

Atitudes Empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária

Enterprising Attitudes and Challenges of the Management University

Ana Lúcia Ferraresi Schmitz, (UFSC)

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Sócio Econômico - UFSC, Santa Catarina – Brasil
e-mail: alf@ccs.ufsc.br Fone: 55 (48) 37216646

José Francisco Bernardes, (UFSC)

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico – UFSC - Santa Catarina – Brasil,
e-mail: joseber@reitoria.ufsc.br Fone: 55 (48) 37216649

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar na literatura as atitudes e elencar os desafios empreendedores que possam contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão nas universidades brasileiras, em especial as empreendedoras. A revisão conceitual procurou contribuir com uma nova visão de gestão universitária e universidade empreendedora a fim de alavancar o desenvolvimento destas instituições num cenário evolutivo, instável e dinâmico que tem se colocado como desafio a gerencia. Pontuou-se algumas atitudes e desafios empreendedores como necessários a gestão universitária. Por fim, a pesquisa revelou a necessidade de estratégias gerencias empreendedoras, voltadas ao atendimento das novas demandas da sociedade.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Universitária, Atitudes Empreendedoras, Universidade Empreendedora, Desafios da Gestão Empreendedora.

ABSTRACT

This research had as objective to identify in literature the attitudes and to cast the enterprising challenges that can contribute for the development of strategies of management in the Brazilian universities, in special the entrepreneurs. The conceptual revision looked for to contribute with a new vision of university management and enterprising university in order to handspike the development of these institutions in a evolution, unstable and dynamic scene that if has placed as challenge manages it. To point some enterprising attitudes and challenges as necessary the university management. Finally, the research disclosed the necessity of strategies manages entrepreneurs, directed to the attendance of the new demands of the society.

KEY WORD: University management, Enterprising Attitudes, Enterprising University, Challenges of the Enterprising Management.

1 - INTRODUÇÃO

As atitudes empreendedoras em gestão muitas vezes passam pela oposição ao processo tradicional. A moderna gestão é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos administradores da organização, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudança estratégica e acompanhar e gerenciar os passos de implantação (COSTA, 2007). Em especial no caso das universidades, consideradas organizações complexas.

Um dos melhores métodos para que a inovação aconteça dentro das organizações, citados no trabalho de Russo e Sbragia (2007), é encorajar as pessoas a buscarem a inovação, a serem empreendedoras dentro da estrutura organizacional na qual trabalham, permitindo que tenham liberdade e recursos para perseguir as suas visões e com isso criar novos empreendimentos. Muitos autores denominam essa pessoa de empreendedor (CAIRD, 1991; LUCHSINGER; BAGBY, 1987; LUMPKIN; DESS, 1996), outros de intraempreendedor (PINCHOT III, 1989; HASHIMOTO, 2006). Neste contexto, o empreendedorismo pode ser caracterizado como um processo de criação de algo diferente, com valor, pela dedicação e esforço de alguém que assume os riscos financeiros, psicológicos e sociais e que busca as recompensas resultantes na forma de satisfação pessoal e monetária (HISRICH; PETERS, 1986).

Conforme Santos (2008), a grande perspectiva das universidades é formar empreendedores. Dessa forma, na visão de Ferraresi (2004), torna-se preocupação emergente saber até onde pesquisas científicas têm se voltado para as Instituições de Ensino Superior como organizações diferenciadas das demais, a fim de definir ou permear seu caráter gerencial empreendedor. Estas instituições têm comportamento gerencial burocrático, colegiado, político e anárquico, e a disseminação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão é objetivo das mesmas. Porém, as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização tem-se colocado como desafio a gerência universitária.

As universidades, neste contexto, enfrentam uma série de exigências no que tange à redefinição de seus princípios e finalidades, dificilmente experimentados durante seus mais de oito séculos de história, com possíveis implicações na sua atual estrutura e posicionamentos frente às demandas sociais emergentes (MELO, 2002).

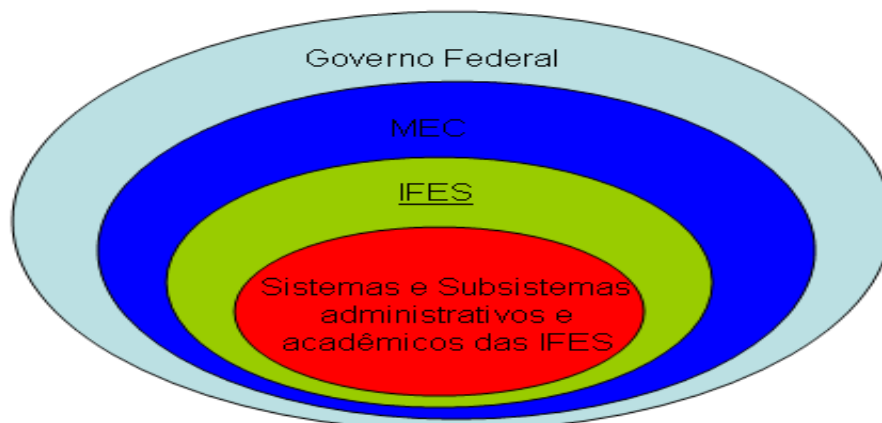
2 – REVISÃO CONCEITUAL

Este capítulo apresenta o estado da arte, com busca em periódicos no Portal da Capes, por meio do Scopus, Scielo, Medline e Elsevier, além do Google Acadêmico, sobre pesquisas, na área de gestão universitária, universidade empreendedora, atitudes empreendedoras, buscando conceitos importantes para o desenvolvimento dessa pesquisa.

2.1 – Gestão Universitária

A gestão de uma organização tem relação com seu comportamento e seu desempenho, que por sua vez podem estar relacionados com a maneira como se adapta ou se transforma em função do ambiente no qual está inserida (MANDELLI, 2003). Neste sentido, Santos (2008) coloca a necessidade de um ambiente para promoção de inovação na forma de empreendedores inovadores orientados para construção da sociedade do conhecimento, caracterizada pelo padrão de desenvolvimento sustentável econômico, social, ambiental e tecnológico.

As universidades são consideradas organizações complexas não só por sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações. Tem como matéria prima o conhecimento e existe para servir a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Assim, podemos considerá-la uma instituição necessária que tem como missão os caminhos do desenvolvimento do país. Seu modelo de gestão, anárquica, colegiada, política e burocrática lhe coloca na condição de instituição diferenciada das demais.



Fonte: Figura elaborada pelos autores caracterizando os sistemas e subsistemas das IFES.

Com efeito, constata-se que a administração de uma universidade, devido ao seu grau de complexidade, papel social, sistemas e subsistemas, precisa de gestor preparado e conhecedor do ambiente universitário, para que os objetivos da instituição não sejam asfixiados pela burocracia reinante nas atividades meio ou pelos interesses políticos de grupos internos. E ainda, o gestor “precisa agir como educador ou reeducador, revivendo com a comunidade os objetivos institucionais, quebrando resistência e convencendo pessoas da importância de contribuir para a causa comum” (SCHWARTZMAN, 1999; CUNHA, 2003).

Embora o processo de administrar, os critérios e diretrizes sejam idênticos em qualquer organização, a sua aplicação aos diversos campos da atividade humana implica em adotar ou assumir as características e peculiaridades próprias de cada atividade (MERLO, 2001).

Algumas pesquisas apresentam o tema gestão universitária, com é o caso da pesquisa de Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004), que conceituam as universidades como instituições difusoras do ensino superior dos valores da cultura nacional e universal, além das atividades de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência. Salientam, ainda, que uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações, é a de que ela é formada de pessoas para pessoas, o que leva a ser conhecida como instituição de gestão intensiva do conhecimento.

As universidades constituem-se no centro de elaboração cultural e de pensamento científico, bem como de formação tecnológica e profissional (PEREIRA, 1999), e são consideradas organizações complexas não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo pelo fato de executarem atividades múltiplas. Cada uma dessas atividades, relacionada com ensino, pesquisa e extensão, têm uma metodologia de trabalho singular, implicando em uma das estruturas organizacionais mais complexas (LEITÃO, 1985).

As principais características das instituições universitárias apontadas por Baldrige (1982), são: a) Ambigüidade de metas; b) Variedade tecnologia; c) Predominância de profissionais especializados, a fim de resolverem-se os problemas complexos e não rotineiros dos clientes e contar com uma grande gama de conhecimento.

Ao profissional da gestão universitária cabe administrar simultaneamente, vários sistemas e subsistemas, como a massificação do ensino, a democratização do acesso, a criação e difusão da ciência, o corporativismo, a internacionalização do progresso científico-tecnológico, a escassez dos recursos, paralelamente os procedimentos administrativos e acadêmicos, e rever suas relações com o estado e a sociedade.

Uma visão empreendedora de universidade requer uma nova mentalidade de seus dirigentes e o papel da gestão neste contexto de mudanças. Sendo o processo de pensar e renovar a organização uma das principais dificuldades na implantação de mudanças organizações conforme expressa Costa (2007, p. 55).

2.2 – Universidade Empreendedora

Uma universidade empreendedora pode ser definida como instituição onde se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da educação superior. Deve ser instrumento central da modernidade da sociedade e da economia, uma vez que a educação é considerada fator primordial desse processo, e ainda deve ser geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas. São instituições vistas como organizações intensivas do conhecimento, por serem formadas de pessoas para pessoas. Neste sentido torna-se pertinente a colocação de Santos (2008), ao colocar que as organizações intensivas do conhecimento atuam como catalisadores dos demais setores da economia, representando uma parcela significativa dos investimentos em processos, desenvolvimento e inovação do setor privado.

Conforme Senge (1999), os desafios do mercado competitivo em permanente transformação estão na forma sistemática de pensamento que envolve múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente que promova o desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano. A partir desta constatação, Senge (1999) propõe à organização que aprende:

(...) à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. (...) As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

A universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo, possibilidade de aprender com o erro e principalmente a capacidade visionária.

Nestas instituições a representação mental do líder quanto as estratégias organizacionais servem de inspiração, ou visão, e ainda o senso daquilo que precisa ser feito, ou seja, uma idéia guia. A visão, é o conceito mais central para a escola empreendedora, segundo Mintzberg (2000).

Neste caso, conforme indicam Ghoshal e Tanure (2004), para movimentar a chama empreendedora, as fontes anteriores de sucesso da organização hierarquizada, precisam se

reorientar. E, para lidar com essa grande e radical mudança, os gestores precisam repensar a forma como vêm a organização. As mudanças no gerenciamento estão calcadas na implantação de modernos métodos de técnicas de gestão.

A universidade empreendedora deve estar atenta ao movimento globalizado de mudanças rápidas surpreendendo e cumprindo seu papel de desenvolvimento da sociedade, andando na frente e inovando na área da tecnologia, considerando que deve ser o espaço de aprender a aprender, proporcionar visão holística e transdisciplinar, desenvolvendo o espírito crítico e habilidades de abstração e inovação, exploração de novos recursos, uma vez que segundo Dornelas (2001), o processo empreendedor envolve todas as funções ações e atividades associadas com percepção de oportunidade e criação de meios para persegui-las.

3 – ATITUDES EMPREENDEDORAS

Nos estudos de Russo e Sbragia (2007) encontram-se algumas atitudes do empreendedor, no entanto, identifica-las é uma tarefa complexa, que tem sido objeto de vários estudos.

Caird (1991) apresenta um teste que separa em cinco dimensões, identificando em seu estudo onde os empreendedores de maior sucesso tinham altos desempenhos, como segue:

Necessidade de realização - que representa o empreendedor que possui algumas qualidades como: visão futura, auto-suficiência, postura mais otimista do que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansabilidade e energia, confiança em si mesmo, persistência e determinação, além de dedicação para concluir uma tarefa;

Necessidade de autonomia/independência - representando as qualidades de realização por intermédio de atividades pouco convencionais, preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa, preferência por tomar decisões ao invés de receber ordens, não se rende à pressão do grupo de trabalho;

Tendência criativa - que condensa as qualidades de imaginação e inovação, tendência de sonhar acordado, versatilidade e curiosidade, geração de muitas idéias, intuição, gosto por novos desafios, novidade e mudança;

Propensão a riscos - refletida por qualidades como atuação mesmo com informações incompletas, julgamento quando dados incompletos são suficientes, valorização com precisão de suas próprias capacidades, ambição em um nível adequado, avaliação de custos e benefícios correta, fixação de objetivos desafiadores, mas que podem ser realizados;

Impulso e determinação - que representa a tendência do empreendedor possuir as qualidades de: aproveitamento de oportunidades, não aceitação de predestinação, atuação no sentido de controlar seu próprio destino, autoconfiança, equilíbrio entre resultado e esforço e considerável determinação.

A observação que nos faz Hashimoto (2006) é de que as atitudes empreendedoras não são as mesmas em todos os empreendedores.

As atitudes identificadas por Lumpkin e Dess (1996) são:

Autonomia - que é definida por uma ação independente de um indivíduo ou equipe para gerar uma idéia ou uma visão e realizá-la;

Inovação - na medida da propensão da organização para inovar; num sentido schumpeteriano de “destruição criativa”, a tendência de se envolver e apoiar novas idéias, experimentos, novidades, por intermédio de um processo criativo que pode gerar novos produtos, serviços e processos;

Propensão ao risco - podendo-se dizer que ela, numa organização, seria relacionada a incorrer em altas dívidas ou comprometer grande número de recursos para aproveitar uma

oportunidade do mercado com a pretensão de obter um maior retorno. É possível calcular a probabilidade de que um resultado esperado não aconteça e, assim, como para outros fatores, pode-se especificar um preço para incorrer nesse risco. Todavia o empreendedor atua na incerteza e na oportunidade cuja probabilidade não pode ser calculada facilmente, devido ao seu ineditismo;

Pró-atividade - é a iniciativa pela antecipação e perseguição de oportunidades, assim como a atuação em mercados emergentes;

Competitividade agressiva - é definida como a propensão de desafiar direta e intensivamente seus competidores para alcançar uma posição de destaque ou, pelo menos, melhorar seu posicionamento no mercado.

Apresenta-se ainda as atitudes empreendedoras elencadas por Dornelas (2001), como segue:

São Visionários - tem a visão de como será o futuro para o negócio e sua vida, e o mais importante, eles tem a habilidade de implementar seus sonhos.

Sabem tomar decisões – não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator chave para o seu sucesso. E mais, além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.

São indivíduos que fazem a diferença – os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

Sabem explorar ao máximo as oportunidades – para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou por acaso. Para os empreendedores as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, através de dados e informações. O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso, criativo, e atento as informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

São determinados e dinâmicos – Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Cultivam um inconformismo diante da rotina.

São dedicados – Eles se dedicam 24 horas por dia, 7 dias da semana ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.

São otimistas e apaixonados pelo que fazem – Eles adoram seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.

São independentes e constroem seu próprio destino – Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos.

São líderes e formadores de equipes – têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus pares, pois sabem valoriza-los, estimula-los e recompensa-los, formando um time em torno de si.

São bem relacionados (*networking*) – sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

São organizados – sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.

Planejam, planejam, planejam – planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano, até a apresentação do plano aos outros, sempre tendo como base a forte visão que possuem.

Possuem conhecimento – São sedentos pelo saber e aprender continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.

Assumem riscos calculados – talvez essa seja a mais conhecida. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir risco tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

Criam valor para a sociedade – utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

O mundo e seu futuro próximo, segundo Vieira (2003) será dominado pela incerteza. Nada será previsível, nada será duradouro, tudo caminhará em processo de mudança e inovação. Não só as organizações assumirão as novas dinâmicas, mas, igualmente, o homem, o ser com inteligência superior neste planeta. A condição social, cultural, de trabalho e de percepção mudará continuamente. Mudará, também, a ordem psicológica das condutas, dos comportamentos, das ações e reações. O homem será, em algumas décadas, um ser retrabalhado pela biotecnologia e flexível às necessárias adaptações a cenários de permanentes mudanças. Em meio a toda essa complexidade e imprevisibilidade, Drucker (1997), em entrevista a Revista Exame, comenta, que a melhor forma de prever o futuro é criá-lo.

4 – OS DESAFIOS DAS UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS

Apresenta-se os desafios empreendedores identificados na literatura que podem contribuir para o desenvolvimento de novas estratégias de gestão nas universidades brasileiras, em especial aquelas consideradas empreendedoras.

► Como construir organizações ágeis que se adaptem à velocidade das mudanças mundiais? Como mobilizar e de monetizar a imaginação de cada funcionário, diariamente? Como criar empresas atraentes para trabalhar? As tecnologias, a digitalização e a globalização estão dando lugar a coisas que antes não existia e as empresas/instituições não haviam sido desenhadas para esse novo momento, comentam Gary Hamel e Lowell Bryan, em entrevista concedida para a revista HSM pela jornalista Barsh (2008).

► As universidades estão inseridas em contextos especialmente ricos, que ensejam múltiplas possibilidades de contribuição à sociedade, desde suas necessidades básicas e vitais, até o desenvolvimento de tecnologias de ponta que garanta a independência do País, e conseqüentemente a melhoria da qualidade de vida da população brasileira (MELO, 2002).

► A universidade precisa criar mecanismos de capacitação de dirigentes que tenham formação na área de gestão universitária, e que sejam preparados para gerenciar um sistema moderno de interação com a sociedade e seus diversos setores, entre eles o empresarial. Dirigentes que saibam administrar e conviver com os entraves burocráticos próprios da administração pública, mas que sejam capazes de ser e de fazer pensar criativo a equipe. Sobretudo, que tenham uma visão ampla das novas competências requeridas pela sociedade que sejam ousados na implantação de projetos além de dar continuidade a idéias e projetos bem sucedidos.

- ▶ A gestão de uma universidade deve propiciar espaço adequado ao surgimento de idéias inovadoras que ganham tempo e espaço para seu amadurecimento, gerando sementes que resultaram em projetos de altíssima importância para sociedade como foi o caso dos transmissores de fibra óptica e raios laser (MELO, 2002).
- ▶ As universidades precisam criar parques científicos e tecnológicos para o desenvolvimento econômico e tecnológico, visando fomentar economias baseadas no conhecimento por meio de pesquisas científicas, tecnológicas, negócios, empresas e organizações governamentais em local físico e de suporte as inter relações entre estes grupos. Podem abrigar pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, inovação e incubação para o desenvolvimento mercadológico. Devem ser ligados a centros de excelência em ensino e centros de pesquisa.
- ▶ Indicativos apontam que as universidades caminham a passos largos para um novo momento de sua história, talvez um dos mais dinâmicos e controversos jamais vivenciados antes, pois a mudança de paradigmas é a marca mais perceptível nesse novo contexto. A grande promessa de revolução no ensino – e nos negócios ligados a ele – está na educação à distância, especialmente quando se fala em utilização de novas tecnologias. Mesmo depois do aparecimento da Web – (www), do ponto-com, a Internet ainda é vista como um meio de subverter o modelo tradicional de educação, colocando o aprendizado nas mãos do aluno e aumentando como nunca a produtividade no ensino. A Associação Brasileira de Educação a distância (Abed) estima que mais de 1 milhão de pessoas façam cursos a distância atualmente no país – cerca de 200 mil na área corporativa (MELO, 2002).
- ▶ O velho modelo de gestão era: como fazer com que as pessoas cumpram às metas da organização? Pergunta-se: como construir organizações que despertem e inspirem criatividade, paixão e iniciativa? Imaginação e compromisso são valores que as pessoas escolhem trazer para o trabalho. É verdade que a inovação acontece em todos os lugares nas organizações, e que inovações parciais fracassam em sua aplicação, ao chocar-se com as próprias barreiras organizacionais que impedem a inovação plena, articulada à escala de toda a companhia, comentam Gary Hamel e Lowell Bryan, em entrevista concedida para a revista HSM pela jornalista Barsh (2008).
- ▶ O fator humano e seu capital intelectual fazem a diferença quanto ao sucesso ou fracasso destas instituições, pois são fatores estratégicos e diferenciais competitivos, hoje, incontestáveis. Assim, investimentos em tecnologia de informação e valorização dos recursos humanos são vitais, e existe uma necessidade premente de que as universidades atentem para isso (FERRARESI, 2004).
- ▶ Os princípios do modelo de gestão do século XXI já são claros, segundo Gary Hamel e Lowell Bryan, em entrevista concedida para a revista HSM pela jornalista Barsh (2008). As ferramentas da criatividade serão distribuídas de maneira ampla nas organizações. As idéias competirão em pé de igualdade. As estratégias se desenvolverão de baixo para cima. O poder será definido pela idoneidade e não pela posição hierárquica. Os gerentes terão que refletir sobre as práticas convencionais que restringem seu pensamento, assim como sobre hábitos e dogmas que nunca se animaram a questionar. Os gestores costumam se aterrorizar diante da possibilidade de ruptura organizacional, já que pode colocar em risco a capacidade de alcançar os objetivos traçados e que por sua vez os ameaçariam nos seus cargos. Reinventar a gestão exige coragem para fixar objetivos aparentemente ambiciosos. Mas, a tarefa de

redesenhar as velhas práticas da administração será mais evolutiva que revolucionária. As empresas devem ser intencional e criativamente experimentais na hora de pensar em seus sistemas de gestão.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para desenvolver perspectiva de futuro num cenário imprevisível é necessário reagir por meio de maneira flexível, oportuna e acidental às pressões do ambiente, onde as experiências, conhecimentos e tecnologias promovem parceria entre a universidade, e sociedade, e onde o empreendedor torna-se necessário para a sobrevivência e a competitividade organizacional. Neste cenário, as atitudes empreendedoras são molas propulsoras da continuidade organizacional, embora estas atitudes não sejam as mesmas, pois dependem das circunstâncias.

As universidades são locais que permitem desafios, inovações e até realização de sonhos, no entanto, ao mesmo tempo, dificultam a implantação das novas estratégias de gerencia. Alavancar estratégias para um ambiente institucional diferenciado e peculiar é imprescindível para o seu desenvolvimento e permanência, e é o que esta pesquisa aponta por meio das atitudes e desafios voltados ao gerenciamento das universidades brasileiras a fim de que caminhem para o empreendedorismo.

Por fim, observou-se que as universidades devem estar atentas às mudanças do mercado cumprindo o seu papel de desenvolvimento da sociedade, oportunizando a criação de novas tecnologias e alternativas, sem recair no tecnicismo empresarial. Assim, a universidade deve ser espaço do aprender a aprender e também deve proporcionar ao acadêmico uma visão holística, multi e transdisciplinar incentivando o desenvolvendo do espírito crítico e habilidades de abstração e inovação, uma vez que a gestão empreendedora, entre outras coisas, corre riscos calculados, possui visão à longo prazo e é inovadora.

REFERÊNCIAS

- BALDRIDGE, J. Victor; et al. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. N.O.E.M.A, México. 1982.
- BARSH, Joanna. O que será da gestão e dos gestores? **HSM Management**. São Paulo, n. 68, Ano 12, v. 3, p. 58-64, maio-jun. 2008.
- CAIRD, S. Testing enterprising tendency of occupational groups. **British Journal of Management**. v. 2, p. 177-183, 1991.
- CANDOTTI, E. Universidade e cultura rumo ao ano 2000: projeto político nacional. **Educação Brasileira**. Brasília: CRUB, v. 15, n. 30, 1993.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CUNHA, Luiz Antônio. O Ensino Superior no Octênio FHC. **Revista Educação & Sociedade**. v. 24, nº. 82, 2003. Campinas – SP, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-3302003000100003&lng=pt&nrm=iso. Acessado em: 06/08/2006.
- DEMO, Pedro. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**. Brasília, CRUB, v. 13, n. 227, 1991.
- DORNELAS, J. C.. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

- DRUCKER, P. Uma bússola para tempos incertos. **Exame**. São Paulo, v.30, n.7, p.66-70, 26 mar. 1997. Entrevista
- FERRARESI, A.L. **Sugerindo estratégias de gerencia para IFES**. In: Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade. Florianópolis; Insular, 2004. p.327-342.
- GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betina. **Estratégia e Gestão Empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Establishing a new business venture unit within a firm. **Journal of Business Venturing**, v.1, n.3, 307-322, 1986.
- LEITÃO, Sérgio Proença. **A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etizione e Rice**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.-dez, 1985.
- LUCHSINGER, V.; BAGBY, D. R. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. S.A.M. **Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 10-13, summer 1987.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan 1996.
- MANDELLI, P., et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- MELO, Pedro Antonio de.. **A Cooperação Universidade/Empresa nas Universidades Públicas Brasileiras: Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MERLO, Roberto Aurélio. **Configuração de um sistema de informações para a gestão econômica-financeira de uma universidade comunitária: um estudo de caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – CPGA/UFSC.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela serva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PEREIRA, Fernanda Cristina Barbosa. **Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Traduzido por Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Harbra, 1989.
- RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JÚNIOR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. **Anais: IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2004.
- RUSSO, Rosália de Fátima Segger Macri; SBRAGIA, Roberto. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 3, p.581-593, Set./Dez., 2007. ISSN 0104-530X.
- SANTOS, Neri dos. Parques Científicos e Tecnológicos como fator de Desenvolvimento Econômico e Social. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU/CSE/UFSC: **Fórum Universidade em Debate**. Florianópolis, 20 de agosto de 2008.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende**: São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior no Brasil**. Brasília, 1999. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/cibec/1998/textos_para_discuss%C3%A3o/miolo_textos_Discus%C3%A3o_Superior_Brasil.pdf. Acessado em: 06/08/2006.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

VIEIRA, Euripedes Falcão. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão Eletrônica de Organizações e Desempenhos**: mudança, inovação e comportamento, Rio Grande, v. 1, n. 2, p.101-109, Jul./dez., 2003.