do processo**. Cengage Learning Edições Ltda..
- Brancher, I. B., de Oliveira, E. M., & Roncon, A. (2012). **Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional**. *Internext*, 7(1), 166-193.
- Casado, F. L., Siluk, J. C. M., & Zampieri, N. L. V. (2012). **Universidade empreendedora e o desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo**. *Revista de Administração da UFSM*, 5, 633-649.
- Clark, B. (2015). **The character of the entrepreneurial university**. *International Higher Education*, (38).
- Diefenbach, F. E. (2011). **Entrepreneurship in the public sector**. In *Entrepreneurship in the Public Sector* (pp. 31-64). Gabler.
- Dornelas, J. C. A. (2012). **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: *Editora Elsevier*
- Etzkowitz, H. (2009). **Hélice Tríplice: Universidade-Indústria-Governo-Inovação em Movimento**. Porto Alegre: *EDIPUCRS*
- Etzkowitz, H. (2013). **Anatomy of the entrepreneurial university**. *Social Science Information*, n. 52 (3).
- Etzkowitz, H., & Dzisah, J. (2015). **Professors of practice and the entrepreneurial university**. *International Higher Education*, n. 49.
- Filho, M. C. F., Garcia. R. G., & Herreros. M. M. A. G. (2013). **A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária**. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set.
- Filion, L. J. (2004). **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. *III Encontro Internacional de Empreendedorismo*. Recife: *IEL Instituto Euvaldo Lodi*.
- Giarola, P. G., Fiates, G. G. S., Dutra, A., Martins, C., & Leite, A. (2013). **Empreendedorismo inovador gerado pelas universidades: mapeamento da produção científica**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(2), 41-60.
- Guaranys, L. R. (2010). Universidade empreendedora: conceito em evolução, universidade em transformação. In: Lopes. R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: *CAMPUS*.
- Guerra, M. J., & Grazziotin, Z. J. (2010). Educação Empreendedora nas Universidades brasileiras. In: Lopes. R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: *CAMPUS*.
- de Abreu Guimarães, T., Moreira, N. C., & Baeta, O. V. (2013). **A Negociação com Clientes nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa–MG**. DOI: 10.15600/1679-5350/rau. v11n1p81-103. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 11(1), 81-103.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). **Empreendedorismo-9**. AMGH Editora.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). **Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?** *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 16, n. 1, p. 26-46.
- Lorentz, M. H. N. (2015). **O Comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS.
- Mcclelland, D. C. (1972). **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: *Expressão e Cultura*.
- Meyer, B., & Junior, V. M. (2013). **“Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial**. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(3), 01-20.
- Minello, I. F. (2014). **Resiliência e Insucesso Empresarial: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios**. 1. Ed. Curitiba. Paraná: *Editora e Livraria Appris Ltda*.
- Roberts, N. C. (1992). **Public Entrepreneurship and Innovation**. *Review of Policy Research*,

11(1), 55-74.

Rorato, R., & Dias, E. D. (2011). **Cultura Organizacional no Setor Público: Um Estudo Junto a um Departamento Administrativo de uma Universidade Federal Brasileira.**

Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; & Lucio, P. B. (2013). **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill.

dos Santos, L., & Bronnemann, M. R. (2013). **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil.** *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(1), 01-21.

da Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.** *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693.

Silva, J. E. O., Seemann, D. K., de Melo, M. B., Amante, C. J., Ramos, A. M., & da Silva, G. T. (2014). **Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3), 93-114.

Universidade Federal De Santa Maria. (2015). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** – UFSM. Santa Maria.

1. Mestre pelo programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – RS – Brasil. E-mail: marcia.lorentz@yahoo.com.br

2. **Corresponding autor.** Prof. Dr. do programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – RS – Brasil. E-mail: minelloif@gmail.com

3. **Corresponding autor.** Mestranda do programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – RS – Brasil. E-mail: rafaelaeb@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 38 (Nº 05) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados