

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ANA LUCIA FERRARESI SCHMITZ

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: OS DESAFIOS DOS
GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO
AGENTES DE MUDANÇA**

**FLORIANÓPOLIS
2012**

ANA LUCIA FERRARESI SCHMITZ

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: OS DESAFIOS DOS
GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO
AGENTES DE MUDANÇA.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

ORIENTADORA: ÉDIS MAFRA LAPOLLI, DR^a.

COORIENTADORA: ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI DR^a.

COORIENTADORA EXTERNA: SILVANA BERNARDES ROSA, DR^a.

**FLORIANÓPOLIS
2012**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

S355c Schmitz, Ana Lúcia Ferraresi

Competências empreendedoras [tese] : os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança / Ana Lúcia Ferraresi Schmitz ; orientadora, Édis Mafra Lapolli. - Florianópolis, SC, 2012.

281 p.: il., grafs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Gestão do conhecimento. 3. Competência organizacional. 4. Empreendedorismo. 5. Administradores. 6. Universidades e faculdades. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

ANA LUCIA FERRARESI SCHMITZ

Competências Empreendedoras: os desafios dos gestores de Instituições de Ensino Superior como agentes de mudança.


Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.


Florianópolis, 04 de abril de 2012.



Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.

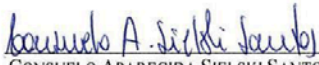
BANCA EXAMINADORA:

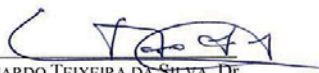

ÉDIS MAPRA LAPOLLI, Dr.^a.
Orientadora UFSC


FRANCISCO ANTONIO PEREIRA FIALHO, Dr
Membro EGC/UFSC


VANIA RIBAS ULBRICHT, Dr.^a.
Membro EGC/UFSC


PEDRO ANTONIO DE MELO, Dr.
Membro UFSC


CONSUELO APARECIDA SIELSKI SANTOS, Dr.^a.
Membro Externo


EDUARDO TEIXEIRA DA SILVA, Dr.
Membro Externo

Feliz o homem que acha sabedoria,
e o homem que adquire conhecimento;
porque melhor é o lucro que ela dá
do que o da prata
e melhor a sua renda
do que o ouro mais fino.
Mais preciosa é do que pérolas,
e tudo o que podes desejar
não é comparável a ela.
O alongar-se da vida
está na sua mão direita,
e na sua esquerda, riquezas e honra.
Pv.3: 13-16

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a Deus, que sempre esteve junto nesta batalha, dando-me a segurança de um vencedor invicto.

Agradeço aos meus pais, meu filho e meu marido, pela compreensão, carinho, cuidado e amor dedicados durante este percurso. Amo minha família.

Agradeço a minha Orientadora, Prof^a Edis Mafra Lapolli, Dr^a, pelo acolhimento, carinho, orientação e grande auxílio neste caminho. Sem ela não teria conseguido. Nada acontece por acaso.

Agradeço à Prof^a Ana Maria B. Franzoni, Dr^a, por ter me recebido como coorientanda. Sempre acolhedora e oportuna.

Agradeço à Prof^a Silvana Bernardes Rosa, Dr^a por ter sido minha coorientadora externa. Por ter auxiliado em vários momentos de necessidade, com colaborações pontuais e imprescindíveis durante o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço ao Prof. Pedro Melo, Dr., pela atenção e consideração dispensadas, o que resultou no doutorado sanduíche junto à UTL em Portugal. Ele é uma pessoa muito especial.

Agradeço ao Professor João Maria Carvalho Ferreira, coorientador no ISEG/UTL, por ter me acolhido e possibilitado a pesquisa naquela instituição tão renomada.

Agradeço à CAPES, por ter possibilitado financeiramente, meu estágio doutoral em Portugal.

Agradeço aos meus colegas de doutorado Feliciano, Vitória, Mirian, Juliana, Edemir, Sérgio, Magda e Inara, por terem me permitido realizar atividades em conjunto, por terem me ouvido em vários momentos, por terem me apoiado ... eles são muito importantes.

Agradeço a todos os que participaram da pesquisa, tanto indicando empreendedores, quando concedendo entrevista. Vocês foram

imprescindíveis para o alcance dos resultados.

Agradeço a todos que de alguma forma e da sua maneira me ajudaram neste período tão árduo da minha caminhada.

A todos vocês meu “muito obrigado”.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi. **Competências Empreendedoras: os desafios dos gestores de Instituições de Ensino Superior como agentes de mudança.** 2012. 281 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar as competências empreendedoras requeridas pelos empreendedores das Instituições de Ensino Superior, que contribuíram para o êxito e continuidade destas organizações. Justifica-se a importância deste estudo por ser a competência empreendedora, mola propulsora para a continuidade e desenvolvimento das IES e conseqüentemente, resposta para os anseios da sociedade. Na era do conhecimento o fator humano é tido como principal combustível para a inovação organizacional, já que a inovação é um processo intensivo em conhecimento. O empreendedorismo possibilita a sobrevivência da instituição por meio da inovação dos processos, uma vez que desenvolve competências e habilidades criativas e inovadoras não só individuais como organizacionais. Foi realizada em três Instituições de Ensino Superior, no Brasil e uma em Portugal. Foi dividida em duas partes, na primeira, uma revisão sistemática integrativa na base de dados do Portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior na base de dados Scopus. Posteriormente realizou-se uma enquête com os gestores das IES investigadas, utilizando-se princípios do método Delphi com o objetivo de selecionar os intraempreendedores da instituição responsáveis pelo seu êxito. Na segunda parte, realizaram-se entrevistas focadas em incidente crítico e semi-estruturadas, com a amostra composta a partir da enquête, que constituiu-se de 134 entrevistados. Analisaram-se os resultados da pesquisa sob a ótica qualitativa, na análise de conteúdo das entrevistas e discussão do assunto com base na bibliografia pesquisada. Os resultados da pesquisa identificaram a independência e a autoconfiança como as competências empreendedora mais apontadas pelos entrevistados, embora todas as competências comportamentais analisadas, em maior ou menor frequência, sejam importantes para o exercício dos cargos ocupados e para o êxito na implantação dos projetos descritos. Esta pesquisa sugere atitudes e competências empreendedoras que auxiliam na obtenção de resultados satisfatórios nas atividades inerentes aos

cargos ocupados pelos gestores das instituições, uma vez que quando há um alinhamento entre necessidades e expectativas dos indivíduos e das organizações é possível desenvolver as competências necessárias para tal finalidade.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Empreendedorismo. Gestores. Instituições de Ensino Superior.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi. **Enterprising competencies: the challenges of the Higher Education Institutions managers as agents of change**. 2012. 281 f. Thesis. (Doctorate in Engineering and Knowledge Management). Program of Post Graduation in Engineering and Knowledge Management of the Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the enterprising competencies requested by the enterpriser of Higher Education Institutions that contributed for the success and continuity of these organizations. The importance of this study is justified because of the enterprising competency, propulsive incentive for the continuity and development of the Higher Education Institutions is consequently, an answer for the society wishes. In the era of knowledge, the human factor is known as principle combustible for the organizational innovation, since the innovation is an intensive process in knowledge. The entrepreneurship allows the survival of the institution by the process innovation, since it develops competencies, creative and innovators abilities not just individuals as organizational. It was realized in three Higher Education Institutions in Brazil and one in Portugal. It was divided in two parts. The first part comprehended an integrative systematic review in the data basis of the Portal of Coordination of People of Higher Level Improvement in the database SCOPUS. Posteriorly, it was realized a survey with the investigated Institutions managers, utilizing Delphi principles, with the objective to select the intraenterprisers of the Institutions responsible for its success. In the second part, it was realized interviews focused in critical incident and semi-structured, with the sample showed by the survey that was constituted by 134 interviewees. The research results were analyzed by the qualitative optics, basing on the analyses of the interviews contents and the subject discussion with the bibliographic basis searched. The research results showed the independence and self-confidence as the enterprising competency more accessed by the interviewees, although all the behavior competencies analyzed, in more or minor frequency, are important for the exercise of the functions occupied and for the success in the implantation of the projects described. This research offers attitudes and enterprising competencies that help the success in the activities inherited to the functions occupied by the institutions

managers, since that when there is an arrangement between necessities and expectations of the individuals and the organizations it is possible to develop the competencies required for this goal.

Keywords: Enterprising competencies. Entrepreneurship. Managers. Higher Education Institutions.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BU	Biblioteca Universitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
UTL	Universidade Técnica de Lisboa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
CEART	Centro de Artes
CEFID	Centro de Saúde e do Esporte
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconomicas
FAED	Centro de Ciências Humanas e da Educação
CEAD	Centro de Educação a Distância
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCE	Centro de Comunicação e Expressão
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CDS	Centro de Desportos
CED	Centro de Educação
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CFM	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CSE	Centro Sócio-Econômico

CTC	Centro Tecnológico
IST	Instituto Superior Técnico
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
ISA	Instituto Superior de Agronomia
FA	Faculdade de Arquitetura
FMH	Faculdade de Motricidade Humana
FMV	Faculdade de Medicina Veterinária

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de conversão do conhecimento.....	39
Figura 2 – Hierarquia das necessidades humanas	61
Figura 3 – Modelo gráfico de lógica/articulação entre competências/comportamentos empreendedores	72
Figura 4 – Gestão por competência.....	76
Figura 5 – Procedimentos para investigação.....	80
Figura 6 – Distribuição da amostra de pesquisa por sexo	100
Figura 7 – Distribuição da amostra de pesquisa por formação	100
Figura 8 – Distribuição da amostra de pesquisa por função.....	101
Figura 9 – Apresentação das IES por ano de criação.	101
Quadro 1 - Modelos de gestão em IES públicas.	25
Quadro 2 - Comparativo entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento	36
Quadro 3 – Tipos de conhecimento	42
Quadro 4 – Outras definições para o intraempreendedorismo	54
Quadro 5 – Abordagens por área de conhecimento	56
Quadro 6 – Quadro demonstrativo das necessidades humanas básicas	62
Quadro 7 – Comportamento, atitudes e habilidades que compreendem as dimensões das competências do empreendedor	64
Quadro 8 – Modelo de competências do empreendedor de Spencer ...	66
Quadro 9 – Competências empreendedoras.....	69
Quadro 10 – Modelo de Características e Comportamentos Empreendedores para o processo de formação.	71
Quadro 11 – Títulos distribuídos por área.	83
Quadro 12 – Títulos distribuídos por ano.	83

Quadro 13 – Enquete realizada no IFSC	94
Quadro 14 – Enquete realizada na UDESC	95
Quadro 15 – Enquete realizada na UFSC	96
Quadro 16 – Enquete realizada na UTL	99
Quadro 17 – Estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.....	106
Quadro 18 – Tem visão de longo prazo, clara e específica.....	110
Quadro 19 – Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis	113
Quadro 20 – Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos	114
Quadro 21 – Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais	116
Quadro 22 – Mantém registros e utiliza-os para tomar decisões	121
Quadro 23 – Age diante de um obstáculo significativo	123
Quadro 24 – Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo....	127
Quadro 25 – Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.	131
Quadro 26 – Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.....	136
Quadro 27 – Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa	146
Quadro 28 – Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.....	148
Quadro 29 – Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.....	153
Quadro 30 – Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.....	155
Quadro 31 – Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.....	157

Quadro 32 – Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias	160
Quadro 33 – Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.....	163
Quadro 34 – Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.....	168
Quadro 35 – Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.....	174
Quadro 36 – Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.....	175
Quadro 37 – Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados	179
Quadro 38 – Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente	185
Quadro 39 – Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados ...	185
Quadro 40 – Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados	187
Quadro 41 – Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros	196
Quadro 42 – Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.....	202
Quadro 43 – Age para desenvolver e manter relações comerciais.....	207
Quadro 44 – Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.....	212
Quadro 45 – Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores	216
Quadro 46 – Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.....	221
Quadro 47 – Distribuição da frequência das competências empreendedoras por instituição.....	230

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	15
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	17
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2 OBJETIVOS	27
1.2.1 Objetivo geral	27
1.2.2 Objetivos específicos	27
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	28
1.4 ESCOPO DO TRABALHO	30
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CARACTERIZAÇÃO DA INTERDISCIPLINARIDADE E UMA RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE.....	31
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	35
2.1 CONHECIMENTO	35
2.2 COMPETÊNCIAS	42
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES.....	50
2.5 EMPREENDEDORISMO	52
2.5.1 Conceitos básicos ou fundamentais para o empreendedorismo	53
2.5.2 Empreendedorismo no Brasil e no exterior	55
2.6 EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES	58
2.7 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	60
2.8 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	65
2.9 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	74
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1 TIPO DE PESQUISA	77
3.1.1 Desenho da pesquisa.....	80
3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	81
3.3 ESCOLHA DO MODELO DE COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA.....	84
3.4 COLETA DE DADOS.....	85
3.5 SUJEITOS DA AMOSTRA	87

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	88
3.7 ANÁLISE DOS DADOS	89
3.8 LIMITAÇÃO DO MÉTODO	90
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	92
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 1	93
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	99
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 2	102
4.3.1 Estabelecimento de metas.....	105
4.3.2 Planejamento e monitoramento sistemático	113
4.3.3 Persistência	122
4.3.4 Comprometimento	135
4.3.5 Busca de informações.....	151
4.3.6 Busca de oportunidades e iniciativa	159
4.3.7 Exigência de qualidade e eficiência	172
4.3.8 Correr riscos calculados	184
4.3.9 Persuasão e rede de contatos.....	195
4.3.10 Independência e autoconfiança.....	211
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	235
5.1 CONCLUSÕES.....	235
5.2 RECOMENDAÇÕES	238
REFERÊNCIAS.....	241
APÊNDICES	265
ANEXOS.....	273

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório trata a definição do problema de pesquisa, os objetivos que norteiam, orientando a fundamentação teórico-empírica e o caminho metodológico adotado. Ainda apresenta o escopo e a justificativa desta tese, bem como sua estrutura.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A ênfase das organizações na era do conhecimento está voltada para as pessoas, comportamentos e modos de trabalho (SERVIN, 2005). O delineamento de um novo cenário mundial, preconizado pela globalização, tem estabelecido mudanças de caráter político, social e econômico, que afetam a vida das pessoas, e os vários aspectos organizacionais, impulsionando as organizações a buscarem um diferencial competitivo. Como efeito das mudanças no mundo do trabalho surge os desafios, os problemas complexos, em que o fator humano é tido como principal combustível não só como sujeito pensante, mas também como detentor da capacidade para a competitividade e inovação nas organizações. Tanto na visão dos economistas como na dos comportamentalistas, ou na dos administradores, o empreendedor evidencia a competitividade organizacional neste ambiente globalizado. As organizações que conseguem resultados são aquelas que possuem pessoas construindo projetos, idealizando processos e inovações. Essas pessoas precisam estar alinhadas com características empreendedoras e munidas de ferramentas para entregarem os resultados para as organizações. Assim, “os empreendedores, geralmente visualizam a empresa como o local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em consequência, obtêm a realização pessoal” (COSTA; ALMEIDA, 2002, p.176).

Nesse sentido, Chiavenato (2004) refere que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas. E, ainda, Pinto da Luz, ao escrever o posfácio do livro de Grillo (2001, [s.n.]), afirma que:

Se as pessoas constituem a essência de qualquer organização, em se tratando de IES, cujo insumo básico é a inteligência, as pessoas são, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da

produção intelectual. Em nenhuma outra organização o elemento humano é tão importante.

São os indivíduos que fazem o negócio funcionar. Nesse sentido, os empreendedores são criativos o suficiente para superar dificuldades, resolver problemas, e estão preparados para os novos e surpreendentes desafios deste novo milênio. Eles têm necessidade de realização e traços distintos (FILION, 2009), são “pessoas que imaginam, desenvolvem e realizam visões” (FILION, 2004, p. 65). É necessário valorizá-los e recompensá-los adequadamente.

Morgan (1996, p.116) afirma que “a organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. Assim se desenvolveram as Instituições de Ensino Superior (IES) que, conforme Wanderley (1988), no período medieval eram conhecidas como “*studia generalia*”, no final do século XII como “*universitas*”. Hoje se apresentam como centro reflexivo do saber, complexo multidisciplinar, onde deve estar garantida a liberdade de pensamento, bem como o pluralismo ideológico, com profissionais altamente especializados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento, formar o homem para o exercício profissional. Embora muitos docentes não tenham formação adequada para a função pedagógica, muitos dos que assumem cargos de gestão, igualmente, não têm a formação adequada para a gestão, pois estão preparados em áreas específicas de conhecimento, dos quais são profissionais. Mas essa pluralidade e diversidade de conhecimentos profissionais são a base para o exercício das funções nas IES. Essas organizações são instrumentos de mudança e de renovação e, historicamente, contribuem para o avanço da tecnologia e da ciência. Conforme Vahl (1987, p.133):

[...] é exatamente isto, um permanente questionamento, uma vigília contínua em busca da verdade, que proporcionará ao País um avanço acadêmico e científico [...] é o foro propício para a discussão de ideias e ideologias e o espaço intelectual, onde o mérito e a competência devem ser os únicos passaportes para o sucesso.

O modelo organizacional burocrático é fortemente sentido em vários processos administrativos dessas Instituições de Ensino Superior. O modelo colegiado se faz presente nas instâncias decisórias. O modelo

político tem grande influência na ocupação de cargos e decisões importantes. O modelo anárquico se dá em decorrência da ocupação de cargos específicos por profissionais especializados em áreas diversas, em tempos determinados. O modelo burocrático se manifesta na estrutura administrativa da instituição, enquanto os modelos colegiado e político, passam o seu dia a dia.

O Quadro 1, faz uma comparação de cada modelo administrativo que compõe a gestão das IES públicas.

Quadro 1 - Modelos de gestão em IES públicas.

Modelos de Gestão			
Colegiado	Burocrático	Político	Anárquico
É o modelo que pressupõe a valorização e responsabilidade individual diante de atividades de trabalho em função da autonomia concedida na resolução de problemas e tomada de decisão. Compartilhando e democratizando as tomadas de decisões e a responsabilidade individuais na busca de solução para os problemas. Os indivíduos passam a ser valorizados e reconhecidos como pessoas capazes de refletir sobre os problemas de sua instituição, apontando soluções e contribuindo na execução.	É o modelo normatizado por meio de uma hierarquia de poder. A estrutura burocrática tem comunicação formal. Acentua a importância das normas e das estruturas formais nos processos de tomada de decisões.	É o modelo onde o gestor atua como um árbitro com o objetivo de obter a coesão entre interesses particulares dos diferentes grupos que compõem um determinado órgão ou setor. Visa à obtenção de uma solução negociada. Neste modelo cada gestão procura deixar sua marca, provocando a descontinuidade de alguns processos.	É o modelo caracterizado por objetivos pouco claros e conflitos ambíguos e incertos. A ação administrativa carece de propostas claras, e os problemas de gestão são permanentes. Não significa esorganização, mas desconexão entre estruturas, atividades, objetivos e procedimentos, decisões e realizações.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Castilhos (2006).

Assim, as IES públicas são complexas administrativamente, possuem muitas especificidades. Nelas deve prevalecer o conhecimento. A estrutura burocrática tem uma comunicação formal e tomada de decisão colegiada, seus setores são administrados amadoristicamente por pessoas altamente especializadas em suas áreas de conhecimento, o que as torna ambíguas. E cada gestão, ao procurar deixar sua marca, partilha da descontinuidade administrativa. Mas, “as organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes de seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem” (MORGAN, 1996, p. 216).

Em contrapartida, “as empresas burocratizadas por considerarem inteligência e criatividade outras formas de perigosa divagação, mortificam essas qualidades, tentam apagá-las ou pelo menos metê-las na camisa de força dos procedimentos de rotina”, é o que, afirma De Masi (2001, p.4). Com este mesmo pensamento, Costa e Almeida (2002, p. 174) afirmam que “estruturas burocráticas e complexas tendem a sufocar a maioria das inovações”, mas citam Pinchot (1985) afirmando que muitas das melhores pessoas estão nessas organizações.

Assim, delineia-se um cenário organizacional complexo, ambíguo, de estrutura rígida, formal, burocrática, anárquica, criativa, crescente, entre outras. Essas instituições, diferenciadas das demais, dão a principal contribuição científica e tecnológica para o país, como coloca Silva (2001), além de propiciar ferramentas para as pessoas por meio do ensino, pesquisa e extensão. Batista (2009) estabelece que o serviço público trabalha com o atendimento das necessidades da coletividade e do cidadão. Nesse ambiente, o papel do empreendedor é a busca pela flexibilidade para implementação de suas ideias e criações, uma vez que é visto como aquele que desenvolve projetos que dão resultados (FILION, 2009). Nessa direção infere Melo (2004) ao apontar para as IES a necessidade de uma administração diferenciada das demais organizações. Esse modelo gerencial “requer o desempenho de competências individuais, comportamentais e técnicas” (ALVES 2009, p. 4); uma vez que graus, níveis e intensidade de empreendedorismo são diferentes em cada pessoa. As IES públicas possuem uma estrutura fragmentada, caracterizando organizações intensivas em conhecimento e, nesse cenário, o empreendedorismo torna-se mola propulsora para a gestão organizacional. Almeida (2003, p. 63) conceitua o empreendedorismo “como um processo dinâmico em que o indivíduo identifica sistematicamente oportunidades”. Por meio do empreendedorismo a organização garante sua sobrevivência através da inovação

dos processos, uma vez que desenvolve competências e habilidades criativas e inovatórias, individuais e organizacionais, já que em nível estrutural são bastante resistentes à mudança, com “estruturas enrijecidas” (ALMEIDA, 2003, p. 68).

Dessa forma, as transformações e complexidade que envolvem o contexto do trabalho nessas instituições pressupõem um estudo sobre competência para os gestores, já que são pessoas altamente especializadas em sua área de conhecimento e assumem o cargo na alta hierarquia por eleição ou por indicação.

Por outro lado, o referencial teórico bem como a revisão sistemática realizados nesta pesquisa possibilitaram a verificação de um hiato conceitual ou lacuna teórica sobre as competências empreendedoras nos gestores de IES públicas.

Assim, propõe-se nesta tese identificar o conjunto de competências empreendedoras requeridas para os gestores de Instituições de Ensino Superior públicas. Para tanto, a pergunta de pesquisa da tese é: **quais são as competências empreendedoras requeridas dos gestores de Instituições de Ensino Superior?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Estabelecer o conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de Instituições de Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Construir uma base conceitual resgatando os conceitos e definições fundamentais das competências empreendedoras.
- b) Articular as características do comportamento empreendedor nas organizações pesquisadas a partir da base conceitual.
- c) Identificar pessoas empreendedoras nas IES.
- d) Descrever as competências empreendedoras requeridas dos gestores das instituições pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Procura-se, com a resposta à indagação desta tese, enriquecer e subsidiar a literatura específica, para que sirva de suporte bibliográfico para futuros trabalhos e/ou investigações, possibilitando a ampliação do conhecimento sobre o assunto.

Por meio do referencial teórico pesquisado e dos resultados obtidos pela pesquisa de campo, procura-se não só auxiliar futuras pesquisas como subsidiar a bibliografia existente e sugerir recomendações às IES públicas no que se refere ao aspecto empreendedor de suas gestões.

Estes estudos em locais específicos em organizações universitárias poderão, a médio e longo prazos, alavancar conhecimentos confiáveis a respeito destas, facilitando o desenvolvimento da teoria para um modelo organizacional com características peculiares, em relação às demais organizações sociais, pois possuem clientela especial, alto grau de profissionalismo, objetivos ambíguos e produzem insumos intangíveis, uma vez que “teoriza-se sobre situações à medida que se tenta formular imagens e explicações que ajudam dar sentido à natureza fundamental destas situações” (MORGAN, 1996, p. 16).

Pretende-se com esta pesquisa não só contribuir para as outras áreas de conhecimento das ciências sociais e da cognição, administração, psicologia e engenharia, como também evidenciar subsídios para uma melhor adequação no que se refere à competência da gestão de IES.

São pesquisas científicas que estudam, analisam e propõem soluções que mudam a organização social e trazem ganho à sociedade por meio de proposta e soluções com ações que necessitam da formação de recursos humanos. Por ser a pesquisa científica um processo sistemático de construção do conhecimento, corrobora tanto com o indivíduo como com as organizações e com a sociedade na qual esta se desenvolve. A pesquisa pode ser definida como um conjunto de atividades orientadas e planejadas para a construção de um conhecimento específico e desenvolvimento da ciência.

O estudo pressupõe disseminação do conhecimento gerado, contribuindo para a concepção, desenvolvimento e aplicação na gestão de Instituições de Ensino Superior públicas, buscando o conhecimento das competências empreendedoras requeridas dos gestores da escala hierárquica superior. Possibilita diagnosticar e caracterizar o perfil empreendedor para gestores dessas instituições, apoiando o desenvol-

vimento e incentivo à inovação e criatividade necessárias. Ainda, destaca-se o fato de o empreendedorismo ser um campo de pesquisa emergente que precisa contar com aportes teóricos derivados de disciplinas próximas ou vizinhas, caracterizando a interdisciplinaridade.

As configurações cognitivas ou reflexivas exigem boa técnica de pesquisa e conhecimento de dados empíricos a serem privilegiados a fim de fazer a diferença entre partir do bom-senso ou utilizar um instrumental reflexivo, já que o empreendedorismo também pode ser considerado uma maneira de pensar, um caminho para o futuro.

A discussão do assunto e a forma do desenvolvimento desta tese são novas e originais. A pesquisa inicial compreendeu uma ampla revisão no Portal da Capes, que oferece 25 bases de dados, incluindo *Wilson, Google Scholar, Gale, Scielo, Scopus, Springer, Oxford*, das quais optou-se pela base *Scopus*, por assegurar pesquisa em um conteúdo indexado, sendo hoje a base com maior número de resumos e referências bibliográficas da literatura. Adotou-se o método da revisão sistemática Cochrane, que sugere sete passos a serem seguidos. Adotou-se o termo *knowledge management* e os construtos *entrepreneurship* e *competence*, para obtenção dos artigos pertinentes à pesquisa. Além dessa base, efetuaram-se buscas também em dissertações, teses, no Google Scholar e em *e-books* que tratam do assunto. Essa revisão bibliográfica apontou para o hiato conceitual ou lacuna teórica sobre competência empreendedora. Após qualificação da tese realizou-se revisão sistemática integrativa, uma vez que a base Scopus passou a oferecer artigos em periódicos, eventos e *journals*, que continuaram a apontar o hiato conceitual ou lacuna teórica.

A observação possibilitada pelo levantamento bibliográfico e por meio da revisão sistemática, além das outras fontes apontadas, e as pesquisas realizadas por McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993), Cooley (1991), Silva (1991), Lopes (1999), Morales (2004) e Rosa e Lapolli (2010) sobre as competências empreendedoras, aguçaram ainda mais a curiosidade sobre quais as competências empreendedoras que possibilitam aos gestores desenvolver projetos e processos que fazem a diferença no crescimento das IES. As pesquisas realizadas por esses estudiosos apontaram competências empreendedoras para empresários, o que as difere da pesquisa desta tese, já que os intraempreendedores, ou seja, aqueles que desenvolvem processos e projetos exitosos para a instituição, constituirão a amostra populacional desta investigação.

Para tal, foi abordado o universo de todos os empreendedores institucionais apontados pela enquete inicial realizada com a alta hierarquia das instituições pesquisadas, como, reitores, vice-reitores,

pró-reitores, diretores de centros e unidades/campo e coordenadores de pós-graduações das IES públicas, com foco nas competências empreendedoras estruturadas a partir de experiências no local de trabalho, em atuação nos incidentes críticos, identificadas por meio de entrevistas.

Considera-se inédito pelo recorte que a autora procura conferir ao tema, uma vez que as IES públicas necessitam de estudos que aprofundem e disseminem o conhecimento gerado, a fim de preencher a lacuna teórica, como a encontrada nesta pesquisa. Ainda, o ineditismo do tema não está associado apenas à discussão do estudo, mas também à identificação do conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores deste modelo institucional, além da análise do tema a partir deste enfoque, podendo conduzir a alternativas ainda inexploradas.

Esta tese é inédita quanto ao confronto de experiências institucionais e também pela forma como está sendo concebida, pois esta pesquisa parte da realidade encontrada e não de modelos prontos.

O estudo do empreendedorismo em IES públicas é ainda recente; assim, os estudos e pesquisas são incipientes e circunscritos, indicando a conveniência e pertinência de pesquisas na área.

1.4 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo do trabalho determina a quantidade de informações necessárias ao objeto de estudo e, no contexto do empreendedorismo, a definição, além de não ser fácil, também não é muito precisa, por se tratar de objeto social para o qual, no parecer de Gil (2002), é difícil traçar limites.

No escopo também ocorre a delimitação do tema, que, conforme Cervo et al. (2007, p. 74), “é selecionar a parte a ser focalizada”. Assim, o foco desta pesquisa está colocado na identificação do conjunto de competências empreendedoras em gestores de IES públicas bem como em comportamentos e características empreendedoras requeridas para alavancar a competitividade dessas instituições. Com foco em instituições do conhecimento, os empreendedores buscam a inovação nos processos institucionais.

A pesquisa foi limitada às IES públicas IFSC, UDESC e UFSC do município de Florianópolis, e ainda a uma IES pública de Portugal, a UTL. Não buscará as competências dos gestores atuais, mas dos empreendedores, independentemente de sua função institucional, com

base nas declarações da enquete utilizada para este levantamento, que tem como público-alvo os reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de centros e unidades/campo e coordenadores de pós-graduações dessas instituições.

Já o escopo epistemológico está voltado ao empreendedorismo, com aderência à área de gestão do conhecimento, atingindo, dessa forma, a interdisciplinaridade, buscando sustentação nas ciências da cognição, administração e psicologia.

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CARACTERIZAÇÃO DA INTERDISCIPLINARIDADE E UMA RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE

O conhecimento feito pelas partes facilita a compreensão do conhecimento científico. Tal simplificação complica a compreensão de fenômenos mais complexos, como é o caso da gestão do conhecimento, que envolve o ser humano. O estudo do empreendedorismo tem caráter interdisciplinar, porque envolve gente, estuda gente, capacita gente e contribui para a vida das pessoas e das organizações. Assim, o empreendedor impulsiona a gestão do conhecimento organizacional, uma vez que é capaz de ler a organização, por estar sempre em busca do novo a fim de conceber e realizar suas visões (FILION, 2009). Consequentemente o empreendedorismo é um elemento essencial para a continuidade e desenvolvimento organizacional. Essas características remetem à gestão do conhecimento, uma vez que trabalham a transformação do conhecimento individual em organizacional.

O conhecimento é um compromisso entre todos os envolvidos, é uma atitude de integração e reciprocidade. Assim, compartilha-se do pensamento de Morin (2002), ao afirmar que um dos grandes desafios do conhecimento está, de um lado, na inadequação entre um saber fragmentado em elementos separados e divididos nas disciplinas e, do outro, nas realidades multidimensionais, globais, transnacionais, planetárias e nos problemas, cada vez mais transversais, polidisciplinares e interdisciplinares.

Para conhecer a realidade complexa é preciso utilizar pensamento complexo: concepção da totalidade, considerando a interdependência entre as partes. Não é possível reduzir a complexidade a explicações simplistas, a regras rígidas, a fórmulas simplificadoras ou a esquemas

fechados, uma vez que a complexidade corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à interação contínua de fenômenos que compõem as sociedades, o mundo e as pessoas. Ainda Morin (2003) afirma que diante dos problemas complexos apenas estudos de caráter inter(poli)transdisciplinar poderiam resultar em análises satisfatórias de tais complexidades.

A gestão do conhecimento trabalha a criação, gestão e disseminação do conhecimento produzido, num espaço em que existe um relacionamento intrínseco entre as áreas de concentração, evidenciando o caráter interdisciplinar, o que, na concepção de Demo (1988, p. 88-89), traz um “aprofundamento com sentido de abrangência, para dar conta, ao mesmo tempo, da particularidade e da complexidade do real”, ou seja a interdisciplinaridade não exclui a particularidade, segundo afirma Jantsch e Bianchetti (1997).

Esta pesquisa tem caráter interdisciplinar integrado às áreas de concentração do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, nas quais a ciência da complexidade torna-se o paradigma desta investigação científica, trabalhando disciplinas em que o todo não é igual à soma das partes, ou seja, a chamada interdisciplinaridade. Esta interdisciplinaridade é caracterizada pela presença de um axioma comum a um grupo de disciplinas conexas onde há cooperação e diálogo entre elas, referindo-se ao elemento (ou eixo) de integração das disciplinas, que norteia e orienta as ações interdisciplinares, na concepção de Japiassú (1976) e Fazenda (1994).

Por meio da visão epistemológica na área da gestão do conhecimento, vamos pesquisar, conceber, desenvolver e apresentar um conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de Instituições de Ensino Superior no ciclo de atividades em suas áreas de atuação, que caracteriza o objeto desta pesquisa, na qual, ontologicamente falando, permeia-se, a partir dos conceitos teóricos desta área, a busca da interação entre pessoas, produtos e processos, contribuindo, conforme Aguado et al. (1998), para a organização do conhecimento e, onde a interação busca efetivar o conhecimento holístico.

Por causa das características e desafios desta pesquisa, este estudo envolve um conjunto de conhecimentos que pode ser válido para o empreendedorismo organizacional. Nesse contexto, a interdisciplinaridade deverá contribuir para a evolução desta pesquisa, à luz do empreendedorismo, com base nas ciências cognitivas e na psicologia, que trabalham com a essência do conhecimento e da aprendizagem, permitindo um melhor entendimento e compreensão sobre o comportamento humano, e nas ciências da administração, que

vêm desenvolvendo pesquisas sobre aprendizagem organizacional, gestão de mudanças, reengenharia de processos e gestão por competências, que têm contribuído para a gestão do conhecimento, além da informação que é a matéria-prima para a criação do conhecimento (UFSC, 2007).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado da seguinte forma:

A introdução contempla o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, o escopo, a aderência ao programa de pós-graduação e a organização do estudo.

O referencial teórico-empírico apresenta as variáveis da pesquisa, trabalhando as questões inerentes à gestão do conhecimento, ao empreendedorismo e às competências.

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa apresentam os caminhos percorridos, bem como a revisão sistemática utilizada como mais um método para alcançar o fim desejado. Apresenta ainda os itens referentes à natureza da pesquisa, coleta dos dados, sujeitos da amostra, tratamento dos dados, análise dos dados e limitação do método.

Na sequência apresentam-se os resultados obtidos pela pesquisa, a análise desses resultados e as conclusões da pesquisa.

Por fim, ordenam-se as referências bibliográficas que deram suporte para o desenvolvimento da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Com o propósito de fundamentar teoricamente esta pesquisa, levantou-se, por meio da literatura especializada, o portal de periódicos da CAPES, em sua base de dados Scopus, uma das maiores bases de dados multidisciplinar, além de teses, dissertações, Google Scholar e *e-books*, assunto de interesse nesta tese, utilizando-se o conceito “*knowledge management*” e os construtos *entrepreneurship* e *competence*. Considera-se pertinente para o desenvolvimento desta pesquisa focar os temas: conhecimento, gestão do conhecimento, gestão do conhecimento em organização pública, empreendedorismo, empreendedorismo em organização, características empreendedoras e competências empreendedoras e gestão por competência, para que se possa ter um panorama favorável ao desenvolvimento parcial de um conjunto de competências empreendedoras para gestores de IES públicas.

2.1 CONHECIMENTO

Girardi (2009) afirma que o conhecimento é tão antigo quanto a própria história da humanidade, ao fazer um apanhado histórico sobre o assunto; Zarifian (2001), ao tratar da questão do trabalho humano, esclarece que ele passou de uma sociedade agrícola artesanal para uma condição industrial urbana. Girardi (2009) enfatiza que o ambiente empresarial migrou do capital para o conhecimento nos últimos 50 anos. A seguir apresenta-se o Quadro 2, elaborado por esse mesmo autor a fim de clarificar o entendimento da perspectiva evolutiva do conhecimento passando pela sociedade industrial até a sociedade do conhecimento.

Quadro 2 - Comparativo entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
- Organização como instituição prevalente e massificada, sendo o conhecimento um dos recursos	- Indivíduo como instituição prevalente e em rede, gerador de receita, sendo o conhecimento o foco empresarial
- Capital e tecnologia como valores	- Competência e sabedoria como valores
- Processo de produzir e operar, trabalhadores físicos, produtos tangíveis	- Processo de compreender para criar, trabalhadores do conhecimento produzindo intangíveis
- Informação como instrumento de controle	- Informação como ferramenta de comunicação para o aprendizado, o conhecimento
- Poder do gestor baseado na hierarquia, supervisão dos subordinados	- Poder do gestor baseado no conhecimento, apoio aos colegas/colaboradores
- Orientação para o presente	- Orientação para o futuro, inovação

Fonte: Girardi (2009, p. 68)

O Quadro 2 permite visualizar o ser humano como fator central nesta nova sociedade.

“A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz.” (CHOO, 2006, p. 27). Há que destacar a diferença entre informação, dado e conhecimento, conforme expressa Davenport e Prusak (1998, p. 1), ao afirmar que “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos [...] Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos”. Assim, dado é o elemento que ao ser tratado passa a ser informação. E a transformação da informação em conhecimento precisa ser processada pela cognição humana. De uma forma bastante reduzida, o conhecimento pode ser definido como a “informação interpretada” (OHIRA, 2009, p. 20).

No entanto, Santos (2009b, p. 9-10), ao ministrar a disciplina “Fundamentos da Gestão do Conhecimento”, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, chama a atenção para o fato de que:

O conhecimento não é uma simples informação que tratamos, difundimos, classificamos ou estocamos, como um objeto, mas é uma reapropriação pelo ser humano, por meio de sua cultura, meio sócio-profissional, afetividade, dentre outros[...] Ele torna-se dinâmico (*knowing*), se enriquece, na medida em que interagimos e realizamos troca. Portanto, gerenciar conhecimento é antes de tudo gerenciar pessoas, suas competências e suas interações com seus fatores afetivos, emocionais[...]

O conhecimento revela uma mistura de diversos elementos existentes no interior de uma pessoa, porque o conhecimento pessoal faz parte da complexidade e imprevisibilidade do ser humano. Isso porque, conforme Santiago Jr. (2004, p. 29), é “uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextualizadas e *insights*”. Na mesma linha de pensamento, Davenport e Prusak (1998, p. 6) trazem o conceito de que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, diferentemente da informação, o conhecimento tem relação com crenças e compromissos. Nesse sentido, Sveiby (2001) tem a concepção de que o conhecimento está relacionado à realidade a que o indivíduo pertence. O conhecimento não só gera como também é produto de uma “crença verdadeira justificada”, que pode ser vista na prática por meio da capacidade de agir.

Santos (2009a, p. 10 - 12) afirma que:

O conhecimento difere da informação em vários aspectos fundamentais:

- a) Para que uma informação se torne conhecimento é preciso que o sujeito cognoscente possa construir uma representação da realidade que faça sentido;
- b) Para que isto aconteça é necessário que a informação percebida seja submetida a uma série de interpretações (filtragens cognitivas) ligadas às crenças gerais (paradigmas), ao meio sócio-profissional, ao ponto de vista, à intenção, ao projeto do indivíduo cognoscente;
- c) Ao contrário da informação, o conhecimento não é somente uma memória estática, um item congelado em um estoque, mas algo sempre acessível segundo uma finalidade, uma intenção, um projeto;
- d) Existe no conhecimento uma noção de processo, a construção de uma representação acabada de uma determinada situação, tendo em vista um objetivo;
- e) Segundo a psicologia cognitiva, o conhecimento é uma construção cognitiva permanente.

Probst et al. (2002, p. 29) define conhecimento como uma mistura de diversos elementos:

[...] o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas.

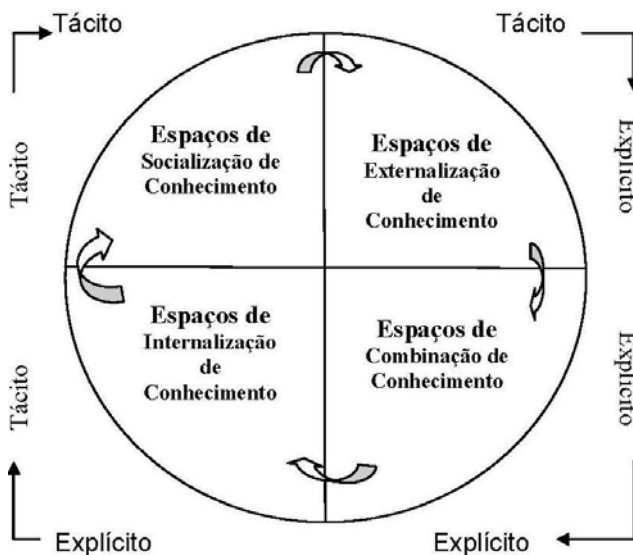
Nonaka e Takeuchi (1997) já vinham trabalhando a questão da criação do conhecimento organizacional em quatro grupos como (*originating ba*) ou espaço de socialização, (*dialoguing ba*) ou espaço de externalização, (*systematizing ba*) ou espaço de combinação e (*exercising ba*) ou espaço de internalização, ou seja, o processo SECI de conversão

do conhecimento. Expressando dessa forma, a condição de dificuldade de gerenciamento do conhecimento na dimensão tácita.

Em sua obra intitulada: *SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, Nonaka et al. (2002) colocam que um fator estratégico para a organização é a criação de conhecimentos novos. No entanto, para que ocorra esse processo de criação de novos conhecimentos, é preciso ter consciência de que o conhecimento no local de trabalho possui três componentes que são: o consciente, que é fácil de ser codificado, o coletivo, que é o criado pelo indivíduo e compartilhado com outros e por outros, e o automático que é o de maior dificuldade de codificação porque o indivíduo não tem consciência de como está realizando o trabalho (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

A Figura 1 apresenta o processo SECI de conversão do conhecimento organizacional.

Figura 1 - Processo de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptada de Nonaka et al. (2002)

Choo (2006, p. 37) conceitua o conhecimento tácito como “conhecimento pessoal, que é difícil formalizar, constituído do *know-*

how subjetivo, *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por longo período de tempo”. Santos (2009c, p.17), informa que existem duas formas para se adquirir conhecimento:

Aquisição pela descoberta: diz respeito às aquisições feitas no decurso da realização de tarefas, não somente na execução, mas também na resolução de problemas, produzindo principalmente conhecimentos procedurais, do tipo tácito – saber-fazer.

Aquisição pelo texto: diz respeito à aquisição de conhecimentos a partir de informações simbólicas vinculadas aos textos, produzindo principalmente conhecimentos declarativos, do tipo explícito – saber.

Pessoas com valores diferentes veem a mesma coisa numa mesma situação e fazem interpretações diferentes. Nesse sentido a visão de Polanyi (1966, p. 18) vem agregar, ao afirmar que "sabemos mais do que nós podemos dizer", ou seja, o que está dentro de nós é explicitado de acordo com os valores de cada um. E cada um está sujeito a interferências do ambiente, crenças, valores, genética que vão fazer com que o conhecimento ainda se apresente, conforme Lapolli et al. (2001), com características como: orientado para a ação, sustentado por regras, tácito e em constante mutação.

Kane et al. (2006, p. 142) afirmam que:

Esta ideia de um elemento de conhecimento tácito foi adotada e interpretada na literatura de gestão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Carayannis 1999; Hildreth et al. 1999; Alavi & Tiwana 2002). Assim, Hendriks & Vriens (1999, p.114) reconhecem Myers (1996), que afirma, "em sua essência, o conhecimento deve ser visto como ligado ao pessoal ou elemento humano. Conhecimento geral, como nós entendemos, reside na cabeça das pessoas ". Assim, o conhecimento tácito é percebido como sendo mais pessoal e abrange "fatores tais como crenças pessoais, perspectivas e valores incorporados na experiência individual" (Hendriks & Vriens 1999, p.114). Evidências sugerem que, no entendimento do conhecimento, e, em particular o conhecimento

tácito, a investigação realizada reconhece distinções entre os diferentes aspectos do conhecimento e que isso está refletido na literatura por distinguir os elementos do conhecimento tácito dos de conhecimento explícito.

Santos (2009c, p. 19 - 21) traz definições para conhecimento tácito e explícito:

O conhecimento tácito é o conhecimento procedural, pessoal, específico de um determinado contexto, difícil de ser formulado e comunicado; envolve modelos mentais que estabelecem e manipulam analogias; seus elementos técnicos podem ser exemplificados como o *Know-how* concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido a ação; é fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passa pela formalização com palavras; é o estágio da sub-linguagem do reflexo, dos automatismos, do instinto ou de um conhecimento prático que se materializa pelo gesto.[...]

O Conhecimento explícito é aquele que passa pela mediação da linguagem; permite a um indivíduo a aquisição do saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir; pode ser declarativo ou narrativo, baseado no raciocínio humano; pode ser oral ou escrito; pode ser bastante contextualizado ligado a uma situação profissional, ou ao contrário, muito genérico e fortemente validado.

Santos (2009c, p. 18) ainda apresenta os vários tipos de conhecimento, conforme pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de conhecimento

Tipo de conhecimento	Definições
Tácito	O conhecimento tem origem nas ações, experiências e no envolvimento do indivíduo em um contexto específico.
Habilidades cognitivas (tácito cognitivo)	Modelos mentais
Habilidades motoras (técnico tácito)	Saber como aplicar a um domínio específico
Explícito	Conhecimento articulável e generalizável
Individual	Criado por um indivíduo e inerente a ele
Social	Criado por um grupo de indivíduos e inerente às ações coletivas deste grupo.
Declarativo	<i>Know-what?</i>
Procedural	<i>Know-how?</i>
Causal	<i>Know-why?</i>
Condicional	<i>Know-when?</i>
Relacional	<i>Know-with?</i>
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização

Fonte: Adaptado de Santos (2009c, p. 18)

Portanto, existe um largo espectro de opiniões sobre o que constitui conhecimento, conforme o Quadro 3, no qual apresentam-se os vários tipos de conhecimento, como podem ser definidos e as possíveis formas de ação. Por outro lado esta pesquisa procura reconhecer a importância dos elementos tácitos do conhecimento, focalizando aqueles mais significativos e enfatizando as competências e conhecimentos individuais para apoiar a realização do trabalho de gestão por parte dos gestores, ou seja, acentua o foco nas competências como um meio de apoiar os gestores na execução de suas tarefas, uma vez que o conhecimento pode ser expresso na maneira de agir.

2.2 COMPETÊNCIAS

Competência tem sido um assunto amplamente discutido nas várias áreas do conhecimento humano com um amplo espectro de

conceitos e está em constante construção. Conforme Lapolli (2010), a expressão competência, no final da Idade Média, passou a ser utilizada na área do direito para designar:

[...] faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões[...] Com a Revolução Industrial e o advento do taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel [...] Os primeiros estudos sobre competência partiram do psicólogo David McClelland que em 1973 publicou um trabalho na revista *American Psychologist*, sobre a mensuração de competências e inteligência (LAPOLLI, 2010, p. 39-40).

Lapolli (2010, p. 41), ao aprofundar seus estudos sobre competência, informa que existem três vertentes que a caracterizam, que são:

1 - representada principalmente por autores norteamericanos: entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação;

2 - representada especialmente por autores franceses: associa a competência às realizações das pessoas em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

3 - Terceira vertente que busca adotar uma perspectiva integradora, procurando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes [...] onde competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas, além disso, associa-se o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de

comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Embora, desde a década de 1970, encontrem-se estudos sobre competência, somente a partir da década de 1990 eles ganharam intensidade devido ao aprofundamento das atividades capitalista e da globalização (DELUIZ, 2009).

O modelo de gestão de IES é diferenciado do das demais organizações por causa do seu grau de complexidade administrativa e papel diante da sociedade. Além disso, são instituições compostas por pessoas e para pessoas, o que dá uma conotação do aspecto comportamental. Dessa forma serão abordados conceitos de competência comportamental, que são basicamente atitudes e comportamentos compatíveis, necessários e exigidos para o alcance de um objetivo, ou ainda, como denominaram Bloom et al. (1979), a combinação de conhecimentos e habilidades ou destreza com vistas ao alcance de um determinado propósito. No mesmo sentido, Libâneo (2004) apresenta as competências como capacidades, habilidades, qualidades, e atitudes que têm relação com os conhecimentos práticos e teóricos de uma pessoa e que a possibilitam exercer adequadamente a sua profissão. Ainda na concepção de McLagan (1998); Fleury e Fleury (2001) e Deluiz (2009), a competência individual reflete no resultado da produção do trabalho e na eficiência pessoal e social.

Mas o pioneiro a trabalhar nessa área da competência comportamental foi o psicólogo McClelland em 1973. Em 1986 desenvolveu técnicas para identificação de variáveis comportamentais que explicassem as diferenças no desempenho do trabalho, em que definiu características tais como conhecimento, habilidades, objetivos e valores como os diferenciais para predizer a *performance* nas ações dos indivíduos.

Sveiby (1997) define competência como a capacidade de agir de um indivíduo, com base em seus conhecimentos teóricos e tácitos, que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Ainda afirma que as pessoas são os verdadeiros agentes da empresa.

Durand (2006) concebe competência como uma ampla combinação entre características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam resultando em comportamentos que podem ser avaliados e observados. Com esse mesmo olhar cita-se Parry (1996), que define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e

atitudes que se correlaciona com seu desempenho no trabalho.

Já Le Boterf (2001) afirma que a competência individual é resultado de um conjunto de recursos incorporado à pessoa, como conhecimentos, habilidades, capacidades cognitivas, qualidades, experiências e recursos emocionais e um conjunto do seu meio como banco de dados, redes de documentos, rede de especialistas, entre outros.

Fleury e Fleury (2001, p. 188), ao tratarem da questão da competência, afirmam que é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na concepção de Whiddett e Hollyforde (1999), competências predizem atributos de alto desempenho de um indivíduo no trabalho, os quais podem estar relacionados a motivações, qualidades e habilidades, que podem ser evidenciadas por meio do comportamento no ambiente de trabalho, em que as competências podem ser descritas em termos de comportamentos requeridos para realização de determinada atividade. Na mesma direção, Zarifian (2001) afirma que competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos. Esse entendimento prático deve ser baseado nos conhecimentos que são adquiridos e são transformados à medida que as situações se diversificam. Segue ponto de vista semelhante Rey (2002), com seu conceito de competência concebida como capacidade de organizar comportamentos por meio de condutas adequadas a uma infinidade de situações.

No sentido de expressar as competências por meio de manifestação comportamental observável, citamos Sparrow e Bognanno (1994), apresentando as competências comportamentais como um instrumento relevante para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa. Torna-se oportuno citar Prahalad e Hammel (2005) que, ao trabalharem a dimensão organizacional, classificam as competências em essenciais – todo organizacional; funcionais – necessárias ao desempenho das funções; e individuais – expressam comportamento do indivíduo no exercício da função, inclusive mobilizando outras competências. Ainda Leme (2005) classifica as competências em duas categorias: técnicas – necessárias ao desempenho da função e diferentes de organização para organização, e comportamentais – diferencial competitivo do indivíduo.

Alves (2009), em sua dissertação de mestrado, trata da competência comportamental, como a que constitui a integração das

competências psicológicas que abrangem sentimentos e emoções e a forma como se lida com elas, e das competências sociais, que são habilidades aprendidas desde a infância, as quais possibilitam o convívio social, e a maestria pessoal, que quer dizer a administração de si mesmo. Portanto a autora considera a competência comportamental como algo dinâmico por se tratar de pessoas como seres complexos e adaptativos.

Assim, o aspecto comportamental das competências humanas está relacionado a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, de acordo com Fleury e Fleury (2001), McClelland (1986), Robotham e Jubb (1996) e Ruas (2005) encontra suas bases na inteligência e traços de personalidade, podendo, portanto, ser aprendido por meio de treinamento. Defendem ponto de vista semelhante Brandão e Guimarães (2001), ao expressarem que as competências são desenvolvidas no ser humano por meio do processo de aprendizagem que envolve três dimensões: conhecimento (que é o saber), habilidades (que é o como fazer) e atitudes (que é o querer fazer).

Por fim, Zarifian (2001) traz o entendimento de que o empreendedor, ao aproveitar uma oportunidade, tem a possibilidade de manifestar suas competências, já que vai mobilizar recursos para enfrentar um evento crítico. Assim, o *gap* da lacuna do conhecimento que acabou por despertar esta pesquisa está no fato de evidenciar o conjunto de competências para gestores de IES públicas que será expresso nos resultados da pesquisa, a partir das competências apresentadas pelos indivíduos ao enfrentar situações críticas de trabalho.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um dos ativos estratégicos mais valiosos numa organização (MINONNE; TURNER., 2009, p. 583). Sendo o conhecimento próprio do ser humano, Almeida (2003, p. 14), afirma que:

Sumariando, os ativos intangíveis de uma empresa correspondem aos seus valores não palpáveis que conferem direito a receber benefícios futuros e que se encontram intimamente associados ao conhecimento, decorrente da ação humana e do uso da inteligência à mesma inerente. O conhecimento, por sua vez, corresponde ao significado que cada indivíduo atribui à

informação de que dispõe, encontrando-se o seu valor associado à capacidade de agir que o mesmo lhe confere. A informação, em si mesma, não possui valor intrínseco não correspondendo, portanto, a um ativo intangível.

Dessa forma, a gestão do conhecimento tornou-se determinante para as organizações na era do conhecimento, quando investigações buscam a melhoria do desempenho organizacional por meio da criação, processamento e partilha do conhecimento, podendo dessa forma conceituá-la como processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação e disseminação do conhecimento, com o propósito de possibilitar a competitividade organizacional.

Segundo Carvalho (2000), a gestão do conhecimento passa a se distinguir de outras formas gerenciais no momento em que as informações, as pessoas, a forma como os indivíduos gerenciam a informação, organizam-se, produzem, armazenam e compartilham conhecimento e como se comportam dentro de um novo contexto passam a ser diferenciais competitivos.

O "trabalhador do conhecimento", portanto, é alguém que incorporou ao seu modelo mental e às suas atividades uma postura mais proativa, ou seja, a favor da instituição e seu desenvolvimento científico e tecnológico. É aquele também que, tendo em vista a complexidade do mundo em que vive, sabe que ninguém mais detém sozinho o conhecimento necessário para que as coisas aconteçam. Portanto, sua autoimagem não é a de "mais uma peça na engrenagem", ou um "recurso humano", como acontecia na era industrial, mas sim a de alguém que faz a diferença (SALDANHA, 2005). Nesse 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.

A gestão do conhecimento trabalha com o processo de transformação do conhecimento por meio da criação, partilha e disponibilização do conhecimento organizacional e tem sido apontada como relevante para o crescimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; MILLER, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998).

Na abordagem de Chiva e Alegre (2005, p. 54) “a

interação entre o conhecimento individual e coletivo contribui para o conhecimento organizacional”.

Pee e Kankanhalli (2009, p. 80) definem gestão do conhecimento como “processo de identificação e aproveitamento do conhecimento coletivo em uma organização com o fim de auxiliar a competitividade organizacional”. Nonaka e Krogh (2009, p. 635) explicam que a “criação do conhecimento organizacional é um processo que disponibiliza e amplia o conhecimento criado por indivíduos para um sistema de gestão do conhecimento e que a conversão do conhecimento tácito e explícito interage ao longo de um *continuum*”.

Levett e Guenov (2000, p. 258), esclarecem que:

a essência da gestão do conhecimento está no exame dos mecanismos que facilitam os processos organizacionais quanto ao desempenho e desenvolvimento de soluções práticas para que possam ser atingido objetivos da organização, como:

- . apoiar a inovação, a geração de novas ideias organizacionais;
- . capturar o conhecimento e a experiência e torná-los disponíveis e utilizáveis quando, onde e por quem for necessário;
- . facilitar o encontro e reutilização de fontes de know-how e experiências, registradas em uma forma física, ou realizada na mente de alguém;
- . promover a colaboração, compartilhamento do conhecimento e aprendizagem contínua à melhoria;
- . melhorar a qualidade da tomada de decisão e outras tarefas inteligentes;
- . compreender o valor e a contribuição dos bens intelectuais, aumentando o seu valor, eficácia e exploração.

Santos (2004, p. 5) afirma que:

O potencial da competência, que representa o *homo sapiens* do século XXI, em gerar

conhecimento, a partir de informação, é de tal ordem que podemos considerar que tudo aquilo que funciona já está obsoleto. De fato, ao final do século XV, com a descoberta da impressão por Gutenberg, o que era informação manuscrita passou, gradativamente, a ser informação impressa, e a humanidade evoluiu do obscurantismo da Idade Média para o Renascimento. Da mesma forma, ao final do século XX, com a descoberta da tecnologia digital capaz de armazenar milhares de páginas de textos e imagens, seguramente, o que hoje ainda é informação impressa rapidamente se transformará em informação digital, permitindo, então, que a humanidade evolua de uma sociedade capitalista industrial para uma sociedade neo-socialista do conhecimento.

Santos (2009a) traz a informação de que está emergindo na comunidade acadêmica de engenharia do conhecimento um elemento social que ao redirecionar o foco nos elementos tácitos do conhecimento, tende a melhorar a própria gestão do conhecimento, uma vez que com o desenvolvimento da consciência de pesquisa nos elementos sociais, há um reconhecimento da necessidade de se utilizarem métodos que permitam compreender melhor o *tacitness* do conhecimento. Dessa forma, o autor considera que o conhecimento é mais importante do que qualquer outro fator de produção da era industrial, pois é o diferencial competitivo para as organizações atualmente. Ou seja, as organizações terão cada vez mais a necessidade do conhecimento e das competências individuais, como recursos que influenciarão o futuro delas. Estes são os recursos que possibilitarão inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, busca e abertura de novos mercados. As competências no ambiente organizacional serão advindas do conhecimento tácito, que é o conhecimento que compõe parte significativa dos seus ativos intangíveis.

A explicitação das competências empreendedoras em IES evidenciadas pela compreensão do *tacitness* do conhecimento pode apresentar-se por meio de abordagem qualitativa nesta pesquisa de tese.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

A transformação do conhecimento tácito em explícito é o aspecto fundamental tratado nos mais diversos estudos sobre gestão do conhecimento organizacional. Bhagat et al. (2002) contribuem para essa discussão no sentido de considerar a coexistência de duas categorias de conhecimento organizacional. O conhecimento explícito, que pode ser estruturado, facilmente sistematizado e gerenciável, e o conhecimento tácito, de caráter pessoal, difícil de ser sistematizado, imitado e gerenciado. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que é necessário criar conhecimento nas organizações.

Na concepção de Santos (2009c, p. 42-43),

criar conhecimento numa organização significa harmonizar o trabalho de criação com a disseminação e a incorporação nos produtos, serviços e sistemas desta organização. No processo de criação, as formas tácitas e explícitas do conhecimento são tomadas como unidades estruturais básicas que se complementam; e a dinâmica de criação do conhecimento na organização exige a interação entre essas formas de modo repetido, num processo de evolução espiral, que se desenvolve em três níveis: indivíduo, grupo e organização.

Conforme Cegarra-Navarro et al. (2010), enquanto as tecnologias de informação proporcionam conceitos do conhecimento explícito, como escrever manuais de instrução, a "memória organizacional", por meio de rotinas e visões compartilhadas, proporciona o conhecimento tácito organizacional. Mas Choo (2006) afirma que o conhecimento tácito, por ser pessoal, tem pouco valor para a organização, ou seja, esse conhecimento precisa ser explicitado, mas ele é cultivado a partir de sementes do conhecimento tácito. Isso representa um ciclo. Assim, o conhecimento organizacional, que é incorporado na cabeça das pessoas, pode ser visto como ativo estratégico inclusive em organizações sem fins lucrativos como é o caso das IES públicas. Citamos Kong e Prior (2008, p. 119), ao afirmar que o conhecimento é

um tópico tratado na gestão estratégica como “relacionado com a criação e manutenção de vantagem competitiva”, em que o capital intelectual representa “o conhecimento coletivo que é incorporado no pessoal, rotinas organizacionais e relações de rede de uma organização”, e ainda é “aplicável a qualquer organização”, podendo ser visto como “um importante recurso de que as organizações necessitam para obter vantagem competitiva sustentável”.

Conforme Silva (2004), a importância da implantação da gestão do conhecimento organizacional com a finalidade de criar vantagem competitiva está no fato de que o conhecimento que envolve as atividades organizacionais está enraizado na cabeça das pessoas e não nos recursos físicos. Portanto, a criação de significado das informações proporciona a construção do conhecimento organizacional que possibilita a geração de inovações e competências, conforme Choo (2006). No entanto, para que aconteça o conhecimento organizacional, Santos et al. (1997) afirmam que está envolvida uma combinação entre pessoas, processos e tecnologias, na qual as pessoas entram com suas competências e relacionamentos; os processos são os procedimentos, normas e padrões de produção organizacional; e as tecnologias são as funcionalidades técnicas.

Na era do conhecimento as organizações estão cada vez mais investindo em gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) por meio das iniciativas que promovam a criação, aplicação e partilha do conhecimento com o fim de promover vantagem competitiva (PEE; KANKANHALLI, 2009).

Nesse sentido, pesquisas fenomenológicas com abordagem qualitativa permitem o foco no conhecimento tácito como possibilidade de explicitar as competências requeridas para a realização de uma tarefa, em IES públicas, contribuindo para a visão mais recente da necessidade de uma gestão organizacional estratégica na manutenção da competitividade de mercado. Conforme Santos (2009b), a gestão do conhecimento organizacional se justifica porque constrói pontes entre as ilhas de conhecimento, mapeia o conhecimento existente numa organização, pois prepara os próximos trabalhadores organizacionais e estimula os pensamentos inovadores.

O processo SECI de conversão do conhecimento, explicitado na Figura 1, exemplifica, por meio de uma forma espiral, a conversão do conhecimento organizacional, em que a eficiência do processo está na razão direta na facilitação com que uma organização alavanca o conhecimento.

Vivemos em um mundo de rápidas mudanças impulsionadas pela globalização, no qual estas não só colocam alguns desafios, mas também oferecem oportunidades para os setores público e privado, a fim de ganhar vantagem competitiva para a sua sobrevivência.

Para Santos e Amato Neto (2008, p. 573), “o conhecimento organizacional deve ser uma construção propositada que tenha como foco desenvolver um conjunto diferenciado de habilidades, crenças, valores, atitudes e comportamentos”, o que nos remete à questão das competências. E, para as organizações, a gestão do conhecimento representa grande desafio, uma vez que o conhecimento é um atributo essencialmente humano. E desafios atraem empreendedores. Nesse processo o empreendedor, por sua vez, passa a ser o grande desafiado, já que dele se esperam características diferenciadas, pois está sempre em busca do novo.

O trabalho intensivo em conhecimento exige um grau de flexibilidade que oportuniza ao indivíduo a criação, a inovação e a realização. Essas possibilidades e desafios atraem o empreendedor. Na sociedade do conhecimento o empreendedorismo torna-se imprescindível para as organizações, sociedades e nações, para enfrentar as novas transformações que atravessam. São elas que detêm as características necessárias para tal. Nesse cenário, as competências empreendedoras tornam-se necessárias para enfrentar os desafios de manter as IES públicas no *ranking* das melhores instituições do país. Esta tese vem trabalhar na direção de transformar o conhecimento tácito do empreendedor das IES públicas pesquisadas em explícito, no sentido de favorecer o compartilhamento desse conhecimento, possibilitando a criação de novos conhecimentos, como foi visto nas explicações de Nonaka e Takeuchi (1997); ou seja, explicitar as competências empreendedoras utilizadas no momento em que o empreendedor realizava uma atividade específica de um processo (incidente crítico) que possibilitou êxito para a instituição.

2.5 EMPREENDEDORISMO

O tema ora proposto se enquadra como estudo voltado à contribuição do processo de construção epistemológica do empreendedorismo como corpo teórico, enfatizando a necessidade do desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações com vistas a competências empreendedoras na

prática da gestão de Instituições de Ensino Superior. Um problema apontado por pesquisadores do empreendedorismo é a não existência de um consenso sobre a definição do termo “empreendedor” (FILION, 2007; GARCIA, 2001; KENT, 1990). O fato está no surgimento do termo e sua aplicabilidade nas várias áreas do conhecimento.

2.5.1 Conceitos básicos ou fundamentais para o empreendedorismo

O termo empreendedor por vezes é adotado neste estudo, em detrimento do termo intraempreendedor, por se estar de acordo com a explicação de Filion (2009, p. 66, 2004, p. 65) ao afirmar que o “intraempreendedor é a pessoa que desempenha o papel do empreendedor dentro de uma organização”. Pinchot (1974), ao estudar o processo de inovação em organizações, observou comportamentos empreendedores em indivíduos, que lhes permitiam inovações bem-sucedidas. A estes indivíduos que inovavam e melhoravam os processos organizacionais, denominou de empreendedores intracorporativos. Oliveira et al. (2008, p. 2) fazem referência ao emprego deste termo por Pinchot, com a seguinte expressão: “*intra-organizacional-empreendedor*”. Ao se referir ao empreendedor das instituições pesquisadas, estamos nos referindo ao intraempreendedor, ou empreendedor organizacional, já que possuem características empreendedoras. Assim como Pinchot (1989) pôde observar comportamentos empreendedores em empregados de organizações, nesta pesquisa de tese buscam-se competências comportamentais específicas requeridas dos gestores das IES públicas. As pesquisas de McClelland (1973, 1998) e Flanagan (1973), trabalham o método da entrevista focada com base em incidentes críticos, o que lhes permitiu relatar os comportamentos empreendedores da população pesquisada.

Oliveira et al. (2008, p. 2) afirmam que os autores que popularizaram o termo intraempreendedor foram Gifford e Elizabeth Pinchot em 1974. No entanto, na literatura vários termos são empregados para definir o empreendedorismo em organizações.

O Quadro 4 apresenta algumas definições de intraempreendedorismo, seguidas de autores e do respectivo ano.

Quadro 4 – Outras definições para o intraempreendedorismo

Definição	Autores	Ano
Empreendedorismo corporativo ou organizacional	Covin e Miles	1999
	Hornsby et al.	2002
	Zahra	2005
	Morris e Kuratko	2002
	Thornberry	2003
	Dornelas	2003
Empreendedorismo interno	Vesper Basso	1984 2004
Empreendedorismo corporativo interno	Jones e Butler Dornelas	1992 2003
Intraempreendedorismo	Gifford Pinchot	1976
	Antonic e Hisrich	2001
	Carrier	1997 e 2001
	Kuratko et al.	1990
Orientação empreendedora	Lumpkin e Dess	2001
	Thornberry	2006
	Hashimoto	2006
Estratégia empreendedora	Hitt et al.	2001
	Ireland et al.	2001

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2008)

Empreendedor é um termo utilizado para designar o indivíduo que possui características especiais, que são identificadas conforme a corrente de pensamento à qual o pesquisador se enquadra, ou seja, não existe um consenso quanto à definição do termo empreendedor (FILION, 1999; ROSA; MORALES, 2010); assim, o termo vem se adaptando ao longo do tempo com interpretações distintas conforme a área de conhecimento que o aborda.

Richard Cantillon (no século XVII) e Jean-Baptiste Say (no século XVIII) resgatam o termo vinculando-o a uma pessoa que gerencia um processo de compra e venda de produtos. Dessa forma, conforme os registros iniciais, o termo nasceu vinculado ao pensamento econômico (DE MORI, 2005; FERREIRA, 2003; FILION, 1999).

Pesquisas na área do empreendedorismo podem facilitar o entendimento das transformações que estão ocorrendo no ciclo evolutivo das instituições, de como se processam os desdobramentos da valorização do empreendedor no mercado e identificar necessidades, movimentos, tendências para, a partir daí, buscar e/ou utilizar o conhecimento adequado e eficaz.

Historicamente o surgimento do empreendedorismo como disciplina é creditado aos economistas Richard Cantillon e Jean Batist Say. Após, passou a ser objeto de estudo da psicologia na área comportamental com os estudos de McClelland procurando determinar o perfil do empreendedor de sucesso (FERREIRA, 2003) e, posteriormente, já na segunda metade do século XX, as ciências gerenciais também passam a estudá-lo.

Schumpeter, já em 1934 conceitua o empreendedor como uma pessoa criativa, capaz de fazer sucesso com inovações. Em 1970 Peter Druker introduziu o conceito de risco à pessoa do empreendedor. Na mesma década os behavioristas, com a ciência do comportamento, trabalham a questão do empreendedorismo como se pode observar nos trabalhos de McClelland. Em 1974 Pinchot introduz o empreendedor na organização, trazendo o conceito de intraempreendedor. Peter Drucker (1986) conceitua o empreendedor como aquele que busca a mudança, reage a ela e vislumbra uma oportunidade. Gerber (1996) afirma que o empreendedor vive no futuro, é um sonhador. Fillion (1999), afirma que os empreendedores são pessoas singulares, visionárias e apaixonadas pelo que fazem.

Birley e Muzyka (2001) definem o empreendedor como um visionário capaz de identificar oportunidades. No mesmo sentido apresenta-se Dornelas (2001), ao afirmar que o empreendedor é um administrador com a vantagem de ser mais visionário. Almeida (2003) diz que o empreendedor é aquele que visualiza inovação e é motivado. Dolabela (2003) conceitua empreendedor como uma forma de ser independente da função, que está ancorado em seus valores, visão de mundo e atitudes. Fillion (2007) afirma que o empreendedor é a pessoa apta a realizar inovações e o faz de forma diferente.

Portanto, na concepção da autora, o empreendedorismo em organização pode ser visto como um processo onde o empreendedor é o indivíduo motivado a criar, capaz de inovar processos, projetos, a fim de projetar de forma exitosa a instituição em que atua.

2.5.2 Empreendedorismo no Brasil e no exterior

No Brasil o termo empreendedor pode ser considerado um caso de neologismo, dada sua inserção na década de 1990, como afirma Fillion (1999), e seu surgimento na história da humanidade, desenvolvendo-se por meio de ciclos evolutivos nos quais sua definição

desenvolve-se em consonância com rupturas e evoluções em curso (DE MORI, 2005).

A percepção quanto ao fenômeno empreendedor se deu ao longo da história da humanidade, com clara tendência a premissas da área de conhecimento dos estudiosos, conforme afirma Filion (1999) e como se pode observar no Quadro 5.

Quadro 5 – Abordagens por área de conhecimento

Área conhecimento	Abordagem	Estudiosos
Psicologia	Apresenta as características pessoais do empreendedor	Shapero – 1975
	Abordam o comportamento	McClelland – 1961 Birley e Musyka – 2001
Economia	Realçam a função que o empreendedor desempenha como motor do sistema econômico	Cantillon – 1755 Say – 1803 Baumol – 1968 Schumpeter – 1934 Drucker – 1985 Degen – 1989 Almeida – 2003
Ciências Sociais	Definem o produto da sociedade e do meio em que vive o empreendedor	Weber – 1930 Gibb, Ritchie – 1981 Filion – 1988 Bygrave – 1989 Dolabela – 2003
Administração	Abordam os aspectos comportamentais e técnicas do empreendedor individual e organizacional	Gifford Pinchot – 1976 Vésper – 1984 Kuratko et al. – 1990 Jones e Butler – 1992 Carrier – 1997 Covin e Miles – 1999 Antonic e Hisrich – 2001 Lumpkin e Dess – 2001 Hitt et al. – 2001 Ireland et al. – 2001 Hornsby et al. – 2002 Morris e Kuratko – 2002 Thornberry – 2003 Dornelas – 2003 Basso – 2004 Zahra – 2005 Hashimoto – 2006

Fonte: Criado pela autora, com base no trabalho de De Mori (2005) e Oliveira et al. (2008)

O estudo do empreendedorismo tomou proporções a partir dos anos 1980, quando passou a ser objeto de pesquisas em Ciências Administrativas e Sociais e, no Brasil, na década de 1990, conforme De Mori (2005), Fillion (1999) e Lopes (1999). Observa-se que o interesse pelo empreendedorismo ocorreu num período em que a transição global apresentava mudanças estruturais em diversos setores como cultural, educacional, tecnológico, econômico e político, e foi considerado como a mola mestra do desenvolvimento. Lopes (1999, p. 7) afirma que:

Estes cenários e tendências já são eloquentes e suficiente para enfatizar a importância e o papel exercido pelos empreendedores na iniciação de novos negócios ou ampliação dos já existentes, influenciando fortemente na geração de produtos e de serviços e novos postos de trabalho formais ou informais, gerando renda. O empreendedor seria o profissional paradigma de uma nova época, aquele sujeito que vislumbra oportunidades num ambiente cambiante e incerto e se propõe a alcançar objetivos. Para isto toma iniciativas, agrega e coordena os recursos, ultrapassa obstáculos, assume riscos, persuade pessoas, utiliza-se da rede de relações, monitora o andamento das atividades e resultados. Dedicando enorme quantidade de energia e tempo pessoais na busca persistente de atingir as metas que se propôs alcançar. Comprometido com o que deseja atingir, faz os sacrifícios necessários, abrindo mão de coisas ou satisfações imediatas em prol de seu projeto, da empresa ou organização que criou ou ajudou a criar.

Soares e Machado (2005) apresentam o Brasil em sétimo lugar no *ranking* de 34 países mais empreendedores do mundo, com base na pesquisa do Global *Entrepreneurship* Monitor (GEM).

Torna-se oportuno, com relação aos desafios apresentados pela abertura dos mercados mundiais as inovações tecnológicas em constante mutação e ainda a velocidade das mudanças, considerar a afirmação de Dornelas (2003, p. 16) quando apresenta o empreendedorismo como “pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada [...]”.

De Mori (2005, p. 23) ainda afirma que “a literatura apresenta

evolução da definição e das atribuições de características dos empreendedores através de vínculo com as correntes de pensamento dominantes nos ciclos evolutivos da humanidade”.

Ferreira (2003), ao tratar da evolução do empreendedorismo na humanidade, referencia Cantillon e Say como os dois pioneiros do empreendedorismo, segundo o conceito atual que indica o norte do tipo de pessoa inovadora. Esse tipo de empreendedor surge na Europa e América incentivado pela Revolução Industrial, o que propicia o registro de estudos sobre empreendedorismo, com clara tendência da área de conhecimento da economia. As limitações da ciência econômica possibilitaram a exploração do fenômeno para outras áreas do conhecimento (FERREIRA, 2003; FILION, 1999).

“O entendimento de que o comportamento do empreendedor muito pode contribuir para o crescimento organizacional e social de um modo geral” (FERREIRA, 2003, p. 31), contribuiu para as investigações de pesquisadores como McClelland na década de 1970, e possibilitou o estudo do empreendedorismo pelos comportamentalistas, originando investigações que pudessem definir o empreendedor e suas características. Na mesma linha, Lopes (1999, p. 35), ao realizar uma pesquisa que avaliaria um programa de treinamento comportamental, observou a seguinte questão: “Empreendedor implica uma pessoa com traços definidos de personalidade ou com habilidades que podem ser desenvolvidas”.

2.6 EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES

Conforme Filion (1999, p. 21) empreendedorismo é o “campo que estuda os empreendedores”, abordando suas características, origem, evolução histórica e até seu universo de atuação. Quanto a este, nesta pesquisa, a organização é o campo de atuação em que será abordado o empreendedorismo.

As rápidas mudanças, inovações tecnológicas e desafios proporcionados pela abertura dos mercados mundiais evidenciam a necessidade da presença do empreendedor, conforme Dornelas (2003, p. 16), uma vez que numa organização a cultura empreendedora possibilitará “[...] a inovação, a busca e identificação de oportunidades, o trabalho criativo[...]”. No mesmo sentido, Dess et al. (2003, p. 352) definem o empreendedorismo como “o processo pelo qual o indivíduo ou grupo de indivíduos de uma organização [...] instigam a renovação

ou inovação dentro daquela organização”. Oportuna é a colocação de Morgan (1996, p. 216) ao afirmar que “as organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes de seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem”. Souza (2009) traz uma importante contribuição ao estudar as Instituições de Ensino Superior e sua inserção na sociedade do conhecimento, afirmando que o importante é um conjunto de habilidades, valores e conhecimentos, que precisam ser atualizados. As pessoas dessas organizações precisam ser proativas, comprometidas e abertas a novas ideias, a diálogo, com pensamento crítico e postura ética, identificando, dessa forma, características empreendedoras.

Prahalad e Hamel (2005) afirmam que o aumento da competição entre as organizações favorece o surgimento de uma perspectiva de instabilidade, orientada para um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência, com uma visão consistente para “criar” as oportunidades de realização.

Ainda, a observação de Morgan (1996) torna-se oportuna quando ele afirma que as organizações são organismos vivos e, dessa forma, têm necessidades diferentes em momentos diferentes, os quais exigirão características e habilidades distintas em cada uma dessas etapas. Conforme Dess et al. (2003) e Dornelas (2003), os eventos que geram o processo empreendedor nas organizações são influenciados pelas características organizacionais e individuais e determinados pelas oportunidades, recursos e valores praticados internamente e esses processos diferem de organização para organização.

Lopes (1999, p. 78), em sua pesquisa, afirma que:

O empreendedorismo é ao mesmo tempo um papel social e um processo que ocorre nos níveis social e individual. Da análise da literatura fica claro que o fenômeno da emergência do empreendedor e da manutenção e eficácia dos comportamentos do empreendedor é bastante complexo; que a direção da causalidade entre os fatores da estrutura de oportunidades, das instituições sociais, dos fatores grupais e dos fatores individuais/psicológicos é assunto de calorosos debates; e que, dependendo do autor e de sua perspectiva, determinado grupo de fatores é enfocado como determinante sobre os demais.

Com relação ao caráter dinâmico das competências Ropé e Tanguy (1997, p. 205) chamam a atenção para o fato de que as competências são tidas como “propriedades específicas valorizadas em uma atividade, mas eminentemente instáveis e provisórias”. E Fowler et al. (2002) afirmam que cada organização deve procurar estabelecer suas competências para uma melhor tomada de decisão.

2.7 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

O termo empreendedor tem suscitado grande discussão entre pesquisadores de várias áreas do conhecimento. Isso porque tratá-lo como alguém especial por apresentar características diferenciadas, ou como alguém que pode trazer o diferencial competitivo para a manutenção da organização no mercado, faz com que psicólogos e economistas apresentem essa questão epistemológica como um mito, o mito do herói, como muito bem afirmam Rosa e Morales (2010).

Nessa concepção, diferentemente do "mito", o empreendedor pode ser um ator organizacional como outro qualquer, apresentando características diferenciadas em suas ações ao lidar com incidentes críticos.

Carl Jung (1928), discípulo de Freud, ao tratar de perfil humano, apresenta quatro divisões ou dicotomias potencialmente presentes nos indivíduos, que são: introvertidos ou extrovertidos, sensitivos ou intuitivos, humanos ou científicos e julgadores ou perceptivos (MORALES, 2004; URIARTE, 2000; VÉRAS, 1999). Essas potencialidades estão presentes nos empreendedores, em uns de forma mais intensa e em outros, menos.

Independentemente dessas potencialidades, outras características estão presentes no empreendedor. De acordo com a visão econômica, Richard Cantillon, economista do século XVII, definiu o empreendedor como alguém capaz de identificar oportunidades de negócio. Jean-Baptiste Say, que viveu no período compreendido entre 1767 e 1832, creditava o crescimento econômico ao empreendedor. Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) estabeleceu o conceito de destruição criativa, ou seja, associou a inovação à identificação de oportunidades (FILION, 1999). Portanto a visão econômica relaciona o empreendedor à inovação e ao desenvolvimento econômico.

Já com relação à visão comportamentalista, McClelland (1965), psicólogo, desenvolveu estudo voltado ao comportamento de

empresários de sucesso, pelo qual identificou um forte elemento presente, que ele denominou de motivação para a realização.

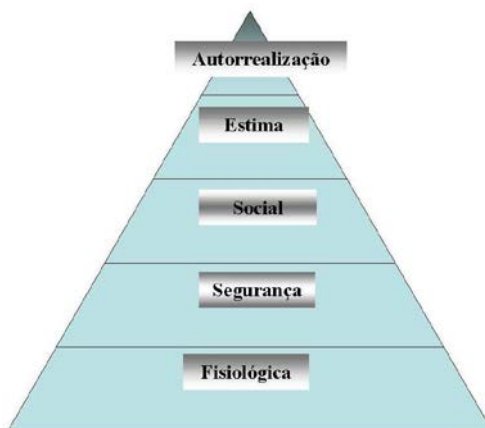
Moscovici (1996, p. 77) afirma que “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa [...] O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo todo”. Assim a motivação leva à busca da satisfação.

Maslow (1975), em sua hierarquia das necessidades humanas, evidencia que à medida que o indivíduo satisfaz uma necessidade mais básica, outra surge em seu lugar, na hierarquia das necessidades. O aparecimento de uma necessidade classificada como autorrealização, relacionada ao crescimento e realização plena de seu potencial “pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (MASLOW, 1975, p. 352).

Hampton (1992), ao tratar da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, afirma que de forma diferente das necessidades anteriores da pirâmide, a necessidade de autorrealização, quando saciada, não se extingue, visto que quanto maior for a satisfação experimentada por uma pessoa, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade.

A ilustração da Figura 2 mostra a hierarquia das necessidades humanas de Maslow.

Figura 2 – Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Maslow (1975)

Bergamini (1977) faz uma classificação das necessidades humanas básicas, que levam a determinadas ações (motivação), citando alguns pesquisadores, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Quadro demonstrativo das necessidades humanas básicas

<i>Teórico</i>	<i>Necessidades Humanas Básicas</i>
Ballachey Krech	Motivação de deficiência – é a necessidade de afastamento para evitar ou fugir do perigo
	Motivação de excesso – desejo de viver alegrias, obter satisfações, conhecer e aprender
D. Birch e J. Verof	Sensorial – regula a experiência física
	Curiosidade – reagir a novos estímulos
	Filiação – depender do contato de outros
	Agressão – reagir à frustração
	Realização – avaliar o próprio desempenho
	Poder – opor-se à influência dos outros
	Independência – agir por si mesmo
Maslow	Necessidades corporais ou fisiológicas
	Necessidades de incentivos sociais
	Necessidades de incentivo do ego caracterizado pelo domínio do conhecimento e autorrealização
Richard Kalish	Necessidades fisiológicas
	Necessidade de sexo
	Necessidade de confiança
	Necessidade de amor
	Necessidade de estima
	Necessidade de autorrealizaçã
Mc Gregor	Necessidades fisiológicas
	Necessidade de segurança
	Necessidade de amor
	Necessidade de estima
	Necessidade de autorrealização

Fonte: Adaptado de Bergamini (1977, p. 89-93)

Morgan (1996) informa que o ser humano é um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer suas necessidades; assim, ele busca um crescimento e desenvolvimento completo. Morgan (1996, p. 15) afirma também que “os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que progride através de diferentes tipos, a saber, fisiológicas, sociais e psicológicas [...]” Ou seja, o ser humano,

motivado por suas necessidades, se impulsiona para a ação. Isso define seu comportamento, que por sua vez gera novas necessidades, que, novamente, definem seu comportamento. De acordo com essa visão, conclui-se que o empreendedor apresenta necessidades diferentes ao longo de sua vida.

Bergamini (1989, p.106), afirma ainda que “a motivação vem das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”.

Birley e Westhead (1992) estudaram as necessidades mais comuns dos empreendedores e detectaram basicamente cinco tipos de necessidades: necessidade de aprovação, necessidade de independência, necessidade de desenvolvimento pessoal, necessidade de segurança e necessidade de autorrealização.

McClelland (1973) identificou em seu estudo sobre empresários de sucesso outras duas necessidades dos empreendedores, como necessidades de poder e afiliação. Fillion (1997, p. 7) aponta “David McClelland como o autor que efetivamente lançou as bases para a vertente comportamentalista das pesquisas em empreendedorismo”. A visão comportamentalista atribui ao empreendedor uma série de características especiais que podem ser aprendidas.

Na década de 1960, McClelland (1965), identificou dez principais comportamentos para as pessoas empreendedoras. Ele agrupou esses comportamentos em três conjuntos principais: realização, planejamento e poder.

O conhecimento das características e habilidades que compõem as competências empreendedoras e que podem ser desenvolvidas pelos empreendedores auxiliam a compreensão do comportamento empreendedor, buscando afastar a condição mito do empreendedor, como bem colocam Hytti (2005) e Rosa e Morales (2010).

Com esse entendimento, o comportamento empreendedor pode ser descrito por suas ações executadas em determinadas situações, que envolvem suas atitudes e habilidades. Nesse sentido, Baron (2002), ao estudar o processo empreendedor, apresenta os empreendedores como indivíduos específicos, diferenciados dos demais, que compõem as organizações e que têm a possibilidade de reconhecer a oportunidade de agir segundo as suas características, habilidades, conhecimentos e aptidões diferenciadas.

Dessa forma, elaborou-se o Quadro 7 sobre dimensões das competências do empreendedor, apresentando os comportamentos, atitudes e habilidades, com base nos estudos de Cooley (1991), McClelland (1973) e Spencer e Spencer (1993), mas introduzindo

características evidenciadas por outros pesquisadores como Araújo et al. (2006), Almeida (2003), Baron (2002), Dolabela (1999), Filion (1999), Gibb (1999), Leite (2002) e Morales (2004), que compreendem cada dimensão da competência empreendedora.

Quadro 7 – Comportamento, atitudes e habilidades que compreendem as dimensões das competências do empreendedor

Comportamentos	Habilidades	Atitudes
Realização	Condução de situações	Buscar oportunidades
		Ter iniciativa
		Ter comprometimento
		Ter persistência
		Correr riscos calculados
		Ser rápido
		Ser tolerante à ambiguidade
	Identificação de oportunidades	Ter visão
		Ter sonhos
		Inovar
		Enxergar tendências
		Ser criativo
		Orientar-se para o futuro
	Disposição para o trabalho	Estar na zona de desconforto
		Orientar-se para resultados
		Ter organização
		Ser otimista
		Ser tolerante
Ter motivação		
Buscar desafio		
Ter locus de controle interno		
Planejamento	Gerenciamento	Ser pro-ativo
		Estabelecer metas
		Buscar informações
		Planejar e monitorar
		Utilizar recursos
	Liderança	Pensar, planejar, executar, controlar estrategicamente
		Tomar decisões
		Identificar oportunidade
		Assumir responsabilidades
		Ter dedicação
	Sentido de obrigação com os outros	Ter capacidade de adaptação à mudança
		Trabalhar em equipe
		Partilhar
		Ter integridade

Afiliação	Rede de relacionamento	Ter convencimento
		Criar valor
		Conduzir situação
		Buscar parcerias
		Possuir valores éticos e morais
		Ter comunicabilidade
		Gerir conflitos
		Saber negociar
Poder	Persuasão	Conseguir convencer
		Controlar gestão
	Rede de contato	Comunicar
		Motivar colaboradores
	Autoconfiança	Ser independente
		Negociar
		Prover recursos
Cognitivo	Conhecimento	Aquirir conhecimentos
		Aquirir capacitações
		Ter autoconhecimento
		Dominar o processo
		Ter capacidade de pesquisa
		Apresentar ideias
		<i>Ter expertise</i>
		<i>Ter feedback</i>
Filantrópico	Voluntariado	Doar-se
		Ouvir
		Ter empatia
		Gostar de gente
		Compreender estado de espírito
		Ter olhar holístico
		Ser imparcial

Fonte: Criado pela autora, com base nos estudos de: Almeida (2003), Araújo et al (2006), Baron (2002), Cooley (1991), Dolabela (1999), Filion (1999), Gibb (1999), Leite (2002), Leme (2005), McClelland (1973), Morales (2004), Spencer e Spencer (1993).

2.8 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O empreendedor pesquisado neste trabalho refere-se àquele que possui características que o diferencia dos demais membros da organização, por sua forma de atuação ao lidar com incidentes críticos em situações institucionais.

O conceito de competência tem sido tratado no meio científico por pesquisadores como Cooley (1991), Morales (2004), McClelland

(1973), Spencer e Spencer (1993) e Rosa e Lapolli (2010), que trabalharam a questão da competência de empreendedores de sucesso que possibilita o resultado exitoso ou superior em uma atividade.

Especificamente Morales (2004), em sua pesquisa de tese, traz o entendimento de que a relação trabalho e sucesso profissional levou inicialmente McClelland e Spencer e Spencer a desenvolverem um modelo de competência empreendedora que posteriormente foi revisado por Cooley (1991) e atualmente é utilizado por instituições como PNUD e SEBRAE, em programas de capacitação de empreendedores.

Foi a partir de entrevistas comportamentais com foco em incidente crítico, realizadas com empresários de sucesso, que Spencer e Spencer (1993) realizaram pesquisa em diferentes países e identificaram um quadro de competências do empreendedor, conforme relata Morales (2004, p. 85).

Quadro 8 – Modelo de competências do empreendedor de Spencer

I. REALIZAÇÃO

1. Iniciativa

- a. Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
- b. Age para expandir seu negócio a novas áreas, produtos ou serviços.

2. Vê e aproveita oportunidades

- a. Vê e aproveita novas oportunidades de negócios.
- b. Aproveita oportunidades incomuns para obter financiamento, terreno, local de trabalho ou assistência.

3. Persistência

- a. Age repetidamente ou muda de estratégia para superar um obstáculo.
- b. Age frente a um obstáculo significativo.

4. Busca de informações

- a. Dedicar-se pessoalmente a pesquisar como fornecer um produto ou serviço.
- b. Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou empresarial.
- c. Procura informações ou faz perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor.
- d. Assume pessoalmente pesquisas de mercado, análises de mercado ou pesquisas.
- e. Usa contatos ou redes de informação para obter informação útil.

5. Interesse pela alta qualidade do trabalho

- a. Manifesta o desejo de produzir ou vender um produto ou serviço de maior qualidade ou de qualidade superior.
- b. Compara seu próprio trabalho ou o trabalho de sua empresa como sendo melhor que o de outros.

6. Comprometimento com contratos de trabalho

- a. Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar um trabalho.
- b. Aceita total responsabilidade pelos problemas na conclusão de um trabalho para os clientes.

c. Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para completar um trabalho.

d. Expressa interesse em satisfazer o cliente.

7. Orientação para a eficiência

a. Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rápido ou com um custo menor.

b. Usa informação ou ferramentas de gestão para aumentar a eficiência.

c. Expressa preocupação pela relação custo/benefício ou sobre alguma melhoria, mudança ou ação em curso.

II. PENSAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

8. Planejamento sistemático

a. Planeja dividindo uma tarefa de grande porte em subtarefas.

b. Desenvolve planos que preveem obstáculos.

c. Avalia alternativas.

d. Usa uma abordagem lógica e sistemática para as atividades.

9. Solução de problemas

a. Muda para uma estratégia alternativa para alcançar uma meta.

b. Gera novas ideias ou soluções inovadoras.

III. MATURIDADE PESSOAL

10. Autoconfiança

a. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio.

b. Mantém sua opinião frente à oposição ou falta inicial de sucesso.

c. Faz alguma coisa que ele considera arriscado.

11. Perícia (expertise)

a. Tem experiência na mesma área de negócios.

b. Possui forte perícia técnica na área de negócios.

c. Tinha experiência em finanças antes de começar o negócio.

d. Tinha experiência em contabilidade antes de começar o negócio.

e. Tinha experiência em produção antes de começar o negócio.

f. Tinha experiência em *marketing*/vendas antes de começar o negócio.

g. Tinha experiência em outras áreas de negócio relevantes antes de começar o negócio.

12. Reconhece suas próprias limitações

a. Declara explicitamente uma limitação pessoal.

b. Envolve-se em atividades para melhorar suas próprias habilidades.

c. Manifesta aprendizado a partir de um erro passado.

IV. INFLUÊNCIA

13. Persuasão

a. Convence os outros a comprar seu produto ou serviço.

b. Convence os outros a fornecer financiamento.

c. Convence os outros a fazer coisas que ele quer que outras pessoas façam.

d. Manifesta sua própria competência, credibilidade ou outras qualidades pessoais ou da empresa.

e. Manifesta forte confiança nos produtos ou serviços da sua própria empresa.

14. Uso de estratégias de influência

- a. Age para desenvolver contatos de negócios.
- b. Usa pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- c. Limita, seletivamente, as informações que dá a outros.
- d. Usa estratégias para influenciar ou persuadir os outros.

V. DIREÇÃO E CONTROLE

16. Assertividade

- a. Confronta problemas com os outros diretamente.
- b. Diz aos outros o que eles têm que fazer.
- c. Repreende ou disciplina aqueles que falham no desempenho esperado.

17. Monitoramento

- a. Desenvolve ou usa procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado ou para que atenda a padrões de qualidade.
- b. Supervisiona pessoalmente todos os aspectos de um projeto.

VI. ORIENTAÇÃO PARA OS OUTROS.

18. Credibilidade, integridade e sinceridade.

- a. Enfatiza sua própria honestidade aos outros (por exemplo, em vendas).
- b. Age para assegurar honestidade ou justiça ao tratar com outras pessoas.
- c. Acompanha o resultado de sanções ou punições (a empregados, fornecedores).
- d. Diz ao cliente se ele não pode fazer alguma coisa (por exemplo, completar uma tarefa) mesmo que isso signifique a perda de um negócio.

19. Preocupação com o bem-estar dos empregados

- a. Age para melhorar o bem-estar dos empregados.
- b. Realiza ações positivas em resposta às preocupações pessoais dos empregados.
- c. Expressa preocupação com o bem-estar dos empregados.

20. Reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais

- a. Reconhece as relações interpessoais como um recurso fundamental para os negócios.
- b. Coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo numa relação comercial.
- c. Enfatiza a importância de manter a cordialidade e um comportamento correto o tempo todo com o cliente.
- d. Age para construir relações harmoniosas ou de amizade com o cliente.

21. Providencia treinamento para os empregados

VII. COMPETÊNCIAS ADICIONAIS

22. Formação de capital (apenas em Malawi)

- a. Economiza dinheiro para investir no negócio.
- b. Reinveste o dinheiro no negócio.

23. Preocupa-se com a imagem dos produtos e serviços (apenas no Equador).

- a. Expressa interesse em saber como os outros veem seus produtos, serviços ou empresa.
- b. Mostra-se atento à divulgação de seu produto ou empresa por parte dos clientes.

Morales (2004), em sua pesquisa de tese sobre a relação entre competência e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores, apresenta também um quadro de competências empreendedoras desenvolvido por Dolabela em 1999, mas evidencia que não há fonte ou método para capturar essas competências. Isso porque o livro foi escrito em forma de romance e apresenta com clareza as capacidades empreendedoras que ele acredita para o sucesso empresarial. O Quadro 9 (DOLABELA, 1999, p. 72-73) ficou assim definido:

Quadro 9 – Competências empreendedoras

Atividades	Características	Competências	Aprendizagens
Descoberta de oportunidades.	Faro, intuição.	Pragmatismo, bom-senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados.	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e o concorrente líder.
Concepção de visões.	Imaginação, independência, paixão.	Concepção, pensamento sistemático.	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos.
Tomada de decisões.	Julgamento, prudência.	Visão.	Obter informações, saber minimizar o risco.
Realização de visões.	Diligência (saber “se virar”), constância (tenacidade).	Ação.	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação.
Utilização de equipamentos (principalmente de tecnologia de informação).	Destreza.	Polivalência (no começo, o empreendedor faz de tudo).	Técnica.
Compras.	Acuidade.	Negociação. Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para que todos ganhem.	Diagnóstico do setor. Pesquisa de compras.

Projeto e colocação do produto/serviço no mercado.	Diferenciação, originalidade.	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção.	<i>Marketing</i> , gestão.
Vendas.	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar <i>feedback</i> .	Adaptação às pessoas e circunstâncias.	Conhecimento do cliente.
Formação de equipes e conselheiros.	Ser previdente, projeção em longo prazo.	Saber construir redes de relações internas e externas.	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar.
Delegação de tarefas.	Comunicação, capacidade de aprender.	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações.	Gestão de operações.

Fonte: Dolabela (1999, p. 72-73)

Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28), ao tratar dos talentos empreendedores no Estado de Santa Catarina, Brasil, apresentam um quadro de competências empreendedoras.

O Quadro10 ficou assim definido:

Quadro 10 – Modelo de Características e Comportamentos Empreendedores para o processo de formação.

Características	Comportamentos (definições operacionais)
Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
	Tem visão de longo prazo, clara e específica.
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Planejamento e Monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos.
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
	Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.
	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28) adaptado de Cooley (1991).

As autoras ainda, visando explicitar o modelo referido no Quadro 10, apresentaram uma representação gráfica, que ficou assim estabelecida,

Figura 3 – Modelo gráfico de lógica/articulação entre competências/comportamentos empreendedores.



Estratégia de Persuasão e Criação de Redes de Contatos

Fonte: Rosa e Lapolli (2010, p. 29).

Ao fazer a comparação entre o comportamento do empreendedor e os músculos do corpo humano, Rosa e Lapolli (2101, p. 23-24) facilitaram o entendimento da figura que apresenta as competências como um sistema, onde:

Todos os indivíduos têm um conjunto básico de músculos, mas alguns desses músculos são mais desenvolvidos que os outros, alguns conseguem melhor resultado que os outros...Para atingir o alto desempenho em determinado mercado algumas competências podem ser mais importantes que outras, mas de um modo geral todas elas devem estar presentes para que uma ação empreendedora gere os resultados esperados [...]

Ainda afirmam que em determinados contextos algumas competências empreendedoras fazem mais sentido às ações individuais que outras. Com base nessa afirmação, visto ser uma pesquisa com foco em comportamentos individuais, utilizou-se o modelo por elas explicitado, para elaborar o questionário utilizados junto as entrevistas semi-estruturadas desta tese.

Adotou-se como conceito de competência empreendedora:

“comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”.

Essas competências encontram suas bases não só nos aspectos psicossociais como também no conhecimento e capacidade cognitiva de cada um. Para este estudo interessa a verificação das competências que diferenciam o empreendedor das outras pessoas que se dedicam às mesmas ocupações nas instituições universitárias pesquisadas. Portanto, as características empreendedoras comportamentais tratadas nesta tese, as quais passamos a chamar de competências empreendedoras, têm a finalidade de contribuir na superação desse hiato conceitual ou lacuna teórica, por meio da proposta apresentada de criação de um conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de IES públicas.

2.9 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Conforme Rabaglio (2008), a gestão por competência envolve a gestão de pessoas, mas muito mais do que uma forma de gerir pessoas, tem o objetivo de desenvolver talentos organizacionais. Não é uma ação isolada, mas um processo desenvolvido em toda a organização num movimento contínuo que transita do organizacional ao individual, ou seja, existe uma relação íntima nas quais as competências organizacionais e individuais se influenciam mutuamente (DUTRA, 2004). Hristov e Silva (1999) alertam para o fato de o papel dos gestores de recursos humanos nas últimas décadas estar sob intensa observação e avaliação, visto que as mudanças no cenário socioeconômico apontam para a necessidade de inovação, qualificação dos trabalhadores e formação de lideranças.

A gestão por competência orienta ações que têm o intuito de enriquecer o perfil dos indivíduos organizacionais a fim de atingir metas e objetivos. “O colaborador deixa de ser visto como um custo e passa a ser visto como uma fonte de vantagem competitiva.” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 34). Gramigna (2002) afirma que a gestão de pessoas voltada para resultados exitosos exige estratégias da gestão por competência, na qual a avaliação comportamental dos indivíduos e dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, dos CHA, é necessária para dizer se um profissional atende às exigências de um cargo. A ideia é aproximar as competências individuais daquelas necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (RABAGLIO, 2008).

Nesse sentido, cita-se Dutra (2001), ao afirmar que as competências individuais influenciam as competências organizacionais e vice-versa. No entanto as competências organizacionais ainda necessitam da tecnologia e da gestão, em que o processo de gerenciamento precisa reconhecer, manter e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes positivas na organização. Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 41) apresentam três categorias embutidas no CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude, que são:

- saber – o conjunto de informações articuladas sobre determinado tema;
- saber fazer – conjunto de capacidades que envolve a mobilização do saber, visando agir de forma a gerar um resultado concreto e em conformidade com um padrão preestabelecido;

- saber ser – conjunto de valores, crenças, desejos, motivações e outras características psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer.

Ainda Girardi, Tosta e Pacheco (2009), apresentam um quadro do desdobramento do CHA, apresentado por Leme (2005), que define o conhecimento como saber, habilidade como saber fazer e atitude como querer fazer. Assim, a gestão por competência é uma maneira avançada de administrar pessoas e instituições, na qual o desafio organizacional é transformar as competências individuais em diferencial competitivo para a empresa (GIRARDI, 2008).

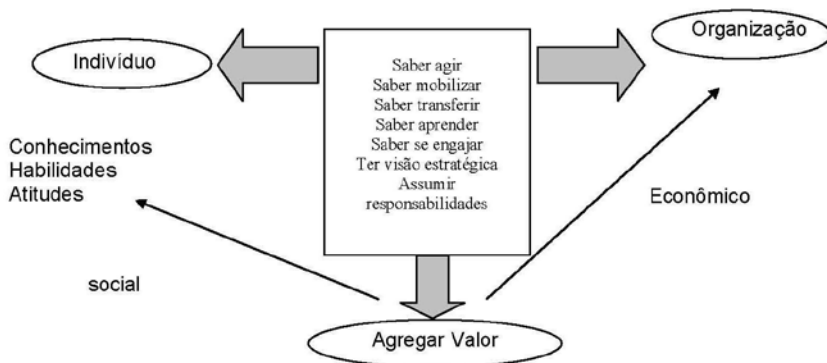
As mudanças organizacionais são possíveis, visto que a sociedade do conhecimento afeta o funcionamento delas. Neste cenário a gestão por competência permite a robustez de ideias. Prahalad e Hamel (1990) argumentam que a aquisição de competência organizacional é um aprendizado coletivo e fruto de compartilhamento organizacional. Para tal, há necessidade do reconhecimento de que os indivíduos possibilitam a renovação além de estarem em constante relacionamento com os outros e a própria empresa. Isso porque, como afirma Ruano (2007), a gestão por competência procura aproximar o desempenho pessoal com as metas organizacionais como vantagem competitiva. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) e Fernandes (2006) referem que as competências organizacionais podem ser divididas, essencialmente, quanto à natureza, em essenciais e básicas. As básicas são aquelas necessárias para abertura do negócio e as essenciais são as competências diferenciadoras.

As Instituições de Ensino Superior, com a responsabilidade de atender às necessidades da sociedade de desenvolvimento científico e tecnológico, têm se expandido e vêm se adaptando ao novo cenário globalizado. Esta situação traz a necessidade de uma maior profissionalização dos cargos gerenciais, por meio de práticas organizacionais e desempenho de funções que não reflitam somente o cumprimento das atribuições estipuladas nos regimentos dessas instituições.

No caso das Instituições Universitárias, a modificação do estado ou das condições das atividades transforma-se em serviços oferecidos à comunidade, ao governo e à sociedade, onde o trabalhador desenvolve atividades inerentes ao cargo, tendo para isso que desenvolver as competências necessárias, que na atual sociedade do conhecimento, torna-se cada vez mais variável e complexa. Na complexidade das atividades, o imprevisto é cada vez mais constante. Nesse contexto, Fleury e Fleury (2000) apontam para as competências como noção

fundamental para o cenário organizacional, as quais são consideradas fonte de valor não só para a instituição como para o indivíduo, conforme pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 – Gestão por competência



Fonte: Fleury e Fleury, (20001, p. 21)

Assim a gestão por competência precisa fazer parte do gerenciamento dessas organizações. Daí a necessidade de apresentar um conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de IES, visto que o desempenho organizacional está relacionado ao desempenho das pessoas envolvidas.

Concluindo, procurou-se tornar evidente, com esta fundamentação teórica, os conceitos fundamentais para a compreensão do assunto tratado e, fundamentalmente, o foco escolhido e, ainda, o que se encontra na literatura científica sobre o tema, uma vez que se torna necessário confirmar o ineditismo desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo especifica um conjunto de regras de como proceder no curso desta investigação científica com o propósito de conhecer a realidade empírica sobre a competência empreendedora na gestão de IES públicas. O conjunto de regras, segundo Castro (1978, p.35), “norteará a estrutura da pesquisa e propiciará condições para o alcance dos objetivos do estudo”. Afirma, ainda, que não existem métodos livres de imperfeição ou melhores, e que a combinação deles atenua as desvantagens isoladas de cada um.

Pesquisas que se propõem à compreensão de fenômenos sociais e humanos suscitam procedimentos e métodos que possibilitam a análise de contextos específicos, dando condições para focalizar comportamentos de indivíduos que, nesta pesquisa especificamente, proporcionarão a construção de competências empreendedoras levando em consideração a subjetividade e limitações. Nesse sentido, o comportamento do indivíduo empreendedor passa a ser a dimensão estudada relacionada às competências requeridas para gestores nas IES públicas. Assim, a abordagem qualitativa, articulada com a análise de conteúdo das entrevistas com foco nos incidentes críticos relatados, é empregada como caminho metodológico para o alcance dos objetivos propostos neste estudo. A fundamentação teórica apresentada é aperfeiçoada com o caminho metodológico, no intuito de melhor enquadrar a metodologia aos objetivos e propósitos do estudo.

Objetivamente este capítulo apresenta tipo ou caracterização da pesquisa, tipo ou natureza da pesquisa, desenho da pesquisa, revisão da literatura, procedimentos adotados para coleta dos dados ou estratégia de abordagem, sujeitos da pesquisa ou amostra, tratamento dos dados e análise dos dados, finalizando com as limitações do método.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica objetiva fundamentalmente contribuir para a evolução do conhecimento humano em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada segundo rigorosos critérios de processamento das informações.

A proposta epistemológica da pesquisa pode ser considerada fenomenológica, uma vez que o principal objetivo é estudar o fenômeno

experimentado e vivido pelo ser humano, conforme Vellone et al. (2000), ou seja, a abordagem está centrada na experiência de vida e subjetividade do ser humano, cujo estudo, percepção e interpretação formam os principais conceitos. A abordagem fenomenológica possibilitará a descrição, pelos sujeitos da pesquisa, das situações que determinam ou apresentam as competências empreendedoras descritas nos momentos de incidentes críticos relatados, uma vez que as suas falas evidenciarão as competências-chave para o sucesso da ação empreendida, já que a entrevista será focalizada. Martins et al. (1990) afirmam ainda que a fenomenologia como alternativa metodológica busca a essência do fenômeno colocado, além de receber descrições do sujeito da ação e do que fazem da situação, possibilitando a formação de unidades significativas. Gil (1999) corrobora com esse entendimento ao afirmar que o método fenomenológico consiste em mostrar o que é dado e esclarecê-lo descrevendo a experiência tal como ela é. A fenomenologia reconhece a importância do sujeito no processo de construção do conhecimento, uma vez que o mundo é criado pela consciência humana.

Quanto à natureza da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que permite a compreensão dos fenômenos sociais e capta dados não facilmente articulados como atitudes, motivos, entre outros relacionados ao comportamento humano, já que as entrevistas estarão focadas nos incidentes críticos descritos pelos entrevistados, que serão registrados, analisados, classificados e interpretados. Conforme Richardson et al. (1999), a descrição de situações complexas por pesquisas qualitativas permite a compreensão de processos dinâmicos vividos e o entendimento de particularidades do comportamento do indivíduo. No caso desta pesquisa, exclusivamente, descreverá o comportamento para determinada competência utilizada pelo sujeito no momento do incidente crítico.

Na percepção de Triviños (1995), a pesquisa qualitativa possibilita ambiente natural como fonte direta dos dados e tem a preocupação com o processo, analisando seus dados indutivamente, cujo significado é o foco essencial desta abordagem.

Quanto ao método, a análise de conteúdo irá proporcionar o registro do fenômeno de uma determinada realidade sem manipulá-lo, já que se pretende relatar as suas características, uma vez que analisa, registra e correlaciona os fatos com a literatura. Ainda “busca conhecer as diversas situações e relações em que ocorrem os fenômenos nos diversos aspectos do comportamento humano”, nas pessoas pesquisadas (CERVO et al., 2007, p.62).

Por ser uma pesquisa social, que envolve aspectos relativos ao

homem e seu relacionamento com instituições sociais, pode ser considerado um estudo exploratório porque visa a uma maior gama de conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 1997), uma vez que o mapeamento de competências na administração de ensino superior ainda é um tema inédito.

Diante da complexidade do estudo a que se propõe, optou-se também pela utilização da revisão sistemática seguida de revisão bibliográfica como suporte teórico, como auxiliar e orientador do método de investigação, uma vez que, de acordo com Cervo et al. (2007, p. 60) esse tipo de pesquisa “geralmente é empregado para explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, buscando conhecer ou analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto ou tema”. Requer ainda atenção, disciplina, aprofundamento e sistematização por parte do pesquisador. Assim, a revisão sistemática foi realizada utilizando as bases do *Cochrane Handbook* para sua elaboração.

A fim de aumentar a confiabilidade das informações e interpretações, o processo de análise de conteúdo corrobora com a pesquisa e o pesquisador no sentido de construir encadeamento de evidências, possibilitando a amplitude e convergência da descrição investigativa, estabelecendo a validade do construto (TRIVIÑOS, 1995), além de proporcionar resultados mais robustos nas pesquisas qualitativas. “O pesquisador qualitativo confere importância significativa para participação do sujeito e tende a apoiar-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis* que ressaltam sua implicação e da pessoa que forneceu as informações.” (TRIVIÑOS, 1995, p. 138). Portanto, o método de pesquisa qualitativo, para o alcance dos objetivos propostos nesta tese, “possibilitará analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano (hábitos, atitudes, comportamentos)” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 269), além do que, a pesquisa qualitativa pode ampliar a fidedignidade e a validade dos resultados da investigação (OECD, 2006).

Para Minayo (1994, p. 21), a pesquisa qualitativa preocupa-se com a realidade que não pode ser quantificada e “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

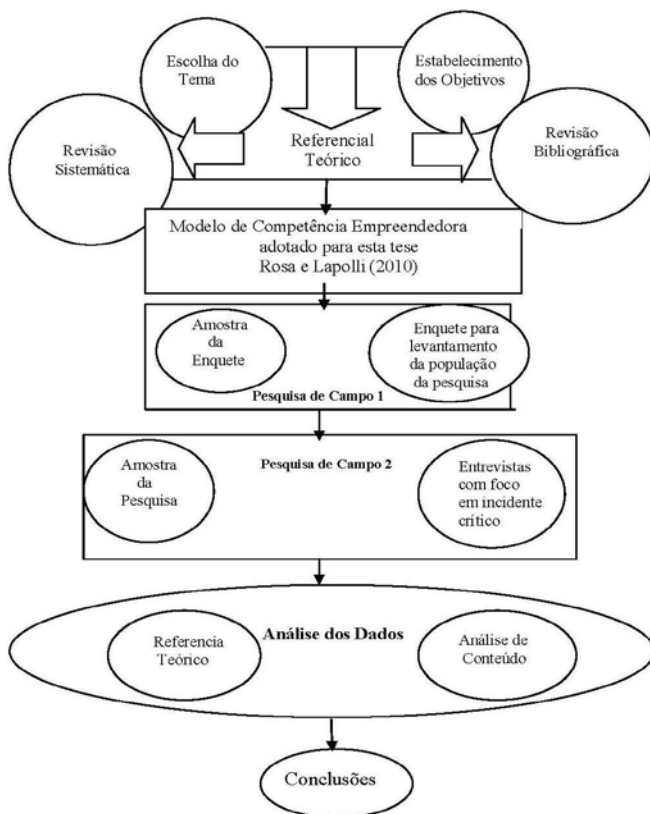
Brisolla (1998) diz que o novo paradigma científico busca maior interdisciplinaridade dos temas de pesquisa aplicada. Assim, acredita-se que as etapas da pesquisa possibilitarão uma análise aprofundada desse

fenômeno social repleto de significações, em que aspectos sociais, psicológicos e da própria administração das instituições e dos processos vividos pelos sujeitos da pesquisa farão parte das disciplinas constantes da interdisciplinaridade deste constructo.

3.1.1 Desenho da pesquisa

O estabelecimento dos passos e sequência descrevem o desenho de pesquisa (YIN, 2001). As etapas para o desenvolvimento desta pesquisa estão descritas na Figura 5.

Figura 5 – Procedimentos para investigação



3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão teórico-metodológica desta tese foi elaborada por meio de revisão sistemática e pesquisa bibliográfica e, num segundo momento, realizou-se revisão sistemática integrativa.

Inicialmente foi feita revisão sistemática e pesquisa bibliográfica mais abrangente, utilizando-se teses, dissertações, Google Scholar e *e-books*, indicados nas referências bibliográficas dos autores levantados, principalmente pela revisão sistemática, a fim de verificar a existência de uma lacuna teórica ou hiato conceitual sobre o tema de interesse.

Com a intenção de apresentar resultado pertinente e robusto, buscou-se nas bases de dados do portal CAPES a que cobrisse várias áreas de conhecimento e possibilitasse maior número de artigos e resumos. Dentre elas, a Scopus, referenciada pela CAPES pelo *site* <http://www.elsevier.com.br/bibliotecadigital/rso/port/images/Edicao_01_junho07.pdf>, e por Freire (2010, p. 44), assegura pesquisa em um conteúdo indexado, sendo hoje a base com maior número de resumos e referências bibliográficas da literatura científica. Permite a análise de artigos citados com muita frequência. Permite saber quem está citando quem e quantas citações um artigo ou autor recebeu. Fornece uma visão geral das principais revistas, disciplinas e autores que publicam em determinada área de interesse. Permite uma visão multidisciplinar da ciência. É atualizada diariamente. Ainda é possível visualizar tendências de pesquisa e as conexões entre as diversas áreas de conhecimento. Portanto, pode ser considerada uma ferramenta para avaliação de produções científicas, possibilitando dessa forma o artifício da revisão sistemática.

O procedimento da revisão sistemática deu-se por passos e procedimentos determinados pelo *Cochrane Handbook* (disponível em <<http://www.cochrane.org/resources/handbook/Handbook4.2.6Sep2006.pdf>>) e por Banningan, Droogan e Entwistle, (1997). Foram utilizados termos como “*knowledge management*” e os construtos *entrepreneurship* e *competence*, na base de dados Scopus do portal Capes. Iniciou-se a revisão com o termo “*knowledge management*”, sendo encontrados 17.638 títulos. Estes estavam concentrados na área de ciências da computação com 53% dos títulos, engenharia com 30% dos títulos, administração com 24% dos títulos. Sobre este assunto, pesquisas têm sido realizadas desde 1996 com um título e pico de pesquisas e artigos em 2009 com 4.615 títulos publicados.

Foi então necessário refinar a pesquisa acrescentando-se o termo “*entrepreneurship competence*” que foi trabalhado como construto, uma

vez que como termo não apresentou resultado. Utilizou-se inicialmente o constructo *entrepreneurship*, que resultou em 410 títulos com maior concentração nas áreas de administração com 68% dos títulos, ciências da computação com 29% dos títulos, engenharia com 28% dos títulos e ciências sociais com 21% dos títulos. Pesquisas têm sido realizadas sobre este assunto desde 1996 com um título, com pico de publicação em 2009, com 108 títulos.

Como o foco da pesquisa está na competência empreendedora, refinou-se mais uma vez, utilizando o construto *competence*, o que permitiu o seguinte resultado: 136 títulos assim divididos: 74% na área da administração, 24% na área das ciências da computação, 24 % na área da engenharia e 21% na área de ciências sociais. Pesquisas têm sido realizadas sobre este assunto desde 1996 com um título, com pico de publicação em 2008, com 16 títulos.

Ainda buscou-se um último filtro referente às áreas de concentração, que resultou nos seguintes dados: 69 títulos distribuídos nas áreas de administração, com 85% dos títulos, economia e ciências sociais com 15% dos títulos e psicologia com 3% dos títulos.

Esta revisão sistemática permitiu observar que após o primeiro refinamento da pesquisa o termo competência empreendedora não apresentou resultado, forçando a realização da pesquisa por construto. Esta informação confirma a não existência de pesquisas sobre competência empreendedora na gestão do conhecimento, mostrando, dessa forma, a lacuna teórica, que reforça o ineditismo da pesquisa.

Por ser uma prática que consiste numa forma de síntese dos resultados dos artigos pesquisados, oferece subsídios que auxiliam na reflexão e posterior construção do cenário do problema em questão. Assim, trinta artigos trataram da Gestão do Conhecimento, 13 da Gestão da Inovação, dez da Aprendizagem Organizacional, sete da Gestão por Competência, cinco de Transferência de Conhecimento e quatro de Gestão Estratégica.

A ferramenta de busca da Biblioteca Universitária da UFSC ainda oferece a possibilidade de consulta em teses, dissertações e livros, o que foi agregado a esta pesquisa, enriquecendo e trazendo subsídios para o tema da tese, produzindo um referencial teórico mais robusto e consistente. O resultado desta revisão permitiu nortear a pesquisa para o foco da tese.

Este tipo de revisão apresenta limitação, pois permite uma visão do que está sendo trabalhado no âmbito da academia, no entanto, o método apresenta fragilidade no sentido de permitir buscas e refinamentos apenas conforme os parâmetros estabelecidos pela base de dados, o que nem sempre é suficiente para uma tese; e isto leva o pesquisador a buscar outras referências por meio de novas ferramentas de busca, como foi o

caso de teses, dissertações e livros, bem como as referências bibliográficas constantes no Portal da CAPES e na BU da UFSC.

Após qualificação da tese voltou-se à revisão sistemática. A base de dados Scopus do Portal Capes, reformulada, permitiu a realização de uma revisão sistemática integrativa com artigos publicados em anais de eventos e *journals*. Nesta segunda etapa da revisão sistemática integrativa, utilizou o construto *competenc** a fim de que o universo abrangesse não só a palavra *competence* como também a expressão *competency*, para que a pesquisa fosse mais relevante. Portanto, a busca por *entrepreneurship competenc** e *entrepreneurial competenc** resultou em 42 títulos sendo distribuídos como mostram os quadros 11 e 12.

Quadro 11 – Títulos distribuídos por área.

Área	Quantidade
Administração	27
Ciências Sociais	09
Economia	07
Engenharia	05
Psicologia	04
Ciências da Computação	03
Ciências da Decisão	03
Medicina	02
Ciência Ambiental	01
Indefinido	01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas informações do site: <<http://www.periodicos.capes.gov.br.ez46.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 22 junho 2011

Quadro 12 – Títulos distribuídos por ano.

Ano	Quantidade
2011	05
2010	11
2009	09
2008	04
2007	01
2005	03
2004	03
2002	03
1999	02
1986	01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas informações do site: <<http://www.periodicos.capes.gov.br.ez46.periodicos.capes.gov.br>> Acesso em 22 de junho de 2011

Ainda, quanto ao tipo de documento e publicação a busca resultou em 28 artigos publicados, nove *papers* em conferências, três artigos impressos, dois artigos de revisão e destes, 34 publicados em *journals* e oito em conferências.

Ao observar os dados referentes aos anos de publicação, pode-se perceber um significativo aumento de pesquisas que tratam de competências empreendedoras e que torna-se expressivo a partir de 2008.

Dos títulos encontrados nessa etapa da revisão sistemática integrativa, nenhum tratou do assunto desta tese, ou seja competência empreendedora na gestão de IES públicas. Um título, “*Headmaster and entrepreneurship criteria*. de Hamzah, M.S.G., Yusof, B.H., Abdullah, S.K., 2009”, sugere que diretores de escola tenham formação para o empreendedorismo para garantir o sucesso na formação dos alunos. Portanto não tratou do das competências empreendedoras na atuação da gestão de IES. Os autores utilizam um questionário com setenta perguntas, o que vai contra a orientação de Spencer e Spencer (1993), utilizado nesta tese, quando afirma que entrevistas com foco em comportamento é que podem avaliar a presença de competências empreendedoras em pessoas. Para avaliar comportamento é necessário realização de entrevista com foco em comportamento e posterior análise de conteúdo, a fim de detectar o comportamento expresso pelos entrevistados nas ações (incidentes críticos) relatadas. Assim, novamente o resultado reforça a lacuna teórica ou hiato conceitual, já anteriormente sugeridos.

3.3 ESCOLHA DO MODELO DE COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

Com base na revisão realizada definiu-se a utilização do modelo apresentado por Rosa e Lapolli (2010) para realizar a análise de conteúdo das entrevistas. O modelo definido por McClelland na década de 1970, posteriormente trabalhado por Silva (1991), por Cooley (1991), por Lopes (1999) e por Morales (2004) e adaptado por Rosa e Lapolli (2010) serviu de base para elaboração do questionário aplicado nas entrevistas desta pesquisa, visto que algumas competências empreendedoras fazem mais sentido às ações individuais que outras, e o modelo relaciona a necessidade de utilização de um músculo do corpo humano, em determinadas situações, que outros; assim também ocorre com a utilização de determinadas competências pelos seres humanos, em

determinadas situações, por serem as mais adequadas. Esta práxis adéqua-se à pesquisa com foco em comportamentos individuais, como foi encontrado nos estudos de Silva (1991), Lopes (1999) e Morales (2004). Daí utilizar-se o modelo por eles explicitado não só para elaborar o questionário das entrevistas semi-estruturadas como para realizar a análise de conteúdo conforme as categorias já definidas nesta tese.

3.4 COLETA DE DADOS

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004, p. 163) afirmam que “as pesquisas qualitativas são multimetodológicas, utilizando uma grande variedade de procedimentos e instrumentos para coleta de dados”. Dessa forma, o processo iniciou com uma ampla pesquisa teórica. Posteriormente, na primeira etapa da pesquisa de campo, realizou-se uma enquete junto às IES públicas: IFSC, UDESC, UFSC e UTL, com vista a descobrir pessoas que realizaram projetos e processos de sucesso para a organização, ou seja, os empreendedores organizacionais. Essas pessoas indicadas na enquete constaram da segunda parte da pesquisa de campo. Elas compuseram a amostra da pesquisa em sua totalidade de indicação. Com elas, foram realizadas entrevistas com foco em incidente crítico, com o fim de identificar competências empreendedoras relatadas.

Por se tratar de uma pesquisa fenomenológica, buscou-se a explicação de Triviños (1995), quando explicita que todo fenômeno social é composto por atos, atividades, significado, participação, relações e situações. Estas características abrangem uma amplitude e profundidade que exigiram preparação do pesquisador e contemplaram a necessidade de um robusto referencial teórico, planejamento para obtenção das informações de pesquisa e um consistente modelo de análise de conteúdo.

Nesse caso planejou-se um claro referencial teórico elaborado por meio de revisão sistemática, além de pesquisa bibliográfica para embasar a coleta de informação por meio da entrevista enfocada em incidente crítico.

A pesquisa descritiva, de acordo com Triviños (1995, p. 128), “é aquela que pretende descrever as características de um dado fenômeno que está impregnado de significados, ou seja, que deseja especular a percepção de um fenômeno num contexto”. Nesse tipo de pesquisa, os resultados são expressos por meio de narrativas e declarações das

pessoas investigadas nas entrevistas. Gil (1999), ao tratar do assunto, informa que o objetivo desse tipo de pesquisa é estudar as características de um grupo e que são essas as mais solicitadas por organizações educacionais, partidos políticos e empresas comerciais.

A entrevista é uma forma de interação social na qual o investigador formula perguntas ao investigado e uma das formas de coleta de dados mais comumente utilizadas em pesquisas sociais (GIL, 1999).

Nesta pesquisa, exclusivamente, foi utilizada a entrevista focalizada em incidente crítico, já que esse tipo de entrevista permite a exploração de uma experiência vivida, em que o investigador confere ao entrevistado ampla possibilidade de expressar o assunto tratado (GIL, 1999).

Para realização da entrevista focalizada em incidente crítico foi utilizado o método da entrevista de eventos comportamentais, semi-estruturada, uma vez que os modelos de entrevistas tradicionais não funcionam bem para identificar competências, segundo Spencer e Spencer (1993). Os autores estabelecem a forma de como conduzir a entrevista colocando como pontos fundamentais a apresentação ao entrevistado, tanto do investigador como do objetivo da pesquisa; local apropriado; gravação. O investigador deverá solicitar ao entrevistado que exponha em detalhes as situações mais importantes pelas quais ele passou no trabalho, citando pontos de sucesso e de fracasso. Portanto, a finalidade do método é tratar de encontrar, por trás do que as pessoas dizem, o que realmente elas fazem.

Com relação à técnica do incidente crítico, Almeida (2009, p. 186) esclarece que incidentes críticos “são produzidos pelo modo como olhamos uma situação: um incidente crítico é uma interpretação do significado de um evento”. Woods (1993, p. 1) conceitua o incidente crítico como “episódios não planejados, altamente energéticos, com grandes consequências para o desenvolvimento e mudanças pessoais”. Para Flanagan (1973, p. 109), estudioso da técnica do incidente crítico, “é essencialmente um procedimento para reunir fatos importantes relacionados com o comportamento em situações definidas”.

Por fim, para a realização das entrevistas focalizadas em incidentes críticos, necessário se fez estabelecer o universo da pesquisa. Esta foi estabelecida após enquete inicial que será aplicada junto aos gestores da alta hierarquia das instituições investigadas, compreendida por reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de centros e unidades/campo e coordenadores de pós-graduações das IES públicas. Para esta enquete foram utilizados princípios do Método Delphi, que é uma ferramenta para análise qualitativa, em que é mantido o anonimato dos respondentes. É um método que não exige um número máximo ou

mínimo de componentes; portanto, a amostra pode ser intencional (GIOVINAZZO; FISCHMANN, 2002). É um método interativo que se baseia nas respostas de especialistas que são cuidadosamente selecionados por sua experiência para responder a um questionário. Esse grupo de especialistas é mais preciso que um grupo informal.; por isso, nesta tese, o grupo foi formado por gestores do escalão superior que estão atuando e que por sua vez foram mais facilmente localizados.

A enquete foi a ferramenta utilizada para levantamento da amostra dos sujeitos na pesquisa de campo 1, da qual o resultado apresentado apontou o universo dos sujeitos para a pesquisa de campo 2, conforme apresenta o desenho de pesquisa.

3.5 SUJEITOS DA AMOSTRA

A pesquisa de campo subdivide-se em duas etapas: pesquisa de campo 1, realizada por meio da enquete inicial, e pesquisa de campo 2, com universo composto por sujeitos indicados pela enquete inicial.

Foram levados em consideração para a composição da amostra de sujeitos da pesquisa de campo 1 (Apêndice A) os gestores da administração das IES públicas: Instituto Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Técnica de Lisboa, envolvendo reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de centros e unidades/campo e coordenadores de programas de pós-graduações, uma vez que as IES possuem uma estrutura complexa e sustentabilidade indefinida em seus processos.

A composição dos sujeitos da pesquisa de campo 2 ficou na dependência da indicação da enquete inicial. Obteve-se uma relação de pessoas de destaque em suas áreas de atuação, nos diversos setores das instituições. Essas pessoas deram depoimento sobre seu comportamento em meio a situações críticas (Apêndice B), fornecendo, dessa forma, os dados necessários para a realização do estudo. Foram sujeitos da pesquisa pessoas que trabalham ou trabalharam nas instituições pesquisadas.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com pessoas; portanto, tornou-se conveniente e recomendável a apreciação desta, pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina. A aprovação ocorreu em 28 de junho de 2010, conforme Apêndice C e Anexo A, que tratam do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Foram utilizadas técnicas de pesquisa diferenciadas para realização deste estudo bem como para coleta de dados. Assim, os dados foram tratados de diversas formas.

Inicialmente foi utilizada uma enquete baseada em princípios do método Delphi, a fim de identificar os empreendedores das instituições pesquisadas, que formaram o universo populacional.

Todas as entrevistas foram transcritas para facilitar a análise de conteúdo, que tem o intuito de identificar as competências empreendedoras relatadas pelos entrevistados. Carbone e Ruffato Jr. (2006) avaliam estudos sobre competências individuais e organizacionais importantes para a orientação estratégica de ações e direção para o desenvolvimento organizacional e profissional.

O recurso da entrevista permitiu que o entrevistador conduzisse a conversação em torno do foco da pesquisa, que é o comportamento do entrevistado diante dos incidentes críticos relatados, porém permitindo que este falasse livremente, à medida que iam sendo feitas inferências na condução da entrevista.

Triviños (1995, p. 135-138) esclarece que a entrevista, “apoiada em teorias ou hipóteses que interessam à pesquisa, dão margem a amplas interrogações que vão surgindo à medida que as respostas vão sendo construídas”.

As entrevistas com foco em incidentes críticos consistiram em descobrir quais competências encontraram-se nas verbalizações das pessoas entrevistadas, que foram colocadas em prática na resolução de problemas (Apêndice B), e que foram identificadas posteriormente por meio da análise de conteúdo. Este método permitiu descobrir e obter dados suficientes para a construção de um conjunto de competências empreendedoras, uma vez que a técnica de análise de conteúdo em pesquisa social é uma maneira de capturar o comportamento humano em situação real. Richardson (1989, p. 176-187) afirma que “a análise de conteúdo utilizada para estudar o material do tipo qualitativo trabalha um conjunto de técnicas para análise das narrativas, no qual os dados coletados podem ser agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo”.

O relato durante as entrevistas de incidentes críticos (Apêndice B), que consiste em perguntar aos participantes por quais situações e dificuldades passaram e o que pensaram, fizeram, sentiram e que decisão tomaram a respeito do ocorrido durante o processo do incidente

descrito, visou identificar as habilidades ou comportamentos que foram diferenciados entre sucesso e falha nas horas críticas. O incidente crítico significa uma ocorrência não comum no passado, pela qual o sucesso ou insucesso alcançado tenha tido um impacto significativo no desempenho da pessoa (BROPHY e KIELY, 2002; MCLAGAN, 1998; PARRY, 1996). O seu relato deve registrar detalhes do comportamento dos sujeitos envolvidos.

Flanagan (1973, p. 100), ao explicitar o que significa o incidente crítico, estabelece o seguinte conceito:

Qualquer atividade humana observável, que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões sobre o indivíduo que realiza a ação. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou a intenção do ato pareça suficientemente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos.

As entrevistas focadas fizeram com que o entrevistado discorresse sobre o incidente crítico e a forma de enfrentá-lo, permitindo uma ampla descrição, possibilitando a clareza necessária para a análise de conteúdo que foi realizada posteriormente.

Utilizou-se ainda como auxiliar neste processo a revisão sistemática, que por ser uma prática que consiste numa forma de síntese dos resultados dos artigos pesquisados, acaba por fornecer subsídios tais que poderão auxiliar na reflexão e análise posterior, quando da construção dos resultados da pesquisa de tese.

Cada método de pesquisa traz uma linha de ação diferente para uma realidade e revela aspectos diferentes do objeto pesquisado, já que o pesquisador traz, dele próprio, objeto e linhas de ação que serão sem igual, como é o caso do caleidoscópio, que dependendo do ângulo em que é segurado revela cores e configurações diferentes (DENZIN, 1978).

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa visou ampliar horizontes a fim de possibilitar maior abrangência possível. A investigação teve seu

desenvolvimento relacionando o fenômeno em questão e dando voz aos sujeitos pesquisados, possibilitando dessa forma um recorte do contexto em que está inserido o estudo.

Assim, Franco (2008, p. 10) contribui no sentido de informar que a análise de conteúdo é um “[...] procedimento de pesquisa, no âmbito de uma abordagem metodológica [...] epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento”, técnica esta que permite a descrição do conteúdo de uma entrevista, que nesta pesquisa, ocorreu de forma imparcial e sem julgamento de valores.

Essa técnica, segundo Richardson (1989) consiste na classificação dos elementos contidos nas mensagens, que envolve palavras ou símbolos, frases, entre outros, que possibilitará o alcance dos objetivos propostos numa pesquisa qualitativa. Assim, utilizou-se a análise categorial, que segundo Bardin (2009, p. 199) “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades”. Nesse processo de categorização, segunda a mesma autora (p. 199), a “análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicarem significações manifestas”. Dessa forma, a análise de conteúdo iniciou com uma leitura global sobre o material, resultante das transcrições das entrevistas, passando em seguida por um recorte em suas partes, para serem categorizadas e classificadas com vistas a decodificar o significado das partes em correlação com o todo, o que permitiu durante esse processo, a definição das categorias de análise, levando-se em consideração a dimensão empreendedora com os aspectos comportamentais, atitudes e habilidades. A definição operacional das categorias de análise, de acordo com Franco (2008), teve por finalidade identificar os aspectos observáveis na comunicação dos entrevistados, evidenciados por meio dos elementos comportamentais expressos verbalmente e relatados em suas ações, o que permitiu organizar e descobrir elementos que foram manifestados nas representações comunicadas pelos entrevistados.

Portanto, a coleta e a análise de dados foram fases que se retroalimentam constantemente, sendo esta uma das observações de Triviños, 1995.

3.8 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Embora se busque interpretação para esse fenômeno social complexo, a pesquisa encontra-se limitada às Instituições de Ensino

Superior públicas, o que sugere outras pesquisas posteriores em outros contextos sociais. Portanto, esta constatação sugere estar sujeita à cultura dessas instituições intensivas em conhecimento, não permitindo, assim, generalizações.

Outra limitação encontra-se na formação da amostra para pesquisa de campo 1, a qual será formada por reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de centros e unidades/campo e coordenadores de pós-graduações das IES públicas que estão atuando, uma vez que o Método Delphi sugere a contribuição de especialista, não indicando assim a contribuição de toda a comunidade universitária.

O conjunto de regras descrito neste capítulo teve o intuito de corroborar na investigação científica proposta por este estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se o resultados da pesquisa de campo 1 e 2, por meio da enquete inicial e análise de conteúdo das entrevistas realizadas, conforme descrição nos procedimentos metodológicos.

Esta pesquisa, que resgata conceitos e definições fundamentais sobre competências, articulados com as entrevistas realizadas nas quatro IES, teve o objetivo de identificar um conjunto de competências empreendedoras requeridas dos gestores de IES públicas. Foram entrevistados empreendedores das seguintes IES: Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Dessa forma, a pesquisa foi realizada no Brasil e em Portugal.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 1

A pesquisa dividiu-se em dois momentos, quanto à coleta de material para análise. O primeiro momento da coleta, chamado de pesquisa de campo 1, aconteceu por meio de enquete.

A decisão de tomar este caminho metodológico se deu por não haver o conhecimento de quem eram os empreendedores da instituição. Assim, a aplicação de princípios do método Delphi auxiliou nesta etapa, por ser um método utilizado em pesquisas qualitativas, além de ser um método interativo e baseado em resposta de especialistas que são cuidadosamente selecionados por sua experiência. Dessa forma a enquete foi aplicada aos gestores da alta hierarquia das instituições investigadas e compreendeu reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de centros e unidades/campos e coordenadores de pós-graduações das IES.

Para uma melhor compreensão quanto à aplicação desta enquete, apresenta-se a seguir, os quadros 13, 14, 15 e 16 com os dados da pesquisa de campo 1 em cada IES. Estes quadros apresentam os resultados das indicações pelos gestores que participaram da enquete inicial.

Quadro 13 – Enquete realizada no IFSC

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA	
Florianópolis - Brasil	
Enquete	Indicações
Reitor	42
Vice-Reitor	38,43
Pró-Reitor de Administração	44
Pró-Reitor de Ensino	38, 43
Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional	45
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Inovação	47
Pró-Reitor de Relações Externas	38
Diretor do <i>Campus</i> de Florianópolis	40
Diretor do <i>Campus</i> de Palhoça Bilíngue	38
Diretor do <i>Campus</i> Continente	39
Diretor do <i>Campus</i> São José	41
Coordenador Geral das Pós-Graduações	43
Diretor Executivo	38
Diretor de Expansão	38
Diretor de Desenvolvimento de Ensino	43
Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação	46
Diretor de Extensão	44
Diretor de Comunicação	41
Diretor de Gestão do Conhecimento	41
Diretor de Tecnologia da Informação e da Comunicação	38
Diretor Administrativo	37
Diretor de Gestão de Pessoas	38, 41

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No IFSC houve 25 indicações para a entrevista. No entanto algumas pessoas foram indicadas mais de uma vez, resultando, então, 11 indicações para a entrevista.

Quadro 14 – Enquete realizada na UDESC

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA Florianópolis - Brasil	
Enquete	Indicações
Reitor	57
Vice-Reitor	53
Pró-Reitor de Administração	61
Pró-Reitor de Ensino	76
Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade	71, 62
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	68
Pró-Reitor de Planejamento	Não indicou
Diretor do Centro de Artes – CEART	71
Diretor do Centro de Saúde e do Esporte – CEFID	56, 58, 65, 55, 52
Diretor do Centro da Administração e Socioeconomicas - ESAG	64, 50
Diretor do Centro de Ciências Humanas e da Educação – FAED	63, 68
Diretor do Centro de Educação a Distância – CEAD	48
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Artes Visuais	67, 66, 68, 56
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Teatro	54, 60
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Música	60
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento	56, 65, 55, 52
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração	59, 68, 51
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação	69
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em História	69
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Sócioambiental	49, 70

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na UDESC houve 36 indicações para a entrevista, sendo que uma das pessoas indicada é de outra instituição (UFSC). Houve, também, pessoas que foram indicadas mais de uma vez. Somente uma pessoa não indicou, o que resultou em 24 indicações para a entrevista.

Quadro 15 – Enquete realizada na UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Florianópolis – Brasil	
Enquete	Indicações
Reitor	85
Vice-Reitor	85
Pró-Reitor de Pós-Graduação	Não indicou
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis	73, 74, 78
Pró-Reitor de Infraestrutura / SEPLAN	131
Pró-Reitor de Infraestrutura / PROINFRA	134
Pró-Reitor de Ensino de Graduação	Não indicou
Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão	Não indicou
Pró-Reitor de Desenvolvimento Humano e Social	124
Diretor do Centro de Ciências Agrárias – CCA	77, 82, 133
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas	82
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Alimentos	86
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Aquicultura	77, 82
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Recursos Genéticos	Não indicou
Diretor do Centro de Ciências Biológicas – CCB	83
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Bioquímica	83
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Biologia Vegetal	84
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia e Biociência	83
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Neurociências	83
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Farmacologia	83
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ecologia	87, 93
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Biologia Celular e Desenvolvimento	95
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Fisiológicas	Não indicou
Diretor do Centro de Comunicação e Expressão – CCE	81
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Jornalismo	100
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Inglês	99
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução	88

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Linguística	Não indicou
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design	90, 92, 110
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Literatura	76
Diretor do Centro de Ciências Jurídicas – CCJ	102
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Direito	102
Diretor do Centro de Desportos – CDS	104
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação Física	98
Diretor do Centro de Educação – CED	108
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação	132
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica	105
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação	Não indicou
Diretor Centro de Ciências da Saúde – CCS	117
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Nutrição	79
Coordenador do Programa de Pós-Graduação Ciências Médicas	113
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem	117
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Farmácia	96
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Odontologia	115
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública	112
Diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH	103
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social	130
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Filosofia	103
Coordenador do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar	130
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Geografia	130
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em História	80
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Psicologia	103, 130
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política	130
Diretor do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - CFM	72

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Física	75
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Matemática	Não indicou
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Química	75, 119
Diretor do Centro Sócio-Econômico – CSE	126
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração	107, 128
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis	Não indicou
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Economia	128
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais	126
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social	Não indicou
Diretor do Centro Tecnológico – CTC	122
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo	97, 127
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação	Não indicou
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil	72, 97, 123
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas	94
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento	129
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Materiais	121, 125
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Química	89, 114, 116
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica	Não indicou
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental	101, 118
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação	111
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica	109, 120
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos	91, 106

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na UFSC obteve-se 84 indicações para a entrevista, sendo que algumas pessoas deixaram de indicar e ainda, algumas pessoas foram

indicadas mais de uma vez, totalizando 63 indicações para a entrevista.

Quadro 16 – Enquete realizada na UTL

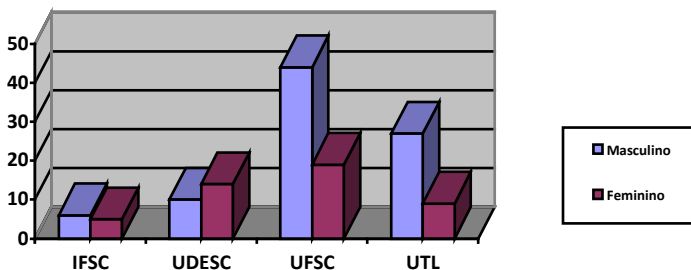
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA	
Lisboa - Portugal	
Enquete	Indicações
Reitor	20
Vice-Reitor	09
Vice-Reitor	03
Vice-Reitor	32,34, 35
Pró-Reitor	24
Pró-Reitor	02
Pró-Reitor	11
Coordenador da Universidade Senior	21
Presidente do Instituto Superior Técnico – IST	22, 26, 28, 33
Presidente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ISCSP	23, 25, 27
Presidente do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG	1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
Presidente do Instituto Superior de Agronomia – ISA	31
Presidente da Faculdade Arquitetura – FA	29, 30, 36
Presidente da Faculdade de Motricidade Humana – FMH	Não indicou
Presidente da Faculdade de Medicina Veterinária – FMV	Não indicou

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na UTL houve 36 indicações para a entrevista, sendo que nenhuma indicação ocorreu mais de uma vez. Trabalhou-se então, com as 36 indicações para a entrevista.

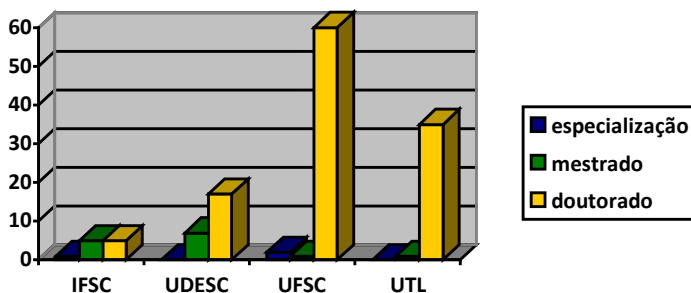
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Apresenta-se a caracterização das pessoas entrevistadas nas quatro IES investigadas. Estes dados estão em forma de representação gráfica.

Figura 6 – Distribuição da amostra de pesquisa por sexo

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

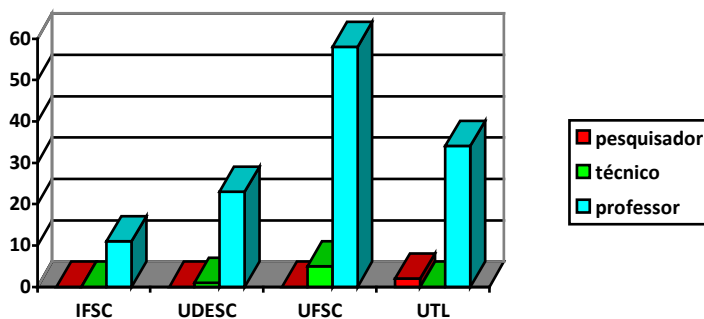
Conforme a Figura 6, no IFSC houve 6 homens e 5 mulheres entrevistados. Na UDESC, dez homens e 14 mulheres. Na UFSC, 44 homens e 19 mulheres e na UTL, 27 homens e nove mulheres.

Figura 7 – Distribuição da amostra de pesquisa por formação

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Analisando -se a Figura 7 observa-se que no IFSC há, entre os entrevistados, uma pessoa com especialização, cinco com mestrado e cinco com doutorado. Na UDESC há sete pessoas com mestrado e 17 com doutorado. Na UFSC há dois especialistas, um mestre e sessenta doutores e na UTL há um mestre e 35 doutores.

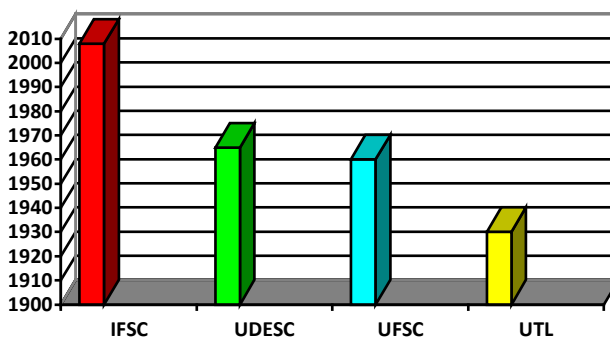
Figura 8 – Distribuição da amostra de pesquisa por função



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

A análise da Figura 8 mostra que no IFSC os 11 entrevistados eram professores. Na UDESC, um entrevistado era técnico-administrativo e 23 eram professores. Na UFSC, cinco eram técnico-administrativos e 58, professores e na UTL dois eram pesquisadores e 34, professores.

Figura 9 – Apresentação das IES por ano de criação.



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

A Figura 9 mostra a idade de início de cada instituição, onde o IFSC iniciou seus trabalhos em 1910. Sua criação aconteceu em 1909 por meio do Decreto n. 7.566, em 23 de setembro de 1909 com o objetivo de proporcionar formação profissional, como uma escola técnica de nível médio. Somente adquiriu status de universidade em 2008 por meio da Lei n. 11.892.

A UDESC iniciou suas atividades como uma instituição de nível superior em 1965. Foi criada pelo Decreto 2.802, de 20 de maio de 1965 e instituída como Fundação pela Lei n° 8092, de 1° de outubro de 1990.

A UFSC iniciou suas atividades de ensino superior com a criação da Faculdade de Direito em 1932. Somente adquiriu status de universidade pela Lei 3.849 de 18 de dezembro de 1960.

Por fim, a UTL foi criada em 1930, a partir de quatro escolas. O Instituto Superior de Economia e Gestão e o Instituto Superior Técnico criados em 1911. E a Escola Superior de Medicina Veterinária e o Instituto Superior de Agronomia foram criados em 1930.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 2

A seguir estão apresentadas as competências identificadas por meio de análise de conteúdo, nas 134 entrevistas efetivadas nas instituições investigadas, dispostas nas categorias de análise contidas no Quadro 10 de Rosa e Lapolli (2010), que estão organizadas em subcategorias e que correspondem aos quadros das próximas páginas.

O trabalho desenvolvido por Rosa e Lapolli (2010) apresenta dez características empreendedoras com três comportamentos cada, que ficaram definidos como categorias e subcategorias de análise, nas quais os aspectos comportamentais observáveis nas situações de incidente crítico expressos pelas ações dos empreendedores, permitiram trazer contribuições diferenciadas por servir como recurso para nortear a interpretação e os resultados apresentados nesta pesquisa.

Após cada etapa de categorização, apresentaram-se referências que caracterizam as competências levantadas. A interpretação e categorização das entrevistas é uma etapa complexa, visto que a abordagem metodológica apresenta análise interpretativa dos aspectos observáveis nas falas dos entrevistados, que utilizou a análise de conteúdo na visão de Bardin (2009) e Franco (2008).

A abordagem fenomenológica por meio da análise de conteúdo,

utilizada nesta tese, permite as mais desafiadoras possibilidades de integrar o conteúdo das entrevistas à exploração qualitativa das informações contidas nos incidentes críticos relatados. É uma metodologia de pesquisa aqui utilizada para descrever e interpretar o conteúdo das entrevistas, conduzindo dessa forma as descrições qualitativas com a intenção de interpretar as mensagens e atingir o entendimento da competência empregada para a ação relatada.

O empreendedor institucional, ao se deparar com uma situação desafiadora na instituição em que trabalha, resultado das constantes transformações e mudanças demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento de suas atividades e atendimento das necessidades organizacionais em que é necessário postura reflexiva, proativa e de adaptação, comprometimento, persistência entre outras, refletindo ações eficazes e assegurando seu êxito.

Os entrevistados nessas instituições expressaram suas angústias e realizações, as quais foram identificadas como incidentes críticos. Ao expressarem suas ações, permitiram vislumbrar as competências empreendedoras por eles utilizadas para ultrapassar os obstáculos e alcançar soluções para as situações descritas. Ou seja, as competências empreendedoras apresentadas pelos entrevistados são a forma individual de representação da realidade expressa por meio do incidente crítico relatado, onde a ação de cada um pode ser vista como um aprendizado fruto das experiências vivenciadas por eles. Assim, a constatação de Marchal (1989), em seu manual de orientação a famílias com adolescentes, no qual afirma que as habilidades podem ser ensinadas, contribui e reforça a ideia da importância do conhecimento das competências empreendedoras no saber agir dos gestores de IES a fim de poderem tomar rápida e continuamente decisões.

A construção do conhecimento desta pesquisa foi um esforço para aproximar a construção teórica com os fatos empíricos, num processo dinâmico. A visão reducionista em torno da temática competência empreendedora se dá pela quantidade de pesquisas survey de método quantitativo. Assim, a discussão deste assunto por meio de uma pesquisa qualitativa e método de análise de conteúdo privilegia o conhecimento de experiências vividas pelos atores ao longo do tempo de suas vidas na instituição, ampliando a visão em torno de um assunto reconhecidamente importante para instituições com tão grande responsabilidade social.

As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas com base na análise de conteúdo descrita por Bardin (2009) e Franco (2008). As categorias de análise descritas no quadro elaborado por Rosa e

Lapolli (2010) permitiram chegar ao resultado das competências encontradas nas instituições investigadas. Essas competências empreendedoras vêm sendo construídas por estudos comportamentais, que se inseriram nas ciências sociais desde a década de 1960, com origem em McClelland (1965).

As situações expressas pelos incidentes críticos relatados são entendidas como ações pessoais e coerentes com cada situação vivenciada, já que empreendedores percebem e discernem o que os rodeia por meio do seu conhecimento, que é “influenciado pelo ambiente do qual o indivíduo faz parte, pela estrutura psicológica, social, política, ambiental, processos fisiológicos, necessidades e experiências anteriores” (FIALHO et al. 2006). Dornelas (2001) coloca que os empreendedores podem ser considerados produtos da época e do lugar em que vivem. Aspectos culturais, fatores temporais e lugar são variáveis que impactam diretamente as iniciativas empreendedoras. Ainda Pinchot (1989, p. 29) afirma que ser um empreendedor interno “é um estado de espírito que nenhum teste poderá detectar até o momento em que o indivíduo seja um”.

Da mesma forma, a análise interpretativa dos textos verbalizados pelos entrevistados, por parte da pesquisadora, levou em consideração a metodologia descrita. No entanto, é necessário considerar que a interpretação não se esgota com esta única análise, visto que outro sujeito poderá mostrar fatos novos, interpretação diferente, já que análise e interpretação são inerentes a cada pesquisador.

Os quadros a seguir apresentam as competências empreendedoras, que, com as respostas dadas às perguntas feitas aos entrevistados, puderam apresentar três vertentes, que ficaram registradas como subcategorias de análise.

Os comportamentos expressos estão elencados nas entrevistas numeradas de 1 a 134, dispostas por IES.

Portanto, os textos analisados nesta pesquisa foram divididos em 371 unidades de análise, distribuídos em trinta subcategorias e dez categorias de análise.

A seguir, elencou-se, dispostas em quadros, cada categoria de análise desta tese. O Apêndice B apresenta a entrevista semi-estruturada, com dez situações descritas, a fim de lograr respostas que satisfizessem os comportamentos elencados no Quadro 10.

4.3.1 Estabelecimento de metas

A primeira categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi o Estabelecimento de Metas. Os empreendedores foram inquiridos com a seguinte proposição – Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo ou que você pensou no tempo que levaria).

Os quadros 17, 18 e 19 apresentam os incidentes críticos descritos pelos entrevistados nas quatro IES, contidos em três subcategorias de análise que são: Quadro 17 – Estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal, Quadro 18 – Tem visão de longo prazo, clara e específica; e Quadro 19 – Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.

De acordo com a pesquisa de McClelland (1965), a primeira dimensão do comportamento do empreendedor é o planejamento.

Morales (2004), ao analisar o trabalho de McClelland, Spencer e Spencer e Cooley, sobre modelo de competência empreendedora, identificou que o empreendedor é uma pessoa comprometida com o que realiza. Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho e o alcance de metas e objetivos.

Para Silva (2001), o empreendedor assume a responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos traçados.

Conforme Araujo et al. (2005), os empreendedores são determinados, dinâmicos, perseverantes, planejam e sabem fixar metas e alcançá-las. E procuram *feedbacks* para se aprimorarem.

Lopes (1999, p. 7) afirma que “o empreendedor [...] dedica enorme quantidade de energia e tempo pessoais na busca persistente de atingir as metas que se propôs alcançar [...]”.

Para Filion (1999, p. 19), “[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. No entanto, o que se observou, no caso desses empreendedores institucionais em IES, foi que o comportamento de estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis não foi verbalizado nas ações expressas, o que talvez não tenha sido registrado por eles como um incidente crítico, ou uma situação importante a ponto de ser revelada por meio das entrevistas.

Os quadros 17 – Estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; e 18 – Tem visão de longo prazo, clara e específica; apresentaram comportamentos empreendedores, acabando por coincidir com o referencial apresentado.

No entanto, o Quadro 19 revela que para a gestão administrativa ou de projetos e processos em Instituições de Ensino Superior não é relevante o comportamento de estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis. Essa situação não coincide com as pesquisas realizadas com empreendedores individuais, ou empresários de sucesso, como foi o caso da pesquisa realizada por McClelland e posteriormente reavaliado por Cooley e Spencer e Spencer.

Essa constatação permite observar que as pesquisas sobre empreendedorismo comportamental foram feitas com empresários e não com empreendedores organizacionais, o que pode ter ocasionado a inexistência desse comportamento. No entanto, é preciso relatar que entrevistados expressaram suas angústias e aflições ao lidarem com situações em que a morosidade das ações burocráticas dificultava a execução de seus projetos ou processos.

Quadro 17 – Estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal</p>	<p>IFSC/37 - “[...] Decidi sair da minha cidade e vir para Florianópolis [...]. O negócio tava sofrendo altos e baixos [...]. Comprei um terreno e construí minha casa e aí comecei aos poucos a fazer a mudança na vida. Passei por momentos desafiadores [...] desafios que foram superados e hoje vivo momentos bastante felizes tanto pessoal como profissional.”</p> <p>IFSC/39 - “Foi a minha primeira experiência de vida e de aprendizado de aprender uma nova cultura [...] usei o dinheiro da minha demissão para a viagem [...] a realização de um objetivo que era meu plano, mas não sabia que seria tão rápido e trabalhar lá fora, conhecer pessoas, melhorar o idioma, estudar, então foi bem legal”</p> <p>IFSC/45 - “[...] dificuldade maior foi a questão de uma outra cultura, uma outra língua [...] no primeiro mês fiquei num curso intensivo [...] para conhecimento do idioma que eu tinha pudesse ser um pouco mais elevado pra que eu tivesse</p>	<p>4</p>

	<p>condições de manter diálogo e aliado a isso ajudar no alcance dos objetivos.”</p> <p>IFSC/45 - “[...] uma questão desta chapa era mudar a concepção do que era gestão de pessoas [...]. Essa iniciativa que a gente fez [...] foi socializada para toda rede [...]. A gente conseguiu lançar uma turma de Especialização em Gestão Pública [...] e iniciar o processo de ambientação dos servidores por vários cursos de formação [...] porque muitas ações inovadoras dependem de um perfil das pessoas.”</p>	
	<p>UDESC/50 - “[...] tomei a decisão de fazer dois cursos [...] concluí os dois [...] em 1992 eu tomei uma decisão pessoal [...] meu futuro [...] eu gostaria de fazer o resto da minha vida [...] trabalhar na educação [...] entrei no mestrado em 1997 [...] então eu acho que a primeira grande vitória na minha carreira de professor foi ter sido aprovado num processo de seleção de historiador [...] De lá pra cá foram varias as vitórias [...] a mais significativa pra mim foi certamente quando defendi minha tese em 2003 e em 2005 houve concurso público para professor doutor efetivo da UDESC. Eu estudei bastante [...] e tive a felicidade de ter sido aprovado [...] ter sido aprovado em primeiro lugar e ter assumido o posto de professor efetivo de uma Universidade pública que era o que eu tinha me planejado.”</p> <p>UDESC/51 - “[...] não era um plano de longo prazo [...] mas eu tinha vontade de ir [...] era época de Natal; e ir para Nova Iorque [...] eu resolvi conversar com meu chefe [...] e deu tudo certo e a gente conseguiu passagem, tudo de última hora [...] chegamos aqui na véspera do Natal. Tive que resolver toda coisa do Natal em família [...] aí a empregada ficou responsável por organizar tudo e a minha casa estava pronta para receber visitas. Num instante me organizei.”</p> <p>UDESC/58 - “A gente não tinha espaço físico [...] então a gente vivia pedindo [...] Então nós conseguimos uma salinha bem pequenina e fomos mostrando que existia uma demanda e que nós precisávamos atender a comunidade melhor, aí nós conseguimos trocar por outra sala, [...] a gente é persistente [...] tentamos algumas estratégias [...] uma delas foi sensibilizar a pró-reitora de extensão [...] Aí a direção do centro percebeu que</p>	6

	<p>tinha que dar estrutura [...] porque sem estrutura física você não tem identidade [...] a gente foi conquistando [...] ganhando espaço e foi fortalecendo [...]"</p> <p>UDESC/61 - “[...] A primeira coisa importante que eu fiz na vida foi ter saído de casa com 16 anos. Na carreira eu tinha uma construtora grande e abandonei tudo em 1984 e fui pro Rio fazer mestrado. Depois voltei e dentro da Universidade fiz varias coisas; cheguei a ser reitor. Desde 1981 comecei a dar aulas, dali pra frente me candidatei a diretor de centro, depois reitor e ganhei as eleições.”</p> <p>UDESC/64 - “[...] Quando eu era aluno da Faculdade de Educação [...] prometi pra mim mesmo que seria professor daquela Universidade [...]. Depois isso se tornou um desejo, um sonho. Eu lia além da conta devorava além da conta os livros [...] pra conhecer aquela área e assim [...] me apaixonei pelo curso de pedagogia e por poder ensinar alguém.”</p> <p>UDESC/69 - “[...] eu não quis fazer doutorado aqui em Santa Catarina [...] fui fazer em São Paulo [...] eu esperei meus filhos crescerem, porque eu tinha muita vontade de estudar na Universidade que eu considero a melhor [...]. Eu fiz meu mestrado aqui em História e terminei em 82 [...] esperei oito anos [...] nesse período pesquisei, dei bastante aulas e comecei então a ver a possibilidade de fazer o doutorado [...] foi no ano 90 [...] eu fui contemplada naquele, no PICD, o Programa Institucional de Capacitação Docente da CAPES, liberou bolsa durante o período inteiro e eu fui.”</p>	
	<p>UFSC/80 - “[...] um grande desafio que a gente tem é justamente a expansão da rede de educação [...] e pra isso você precisa desde mobilizar os recursos orçamentários na própria Secretaria de Finanças e uma das metas que nós estabelecemos, foi passar de 25% para 30% o investimento em educação do município. Então nós conseguimos isso de duas formas: uma desde que nós assumimos aqui, vir ampliando o investimento, a manutenção, os recursos que foram gradativamente crescendo, até que em 2009 nós conseguimos colocar uma lei de sistema municipal de ensino aprovada na câmara [...]. Ali</p>	3

	<p>nós incluímos 30% de 25 que é o mínimo previsto pela Constituição Nacional [...] com isso nós conseguimos garantir um patamar de recursos pra educação, que nenhum estado tem essa garantia em lei [...]”</p> <p>UFSC/113 - “[...] A decisão de ter entrado pro mundo da educação e do conhecimento foi uma coisa que não foi fácil. Eu era médico [...] eu trabalhava numa cidade [...] e naquela época eu ganhava um carro por mês [...] larguei aquilo tudo pra buscar a minha especialização [...] queria mudar totalmente [...] aí eu fui fazer residência em cirurgia e isso me deu muita satisfação [...] eu gostava de estudar e aí veio a decisão também de seguir a carreira acadêmica dentro da Universidade [...] me deu muita satisfação [...]”</p> <p>UFSC/124 - “[...] desde que a gente implantou a área de capacitação é um desafio [...] o servidor precisa ser capacitado para melhor poder ver e gerenciar as atividades inerentes ao seu cargo e função [...] passamos anos buscando... nós tínhamos a meta de que o servidor no seu ambiente de trabalho pudesse se capacitar [...] em 2004 tentamos e não conseguimos. Em 2005 não conseguimos e agora em 2011 [...] conseguimos implantar o primeiro projeto de educação a distância por meio da capacitação do servidor [...]”</p> <p>UFSC/130 - “[...] quando eu era criança [...] minha mãe [...] me deu a certeza de que eu precisava fazer alguma coisa da minha vida, por mim [...] eu queria ser independente [...] e não dependia das pessoas [...] isso me marcou [...] o que eu fiz por mim foi estudar [...] eu planejei [...] fui fazer mestrado em São Paulo, pra isso vivi em república, fui ser estagiária numa escola, dei aula, trabalhei muito [...] no doutorado a mesma coisa [...] foi uma batalha grande [...] acho que eu faço por mim mesma é isso, é estudar, é aprimorar meus conhecimentos [...]”</p>	
	<p>UTL/34 - “No meu programa de ação, há metas que passam por seis eixos fundamentais. Uma delas é a renovação da administração, melhoramento das redes de investigação e de angariação de pós-doc. Está ligado a outro objetivo que tem haver com o desenvolvimento no relacionamento com a comunidade [...]. É uma</p>	1

	<p>mão cheia de projetos que por um lado olha a intervenção comunitária, por outro a formação dos valores, e ainda a investigação científica. Isto está ligado ao melhoramento dos serviços internos com RH mais bem formados e estamos investindo com nossos funcionários, com cursos de aspectos de relacionados com o atendimento, melhoramento nas condições internas, implantação de novas tecnologias, como por exemplo, todas as inscrições de alunos serão feitas <i>on line</i>. Eu quero que esta escola seja sustentável do ponto de vista financeiro, do ponto de vista da investigação científica e por isso estamos implementando uma avaliação docente. Prevemos no nosso orçamento prêmios para incentivo as pessoas que trabalham.”</p>	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 18 – Tem visão de longo prazo, clara e específica

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Tem visão de longo prazo, clara e específica</p>	IFSC	0
	<p>UDESC/60 - “[...] quando nós colocamos o curso de modas, era um risco [...] Conseguimos convencer a UDESC [...] e o mercado precisava disso. Esse curso foi ideia de uma senhora empresária do vestuário [...] ela veio conversar com o reitor e dizer que tinha uma demanda muito grande e não havia um curso [...]. Aí o reitor veio falar comigo pra ver se nós queríamos entrar nesta área. Aí eu e outra professora fomos várias reuniões com essas pessoas ligadas ao vestuário e fomos construindo a proposta do curso [...]. Aí caiu do céu a Sandra Reck que hoje é professora de Moda, vinda de São Paulo, que vinha de fora e estava procurando um trabalho temporário [...] conseguimos um pagamento temporário pra ela [...]. O curso de modas hoje é reconhecido nacionalmente [...]. Nós compramos o projeto [...]. Hoje é um dos grandes cursos do Brasil.”</p> <p>UDESC/63 - “[...] existem as pessoas que carregam o piano e outras que fazem somente o que é preciso. Eu sempre me dediquei muito [...] eu participo de banca, avalio artigo para revistas, fora toda publicação, aula, enfim, muita</p>	2

	<p>dedicação [...] apesar da dedicação eu jamais pensei que conseguiria ganhar uma bolsa produtividade pesquisa CNPq [...] Mas eu submeti um projeto [...] e estou recebendo a bolsa [...] e sou reconhecida pela comunidade de que o teu trabalho é importante para a instituição e para o país né [...]”</p>	
	<p>UFSC/91 - “[...] nós criamos nosso programa de pós-graduação com conceito 5 e nós queríamos passar para o 6. Então a partir de fatos nós fundamentamos várias mudanças no programa que não são agradáveis [...]. Isso demandou muita discussão e muito convencimento nos colegiados [...]. Hoje somos um programa conceito 6 [...]”</p> <p>UFSC/101 - “[...] nós conseguimos construir e aplicar um recurso bastante grande, numa área chamada fazenda experimental da ressacada [...] fica lá perto da Tapera [...] e agora vai se chamar <i>Campus Sul da Ilha</i> [...] lá não tinha nada [...] nós fomos pioneiros e agora vai virar <i>Campus Sul da Ilha</i> [...] e já está sendo construído um prédio sustentável em parceria com a Petrobras, que é o nosso laboratório [...] daqui a algum tempo o pessoal vai ver aqui: ‘pô implantaram, foi legal!’ [...]”</p> <p>UFSC/109 - “[...] Nós temos trabalho em alguns projetos que imagino tem trazido alguma visibilidade a instituição. Um deles é um projeto do CNPq chamado Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia e nosso grupo faz parte [...]. As empresas mais próximas da gente em termos de parceria são do setor de refrigeração. No entanto há outras empresas que a gente trabalha e começou a se aproximar e então eu tenho procurado no laboratório, atender às necessidades dessas duas empresas em projetos de pesquisa em pesquisas mais fundamentais. Isso é uma oportunidade [...] as empresas fora do nosso âmbito estão querendo se aproximar pra poder realizar alguns estudos em parceria. Eu acabei tendo esta visão um pouco antes de elas procurarem esta aproximação. Ainda não começamos a colher os frutos, mas no futuro próximo eu acredito que sim [...]”</p> <p>UFSC/132 - “[...] eu busquei formação em nível superior e pós-graduação naquela época [...]. As pessoas todas tinham a visão de concluir o curso</p>	4

	<p>de nível médio e sair para o mercado de trabalho [...]. E eu tomei uma decisão que ia contra o senso comum que era a decisão de sair para investir um pouco mais em minha formação [...]. Depois também contrariando o senso comum [...] resolvi ser professor universitário. Os salários fora eram muito melhores [...] eu resolvi ser professor porque sendo professor, eu tinha a chance de buscar uma formação de pós-graduação com patrocínio [...]. Então eu fui, fiz mestrado, fiz doutorado e hoje, passados ai trinta anos dessa decisão inicial [...] eu acho que foi acertado [...]"</p>	
	<p>UTL/21 - “Qdo fiz meu primeiro mandato, meu primeiro grande desafio foi sanar os problemas financeiros [...]. Porque havia dívidas com fornecedores e isto já estava nos jornais. Renegociei as dívidas. Fí-las em longo prazo com baixos juros [...]. Depois promovi a qualidade. Na investigação contratei pessoas de alto nível. Fiz concurso e não apadrinhamento. Foi uma experiência fascinante. Me deu uma visão de mundo, das pessoas, das escolas [...] mas a parte mais desgastante foi as pessoas. Tem problemas de carreira. Tem pessoas de muita qualidade, mas a promoção não se dá apenas por mérito. É necessário haver vagas [...]. E aqui se faz investigação por amor. Nossa parte na investigação não é paga, na carreira de professor.”</p> <p>UTL/28 - “Portugal, após a adesão à União Europeia participa deste projeto de fusão nuclear. Numa fase de quatro anos em negociação. É um projeto que a nível português é um dos maiores projetos do país [...]. Da participação em projetos europeus nós procuramos ser originais, ter uma identidade própria [...]. Somos responsáveis pelo projeto dentro destes grandes projetos europeus e colocamos uma bandeira portuguesa e, portanto, está claramente dito que isto é português. E esta é uma características que nós desde a primeira hora impusemos. Não foi fácil [...] tivemos sorte no que escolhemos [...] tivemos em conta duas características importantes. Primeiro era ver no programa que existia, onde havia lacuna e depois nestas lacunas quais eram as áreas onde nós, através de nossa formação de base, teríamos</p>	2

	competências para atacar [...]. Portanto, escolhemos as áreas de micro ondas e a área de instrumentação digital. E hoje em nível europeu somos líderes.”	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 19 – Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis	IFSC	0
	UDESC	0
	UFSC/	0
	UTL/	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.3.2 Planejamento e monitoramento sistemático

A segunda categoria de análise foi Planejamento e Monitoramento Sistemático. Os entrevistados responderam à seguinte proposição: - Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e se adequar ao momento?

Esta categoria está dividida em três subcategorias apresentadas nos Quadros 20 – Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, Quadro 21 – Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais; e Quadro 22 – Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Esta também é uma categoria dentro da dimensão do planejamento, conforme McClelland (1965).

“Schmitz et al. (2010, p. 164), afirmam que “o monitoramento é a capacidade de acompanhar todo o processo percorrido para alcançar a meta, utilizando instrumentos e procedimentos que afirmam sua trajetória e possam confirmar se o rumo está correto ou se correções são necessárias”.

Silva (2001) afirma que empreendedor monitora e constantemente revisa seus planos, já que observa mudanças e resultados.

Para Lopes (1999, p. 7), “o empreendedor seria o profissional

paradigma de uma nova época. Para isso toma iniciativas, [...] monitora o andamento das atividades e resultados[...].

Dolabela (1999, p. 72-73) apresenta um quadro de competências empreendedoras em que aborda a questão de os empreendedores realizarem suas visões por saberem obter informações para fazer ajustes contínuos.

Segundo Drucker (1987), os empreendedores estão sempre buscando mudanças, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais.

Nesta categoria de análise, o Quadro 20 – Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos e Quadro 21 – Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais, apresentaram ações individuais correspondentes aos comportamentos contidos em cada quadro. No entanto, no Quadro 22 – Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões, não foi observada ação dos entrevistados que correspondesse ao comportamento analisado nas verbalizações. O que leva ao entendimento de que por se tratar de instituições públicas, o foco das atenções dos entrevistados não estava voltado a esse aspecto, imprescindível ao empresário de sucesso. O que mais uma vez mostra comportamento diferenciado entre os empresários de sucesso e os empreendedores de IES públicas. Já registros para ações de pesquisa e tomada de decisão foram relatados pelos entrevistados.

Quadro 20 – Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos	IFSC/ 39 - “[...] o programa que eu coordeno está indo bem [...]. A instituição aderiu ao programa Certifique [...] para inclusão do trabalhador na escola [...] o organograma do programa é sistemático [...]. Tem várias etapas e tem normas [...] fiz um planejamento de como eu ia atuar [...] o curso deu certo [...]. Eu tive afinidade e comeci a remar também, mas acho que remei um pouco mais rápido e tem dado certo.”	1
	UDESC/62 - “Entrar na Universidade sempre foi um sonho [...] na verdade dar aula foi um planejamento [...] então eu sabia que tinha que ter mestrado e pro mestrado tinha que ter inglês, então eu fui desde o começo fazendo inglês, pra fazer o	1

	<p>concurso [...] eu me dediquei pra passar e merecer isso [...]”.</p>	
	<p>UFSC/74 - “[...] A minha área é muito grande, então tem oportunidade pra montar muitos trabalhos [...] muitos projetos que a gente pode desenvolver [...] eu tenho um trabalho com alunos [...] um trabalho de grupo [...] alunos que vêm de programas de inclusão, eles vem com vários tipos de déficit [...] e é uma oportunidade de montar um grupo de trabalho com esses alunos [...] em função da questão de desigualdade social e de déficits apresentados por eles. Além de hoje [...] eu trabalhar com uma equipe mais nova e mais motivada [...] e a equipe sempre pega junto [...] hoje tá muito bom de trabalhar, sabe?”</p> <p>UFSC/85 - “[...] resolvi fazer engenharia, eu trabalhava, vida de operário [...] eu sempre fui muito curioso, sempre estudei muito [...] eu me criei na roça [...] eu entendi fazer engenharia mecânica pra trabalhar com máquinas agrícolas [...]. Eu vim pra engenharia mecânica, fui pra área nuclear [...] e fui trabalhar com metodologia de projeto, pra trabalhar o desenvolvimento de máquinas agrícolas, então uma coisa que eu idealizava lá na década de 60 se realizou ao longo da década de 80 e 90 [...]”</p> <p>UFSC/123 - “[...] A minha vida sempre tive muita dificuldade, sempre tive que conquistar [...] para conquistar o título de doutor tive que abdicar de muitas coisas [...] tinha uma situação confortável dentro de uma empresa com uma posição de bastante destaque e eu tive que abdicar disso por um projeto que eu não sabia se ia dar certo [...]. Tive que batalhar pra poder construir minha casa [...]. Até pra conseguir meu primeiro carro [...] tive que fazer planejamento pra isso. Deixar de fazer muitas coisas e focar nisso [...] Nos objetivos pra isso tive que ver, por exemplo, o pagamento, se faria com financiamento ou se iria guardar o dinheiro pra comprar. Fiz o financiamento. Foi o planejamento que me permitiu realizar e isso hoje me ajuda a gerir as pesquisas [...]”</p>	<p>3</p>
	<p>UTL/06 - “Nos íamos todos os dias para o campo. Fazíamos parte de uma equipe maior de investigação. No final do dia tomávamos os apontamentos em conjunto e víamos o que um apanhou e o que o outro apanhou. Portanto ai as</p>	<p>1</p>

	coisas corriam bem. O <i>feedback</i> era permanente. Às vezes um estava num local e o outro em outro local. Mas no final do dia fazíamos os apontamentos. E muitas vezes combinávamos a estratégia de como fazer. Pensávamos o que íamos fazer.”	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 21 – Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais	<p>IFSC/39 - “O projeto certifique tive muitas vezes que fazer adaptação [...] tive muita dificuldade com horários que eu tive que rever [...] tive que remarcar as reuniões dessa comissão [...] parem tudo, quatro semanas sem reunião não dá [...]. Fiz uma planilha e botei o nome de todo mundo. Eu disse: ‘você assinalam o mais rápido possível’. Demoraram uma semana [...]. Mas nós conseguimos. Tive que mudar os planos que eu iniciei neste semestre, mas deu tudo certo”.</p> <p>IFSC/40 - “[...] O primeiro projeto de especialização começou por um projeto de extensão, onde os alunos vinham num fim de semana, os professores eram pagos pela Fundação [...] . Quando nós fomos repetir o projeto no ano seguinte essa possibilidade foi vetada [...] eu tinha uma lista de setenta alunos aguardando [...] eles vinham de Joinvile, Blumenau e Jaraguá [...] moravam nestas cidades mais distantes [...] nós fizemos algumas alterações para adequar e oferecemos este curso gratuito durante a semana [...] todos os alunos de outras cidades têm dificuldade de participar, mas tá funcionando.”</p> <p>IFSC/41 - “[...] melhorar as condições de trabalho dos servidores como forma de melhorar as condições de ensino/aprendizagem [...] a gente fez muitas obras de melhoria às vezes baratas como a reforma de banheiros que cheiravam mal [...] colocar mobília nova [...] as pessoas trabalham mais satisfeitas e isso traz resultados satisfatórios [...]. A liderança deste processo trouxe muito aprendizado [...]. A Reitoria só tem sentido se ajuda os outros [...] e consegue modificar comportamentos inadequados [...] observamos que muitos servidores estavam interessados em suas atividades [...].</p>	3

	<p>Comecei a ter dificuldades [...]. Aí juntaram-se num grupo dizendo que eu estava oprimindo e sendo rigoroso [...]. Passei a refletir [...]. Foi um momento que eu tive que recuar [...]. Fui para a estratégia de tentar explicar [...]. Adotei esta estratégia [...] eles passaram a entender [...].”</p>	
	<p>UDESC/49 - “[...] o material de consumo ou o material permanente depende de licitação que geralmente acontece um ano depois da solicitação [...] eu não consigo executar naquele cronograma [...] eu tenho que me antever e fazer uma jogada entre vários projetos para tentar cada vez mais criar uma rede e interligar todos eles, conseguindo mão de obra, que aí passam a ser os alunos bolsistas e o fomento vindo de outras unidades [...] o trâmite burocrático, [...] a demora ainda é grande e difícil [...]”</p> <p>UDESC/52 - “[...] deslumbrar o pódio com aquelas meninas [...] parecia nesse momento que seria impossível [...] e a gente criou algumas estratégias [...] nosso grupo não era o grupo mais forte e a gente fez a opção de fazer o simples bem feito, enquanto nossos adversários fizeram o difícil e erraram, nós fizemos o simples e acertamos [...] a gente conseguiu chegar ao pódio [...] fomos vice-campeãs brasileiras da categoria juvenil [...]”</p> <p>UDESC/65 - “[...] aprovar na CAPES o Mestrado em Fisioterapia [...] o primeiro mestrado em fisioterapia do sul do país em Universidade pública [...] foi muito marcante [...] e o próximo passo num futuro breve é instalar um curso de doutorado [...]. A primeira vez que nos colocamos ele não foi aprovado. Então isso foi uma grande frustração e um grande fracasso [...]. Foi uma falta de amadurecimento [...] fizemos uma autocrítica e identificamos os erros e remodelamos o processo e ele foi aprovado.”</p> <p>UDESC/69 - “[...] tive a feliz coincidência de haver um concurso aqui pra UDESC na área de história, fiz esse concurso e passei e comecei então a minha nova carreira acadêmica em 99 aqui [...] eu vim aqui pra UDESC que não tinha um curso de mestrado credenciado pela CAPES [...]. Então eu fui convidada a participar do programa que tinha aqui, que era mais interno, [...] em 2006 eu participei de uma comissão pra montar um programa aqui [...] em 2005 dei alguns palpites que foram pedidos e ficou</p>	4

	<p>por isso, aí foi mandado pra CAPES mas não foi aceito. Em 2006 [...] acabei coordenando essa comissão...pra escrever um novo projeto de Mestrado em Educação para a UDESC, com um grupo de quatro colegas [...] só tinha um programa de mestrado presencial, que era o da Federal, portanto havia a necessidade de outros programas [...] foi aprovado no final de 2006 e passou a funcionar em 2007 e eu fui a primeira coordenadora dele.”</p>	
	<p>UFSC/77 - “[...] eu fiz Biologia e fiz mestrado e doutorado em Genética Molecular [...] aí eu vim pra cá, chego numa ilha, o mar todo em volta, os animais marinhos [...] era o momento de mudar [...] hoje a gente trabalha com genética de novo aqui, mas quando eu vim pra cá eu entrei num concurso de genética [...] aí trabalhei na Biologia vários anos com genética, [...] de repente foi uma mudança bem radical, eu diria, sem sair da Biologia e atualmente fazendo trabalhos com grupo aqui dentro com Genética Molecular que era a área inicial de formação [...] no começo fazer esse tipo de trabalho com genética [...] era muito complicado. Não tinha nenhum tipo de recurso, tudo era importado, tudo era muito difícil [...] genética molecular é bem mais complicado, precisa de equipamento [...] hoje tá mais fácil, hoje a gente tem equipamentos [...] dá pra fazer tudo o que quiser [...]”</p> <p>UFSC/84 - “[...] quando eu comecei a minha carreira científica [...] eu tinha inicialmente pensado em trabalhar numa determinada área de conhecimento [...] por falta de apoio, não teve colaboração [...] eu comecei a fazer um curso e nesse curso eu mudei totalmente a minha perspectiva [...] a partir dali eu mudei o meu rumo dentro da pesquisa [...]”</p> <p>UFSC/85 - “[...] no plano familiar e profissional [...] eu tive que ir reorganizando a minha decisão pelo doutorado [...] porque a gente queria que fosse um projeto de família [...] foi uma adaptação constante [...] eu havia planejado [...] ir para os Estados Unidos em 2001 com bolsa do CNPq [...] e em 2001 teve lá o problema das torres gêmeas [...] e por causa daquela síndrome de pânico dos americanos e eu com essa cara de árabe posterguei um ano a minha saída por causa daquilo lá [...]”</p> <p>UFSC/86 - “[...] o trabalho que eu estou fazendo...</p>	8

	<p>esse nosso projeto lá no Nordeste [...] todo o semi-árido tem muita água no subsolo, só que é uma água salobra [...] existe tecnologia pra você tratar essa água por ultra filtração [...] se você pega cem litros de água do subsolo, você terá quarenta litros de água boa. [...] se você joga os 60 litros no solo [...] vai rolando uma problemática [...] vai provocar erosão [...] a nossa proposta era pegar essa água residual e utilizar em quatro pontos básicos [...] uma parte pra hidroponia, [...] outra pro crescimento de algas de espirulina [...] e para o cultivo de peixes [...] então partimos pra tentar agregar valor a essa espirulina. Nossa ideia original era produzir e vender pra indústria farmacêutica [...] mas com o preço nós só temos uma alternativa, quem sabe processar alguma coisa [...] nós estamos tentando contornar [...] pra obtenção de biodisel [...]”</p> <p>UFSC/87 - “[...] o prédio novo do CCB [...] quando a gente começou com essa ideia desse prédio, a gente pensou numa coisa de um jeito e à medida que a coisa se desenvolvia [...] a gente foi vendo qual era o tamanho do problema [...] a demanda era muito maior [...] a gente teve que voltar na administração central [...] então isso gerou um mal estar, mas tá tudo certo, agora aqui é a ala nova [...] aqui eu tenho dois departamentos e meio, então não só é um Centro cortado no meio, nós temos um Departamento que é cortado no meio. Metade tá lá e metade tá aqui e isso tem impactos muito ruins, muito negativos [...] estamos jogando todas as nossas fichas pra que esse prédio seja feito, seja construído, ele já tá na fase de projetos [...] tivemos que rever todos os planos [...] porque isso aqui não pode ser assim [...]”</p> <p>UFSC/88 - “[...] o projeto inicial do curso de libras tinha uma estrutura muito bem feita [...]. Da primeira turma pra segunda turma já tinha entrado uma nova política de fazer educação a distância no Brasil e exigia adequações [...] a gente fez uma adequação da primeira pra segunda turma [...] e todo esse processo de negociação tem sido feito constantemente e a gente tá adotando agora uma posição mais rígida [...] e talvez a gente vai ter que parar por um período[...] mas a gente acabou fazendo adequações em função do enquadramento na política atual [...]”</p> <p>UFSC/101 - “[...] a ideia inicial quando a gente</p>	
--	--	--

	<p>lançou o projeto era fazer um prédio convencional [...] igual esse aqui da Universidade, mas depois que eu recebi o dinheiro [...] eu resolvi: não quero fazer uma obra convencional [...] aí eu convenci a Petrobras pra gente fazer um projeto sustentável, com novos recursos, aditivos de valor e isso aí mudou todo o projeto [...] tanto na obra quanto nas pesquisas que a gente está fazendo [...] as atividades que nós fazemos precisa de uma flexibilidade.”</p> <p>UFSC/121 - “[...] eu via algumas pessoas espalhadas pela Universidade trabalhando individualmente né. [...] Eu vi essas pessoas [...] de vários departamentos como da física, da química e aqui da engenharia [...] era o registro [...] pra criar o curso de Pós Graduação em Materiais, que nasceu realmente, verdadeiramente multidisciplinar [...] Hoje é um curso de nível 6 na CAPES [...]”</p>	
	<p>UTL/14 - “Eu entrei pra instituição por causa do meu projeto de pós-doutoramento. Fiz o projeto e alcancei financiamento do FCT [...]. Só que na altura quis mudar completamente. Eu queria entrar no mercado de trabalho e ficar fora do sistema de bolsas. Na altura achava que era o caminho certo [...]. Fui há uma reunião e lá alguém acabou por me reencaminhar um e-mail sobre um Congresso internacional luso-brasileiro que se realizava de dois em dois anos. E na minha tese trabalhei esta questão da gestão na África. E então eu respondi o <i>e-mail</i> [...]. E a partir daí iniciamos uma troca de e-mails, eu e duas professoras da Universidade de Belém do Pará. [...] O projeto acabou por ser financiado pelo CNPQ. [...] Elas vinham aqui e eu ia lá. De fato o projeto foi difícil com os parceiros da África [...]. Então o projeto acabou por ser realizado por nós três. Eu cá e as duas lá no Brasil [...]. No fim deste projeto aconteceu que publicamos um livro juntas sobre esta temática [...]. Mas eu também estava a lutar por outra coisa. E hoje é uma situação que ainda não resolvi [...]. Estou trabalhando numa Universidade em que rebaixaram brutalmente o meu salário quando estava de férias [...]. E agora numa altura que já passou a época de contratação. Estou a pensar pro meio empresarial [...]. Acabei por mudar-me de cidade, para uma aldeia [...]. Tenho um projeto lindo de turismo rural.”</p> <p>UTL/16 - “Os projetos que eu participei têm sido na área de estatística de inquéritos. Um deles foi o</p>	3

	<p>painel de clientes na Telecom e colaborei também num inquérito sobre mobilidade. Os nossos trabalhos têm sido uma complementação de ir revendo os caminhos trilhados. À medida que vamos trabalhando os resultados é que vamos vendo todas as maneiras. Conseguimos sempre [...] se fazemos mais ou menos de acordo com aquilo que vamos vendo. O trabalho é em equipe. Se de facto houver alguma coisa aí fala-se. Tenta-se conseguir algum prazo. Mas já trabalhei em algum trabalho que não teve um fim. O trabalho não acabou, porque na altura a equipe não estava muito a respeitar o estabelecido e se acabou por concordar que naquele momento não estava. Acabou tendo somente uma primeira fase.</p> <p>UTL/23 - “Fazíamos mais que um planeamento, havia a análise do que podia correr mal. Podia haver muitos problemas, então nós nos reuníamos e perguntávamos se estava tudo dentro do prazo. Fazíamos uma roteirização de tudo e ao fazer isso ficávamos contentes de saber que estava tudo sob controle. Havia sempre algo que estávamos prevenindo. Algumas vezes a concorrência é feroz. Houve uma vez que um concorrente quis ficar com o nosso contrato. E nós tínhamos previsto esse acontecimento e nós colocamos uma cláusula no contrato. Tornamos essa transferência tão cara que se tornaria impossível alguém mal intencionado ficar com o nosso negócio.”</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 22 – Mantém registros e utiliza-os para tomar decisões

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões	IFSC	0
	UDESC	0
	UFSC/	0
	UTL/	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.3.3 Persistência

A terceira categoria de análise foi Persistência. Os entrevistados responderam à seguinte proposição – Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.

Está dividida em três subcategorias apresentadas nos Quadro 23 – Age diante de um obstáculo significativo, Quadro 24 – Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo e no Quadro 25 – Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa. Esta categoria encontra-se na dimensão da realização, conforme McClelland (1965). O empreendedor visto por McClelland (1973) é aquele cuja característica mais distintiva é a motivação para a realização.

Nesta categoria de análise, todos os comportamentos foram encontrados; portanto, todas as subcategorias de análise apresentaram ações dos empreendedores institucionais, o que demonstra ser uma competência de importância para as ações gerenciais nesse tipo de organização.

Esta competência empreendedora examinada nesta categoria de análise é descrita por Fillion (1999) ao afirmar que o empreendedor é aquele que possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, demonstrando dessa forma a persistência como uma das características. Os empreendedores entrevistados nesta investigação expressaram por meio dos incidentes críticos três comportamentos diferenciados ao serem persistentes na busca de solução para os problemas enfrentados.

Ainda quanto à persistência, Silva (1991) comenta que uma das habilidades do empreendedor é de agir diante de um obstáculo significativo, a fim de enfrentar e superar o obstáculo; nem que para isso tenha que despende um sacrifício pessoal ou um esforço extraordinário para completar a tarefa, o que evidencia a necessidade de uma atitude de dedicação. Nesse sentido Dornelas (2003) afirma ser o empreendedor um abnegado e tem paixão pelo que faz.

Fillion (2009) traz o entendimento de que os empreendedores têm necessidade de realização; assim, são criativos o suficiente para superar dificuldades, resolver problemas e estão preparados para os novos e surpreendentes desafios, nos quais seu papel é a busca pela flexibilidade para implementação de suas ideias e criações, uma vez que é visto como aquele que desenvolve projetos que dão resultados .

Quadro 23 – Age diante de um obstáculo significativo

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Age diante de um obstáculo significativo	<p>IFSC/40 - “[...] o curso de especialização que foi um projeto de extensão [...] com caráter inicial negativo [...] mas eu não desisti [...] fui ver as possibilidades [...] foi bem trabalhado [...] e tá funcionando.”</p> <p>IFSC/44 - “[...] a busca e a luta para a implantação do mestrado [...] depois de 18 anos de carreira, o mestrado foi aprovado [...] eu acabei migrando para o Departamento de Mecatrônica para ajudar a gerir o curso. E agora a satisfação que complementa essa fase é a primeira dissertação de mestrado [...] isso trouxe um orgulho bastante grande pro grupo, também pra instituição, nós levamos 101 anos pra formar nosso primeiro mestre.”</p>	2
	<p>UDESC/49 - “[...] já tava vindo a instalação de umas luzes digitais e [...] eu queria essas luzes instaladas e mandei um e-mail [...] não era o primeiro e-mail, já era o décimo [...] conversei com o Setor de Manutenção [...] pedi pra eles colocarem todo o suporte [...] eu preciso que isso seja feito [...] quero melhorar a condição do laboratório [...] e como esse <i>e-mail</i> eu mandei para uma pessoa, eu mandei para todo mundo que estaria envolvido [...] repercutiu [...] eu dou a forrada básica, depois eu agradeço, argumento [...] e tenho condições de continuar [...].”</p> <p>UDESC/53 - “[...] a gente queria implantar aqui um instrumento de gestão, indicadores, acompanhamento, planejamento. A gente foi atrás [...]. Com as visitas em Brasília, nós conhecemos este projeto [...] Nós temos um grande problema de distribuição de pessoal e o sistema irá indicar se o outro setor não está precisando de pessoal mais do que o nosso [...] os indicadores deste sistema vão dizer se as coisas estão acontecendo [...]. Isto seria muito importante para este tipo de gestão [...].”</p> <p>UDESC/66 - “[...] a maior dificuldade foi fazer um plano de cargos e salários. Ninguém no governo achava que era necessário [...]. Essa foi uma grande luta que a gente teve pro governo entender [...]. Trabalhamos com diálogo, conversa, demonstrando, expondo os motivos,</p>	4

	<p>explicando, chamando os diretores de pesquisa, diretores de extensão, de ensino, falando: ‘olha, vamos colocar no papel [...] vamos repetir [...] até eles se convencerem [...]’. E disseram: ‘vamos dar autonomia e vamos dar autonomia com plano.’”</p> <p>UDESC/71 - “[...] uma situação muito engraçada [...] eu meu pai e minha mãe voltando da França [...] alguns dos perfumes que a gente estava carregando, tinham que ir nas malas em baixo [...] e foram retidos [...] já estava numa zona internacional, eu já tinha passado pela imigração, não era mais permitido voltar [...]. Fui procurar a companhia aérea e me disseram que não podiam fazer nada [...] pensei: ‘vou pedir para a loja me reembolsar, porque eu não me conformava [...]. Ah, não podemos’ [...] os três frascos do perfume do meu pai iam ficar [...] tinham me informado lá em cima que haveria um <i>overbook</i> [...] pera aí, quem sabe então eu fico, recupero os perfumes e vou no dia seguinte [...] aí me inscrevi no tal <i>overbook</i> [...] mas eles só estavam precavendo e podia não acontecer. Não ia dar certo [...]. Aí chegou uma hora que eu pensei: ‘meu pai tá viajando de primeira classe [...] vou fazer outra coisa [...]. Pai, pega a tua passagem e vem comigo’ [...] aí eu fui lá em cima e disse que eu era a tradutora do meu pai [...] e expliquei que a gente tinha pego os perfumes e colocado na bagagem de mão [...] e que eu queria despachar na bagagem debaixo [...] Ela disse: ‘sim, e qual é o problema?’ [...] e falou que eu tinha que ter uma mala para despachar a bagagem [...]. Falei que eu tinha uma mala e ela disse: ‘deixa comigo’ [...] consegui entrar novamente na França, ir pro balcão, despachar a mala com os perfumes do meu pai [...]. Voltei, peguei o avião e vim embora. Não ia perder aqueles perfumes.”</p>	
	<p>UFSC/77 - “[...] eu diria que a dificuldade hoje é o sistema que tá muito travado [...]. Pra você comprar uma caneta, você tem que fazer um pedido com um ano de antecedência dentro de todo um processo [...] essa burocracia [...] ligada a gastos públicos, eu acho que tá com controle exagerado [...] quem tá querendo trabalhar, fazer, juntar gente, produzir, acaba esbarrando na burocracia [...] hoje eu consigo fazer 30 a 40% do meu tempo com aula e trabalhando com os</p>	7

	<p>animais, os outro 60% é a burocracia [...] acho que essa é uma dificuldade séria [...]"</p> <p>UFSC/80 - "[...] desde que nós entramos aqui em 2005, era meta duplicar o número de creches em Florianópolis. Claro que era uma meta impossível, muito superior, mas nós não podíamos deixar de fazer. O objetivo é bom, é necessário, então a fórmula foi ao invés de duplicar o número de creches, duplicar o número de alunos atendidos [...]. Eu sempre mostrava ao prefeito que se nós não alcançássemos essa meta seria ruim. A primeira pessoa ser convencida foi o prefeito, depois era convencer a área financeira [...] de 30% sobre o orçamento [...]. Quando foi aprovada, o secretário de finanças não quis repassar [...] durante todo ano nós conversamos [...] e por fim nós estamos conseguindo fazer isso [...]"</p> <p>UFSC/98 - "[...] tenho comprometimento, então se eu vejo que a coisa não está andando eu vou lá [...] nós estávamos sem cadeiras e as cadeiras não estavam chegando. Eu liguei pra empresa executar a entrega e depois para o patrimônio tomar. Então eu solicitei que eles viessem aqui, direto. E fui junto para pegar as cadeiras e colocar nas salas de aula para que na segunda-feira elas estivessem nas salas e não houvesse qualquer constrangimento, pra evitar que houvesse algum atraso nas aulas."</p> <p>UFSC/101 - "[...] a captação de recursos que nós conseguimos através de parcerias na minha área de atividade, com a Petrobras, isso é gratificante, a gente tem um grupo de quase quarenta pessoas trabalhando aqui, e estamos terminando a construção de um prédio de 1.200 metros quadrados que vai ter toda a infra estrutura de atividades do nosso grupo [...] não é simples, o trabalho [...] é difícil porque as tuas atividades de pesquisador começam a ser um pouquinho desviadas porque tu acaba se envolvendo numa parte administrativa muito grande [...] a Universidade não está preparada para atender a esse tipo de atividade que é importante e é pouco reconhecida [...] você está sozinho [...] eu captei três milhões de reais, mas a dificuldade é toda minha, não tem apoio [...]"</p> <p>UFSC/114 - "Nós estamos com um estudo baseado no uso de efluentes. E houve uma faxina</p>	
--	--	--

	<p>lá nas máquinas, com soda. O pesquisador não conhecia esta situação e o pH estava altíssimo, totalmente fora do padrão. Quando nós alimentamos, os microorganismos foram dizimados. Aí eu tive que pegar meu carro e ir até a empresa e refazer o campo para reconstruir o ambiente normal para a pesquisa [...]. Uma ação que acabou dando bons resultados [...].”</p> <p>UFSC/115 - “Na parte administrativa [...]. Quando houve o problema com a FAPEU, nós tínhamos 12 funcionários contratados [...] e o Ministério Público não permitiu e tivemos que dispensar [...] a Universidade não substituiu [...] com o tempo a gente vai descobrindo [...] que pode contratar empresa pra fazer determinadas situações [...]. Então hoje nós temos três firmas contratadas via Reitoria, com pessoal que trabalha e supre as necessidades nossas pra que o curso tenha continuidade [...].”</p> <p>UFSC/127 - “[...] O que é mais difícil que eu acabo desistindo é qualquer ajuda da instituição com relação a funcionário. Porque qualquer coisa que eu peço eu recebo um não [...]. Então eu pego o meu pessoal e coloco no trabalho. Isso é desgastante e às vezes me dá vontade de aposentar, porque se fosse qualquer outra empresa não seria assim, eu teria apoio [...]. Aqui estou sozinha. Essa situação da burocracia dificulta pra quem quer fazer</p>	
	<p>UTL/03 - Eu não desisto. Eu persisto. Olho pra ver o jeito que dá pra fazer, como foi o caso da implantação do doutoramento em Economia das Organizações. Eu queria que fosse implantado desde o alicerce como se diz. Eu queria a licenciatura, o mestrado e o doutorado. O projeto está <i>stand by</i>. Ainda não desisti. Se eu observar alguma oportunidade eu retomo.</p> <p>UTL/29 - “Há um aspecto muito complicado que tem relação com a própria instituição e com o exterior. Noto aí que é o principal fator de imprevisto [...]. Os projetos que nos concorremos são coisas que têm júris internacionais. Mas nós tivemos uma extensão deste projeto com a Universidade de Catalunha [...] num programa que tinha a ver com missões conjuntas, portanto, foi proposto por Barcelona e por nós aqui. O de Barcelona foi muito bem avaliado, o nosso, o</p>	2

	mesmo projeto, foi muito mal avaliado por um júri nacional. Mas de tal maneira que o outro decolou e teve um financiamento direto do Ministério de Madrid e o projeto esta a decorrer e o nosso não. É claro que colocaremos novamente o projeto quando for. Mas eu tenho ideia que o problema aqui foi ter um júri nacional. Portanto, aí é que estão os nossos problemas.”	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 24 – Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo</p>	<p>IFSC/39 - “[...] entrei na terceira tentativa. Fui persistente Na primeira tentativa me preparei bem. Perguntei a várias pessoas [...]. Na segunda vez me preparei melhor fui falar com pessoas para saber como era a entrevista [...] comecei a tentar pescar um pouco disso pra mim e deu certo.”</p>	1
	<p>UDESC/50 - “[...] o Departamento não aceita a inscrição de pessoas que tenham graduação em História [...] mestrado e doutorado na Educação, por exemplo [...]. Os órgãos de fomento CNPq e CAPES exigem que nós tenhamos um programa de mestrado [...] composto por profissionais da área [...] isso implica graduação e doutorado na área [...]. Os professores da área de práticas de ensino reclamam muito dessa restrição porque dizem que uma parte consistente de candidatos interessantes não pode se inscrever [...] minha participação, daqui pra frente [...] vai ser no sentido de [...] abrir para um número maior de profissionais porque eu acho que abrange mais [...] e o problema com os órgãos de fomento a gente resolve posteriormente [...] é um exemplo claro que a gente pode ouvir mais das outras pessoas, ponderar mais as coisas e tomar decisões que sejam menos drásticas [...].”</p> <p>UDESC/57 - “Eu sou contra que os estágios extra curriculares sejam fiscalizados pelas universidades [...] foi uma briga que eu perdi no fórum de Pró Reitores e no Conselho Nacional de Educação e ainda estou brigando por isso... A lei de estágios diz que o estágio curricular e o não curricular, a Universidade tem que fiscalizar. Tenho dois mil</p>	4

	<p>alunos em estágio [...]. O Ministério do Trabalho finge e não aceitou este encargo e repassou para as universidades. As universidades são muito boazinhas: sim, sim a gente faz tudo. Então o que eu quero é que isso não se perpetue porque ninguém está fazendo esta supervisão [...]. Não é nosso papel tanto que é extra e é claro que é importante pra formação [...] e estou conseguindo reverter a mentalidade [...].”</p> <p>UDESC/62 - “[...] eu tava vendo pra escrever o projeto e desenvolver o projeto pra Tractebel [...] precisava de um pesquisador [...] era uma oportunidade que eu achei que ia ser muito boa pra Universidade, mas a Universidade barrou [...]. O edital tá saindo agora [...] eu não desisti e resolvi fazer pela UNISUL, porque é um outro tipo de contrato [...] vou manter porque acho que a ideia é boa, mas lamento muito porque procurei o pessoal e a minha ideia era de fazer uma parceria com as duas universidades [...] O mérito será da UNISUL [...] seria uma oportunidade de a UDESC ser vista, ser conhecida pelos outros.”</p> <p>UDESC/71 - “[...] uma vez tinha um curso e tinha sete candidatos [...] só dois iam entrar [...] era um curso do SEBRAE [...] eu queria muito [...] me disseram pra escrever uma carta de uma página [...] eu precisa escrever muito bem aquela carta [...]. Aí fui pensando na situação [...] no que tinha de especial que pudesse ser incontornável [...] encontrei duas situações [...] eu fui lá no edital [...] e o edital obrigava que tivesse um núcleo de artesanato [...] pra poder concorrer [...] o segundo argumento que usei é que o SEBRAE gosta de ser disseminador de conhecimento [...] e eu era professora [...] e aquele conhecimento que o SEBRAE estaria me confiando seria imediatamente multiplicado [...] pelo número de alunos que eu tinha [...] usei estes dois argumentos [...] eu acabei sendo uma das selecionadas para fazer o curso [...].”</p>	
	<p>UFSC/77 - “[...] a gente tem uma série de ideias [...] tenta conversar com as pessoas [...] quando a gente começou a trabalhar aqui em Santa Catarina com cultivo de mexilhão, a gente tinha que convencer o produtor que essa ideia funcionava [...] e mostrar pra eles que é uma opção e vencer a barreira de que isso não é mais uma das coisas</p>	5

	<p>dessa gente maluca da Universidade que vem aqui pra perturbar [...]. Acho que esse foi um ponto bastante marcante lá no começo das atividades [...].”</p> <p>UFSC/82 - “[...] eu já tava trabalhando com peixes e sonhando de ter uma área pra fazer as pesquisas, enxergamos [...] nesse edital uma possibilidade e fizemos uma proposta pra uma prefeitura [...] nas margens do rio Uruguai [...] estratégia foi apresentar na câmara de vereadores [...] levamos lá uma televisão [...] e eu apresentei qual era a ideia da proposta [...] tinha um cunho de conservação [...] e de oferecer alternativas pra esses produtores pra ganhar dinheiro, igual as atividades de criar frango [...] então eles toparam aquele projeto [...] eu na verdade viajava frequentemente [...] mas as coisas não tavam andando como combinado [...] eu marquei uma reunião com o prefeito [...] e ele sugeriu que a gente se encontrasse na casa dele [...] porque as paredes tinham ouvidos [...]. Quando eu cheguei na casa dele, a esposa dele disse que ele tinha vindo pra Floripa numa reunião [...] eu saí daquela cidade e fui pra Brasília. Pedi uma audiência com o presidente do Fundo e abri o jogo lá dos problemas que eu tava tendo [...] fui encaminhado pro setor jurídico, que fez as contas de todos os valores a serem devolvidos e eu liguei pro prefeito [...] passei os valores todos com multa e sugeri que ele conversasse com o assessor [...] e que não era mais uma questão só dele, era uma questão do município e por isso eu iria encaminhar pra ele com cópia pro presidente da Câmara, porque o município seria penalizado [...] e no último dia ele ainda tava me ligando pra fazer qualquer acordo pra executar o projeto [...] então foi muito penosa esta experiência [...]. E o projeto continua lá, apesar de eu não estar diretamente envolvido [...] os alunos cuidam do projeto agora.”</p> <p>UFSC/99 - “[...] Nós tivemos convênio de intercâmbio aprovado em 2002 e nós imaginávamos que estaríamos enviando alunos só em 2003 [...] tivemos uma reunião na CAPES e eles disseram: ‘não, estamos com mudança de governo e a gente não sabe como as coisas vão acontecer e nós precisamos correr e fazer as aprovações institucionais em nível de reitoria’.</p>	
--	--	--

	<p>Então os acordos tiveram que ser assinados pelos reitores dessas universidades em tempo recorde. Tivemos o apoio do ESAI que ajudou muito nessa papelada e a partir da aprovação, em seis meses nós já estávamos mandando daqui da UFSC seis alunos pras universidades americanas [...] a gente teve que antecipar esse processo, o que nós faríamos em nove meses, fizemos em quatro, cinco meses [...] foi um projeto grande e nós mandamos aproximadamente trinta alunos pra estudar em universidades americanas durante sete anos e eles tiveram bolsas e passagens [...].”</p> <p>UFSC/118 - “[...] durante o meu doutorado eu montei uma base de dados [...] tive que fazer nove experimentos e dos nove sete deram resultados desanimadores [...] obtive dois resultados muito bons que foram os dados que sustentaram o desenvolvimento prático da minha tese [...]. Eu tinha convicção de que a gente não tem controle de uma série de variáveis quando se vai a campo [...] que fazem parte da natureza [...]. Eu não desisti porque vi que as condições criadas não dependeram de mim e tive que contar com a meteorologia. Mas obtive sucesso [...].”</p> <p>UFSC/122 - “[...] A gente trabalha na área de calor [...] hoje se tem preocupação ecológica e então essa tecnologia que é muito útil na área de energia, foi utilizada inicialmente para satélite, porque permitia o controle de temperatura de aeronaves espaciais e agora a gente vê nesta década que esta tecnologia está migrando fortemente para a indústria [...]. Foi um seminário que nós recebemos um técnico da Petrobras e eu pergunte: ‘será que isto não dá pra usar na indústria?’ E ele disse que daria [...]. É uma oportunidade que temos [...]. Por exemplo, forno de padaria. O SBT este ano fez uma reportagem onde o padeiro disse que o forno trazia uma grande economia [...]. Hoje as pessoas estão correndo bastante atrás dessa tecnologia [...].”</p>	
	<p>UTL/01 - “As pessoas são diferentes quanto à vontade de participação, quanto à capacidade de participação [...] e quando eu recebia um não [...] eu tentava uma segunda abordagem, uma terceira abordagem. Mas algumas vezes eu tive êxito e em outras não tive [...].”</p>	1

Quadro 25 – Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</p>	<p>IFSC/41 - “Eu sempre estudei em escola pública [...] escolhi a engenharia mecânica. E o que foi marcante foi que eu deixei a minha profissão, deixei tudo para vir pra Florianópolis. Eu adiantei minhas disciplinas. Me formei e um mês depois houve o concurso [...] o que foi decisivo foi a coragem de vir fazer faculdade trabalhando e me esforçando sem poder contar com ninguém [...]. Com muito trabalho e muita dedicação tudo é possível[...] somos limitados por nossa imaginação.”</p> <p>IFSC/42 - “[...] Com a carga de trabalho que a gente tinha, querer fazer o projeto da casa e administrar a obra, acompanhar pra ver se estava tudo certinho, foi difícil [...] era algo que eu queria muito fazer, então acordava mais cedo, o almoço eu abria mão e ia até a obra e à noite voltava lá [...]. Faz uma semana eu acabei.”</p> <p>IFSC/47 - “[...] Na situação que a gente vivia, eu não tinha dinheiro para fazer o mestrado. Eu venho de uma família muito pobre, de agricultores. Então quando eu fiz a graduação já foi uma vitória e achava que não podia fazer uma pós-graduação e ainda na década de 90 que era mais difícil. ...era muito difícil e consegui fazer, foi uma vitória muito grande...”</p>	<p>3</p>
	<p>UDESC/54 - “[...] a construção de um prédio novo que nós estamos fazendo eu tenho que ir pessoalmente [...] desde o pré-projeto, a licitação, o acompanhamento do projeto passo a passo acompanhando prazos de execuções levantamento de necessidades e o prédio esta saindo [...] e a criação de um núcleo de produção [...] no Centro de Artes [...] eu insisti e criei o núcleo [...]. Era uma necessidade da instituição [...].”</p> <p>UDESC/55 - “O mais importante que eu investi muita energia foi esse programa do governo do Estado [...]. O início disso tudo foi a Conferência Catarinense de Mobilidade Sustentável [...]. Eu conversei com o governador [...] sobre a necessidade de implementar este programa que beneficia o transporte público [...] as coisas nos órgãos públicos precisam de alguém que tome a</p>	

	<p>frente [...]. Essa iniciativa foi muito importante e se entrar na página do DEINFRA, lá está, a coisa existe [...] e é sempre assim, tem que ter, tem que acontecer e aí já vem a chata [...]. Quando eu chego, lá vem as chatas da bicicleta. Mas eu tenho sempre que estar fazendo as coisas [...]. Então é assim, a chata trabalhando pra fazer acontecer.”</p> <p>UDESC/56 - “[...] eu tenho feito isso desde o início, dar prioridade ao que me gratifica mais do ponto de vista profissional e científico, do que o que me dá retorno financeiro [...] estar aqui no CEFID desde que [...] não existia a perspectiva de carreira acadêmica e chegar ao ponto que chegou hoje, com curso de mestrado e doutorado [...] parecia que eu tava perdendo algo [...]. Foi algo que me deu retorno ao longo do tempo [...]. Então abri mão e deixei de ganhar dinheiro. Mas isso foi investimento pessoal e profissional.”</p> <p>UDESC/59 - “[...] a gente tá com um projeto que é um curso de gestão de cooperativas [...] Nessa etapa agora a gente tem que listar o edital e a gente tem que divulgar o edital pra incentivar [...]. Eu fui em cada departamento essa semana, pra conversar com os professores e é um constante trabalho de convencimento [...] eu preciso convencer e influenciar [...] não só o professor mas também o aluno, para se envolver no projeto.”</p> <p>UDESC/71 - “[...] morar fora do Brasil era um desejo desde criança pequena [...] toda minha vida eu estudei francês [...] quando eu comecei na Ergonomia eu tive aula com o professor Nery que tinha acabado de voltar da França [...] quando eu entrei no mestrado, a minha orientadora fez o doutorado na França [...] aí fiz o meu mestrado no Brasil [...]. Aí conversei com um professor sobre o projeto, que eu tinha e ele achou legal, achou muito bacana eu continuar e fazer um doutorado e ir pra França, era tudo o que eu queria ouvir. Deu algum trabalho [...]. E a gente foi, foi lutando pela bolsa [...] eu não me arrependo de nada [...] eu fiz o doutorado sanduíche [...] teve lá suas dificuldades, mas sem as dificuldades, não teria sido tão gostoso de experimentar [...].”</p>	
	<p>UFSC/77 - “[...] Quando o Ministério da Pesca e Aquicultura instituiu, há dois meses um edital para a legalização das áreas e cultivo de molusco [...] a</p>	4

	<p>gente viu a prévia do edital e descobriu que a gente, laboratório / Universidade, ia perder a área de cultivo que tem pra poder trabalhar [...]. Aí eu tive que me reunir com a Epagri, com a Univali e a gente pressionou, telefonou pra todo mundo, pra todas as pessoas que a gente conhece, pessoal do Ministério, todos os envolvidos e tivemos que fazer uma atuação bem direta pra eles mudarem o edital antes de ser lançado no <i>Diário Oficial</i> e isso permitiu que a gente tenha agora a nossa área de cultivo legalizado [...]. Foi uma ação muito direta [...] dias telefonando, mandando <i>e-mail</i> [...] conversando [...] aqui na Delegacia do Patrimônio lá em Brasília [...].”</p> <p>UFSC/122 - “[...] É tudo difícil o tempo inteiro. Fazer pesquisa na Universidade tá sempre mais difícil [...] e a gente tem a sensação de ser bandido e ladrão o tempo inteiro [...] as regras estão sempre contra a gente [...]. No meio da obra deste prédio houve um problema porque o projeto não foi renovado como devia [...] a obra foi parada, aí consegui reverter [...]. Dentro da Petrobras precisa mandar um determinado documento pra Agência Nacional de Petróleo, tinha uma burocracia enorme e durante 15 dias a gente ficou na iminência de ter que devolver o dinheiro [...] foi um momento de muita tensão [...] tinha que convencer as pessoas dentro da Petrobras [...] a gente conseguiu uma pessoa que agilizou e o problema foi resolvido [...]. A área que construímos tá pronta pra receber mais quatro andares, porque a gente pensa na Universidade [...]. Eu sou muito mais preparada pra fazer uma briga técnica do que uma briga política [...] mas sucesso dá muito desgaste [...].”</p> <p>UFSC/126 - “[...] Um momento muito difícil foi quando eu assumi a Direção do Centro. Nós estávamos enfrentando um problema [...] de falta de professores [...] nós tínhamos uma solicitação de professores substitutos porque não tínhamos autorização pra realizar os concursos [...]. Fizemos documentos, reuniões internas e com o reitor e acabamos construindo uma solução que levou em consideração a manutenção daqueles professores que estavam pra sair [...]. Foi muito difícil [...] procurar garantir a qualidade de ensino que leva em consideração outras demandas de pesquisa, de</p>	
--	--	--

	<p>extensão [...]. Naquele momento nós tivemos que manter os professores e ficamos com a maior defasagem da Universidade [...].”</p> <p>UFSC/129 - “[...] eu vim pra Florianópolis [...] fui aluno da antiga Escola Técnica Industrial – CEFET [...] eu vim de Tubarão [...] fiz vestibular pra Engenharia Mecânica [...] no dia que eu vim fazer vestibular eu não tive vergonha, eu entrei no ônibus e eu não tinha dinheiro para pagar o ônibus [...] era muito longe a Trindade [...] à medida que a viagem foi chegando [...] na hora que eu fui passar na passagem eu disse: ‘olha, eu esqueci o dinheiro’. Af um cara pegou a passagem pra mim [...] quando a gente tem uma dificuldade e paralelamente tinha outra necessidade e resolvi aquele problema [...]”</p>	
	<p>UTL/20 - “A minha Universidade foi criada por volta de 1925 com quatro Escolas importantes, juntando e criando a Universidade. Cada escola tinha seus hábitos e sua integração individual. Portanto, não foi fácil. Depois juntaram-se mais três. Mas estas três já existiam. Não havia um espírito de Universidade. A partir de um certo momento os reitores procuraram criar este espírito. Antes de mim os meus dois antecessores tentaram criar esse espírito. O que eu fiz foi continuar, seguir esta linha. E acho que consegui. Mantendo a individualidade, procurei que houvesse um trabalho mais conjunto, nomeadamente a possibilidade de os alunos de uma escola fazer disciplinas em uma outra. Dei também a continuidade de criação de cursos conjuntos. Outra iniciativa foi mostrar para uma escola a necessidade e a capacidade de outra escola. Foi com a publicação de livros mostrando o resumo de todas as dissertações em nível do antigo mestrado e do doutoramento. Isto mostrou a uma escola o que a outra fazia [...]. Portanto, o que é importante é convencer as pessoas do interesse desse relacionamento Portanto fui lhes metendo este bicho da aproximação.”</p>	1

4.3.4 Comprometimento

A quarta categoria de análise foi Comprometimento. Os entrevistados responderam à seguinte proposição – Descreva uma situação em que você teve uma atitude sua marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).

Está dividida em três subcategorias, apresentadas nos Quadros 26 – Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos, Quadro 27 – Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa e Quadro 28 – Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

Conforme investigação de McLelland (1965), esta categoria de análise encontra-se na dimensão da afiliação. Corroborando com esta afirmação, citam-se Costa e Almeida (2002, p. 176), ao colocarem que “os empreendedores, geralmente visualizam a empresa como o local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em consequência, obtêm a realização pessoal”.

Nesta categoria de análise observa-se que os empreendedores entrevistados expressaram comprometimento com o que estão desenvolvendo, deixando clara a necessidade de realização; no entanto, os empreendedores da Universidade de Portugal, em momento algum, expressaram seu comprometimento a ponto de colocarem-se no lugar dos empregados para terminarem a tarefa. Portanto, este tipo de comportamento acontece nas universidades brasileiras investigadas.

Para esta categoria de análise cita-se Souza (2009), ao identificar as características de um empreendedor organizacional, em que sugere serem pessoas comprometidas, abertas às novas ideias e que precisam estar atualizadas por meio da aquisição de conhecimento.

Zarifian (1999) corrobora nesse sentido quando expõe que várias mutações estão acontecendo no mundo do trabalho; dessa forma não se pode mais entender o trabalho como um conjunto de tarefas que acabam por descrever o cargo, mas como um conjunto de recursos mobilizados pelo indivíduo visto que o imprevisto cada vez se torna mais cotidiano e rotineiro. Tornando-se assim uma competência essencial para o crescimento e evolução da sociedade e conseqüentemente atender às necessidades das pessoas nela inseridas.

Conforme Araújo et al (2005), o empreendedor tem a capacidade

de ser dedicado e com alto comprometimento. Lopes (1999, p. 7) afirma que “o empreendedor seria o profissional paradigma de uma nova época. Comprometido com o que deseja atingir, faz os sacrifícios necessários, abrindo mão de coisas ou satisfações imediatas em prol de seu projeto, da empresa ou organização que criou ou ajudou a criar”.

Morales (2004), ao analisar o trabalho de McClelland, Spencer e Spencer e Cooley, sobre modelo de competência empreendedora, identificou que o empreendedor é uma pessoa comprometida com o que realiza.

Quadro 26 – Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.</p>	<p>IFSC/40 - “[...] a escolha pela educação [...] no momento posterior a formatura algumas oportunidades se abrem [...]. Depois de você entrar na carreira acadêmica aparecem outras vertentes de atuação [...] como a pesquisa [...] vinte anos de carreira, gosto do que faço.”</p> <p>IFSC/43 - “[...] a gente vive sempre no limite. Por exemplo, os alunos para irem pro exterior [...] estão com a viagem marcada e a bolsa não chega [...] e os recursos de Brasília não chegam [...]. Pensei em várias coisas que eu tinha que resolver [...]. Então fui pra Brasília. Teve uma noite que eu tava tão preocupada com a questão [...]. Na gestão a gente tem que solucionar [...]. Se não estiver muito presente não acontece.”</p> <p>IFSC/44 - “[...] estudei minha vida inteira em escola pública [...]. Todas as atividades que a gente desenvolve [...] são totalmente públicas, disponíveis e a grande satisfação é poder retornar e aplicar isso para os meus alunos em sala de aula, tanto na graduação como no mestrado [...] isso realmente dá uma satisfação de você pode ter aplicado o que você aprendeu [...] ao longo dos anos [...] dando retorno para os alunos [...] e para a instituição [...] lutando com muitas dificuldades para a instituição ter característica, ser caracteristicamente uma escola técnica, como base para a educação profissional, onde a pesquisa não passava de um sonho e hoje é uma realidade.”</p>	<p>5</p>

	<p>IFSC/44 - “[...] na carreira docente [...] tinha uma certa frustração de não poder estar desenvolvendo aquilo que eu tinha de melhor e depois eu criei uma disciplina pra mostrar para os meus alunos o que eu tinha de melhor [...] foi um sucesso [...] desenvolvi atividades de pesquisa, aí veio o mestrado, aí foi só satisfação [...].”</p> <p>IFSC/47 - “[...] a situação marcante foi quando a gente resolveu fazer o mestrado, a gente discutiu isso em todos os fóruns. A instituição tinha uma história de cursos técnicos e já foi uma discussão os cursos superiores. A grande maioria dos professores falavam que eram técnicos. Em 2002 implantamos o curso de mecatrônica e foi com muita discussão, foi difícil, mas foi uma grande vitória, porque depois passou a aceitar com muita facilidade os cursos de graduação. Quando a gente resolveu fazer o mestrado a instituição também não estava preparada para isto[...] não tinha espaço físico, não tinha cultura , mas a gente queria implantar o mestrado profissional [...] é uma realização bem grande [...].”</p>	
	<p>UDESC/52 - “[...] eu tenho realizado um projeto de extensão [...] em dois sentidos [...] um é a iniciação a prática da ginástica rítmica [...] outro é o aperfeiçoamento da ginástica rítmica [...] a gente tem atendido crianças em risco social [...]. Então a gente tem aberto algumas fronteiras [...] algumas meninas foram direcionadas pra fazer curso universitário que inicialmente não tinham essa perspectiva [...] a gente hoje tem cerca de 250 crianças que a gente atende nesse projeto [...]. O outro projeto de aperfeiçoamento [...] tem como objetivo a participação das crianças, dos jovens, em competições. Então hoje a gente tem meninas que já participaram de Olimpíadas [...] os problemas são muito grandes [...] falta recursos financeiros [...] e a gente precisa a cada dia dar um passo a frente para poder buscar os recursos [...].”</p> <p>UDESC/53 - “[...] eu tive que convencer [...] a gente tinha na instituição uma coisa bem operacional [...] foi bem difícil [...] eu tive que convencer , colaborar, incentivar e mostrava a necessidade de melhoria da instituição [...] mostrava a possibilidade de resultados futuros de a instituição não perder recursos [...] benefícios</p>	6

	<p>futuros [...]. Eu consegui resolver nesse sentido.”</p> <p>UDESC/57 - “[...] participei da elaboração do projeto de mestrado [...] trouxe pra cá o Congresso anual nacional de pesquisadores de artes visuais [...] elaborei projetos de graduação em artes visuais, em música, em <i>design</i>, em moda, em arquitetura [...] eu construí muitos projetos. [...] dá muita satisfação ver construídos estes projetos que resultaram em profissionais que estamos colocando no mercado.”</p> <p>UDESC/68 - “[...] as iniciativas que envolveram inovação como [...] o projeto pedagógico dos cursos de graduação [...] a implantação do projeto de melhores práticas em administração [...] criação de estratégias de flexibilidade, a elaboração de livros [...] a criação de diretrizes curriculares para os cursos de graduação em administração do país, onde eu sou co-autor [...] vieram de dentro de mim.”</p> <p>UDESC/70 - “[...] atualmente eu coordeno um curso de especialização em gestão de riscos pra desastres naturais [...] a ideia do curso foi formulada por um grupo técnico-científico. Em 92 a UDESC montou junto com o pessoal, porque o Estado tava formando uma polícia ambiental e eles precisavam de formação. Procuraram a UDESC e eu fiz parte do grupo de pesquisa e depois coordenei esse grupo uns quatro anos [...] e a gente ajudou a formar muitos gestores nessa parte ambiental [...]. Quando apareceu a necessidade do governo do estado de ter formação pra gestor de risco, interessou pra nós [...] mas a formação era pra todas as universidades do Estado [...]. Mas devagarzinho algumas universidades, por alguma razão, deixaram de participar das reuniões [...] e a gente se apoderou do <i>status</i> [...] e foi deliberado nas reuniões onde se ancoraria o curso [...] e o curso está em execução hoje, e os alunos já estão na metade dos créditos [...]. O desenvolvimento desse curso tá mostrando a necessidade de outras temáticas dentro do contexto, com uma visão de engenharia, de sociologia [...] e a gente tá abrindo portas [...] não fui eu quem reviu o plano, foi o grupo, mas sou eu que coordeno [...].”</p> <p>UDESC/71 - “[...] a cada cinco anos a gente tem que fazer um reconhecimento e a comissão tem</p>	
--	--	--

	<p>que ser paga e a Universidade não tem dinheiro para pagar, não tem rubrica [...] a visita estava marcada e a reitoria estava insinuando de que iria cancelar a visita, porque não tinha como pagar [...]. Naquela ocasião eu paguei a comissão [...] com as verbas do lab-design [...] na verdade eu atrasei uma semana o pagamento de um funcionário [...] porque eu conseguiria que a Universidade pagasse esse funcionário por serviços prestados de informática [...] o valor era muito parecido [...] eu corri o risco porque eu entrei na burocracia da Universidade [...] ah, mas esse tipo de serviço a Universidade faz, não precisa pagar [...] a Universidade poderia não pagar o funcionário [...] ele ficou muito bravo [...] na realidade eu arrumei outros tipos de notas pra justificar aquele pagamento [...] eu realmente fiz o que não podia ter feito [...].”</p>	
	<p>UFSC/77 - “[...] eu nasci num ilha [...] passei o tempo todo lidando com animais marinhos [...] sempre dentro da água do mar, coletando, olhando, curiosidade. Isso foi formando uma ideia de que aquilo era prazeroso, trabalhar com animais marinhos e acho que foi a ideia de ir pra uma área de ciências biológicas [...] foi o curso [...] foi automático [...] foi uma escolha pessoal e no final me agradou e continua me agradando.”</p> <p>UFSC/77 - “[...] Talvez uma das atitudes interessantes é justamente formar um grupo e fazer com que esse pessoal trabalhe feliz [...] nós ganhamos um prêmio da FINEP de inovações tecnológicas [...] a motivação é mostrar um lugar agradável de trabalhar onde todos se sintam valorizados [...] é um ambiente feliz, um ambiente leve, um ambiente em que todo mundo dá opinião [...] trabalho de grupo...”</p> <p>UFSC/78 - “[...] o tamanho da fila foi uma resposta que eu proporcionei, mas o resultado é de todas as pessoas que trabalham aqui [...]. Quando você faz uma comida boa, os alunos procuram mais, [...] eram mil e duzentas pessoas [...] hoje são sete mil [...].”</p> <p>UFSC/79 - “[...] com experiência tanto administrativa, quanto extensionista e ambulatorial é que Florianópolis, hoje tem os melhores projetos, extensão, investigação e só foi possível porque a gente tava chefiando o</p>	21

	<p>departamento médico [...] essa foi uma experiência exitosa porque com o passar dos anos ela se tornou referencia do SUS para todo o estado de Santa Catarina, uma das razões pelas quais as pessoas apontam isso, é por ser pioneira no Programa Saúde da Família [...] e isso tem origem na relação entre município e Universidade.”</p> <p>UFSC/83 - “[...] nos últimos anos a gente tem feito parcerias com algumas indústrias e nessas parceiras surgiram alguns desenvolvimentos interessantes [...] a gente desenvolveu o medicamento “Agepan” que é o medicamento que foi totalmente feito no Brasil, que era um desafio, tanto para a indústria como para as pessoas envolvidas [...] quando o medicamento foi registrado e lançado em 2005, foi para toda a equipe, o país, a indústria, um marco relevante porque foi uma etapa vencida dentro da indústria nacional de medicamentos.”</p> <p>UFSC/84 - “[...] o mais difícil foi sair pra fazer o doutorado [...] eu tive que convencer os meus colegas que eu tinha que me afastar que eles tinham que assumir as minhas aulas. Convencer a minha família que isso era importante pra minha formação [...] mostrar pra minha família que ela não vai sofrer drasticamente com um afastamento temporário [...] eu queria fazer a minha carreira e a carreira acadêmica exige formação, e isso me trouxe realização tanto pessoal quanto profissional [...]”</p> <p>UFSC/85 - “[...] o nosso empreendimento no <i>campus</i> lá em Joinville do ponto de vista do modelo administrativo [...] com uma visão mais holística [...] tá impactando a UFSC e eu acho que eu tô ajudando nesse processo [...]. nós temos uma administração muito moderna [...]”</p> <p>UFSC/88 - “[...] a proposição do Curso de Língua Brasileira de Sinais [...] foi o primeiro curso realizado no Brasil [...] tomou uma dimensão muito grande. Foi proposto na modalidade à distância [...] teve uma repercussão grande no país inteiro [...] a gente formou profissionais que estão empregados em todo o país [...] em alguns estados, inclusive, a gente já tem cursos de Libras sendo abertos e essa era a proposta inicial [...]”</p>	
--	--	--

	<p>UFSC/90 - “[...] tenho satisfação no que faço [...]. Trabalho aqui no Núcleo e faço muitas coisas, desenvolvendo produtos para as pessoas que necessitam [...]. Nós também fazemos formação [...] nós trabalhamos com pesquisa ação e discutimos constantemente [...] e todo o projeto que desenvolvo busco informações [...] no Ministério Público, no Governo, tenho boas relações com políticos [...] e trago as informações para a equipe desenvolver os trabalhos [...] como é o caso de uma senhora que trabalha com biscoitos [...]. Ela comprava mel no mercadinho e nós conhecemos quem produz mel. Então nós fizemos a ligação e é uma oportunidade para desenvolvimento local [...] e nós trabalhamos com a comunidade e entregamos marcas, produtos como arranjos, bolsas [...].”</p> <p>UFSC/94 - “[...] a gente teve que persuadir a própria instituição e a CAPES [...] eu tenho uma dificuldade [...] a normativa regimental para pós-graduação sempre foi disciplinar [...] a visão interdisciplinar de pós exige que você tenha que ter mais liberdade acadêmica, [...] mais, união de diferentes visões de mundo e algumas a gente conseguiu. Por exemplo, as atividades de pesquisa programada [...] encontramos no regimento geral de atividades acadêmicas um espaço para normatizar, mas outra como, por exemplo, os orientadores não poderão estar na banca [...] então a normativa maior acaba indo ao contrário [...].”</p> <p>UFSC/100 - “[...] um projeto que me deu muito trabalho e foi desafiador, foi o de Letras/Libras. Me chamaram e falaram: nós precisamos de vídeo para o Letras/Libras. Aí montei a equipe e a equipe pensou: ah, vai ser muito fácil de fazer, que é televisão e nós entendemos de televisão. Aí me dei conta que televisão pra surdo é diferente [...] porque não tem linguagem [...]. Isso durou quatro anos, durante a implantação do primeiro Curso de Libras/Mídia da América Latina [...]. Os vídeos são maravilhosos [...] uma fatia da população que sempre foi excluída da Universidade, foi incluída na Universidade [...].”</p> <p>UFSC/102 - “[...] eu tenho feito atividades e são atividades que trazem repercussão [...] onde eu faço alguma coisa para a sociedade dentro da</p>	
--	---	--

	<p>área ambiental [...] evitar riscos e danos ambientais e um dos casos é aqui ao lado do <i>shopping</i> Iguatemi [...] onde houve uma alteração do plano diretor e queriam construir edificações de seis pavimentos e aí o juiz concedeu a liminar paralisando essa degradação [...] recentemente um dos meus livros deste ano está sendo encaminhado para o prêmio Jabuti [...] é uma pesquisa coletiva [...] que trata de direito ambiental, ecologia política na sociedade e eu fiz um capítulo nesse livro que organizei. Ele está sendo reconhecido academicamente [...].”</p> <p>UFSC/104 - “[...] na coordenação do programa de pós-graduação [...] finalizei o laboratório de pesquisa que quando eu cheguei não tinha nem aluno [...]. Hoje tem um grupo de pesquisa com cinco doutorandos e quatro mestrands [...] e a produção científica do grupo é relevante, com publicações nacionais e internacionais [...] é uma conquista pessoal, também [...].”</p> <p>UFSC/111 - “[...] Quando nós decidimos montar nosso laboratório de pesquisa [...] a Universidade nos dizia que não havia recurso [...]. Então eu viajei pra Brasília, Rio de Janeiro para convencer os nossos políticos da importância do projeto e que deveria investir aqui porque nós tínhamos um bom trabalho e uma boa ideia e então nós conseguimos. Construímos o prédio, laboratório, construímos a sala cofre [...] e tudo dependendo de uma iniciativa pessoal minha para atrair recursos [...].”</p> <p>UFSC/113 - “[...] eu tava conduzindo mal a minha vida [...] tinha dois filhos que eu adorava. Eu não me imaginava longe dos dois [...] eu gostava da minha ex-mulher, mas era uma vida que eu não conduzia bem, errava sistematicamente. No final de semana em vez de eu me dedicar a família, eu continuava me dedicando ao trabalho [...] vinham alunos meus [...] iam lá em casa pra fazer trabalho [...] foi um erro sistematizado ao longo de 14 anos de casamento [...] eu acabei me separando [...] levei um tempo para aceitar o meu erro [...].”</p> <p>UFSC/120 - “[...] Mais ou menos há 25 anos atrás eu fui convidado para uma reunião na Petrobras [...] eu levei uma proposta porque tinha a intenção de fazer um puxadinho para o meu</p>	
--	---	--

	<p>laboratório [...]. Aí o pessoal na Petrobras me surpreendeu. Disse: olha, legal sua proposta! Volte pra Universidade e amadureça sua ideia e volte com uma ideia maior. [...] terminamos com um projeto de nove mil metros quadrados, com petróleo, gás e energia [...] hoje está em construção lá no <i>Sapiens</i> Parque [...].”</p> <p>UFSC/121 - “[...] eu acabei liderando a montagem do Curso de Graduação em Engenharia de Materiais e do Curso de Pós-Graduação [...] e fui o primeiro coordenador [...]. Os dois cursos foram aprovados no departamento [...] nós tínhamos o relator [...] uma pessoa com visão excepcional [...] e se manifestou fortemente a favor da criação desses cursos [...] mas eu estava na frente liderando esse processo [...].”</p> <p>UFSC/123 - “[...] o prédio da Engenharia Civil na época passou por um incêndio. Eu assumi a estrutura totalmente destruída [...]. Muitos professores perderam laboratório [...] não sabiam o que fazer. Eu tive uma atuação muito forte porque a gente conseguiu muitas coisas [...] e conseguimos avançar e reconstruímos mais do que nós tínhamos [...]. Houve uma reconstrução com participação do reitor, de colegas e da própria sociedade que nos apoiou [...].”</p> <p>UFSC/127 - “[...] Eu já fui coordenadora da graduação e pós-graduação [...] de projetos [...] já estive na Câmara de Pós-Graduação, no CUn [...] fiquei orgulhosa de ter conseguido colocar a disciplina de Informática dentro do currículo e a disciplina de Paisagismo [...] conseguimos montar o primeiro laboratório de informática em História da Arquitetura [...] foi uma vitória, lá pelos anos 95 ou 96 [...].”</p> <p>UFSC/130 - “[...] fui membro do grupo que trabalhou a bolsa de permanência [...] foi meu primeiro retorno institucional [...] fui junto com os demais membros reordenar os objetivos da bolsa [...] a grande preocupação nossa é que os alunos trabalhavam nas mais diferentes áreas de formação, em atividades que não tinha a ver com sua formação [...] e também substituíam os técnico-administrativos [...] era uma espécie de mão-de-obra barata [...] entendia que era importante a constituição de uma bolsa que desse ao aluno a condição de ter uma atividade, uma</p>	
--	--	--

	<p>experiência profissional, que tivesse relação direta com a sua área de formação [...] isso não é aceito pela comunidade como um todo, então o caminho do equilíbrio foi dar condições pra que os alunos fiquem na Universidade e atuem numa bolsa dentro da sua área de formação [...] aí a gente abriu a possibilidade de projetos de extensão e de pesquisa, de ensino que deem essa possibilidade [...].”</p> <p>UFSC/132 - “[...] A ideia de marca é muito forte [...] consegui ser convincente em relação aos colegas no sentido de criar a Pós-Graduação em Ciências da Informação, o nosso mestrado [...]. Acabei de participar como presidente de uma comissão para apresentação na CAPES para implantação do doutorado [...] participei intensivamente nessa criação do programa de pós-graduação porque acrescenta para o conjunto de programas da instituição [...]. Eu tomei a iniciativa da criação da Revista <i>Encontros Bibli</i>, que foi a revista que deu origem e criadora do portal de periódicos UFSC [...].”</p>	
	<p>UTL/04 - “Na realização da pesquisa eu trabalhava muito por consenso. As pessoas ouviam o que eu queria dizer e eu ouvia o que as pessoas queriam dizer [...] Talvez o maior problema [...]. Uma pessoa que fazia parte do projeto teve uma diferença de opinião que não se conseguiu incorporar. [...] sempre tentei fazer valer a opinião da maioria [...]. Uma pessoa tinha voz discordante [...] apesar das minhas tentativas a pessoa não se reajustou e achou que não podia continuar e resolveu sair.”</p> <p>UTL/09 - “A conferencia internacional sobre assedio foi um dos pontapés de saída para o tema ser abordado de forma mais ampla [...]. Trouxemos especialistas e juristas que falaram numa linguagem mais coloquial [...]. Eu vejo que foi o início de uma discussão de um tema muito contundente neste país. [...] que não tem nenhuma tradição de confissão de injúria moral [...] com uma jurisprudência fraca. Penso que os eventos que tenho elaborado tiveram êxito e <i>feedbacks</i> positivos. [...] sou questionado por meus colegas: ‘E então quando organiza o próximo evento?’ Pude colher impressões positivas em fóruns de discussões. E já estamos</p>	4

	<p>pra realizar o próximo.</p> <p>UTL/15 - “[...] fiquei órfão muito cedo, aos 17 anos [...] numa fase em que estava a fazer a Universidade e tinha que gerir a casa [...]. Quando me casei fui morar num apartamento muito giro [...]. Nós tínhamos tido nossa primeira miúda. Por qualquer razão nós passamos a ter problemas com os vizinhos [...]. Estávamos com perda de privacidade [...]. Na altura não tínhamos outra saída. Nós precisávamos vender e ir para outro local. Eu corro riscos ponderados sempre. Se as coisas correm mal eu não vou cair positivamente num buraco [...]. A minha família mora agora no Alentejo [...]. Tudo isso é um risco. Teve uma altura que pensei em ir para uma faculdade lá perto. Mas percebi que era um risco... Eu sou apaixonado pelas minhas miúdas [...]. Talvez pudesse não funcionar e podia ser uma daquelas situações que depois podia não ter saída [...] Eu já estou lá nos meus 40 anos [...]. Também lutei muito pra chegar aqui. Foi um esforço para chegar aqui [...]. Então corro o risco de vê-las no fim de semana [...]. Tentar chegar mais cedo, participar mais da vida delas [...]”</p> <p>UTL/31 - “Eu não sou um iluminado. Eu tenho os meus pés muito na terra. Eu tive funções importantes durante minha vida. Eu não sei como isto aconteceu. Eu fui diretor pessoal dos Correios [...]. Me consideravam a melhor direção regional e a administração disse que eu tinha que ser o diretor geral. Eu nunca imaginei isso. [...] Também nunca me passou pela cabeça lá no INESC [...]. Me ligou o professor Tribolet e me disse: então queres trabalhar comigo no INESC [...]. Eu tinha estudado com ela na Universidade. Eu fui diretor geral do Ministério da Justiça, mas o ministro eu só conhecia da televisão [...]. Ele me disse: eu falei com sete pessoas e indicaram o seu nome [...]. Quando há uma situação difícil eles vêm pra mim. Quando há um buraco eles me chamam para desenrascar o buraco [...]. As pessoas lembram-se de mim quando estão com problemas e como eu procuro na vida fazer bem o que faço, acabo buscando estes desafios e eles acabam correndo para a minha mão [...]”</p> <p>UTL/33 - “O Técnico era uma instituição que mais patenteia no país, mas que tem uma</p>	
--	---	--

	quantidade de erros que faz com que reduza o valor dos portfólios e patentes. O que acontece é que com esta empresa se reduz substancialmente os erros nestes patenteamentos. Esta ideia surgiu em paralelo quando tive nos EUA. A estrutura é simples e o objetivo é simples. É administrar o pessoal do Técnico para vir a valorizar economicamente as tecnologias que aqui são desenvolvidas. A ideia foi boa. Aqui todos nós sabemos o que é preciso ser feito. Nós trabalhamos em <i>full time</i> .	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 27 – Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa	IFSC/37 - “Às vezes as pessoas não veem as coisas como eu vejo [...]. Eu tive que bater na porta, às vezes uma, duas, três e aí diz: o cara do Instituto está aqui outra vez. E aí as coisas vão acontecendo [...]. Por exemplo, lá em Urupema tá um frio massacrante de nove graus negativos [...] o pessoal trava, não dá pra trabalhar por mais que queira [...] as pessoas gostam de ser ouvidas e ser respondidas e então eu sempre procuro responder [...] eu fui lá pra resolver o problema. Ouvi pessoalmente, passei pelo problema pra poder resolver [...]. Nós temos que continuar plantando [...]. Então auxiliá-los.”	1
	UDESC/53 - “[...] Tentar ajudar e direcionar [...]. Eu sinto a necessidade de fazer isso [...] trazer pra cá informações que possam ajudar as pessoas [...] Eu tenho algum material, já divulgo [...] pras pessoas participarem de eventos e trocaram ideias, trazerem ideias novas [...] teve um professor que estava com um projeto pra captar recursos [...] ele veio me procurar [...] porque tinha uma pessoa em outro setor que não estava fazendo bem esse papel [...] eu tive grande satisfação em poder ajudar [...]. O projeto foi aprovado.	1
	UFSC/73 - “[...] tem o RU que também é da Pró-Reitoria nossa e uma vez arrebentou uma telha e os oito mil alunos não querem saber que quebrou	4

	<p>uma telha e que tá chovendo [...] mas a gente depende de outras pessoas dentro da Universidade [...] e a gente quer que a instituição progreda [...] e essa falta de realização das pessoas é ruim [...] e a diretora me ligou [...] então eu fracionei a despesa imediatamente e mandei arrumar [...] a gente tem oito mil pessoas que comem por lá todos os dias [...] é que a gurizada sobe lá pra soltar pipa e rebentou uma calha [...]. Aí chamamos a prefeitura do campus, e disseram: não temos gente pra ir arrumar [...] mas tem que ser imediatamente... então eu chamo uma empresa. O cara vem e em 15 minutos tá resolvido [...] Se a gente não arrumasse aquela pequena bola de neve e não tivesse almoço [...] já pensou no problema que a gente ia ter [...] o movimento estudantil iria reclamar de o RU fechar [...].”</p> <p>UFSC/78 - “[...] o RU é assim [...] cheio de emoções por ser um grupo bem grande [...] com isso há diferenças, conflitos [...]. Eu melhorei bastante aqui [...] valorizei a mão-de-obra. Antes eles compravam as verduras tudo <i>in natura</i> [...] hoje a gente compra tudo picada [...] eu busquei melhorar a obra, porque os conflitos que aconteciam eram por causa do cansaço [...] a gente tem que ver isso e se colocar no lugar das pessoas [...] ter as pessoas melhoradas, desestressadas, mais felizes, que fazem uma comida boa [...].”</p> <p>UFSC/126 - “[...] eu participava de um grupo, de uma chapa onde eu era o vice [...] tive que rever e dar um passo atrás [...] para uma causa nobre [...]. Os colegas foram solidários [...] a gente conversou com o grande grupo que achou bem pior ampliar a base e não fui mais candidato a vice-reitor [...] este espaço dei a outra colega que apresentava outras ideias mais pluralistas [...]. Afinal, um projeto de Universidade não pode estar abaixo de um projeto pessoal [...].”</p> <p>UFSC/130 - “[...] o início das aulas deste semestre [...] estávamos trabalhando pra começar no dia oito, embora tivesse todo o contexto de greve. Então eu fui surpreendida por uma decisão do Conselho Universitário do Centro que todos os colegas já estavam exaustos de serem mandados para substituir os técnicos administrativos e não</p>	
--	---	--

	<p>tinha condições de espaço físico. Porque nós tínhamos 45 salas de aula descobertas [...] e nós tivemos então, como direção, que respeitar [...] a gente teve que criar outro caminho de comunicação com a comunidade que justificasse toda essa tomada de decisão que foi do coletivo e não da direção [...].”</p>	
	UTL/	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 28 – Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo</p>	IFSC	0
	<p>UDESC/48 - “[...] acredito que sempre é possível fazer algo melhor [...] num sentido meio cooperativo na educação [...] trabalhamos com uma ferramenta poderosa por meio do ensino (o ensino a distância) [...] na formação do educador em educação sexual [...] nós trabalhamos integrando as disciplinas com a ideia de agrupamento de pessoas interessadas na temática [...]. Eu fui atrás, fui andar em lugares que eles chegam, fiz a primeira pesquisa [...] pensamos que íamos pegar pessoas com 15 anos de carreira, mas pegamos mulheres com cinco anos de carreira [...]. Pegamos gente que nunca ia sair do interior [...]. Pela manhã, mãe e família, à tarde agricultora e a noite UDESC [...]. Chegamos em lugares que elas estavam amamentando crianças e isso me incentivou com a possibilidade e a obrigação [...] isso é maravilhoso. Pra muitos eu fracassei, mas pra mim eu paguei um preço. Isso é tudo que eu faço [...].”</p> <p>UDESC/52 - “[...] formei um grupo inicialmente [...] que eu mesma administrava [...] organizava as atividades [...] encaminhava as meninas [...] hoje eu tenho uma equipe que trabalha comigo [...] a gente foi agregando alguns acadêmicos dentro do projeto [...] hoje a gente tem a Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis como grande parceira [...] a gente tem um grupo onde trabalham fisioterapeutas, nutricionistas, preparador físico [...] professora de balé, de dança</p>	4

	<p>[...] e técnicos da modalidade de ginástica [...].”</p> <p>UDESC/68 - “[...] No projeto das melhores práticas em administração [...] a coordenação recebe o convite e manda pra várias empresas do estado, eles vêm aqui e conversam. Contam suas histórias de sucesso para os alunos, ou histórias de fracasso e assim por diante. Porque nós queremos fortalecer muito a interação da teoria com a prática. Mostrar que o mundo lá fora é bem diferente do mundo acadêmico, pra que o nosso aluno chegue lá mais bem preparado [...]. Esse projeto gerou muita visibilidade para a escola e propiciou a interação entre os setores produtivos e a escola.”</p> <p>UDESC/70 - “[...] foi uma situação que acabou não tendo sucesso na aprovação do projeto [...] mas foi um novo edital da Petrobras [...] com a temática socio-ambiental [...] que a gente pesquisa na Universidade com muito pouco recurso [...] e aí quando abriu aquele edital [...] de dois ou três milhões [...] dinheiro que nunca, jamais eu pensei em colocar num projeto [...] aí eu vi uma forma que a gente poderia colocar a pesquisa [...] e chamamos o grupo aqui no laboratório, eu expus: ‘você não têm vontade de abrir o laboratório pra trabalhar com as comunidades’, eu expliquei [...] e cada um deu um pouco de idéia [...] trabalhamos num grupo de cinquenta pessoas. Foram vinte dias. Acho que nunca se trabalhou tanto e tão criativamente, tão feliz [...] a gente criou sete ou oito núcleos que iam interagir [...] foi a melhor experiência que eu tive desde que eu entrei na Universidade, mas o projeto não recebeu apoio porque a Petrobras não apoia Universidade pública [...] todo mundo que se envolveu assim, todo mundo botou o seu melhor no projeto [...].”</p>	
	<p>UFSC/78 - “[...] Acelerei a fila no restaurante, porque eu adquiri novos equipamentos [...] mudei o <i>layout</i> interno do RU. Trabalhamos junto com os alunos das engenharias nessa questão [...] de agilizar a fila [...] a gente introduziu o suco. O suco fez uma grande diferença, porque é diferente você comer tomando água e tomando suco. A gente diminuiu as frituras. A maioria dos alimentos é feito no forno. A gente tem mais variedade de frutas na sobremesa, que vêm tudo</p>	1

	<p>picadinha. Introduzi os pratos [...] e foi algo que deu certo, ficou mais limpinho, melhora a aparência [...] a gente tenta sempre estar melhorando de alguma forma.”</p>	
	<p>UTL/24 - “Na minha vida acadêmica eu trabalhei com investimentos no conhecimento da área de circuitos eletrônicos e em especial o <i>chip</i>. Eu tinha alunos que tinham esse conhecimento e depois não tinham emprego. Eu sentia um compromisso moral com meus alunos. Eu convenci meus alunos a trabalhar comigo. E ao fazer isso tive a preocupação com o destino profissional deles. Procurei soluções para este problema. Inicialmente estabeleci redes de contato para ter portas de oportunidades. Depois passeia para a fase de criação da empresa. Aqui em Portugal isso não havia e foi esse o propósito. Eu e dois colegas meus assumimos o risco financeiro e este caminho foi tomado para conseguir para Portugal uma indústria que absorvesse o conhecimento que a Universidade ia produzir [...]. Fiz tudo isso com enorme paixão. Tudo foi ultrapassado com paixão e resiliência.”</p> <p>UTL/26 - “A principal proposta foi a instalação do INESC. Nasceu com três pessoas. Acabei meu curso superior aqui no IST em 1970. Fui para os EUA onde estive durante 72 a 77 no programa de mestrado e doutoramento. Fiz coisas fundamentais como transistor e novas tecnologias. Eu tinha obrigação moral com meu país. Fazer com que o país desse um passo para o sucesso [...]. Desde a primeira hora como professor participei de projetos de investigação com entidades exteriores e ganhei compreensão profunda com os projetos, conhecimentos, orçamentos, conceitos e qualidade [...]. Achei todos estes doutoramentos aqui. Temos pessoas que estiveram nas escolas, trazem conhecimento importante e agora precisam produzir...Comecei a armar a cabeça [...]. Onde está o nicho de mercado, onde há mais valia. Onde estão as oportunidades. Negócio sustentável. Uma sociedade é uma fábrica de cidadãos, capazes e criadores de valores. Então, o nosso processo é o conhecimento com pernas. O produto que eu faço são pessoas, conhecimento. Investigação por contrato [...]. Isto é como futebol. Nós</p>	2

	valorizamos o capital humano. A gente faz mais valia e depois entra no mercado. O jogador do futebol tem valor. Eu acho que as pessoas têm valor [...].”	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Na entrevista 82 realizada na UFSC, encontrou-se a situação descrita pelo entrevistado, que remete ao comportamento filantrópico, e que não se encontra no Modelo de Características e Comportamentos Empreendedores descritos por Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28). Em sua fala o entrevistado descreve o seguinte comportamento:

“[...] tinha uma funcionária terceirizada, com problema de ordem pessoal [...] e a gente acabou tomando as dores e acabei me animando [...] me impressionou porque eu gastei muita energia naquilo e acabamos que, com uma simples ação, mas resolvendo a situação dela [...] e acabamos comprando a casa [...] me deu uma satisfação tão grande [...].”

Em sua fala ficou verbalizada a intenção de resolver o problema da servidora e a sua satisfação pessoal estava associada ao poder contribuir ou ajudar outra pessoa.

Lopes (1999, p.78), em sua pesquisa, afirma que: o empreendedorismo é ao mesmo tempo um papel social e um processo que ocorre nos níveis social e individual.

4.3.5 Busca de informações

A quinta categoria de análise foi Busca de Informações. Os entrevistados responderam à seguinte proposição – Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.

Está dividida em três subcategorias apresentadas no Quadro 29 – Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, Quadro 30 – Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço e Quadro 31 – Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Esta categoria de análise encontra-se na dimensão do planejamento, conforme McClelland (1965).

Nesta categoria de análise, a instituição IFSC não apresentou ação dos entrevistados que correspondesse aos comportamentos correspondentes. Essa constatação não significa que sejam menos empreendedores os entrevistados, mas que esta competência empreendedora, até no momento, não foi importante para ajudar na manutenção e crescimento da instituição. Isso também não significa que ela não exista mas que não tem a importância para o momento.

Spencer e Spencer (1993) classificam o conhecimento como um nível de competência que pode ser definido como a informação que a pessoa tem em um nível satisfatório sobre uma área específica. É uma competência complexa. É uma competência que precisa ser renovada e o empreendedor tem essa necessidade de aquisição de conhecimento, pois intensifica a habilidade cognitiva.

Dornelas (2005) afirma que os empreendedores são sedentos pelo saber, eles aprendem continuamente, isso porque sabem que quanto maior o domínio sobre um determinado conhecimento, mais aumenta a sua chance de êxito.

Silva (1991) coloca que o empreendedor dedica-se pessoalmente a obter informações. Trata-se de uma investigação pessoal. No mesmo sentido, Fialho (2007) afirma que a aquisição de informação é uma das capacidades do empreendedor.

Morales (2004), em seu estudo sobre empreendedorismo, apresenta a busca de informações como uma dedicação pessoal. Ele investiga pessoalmente e consulta especialistas para obter assessoria. Também faz o planejamento dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos e revisa os planos feitos, baseando-se em informações.

Quadro 29 – Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p style="text-align: center;">Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes</p>	<p>IFSC</p>	0
	<p>UDESC/58 - “[...] o programa de extensão, o Grupo de Estudos da Terceira Idade [...] quando eu entrei não tinha trabalho voltado pra idoso [...] em termos de atividade física não tinha nada [...] fiz mestrado nisso, e implantei os projetos de atividade física [...] mas nós participamos do Conselho Nacional do Idoso, de formação de políticas, do Estatuto do Idoso, da Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia. Então eu pensei neste projeto [...]. Trabalhar com a clientela de idosos e [...] consegui integrar o ensino, a pesquisa e a extensão, uma rede, tudo é vinculado [...] com foco na atividade física, saúde e envelhecimento.”</p> <p>UDESC/61 - “[...] Na Reitoria [...] eu tive a ideia de criar dois centros novos no sul do estado, onde o governo colocasse dinheiro [...]. Aí nós criamos junto com o governo [...]. Foi uma questão de ir atrás [...]. Fui atrás de informações e eu acho uma coisa muito boa [...]. Hoje nos temos três cursos bons em Ibirama e dois cursos fortes em Laguna.”</p> <p>UDESC/70 - “[...] Quando eu voltei do doutorado eu ainda tinha a ideia de contribuir com Santa Catarina e achava que era uma área com muito pouco conhecimento [...] e aí abriu um edital [...] da FAPESC [...] formulei o projeto conforme o conhecimento que eu tinha, eu tive o projeto aprovado [...] eu fiquei sabendo que tinha um mundo de dados, todos fechados, e eu passei quase um ano pra conseguir botar as mãos nos dados [...] eu fiquei patinando nisso a ponto de dizer que ia tornar público se eu não conseguisse pegar. Tô botando no Ministério Público [...] eu já tinha conversado no Ministério Público e eles me disseram que era só acionar [...] quando eu falei, eles viram o que era, que ia ser por aí mesmo, que eu sabia qual era o caminho. Aí liberaram os dados, e consegui executar o meu projeto [...].”</p>	3
	<p>UFSC/87 - “[...] havia uma demanda grande de vários pesquisadores por microscópio eletrônico</p>	4

	<p>[...] o projeto era poder comprar um microscópio eletrônico [...] eu comecei a conversar com as pessoas e descobri que havia uma demanda muito grande [...] principalmente o Centro Tecnológico [...] e fui conversar com várias pessoas de lá. Eles foram me esclarecendo [...] e o resultado disso foi que o projeto tomou um rumo muito maior. Tive que conversar com um bocado de gente pra poder reunir os elementos e começar o projeto.”</p> <p>UFSC/88 - “[...] Para o Curso de Libras várias vezes eu busquei informações disponíveis [...] em editais, entrei em contato com o pessoal do Ministério da Educação. Eu conheço as pessoas, então eu entrei em contato com elas. Entro em contato pra pedir sugestões, encaminhamentos [...] como estão sendo conduzidas as coisas e recorro às pessoas que eu conheço pra receber orientações, sugestões [...].”</p> <p>UFSC/119 - “[...] No projeto que estamos realizando no Laboratório de Cultura Indígena a gente tem três bolsistas [...]. Nós estamos levantando dados para criar um banco de dados das escolas indígenas e a gente trabalha com o banco de dados na matrícula [...] muitas vezes a gente tem dificuldade em receber as informações pelos nossos bolsistas indígenas [...] então a gente pega toda a equipe e vamos lá [...] fazer o trabalho <i>in loco</i> [...]. Sentamos com um computador e fizemos um mutirão e voltamos com os dados [...] no ano passado e este ano temos feito sistematicamente [...].”</p> <p>UFSC/124 - “[...] A defesa do meu pós-doutorado [...] eu sempre gostei muito de estudar, sempre gostei muito de pesquisa [...] o que adoro que é trabalhar com a Universidade [...] e me deu um outro olhar [...] uma nova visão [...] um novo posicionamento [...] fui estudar lá na Federal do Rio Grande do Sul [...] eu trouxe novos conceitos teórico filosóficos e trabalhei com eles já há oito anos [...] que é o desenvolvimento das competências do servidor por meio da capacitação [...].”</p>	
	UTL/	0

Quadro 30 – Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço	IFSC	0
	<p>UDESC/70 - “[...] já fui várias vezes conselheira em Conselho Superior e muitas vezes argumentei uma nova resolução [...] pra criar trabalho voluntário dentro da instituição, para o professor já aposentado [...] a ideia não foi exatamente minha, já tinha uma certa discussão e eu acabei me envolvendo [...]. Aí eu entrei em contato com várias outras instituições pra saber bem como é que eles formulavam isso, [...] eu queria dentro desse professor voluntário ter uma outra figura, que seria pesquisador voluntário, pra gente poder inscrever nossos ex-alunos que não se vincularam a um mestrado fora, um doutorado, e que através desse vínculo eles possam conseguir uma bolsa externa [...] pra conseguir um financiamento, inscrever um projeto pra FAPESC ou pro CNPq, mas a gente não conseguiu superar os entraves da assessoria jurídica [...] mas a gente conseguiu construir o do professor voluntário [...]. Teve vários bate bocas, e perde, e retira, morre tudo e continua [...] e ‘vamo que vamo’ [...] até que a gente consegue um caminho dentro da legislação estadual [...] pelo menos, quando eu me aposentar, quero continuar trabalhando, orientando pesquisa, trabalhar na pós, na graduação [...]”</p>	1
	<p>UFSC/73 - “[...] a gente lida com espaços comerciais, bares e lanchonetes e todos estes contratos são feitos por mim. É licitação [...] quando eu entrei aqui não sabia nada de licitação [...] eu me assustei [...] sofri algumas noites, de dores de estômago [...] e vinham os processos de licitação, tinha que montar o edital, montar o termo de referência, montar todo o edital [...] e um era diferente do outro [...]. Aí eu comecei a fazer cursos [...] fui para Curitiba [...] fui a Porto Alegre [...] atrás de informações [...] muitas pessoas me ajudaram [...] isso aqui tá errado [...] eu fui atrás de informações, fui estudar [...] e tive ajuda de muitas pessoas [...]”</p> <p>UFSC/102 - “[...] trabalhei vários anos no escritório de assistência jurídica [...] onde todos</p>	6

	<p>os dias estava atrás de informações para informar ao juiz [...] porque no dia a dia jurídico [...] é necessário buscar informações para que o juiz entenda que o seu direito está preenchido dentro dos parâmetros legais [...] isso é uma tarefa.”</p> <p>UFSC/107 - “[...] quanto ao doutoramento, houve tentativas anteriores [...] quando eu estava na coordenação da pós-graduação tive a oportunidade de participar de várias reuniões, embates e discussões em nível de PRPG e CAPES. Foi gerando um aprendizado que permitiu deslumbrar, perceber que era possível e que havia uma estratégia a ser seguida. Então houve uma conjugação de conhecimento adquirido e de paradigmas que nos mostraram que se não se consegue atravessar uma situação de forma reta a gente faz com uma curva [...] lutamos e conseguimos, usamos o aprendizado adquirido [...] criamos o curso de doutorado [...].”</p> <p>UFSC/115 - “Eu tenho uma ideia na área de bio materiais [...]. Acho que essa área de inovação aí é uma área que abre os olhos da gente e estou focado nessa nova visão... e isso aconteceu por estar observando a própria natureza. [...] tentar descobrir um material, porque trabalhamos com a área de adesão, então tentar descobrir material que fique aderido a estrutura dentária, que se incorpore a estrutura dentária [...] estamos observando isso na natureza como se agarra a ostra nas pedras e não se soltam com as ondas batendo. Assim somos provocados a coisas boas [...].”</p> <p>UFSC/116 - “[...] iniciar um projeto aprovado pelos órgãos financiadores. Você executa e depois você vê que ele pode ser aplicado e transferido para a sociedade [...]. Nós temos relação com uma empresa de Joinville há mais ou menos 16 anos e [...] começamos a estudar um projeto e fomos pro simulador e depois fomos para o laboratório. Depois fomos para o piloto e hoje estamos executando e está funcionando [...] na área da Engenharia Química e de Alimentos [...].”</p> <p>UFSC/130 - “[...] Em relação a licitação, eu aprendi a fazer [...]. A gente tava em reforma no Centro e o sistema não dava conta [...] então eu aprendi a fazer licitação e fiz dois processos de</p>	
--	--	--

	licitação [...] um de reforma de todo o prédio no final de 2010 e outro pra reforma do parque universitário, palco do bosque, que também a gente acabou assumindo.”	
	UTL/	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 31 – Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial	IFSC	0
	UDESC	0
	UFSC/84 - “[...] alguns projetos envolvem vários setores dentro da pesquisa [...] e a gente vai buscar um outro pesquisador pra complementar a informação [...] nós temos um projeto que nós incluímos uma professora de Bioquímica [...] eu fui atrás dela, pra que o projeto de doutorado [...] se desenvolvesse e tivesse uma melhor qualidade [...] isso é muito comum [...] quando a gente delinea um projeto tem várias perspectivas [...] então tem sempre que tá indo atrás das pessoas envolvidas [...] na verdade eu fiz um contato pra que a pessoa pudesse auxiliar nas outras análises [...] e a partir disso, fiz contato com meus alunos e eles passaram a trabalhar com os alunos dela, e aí se estabeleceu essa parceira.”	3
	UFSC/124 - “[...] Agora em março [...] nós recebemos x códigos de vaga para abrir concurso. Ficamos inquietos de que essas vagas estavam erradas [...] Tivemos que sair daqui, fomos a Brasília, passamos um dia sentado na mesa de uma técnica do MEC recalculando o código de vagas para a instituição. Logramos êxito e trouxemos os códigos de vaga [...] o gestor da área de desenvolvimento, se ele ficar atrás da sua mesa impondo regras, ele está fadado ao fracasso...”	
UFSC/125 - “[...] no nosso trabalho como pesquisador [...] tem a ver com a parte administrativa [...] um fator limitante são as regras que existem [...] isso parte de uma interpretação muito pessoal e que extrapola um pouco a nossa formação [...]. Em um caso específico [...] a gente foi ao procurador [...] e o		

	<p>projeto não pôde ser enviado por interpretação legal [...] a gente ia comprar o equipamento e ia demonstrar que aquela tecnologia seria útil para produzir, por exemplo, energia a um custo menor. A gente foi impedido de submeter o projeto por essa interpretação legal [...] tentei convencer por elementos técnicos e não foi possível [...].”</p>	
	<p>UTL/07 - “[...] os eventos que tenho elaborado têm tido êxito e <i>feedbacks</i> positivos [...] sou questionado por meus colegas: E então, quando organiza o próximo evento? [...] Pude colher impressões muito positivas e estamos já para realizar o próximo [...]. Esta foi a primeira Conferência Internacional sobre assédio moral no âmbito do trabalho [...] e abordou tema de tabu na nossa sociedade e foi um dos pontapés de saída para que o tema fosse abordado de forma menos escondida e amedrontada [...].”</p> <p>UTL/17 - “Quando fui diretor executivo geri as pós graduações do ISEG, que acabou por se tornar referência nacional em nível de pós-graduação em consultoria [...]. O mais difícil era pôr a primeira pedra. E a primeira iniciativa foi um sucesso. Pós-Graduação em Gestão fiscal das Organizações [...]. Corri os meus contatos para lançar a pós-graduação e comigo ficou um professor muito reputado no mercado [...]. E a escola naturalmente tinha reputação. E a reputação vem ao encontro da necessidade de mercado. Em outubro já tínhamos 28 alunos. Alavanquei em cima da reputação do ISEG e do professor [...]. Eu fiz em quatro anos 16 edições. Depois vieram Contabilidade em Finanças Públicas que foi o primeiro na Europa lançado em 2000. Portanto todo um conjunto de iniciativas pioneiras. Os diversos conselhos diretivos apoiaram-me [...] e tinha aprovação de todos os produtos que queria lançar no mercado [...]. O apoio da estrutura do ISEG foi fundamental para eu poder trabalhar.”</p>	2

4.3.6 Busca de oportunidades e iniciativa

A sexta categoria de análise foi Busca de Oportunidades e Iniciativa. Os entrevistados responderam à seguinte proposição – Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.

Está dividida em três subcategorias apresentadas no Quadro 32 – Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias, Quadro 33 – Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços e Quadro 34 – Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Esta categoria de análise encontra-se na dimensão da realização, conforme McClelland (1965).

Na subcategoria, “Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias”, observa-se que a UTL não apresenta ações verbalizadas dos seus entrevistados.

Na dimensão da realização esta é a competência mais utilizada pelos empreendedores organizacionais, conforme os resultados apresentados nos quadros 32, 33 e 34.

Vieira (2007) traz o entendimento de que numa organização é necessário que haja antecipação de situações e novas soluções, como características de pessoas obstinadas e comprometidas com a instituição, ou seja, agilidade em apresentar soluções diante de problemas e antecipar-se superando as expectativas por meio do aprendizado com a vivência diária na troca de experiências com os outros.

Baron (2002), ao estudar o processo empreendedor, apresenta os empreendedores como indivíduos específicos, diferenciados dos demais, que compõem as organizações e que têm a possibilidade de reconhecer a oportunidade de agir segundo as suas características, habilidades, conhecimentos e aptidões diferenciadas. Na mesma direção Bonacim, Cunha e Correia (2009, p. 66) afirmam que “[...] ele passa a possuir uma sensibilidade para captação de potenciais oportunidades [...]”.

Dornelas (2005) apresenta os empreendedores como pessoas que por serem visionárias enxergam nas boas ideias, geradas daquilo que todos conseguem ver, algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informação. É aquele que percebe uma oportunidade e cria meio para alcançá-la. E que os empreendedores sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Daí a necessidade crescente da capacidade

cognitiva, no sentido de trazer o novo e essencial para o crescimento e evolução da sociedade e consequentemente atender as necessidades das pessoas nela inseridas.

Birley e Muzyka (2001) definem o empreendedor como um visionário capaz de identificar oportunidades. Gerber (1996) afirma que o empreendedor vive no futuro, é um sonhador.

Almeida (2003, p. 63) conceitua o empreendedorismo como um processo dinâmico em que o indivíduo identifica sistematicamente oportunidades. Para ele o empreendedor visualiza a inovação e é motivado.

Filion (1999) afirma que por manter alto nível de consciência do ambiente em que vive, o empreendedor se utiliza dessa característica para detectar as oportunidades.

Lezana e Tonelli (1998) apresentam os empreendedores como pessoas com características de inovação, que identificam e criam oportunidades. Neste sentido Schumpeter (1934) traz o entendimento de que o empreendedor, por enxergar as tendências, cria ações inovadoras.

Quadro 32 – Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias	IFSC/41 - “[...] em todos os momentos eu estava junto [...] processo teve a minha participação e resultou nesse primeiro contrato de inovação tecnológica com um grupo de pesquisadores, bolsistas e alunos que participam do projeto [...] isso foi rompendo com algumas barreiras ideológicas [...]. Os profissionais e os professores não conseguem enxergar essa atividade como uma atividade que traz reconhecimento para a instituição [...] apesar de aqui a gente tá sempre pregando a tríade ensino-pesquisa-extensão.”	2
	IFSC/45 - “[...] vislumbrei a necessidade de mudar este planejamento [...] agreguei uma pessoa com competência [...] preferi ir pelo caminho e tentar alguma coisa nova [...] para conseguir o objetivo [...]. Você tem que saber o perfil para achar a estratégia [...].”	
	UDESC/48 - “[...] À luz de algumas necessidades de replanejar com certa urgência surgiu esta idéia [...]. Nós temos três membros na banca, temos os suplentes, mas eu não gosto da ideia porque a pessoa tem que ficar de plantão e pode não ser	4

	<p>chamada. Então eu consultei o Colegiado e faço a banca com quatro pessoas. Se só vierem três estamos no que é permitido. Se vierem os quatro, os quatro tem <i>status</i> de banca e falam [...]”</p> <p>UDESC/67 - “Um grande projeto que estamos implantando nas grades curriculares da graduação é o programa OTERES [...] e está gerando uma mudança [...] porque a Universidade está a um passo de fazer dupla certificação de diplomas junto às universidades européias [...] vai permitir que alunos nossos vão pra Europa e pros Estados Unidos [...] e poder trazer todos os créditos e aí o curso que tiver 50% e uma grade curricular igual à Universidade do país conveniado ele tem certificação [...]. Então o diploma dele vale a nível nacional e internacional [...] eu acho que isso é um grande marco que a Universidade tá passando.”</p> <p>UDESC/68 - “[...] A implantação de uma concepção moderna de estágio curricular supervisionado [...] na década de 1990 [...] nós implantamos [...] ao longo do curso, por módulos de conhecimento e nos deu o privilégio de apresentar essa proposta, essa política para o Brasil todo [...] e serviu de referência pro Brasil inteiro.”</p> <p>UDESC/71 - “[...] o Laboratório de <i>Design</i> é uma das atividades que eu desenvolvi mais forte dentro da Universidade. Ele nasceu de um projeto de pesquisa em conjunto que a gente concorreu e ganhou...com a ajuda de outro professor [...] nós criamos o lab-<i>design</i> que foi consequência da criação do projeto [...] nós começamos a montar o laboratório, criamos o projeto, com permanência, fizemos pedido de bolsa, duas, três e assim fomos [...] eu fiquei coordenando o laboratório oito anos [...]”</p>	
	<p>UFSC/93 - “[...] a gente trabalha na reserva marinha do Arvoredo [...] vai pra dentro da água com os alunos e é marcante no sentido de dar um resultado para a sociedade. Ver se a coisa está funcionando [...] tanto que a Petrobrás resolveu fazer um projeto específico para dar continuidade nisso, ou seja, o monitoramento da ‘rede biológica’.”</p> <p>UFSC/96 - “[...][Há uns anos atrás eu comecei a ler algo de interesse pessoal. Alguma coisa nova,</p>	5

	<p>e me interessei por isso. Por ter uma infraestrutura que me permitia fazer isso. Eu convenci um aluno e ele aceitou. Eu entrei com o projeto. Conseguimos financiamento. Montamos o modelo e fomos o primeiro laboratório no Brasil que montou este modelo [...] até criamos uma linha de pesquisa nova [...] foi uma coisa completamente nova e não tinha ninguém pra pedir socorro [...]. Nós conseguimos montar e funciona muito bem.”</p> <p>UFSC/126 - “[...] Eu vivo Universidade desde aluno de graduação. Particpei ativamente do CA e depois da Empresa Junior e DCE [...] fui trabalhar no governo e depois voltei para cá para fazer mestrado e doutorado e agora sou professor [...] pude identificar bastantes necessidades [...] tenho um carinho especial por um projeto que se chama Oficinas de Gestão [...] temos um conjunto de tele conferências [...] com mais de trinta palestras nas mais diversas áreas da gestão [...]. É um projeto que me traz realização.”</p> <p>UFSC/127 - “[...] Nós tínhamos um aluno que estava precisando colocar uma aerofoto num trabalho [...] isso era nos anos 96. Não existia <i>Google</i> e nem uma outra possibilidade de você ter fotos aéreas num lugar [...] e poder fazer uma leitura temporal do processo de ocupação [...] a gente fez uma coisa que na época foi bem revolucionária [...] fizemos os CDs das aerofotos [...]. No congresso em 98 que a gente lançou o CD [...] nós tínhamos um aluno nesse projeto que era da informática e ele desenvolveu tudo isto muito bem [...].”</p> <p>UFSC/134 - “[...] um sonho antigo foi transformar a nossa biblioteca num laboratório da biblioteconomia [...] a gente montou o projeto, apresentamos e foi aprovado [...]. Os alunos estão vindo aqui, estão fazendo catalogação, classificação, mas a gente quer ampliar isso para todas as áreas [...].”</p>	
UTL/		0

Quadro 33 – Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços</p>	<p>IFSC/40 - “O intercâmbio é uma grande oportunidade para os nossos alunos [...] montei o programa [...] fui atrás das informações [...] descrever os motivos e as razões para convencer as pessoas [...] nós fazemos um trabalho pioneiro no país onde nós financiamos a ida dos alunos [...] pude contribuir dando oportunidade a esses alunos [...] durante a graduação [...] morar fora do país [...] para aprender [...].”</p> <p>IFSC/41 - “Os projetos foram muito importantes [...] a gente vislumbra a melhoria em sala de aula, laboratórios [...]. Tinha pouco dinheiro naquela época e ali poderíamos dar um passo [...]. Se não fosse esses projetos talvez tivéssemos que ficar com a cabeça mais acanhada em termos de resultados [...]. Conectamos a biblioteca digital, o laboratório interativo [...]. Foi um processo que deu início á tecnologia [...].”</p> <p>IFSC/44 - “[...] o mestrado é um marco extremamente importante para a instituição [...] o objetivo é ter um ensino voltado para a pesquisa. Estamos formando mestres que estão no mercado de trabalho.”</p> <p>IFSC/ 46 - “[...] O Ministério da Saúde tinha um problema e as máquinas importadas não atendiam ao problema [...]. Então tinha que ser uma coisa nossa que depois um técnico poderia mexer [...] o dispensador de camisinha [...] foi uma oportunidade de demonstrar a nossa competência aplicada [...] nosso foco era mostrar nossa competência em desenvolver equipamentos [...]. Foi uma oportunidade legal.”</p>	4
	<p>UDESC/48 - “[...] Eu fui a gestora e a mentalizadora do Curso de Especialização em Educação Sexual [...]. Depois houve a inserção do tema no mestrado e temos várias dissertações [...]. Foi o primeiro Curso de Especialização em Educação Sexual na América Latina [...]. Trabalhamos esta temática com o educador para ele ser educado neste sentido [...] a disciplina Educação Sexual foi colocada por nós na grade presencial e se transbordou a distância [...].”</p> <p>UDESC/50 - “[...] o envolvimento na Chefia do Departamento [...] tomei a decisão de ampliar o</p>	

	<p>número de vagas [...] que era anual e agora é semestral [...] nós éramos 12 professores e hoje somos 22, é quase o dobro. Isso é um processo coletivo, as decisões são tomadas a partir daquilo que a maioria pensa que seja mais adequado [...]”</p> <p>UDESC/54 - “[...] na área da cultura, por falta de recursos e de uma mentalidade consolidada [...] eu apresentei alguns projetos [...]. Essa falta de mentalidade reflete uma falta de sensibilidade [...]. Na área da cultura [...] eu me candidatei e fui diretor do Centro [...] eu consegui coisas interessantes como abrir caminhos para estudantes e professores para atuarem fora do país [...] eu consegui projetos que alunos pudessem ir pro exterior, ou seja, vocacionar a Universidade para o todo [...].”</p> <p>UDESC/55 - “Eu diria que foi a criação da ONG Via Ciclo [...] que foi uma consequência do nosso trabalho de extensão universitária chamado Pedala Floripa [...].”</p> <p>UDESC/57 - “[...] insistir num Curso de Arquitetura para região de Laguna [...] pra que eles pudessem colocar de pé tudo o que tem de patrimônio porque [...] Laguna vai sobreviver em cima do turismo [...] esta defesa foi marcante tanto para a comunidade local pra eles entenderem e junto a UFAN e Patrimônio Histórico e conseguir o aval deles pra melhoramentos e projetos para fachadas [...].”</p> <p>UDESC/62 - “[...] Eu fui atrás desse sonho de abrir um escritório modelo [...] eles me deram uma sala [...] eu tô buscando aluno voluntário [...] eu falo em sala de aula [...] vou passando o que a gente faz aqui [...] e quando a Reitoria veio fazer uma visita aqui a gente fez uma apresentação mostrando o que era o projeto [...] montei vídeo e tudo mais [...] ficaram encantados. O escritório modelo é um centro pequeno e agora tem a possibilidade de se transformar em órgão setorial e todo ano vai vir um recurso específico [...] a gente tá batalhando pra isso. Tem três linhas de trabalho: projetos de reforma, paisagismo e urbanismo [...] a gente faz pra comunidade carente, pra Prefeitura, pro Patrimônio Histórico [...].”</p> <p>UDESC/63 - “[...] O nosso mestrado é muito novo. A ESAG é muito conhecida pela graduação</p>	
--	--	--

	<p>[...]. O ano passado eu estava num encontro nacional de mestrados profissionais em Salvador [...] e nos nós candidatamos a fazer o encontro deste ano aqui [...] pra nós é uma oportunidade porque dá visibilidade pro curso e aumenta relações e parcerias [...]. Hoje ainda fui falar porque a gente precisa mudar o mestrado profissional e torná-lo mais prático [...] hoje temos dois mestrados de mobilidades diferentes [...] eles precisam se diferenciar de alguma forma [...] agora a gente tem o prazo curto para repensar o mestrado profissional [...]. A nossa produção científica está crescendo mas ainda não é o que queremos pra conseguir o conceito cinco [...] eu mantive a minha decisão [...] e a gente conseguiu aprovar.”</p> <p>UDESC/67 - “[...] o Centro de Ciências Agroveterinárias de Lages está desenvolvendo a implantação e o hábito do cultivo da uva [...] não havia a cultura em Santa Catarina. Através de convênio com uma Universidade de Bolonha, conseguimos criar a oportunidade de desenvolvimento da cultura e hoje falamos em ótimos vinhos de altitude e a Universidade foi o ponto e o plano piloto pra desenvolver esta cultura dentro do estado. Esse foi um ponto que eu deslumbrei porque [...] na maioria das vezes [...] sou eu que vejo e junto as duas pontas de todos os projetos relacionados com relações internacionais [...]vou atrás e junto as duas pontas.”</p>	
	<p>UFSC/72 - “[...] convencer e motivar uma equipe com consultores e alunos para um projeto na área portuária, foi difícil. Eu trouxe um especialista para fazer parte da equipe [...] o sistema a ser desenvolvido era importante para o projeto com o termo de cooperação com o órgão público [...] mas trouxe bons resultados [...] a criação do laboratório [...] hoje são desenvolvidos muitos projetos [...].”</p> <p>UFSC/91 - “[...] Tinha uma empresa na área de cosméticos que estava procurando parceiros e em função disso eu vi que nosso grupo realmente tinha condições [...] Nós teríamos como atendê-los. Temos um projeto super importante no nosso laboratório, alguns depósitos de patentes onde nós desenvolvemos processos, estudamos e</p>	6

	<p>adulteramos combustíveis e temos uma metodologia para verificar se houve ou não adulteração no combustível [...] então estamos trabalhando com a empresa de cosméticos [...]”</p> <p>UFSC/94 - “[...] os americanos decidiram fazer o <i>Lattes</i> [...] e no ano passado descobriram que o Brasil é um dos melhores nisso e aí pediram um <i>workshop</i> conosco [...] a <i>National Foundation</i> nos convidou para participarmos da equipe de universidades que estão construindo o <i>Lattes</i> nos Estados Unidos, como consultores [...]. Tem um menu de possibilidades de projetos [...] tem aprendizado com tecnologias do século XXI [...] e até o CNPq está interessado. É uma oportunidade que abre um leque de possibilidades [...]”</p> <p>UFSC/107 - “[...] houve um engajamento com colegas no sentido de conseguirmos um curso de doutorado na nossa pós-graduação e foi uma marca na nossa gestão [...] houve convencimento com os meus pares com luta ou combate dentro da Universidade por conta de ciúme, nas questões de paternidade, várias adversidades, muita dificuldade nesta situação [...]. No topo da Universidade em nível de Reitoria a ajuda foi fantástica [...] poderia ter sido mais fácil considerando essa cegueira que acontece com os pares [...]. Eu enfrentei as adversidades naturais de um projeto novo [...]”</p> <p>UFSC/121 - “[...] o desenvolvimento do processo de extração com ligantes do plasma [...] na fase inicial foi imaginado que um reator de plasma e no fim eu me convenci de que nós precisávamos fazer um chamado sistema pra gerar o plasma e que tivesse também [...] dois sistemas de energia independentes, já que o plasma gera calor [...] e essa ideia é de uma patente internacional. O processo também. Na realidade nós conseguimos nessa área de plasma um bom sucesso [...] temos umas cinco, seis patentes internacionais já conseguidas [...] várias patentes conseguidas no Brasil e desenvolvimentos decorrentes desses projetos [...]”</p> <p>UFSC/133 - “[...] posso dizer que tive um dos papéis fundamentais ao nuclearmos um grupo com iniciativa de implementarmos um Curso de Pós-Graduação em Recursos Genéticos Vegetais</p>	
--	---	--

	<p>no Brasil, mas principalmente na América Latina [...]. Foi uma decisão que a gente tomou depois de profunda reflexão [...]. Eu tive um papel muito forte de muito protagonismo por ser uma área inovadora e interessante. A outra é formar um Laboratório de Fisiologia do Desenvolvimento Genético Vegetal que começou do nada e hoje é um laboratório referência [...] saímos de uma condição de inexistência total e hoje é um laboratório que pode fazer quase tudo em biologia celular e molecular com aplicação na área de Biotecnologia [...].”</p>	
	<p>UTL/07 - “[...] eu propus a criação de uma nova cadeira que ainda não havia que era [...]. Funcionou durante cinco anos, mas com o processo de Bolonha ela foi suprimida [...]. Eu fiquei muito penalizada [...]. Há dois anos batalhei muito para que a cadeira fosse reposta [...]. A liderança não queria se comprometer. Assumir uma coisa que não seriam eles a liderar. Era um período de eleição e a governança estava para mudar. Mas essa batalha acabou por ser bem sucedida e a cadeira está por funcionar outra vez.”</p> <p>UTL/13 - “Eu sou investigadora na linha de pesquisa sobre trabalho, emprego, organizações e gênero. Têm surgido bons resultados nesta linha e também concretamente, projetos de investigação que coordenei, sobre formas acessíveis de emprego. Em termos de cooperação internacional desenvolvi um projeto com uma professora da UFRS no Brasil. Ela coordenou o grupo de lá e eu coordenei o daqui. Foi um projeto de quatro anos, onde fizemos vários <i>workshop</i> e seminários, que acabou por culminar na publicação de um livro pela UFRS. Este livro obteve classificação A. Portanto, os resultados foram melhores do que pensávamos. E pela minha linha de investigação o SOCIUS já duas ou três vezes tem a classificação excelente.”</p> <p>UTL/19 - “[...] A origem do projeto vem de fora. Fui contatada por parceiros estrangeiros para montar projeto científico na área da assessoria da água. Eu aceitei o desafio [...]. É um projeto onde estamos a trabalhar com agricultores e instituições que têm interferência na questão da água. Ainda não podemos medir os efeitos deste</p>	3

	<p>projeto. Entusiasmei-me e continuo entusiasmada [...]. Queríamos que este projeto tivesse a hipótese de encontro entre agricultores e administradores. Estamos a focar um problema chave que é muito positivo para estas pessoas. Estamos no terreno a falar com os agricultores e estamos a falar também com a instituição que administra a água [...]. Não temos noção do impacto, mas estamos a batalhar para além dos objetivos científicos do projeto. Estamos a experimentar dois mundos completamente diferentes, que é o mundo agrícola e o mundo da gestão da água. E está a decorrer uma lei comunitária da gestão da água que impõe aos estados membros da Comunidade Europeia, processo de participação dos cidadãos. Estamos muito atrasados nisto [...]. Há preconceitos ideológicos em Portugal [...]. Mas eu creio que vai ser um projeto que tem ou poderá ter influência na política pública da gestão da água.”</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 34 – Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência</p>	<p>IFSC/39 - “[...] vi esta oportunidade e executei este projeto de vida de sair da minha casa e me formar no que eu queria e hoje estou aqui. De onde vim e onde estou, o caminho foi muito grande e muito batalhado. Fazer uma Universidade federal foi uma grande conquista. E depois que me formei pensei, agora vou ser docente e consegui. Estou aqui.”</p>	1
	<p>UDESC/48 - “[...] A rádio é nosso orgulho [...] a Pró-Reitora de Extensão disse: ‘Olha pessoal, tem vaga na rádio’ [...] nós nunca perdemos o bonde e fomos como convidadas pra falar aquele mês [...] aí vimos a oportunidade e propusemos um programa de extensão semanal [...]. Foi uma oportunidade de divulgar o que estamos fazendo [...]. Agora somos professora de disciplina virtual [...].”</p>	5
	<p>UDESC/54 - “[...] resolvi voltar pra Universidade</p>	

	<p>e fazer o mestrado e o doutorado [...] foi uma mudança de rumo profissional. Tinha a necessidade de conhecer outras perspectivas fora do Brasil. Eu me estabeleci aqui em Florianópolis por vínculos familiares e compromissos de contrato de bolsas de estudo da CAPES e o concurso público que eu passei [...]. Esta escolha marcou positivamente a minha vida.”</p> <p>UDESC/63 - “[...] eu trabalhava em uma multinacional e saí [...] alguma coisa que me deixava insatisfeita [...] eu sempre gostei muito de estudar [...]. Um dia eu vi o edital do mestrado e aí eu larguei tudo [...] ganhava um salário legal e com benefícios legais. Consegui suando uma bolsa e do mestrado emendei com o doutorado e acho que dei o tiro certo [...] porque hoje eu faço o que gosto [...]. Eu não vim de uma família abastada. Então tudo que eu consegui não foi fácil [...] eu tive que trilhar um caminho que era o caminho que eu queria [...] mas este caminho foi difícil.”</p> <p>UDESC/66 - “[...] para o curso de tecnólogo da madeira, a gente teve [...] uma passagem por São Bento do Sul [...] a convite da prefeitura [...] e a gente na conversa com os industriais dessa área [...] sentiu a necessidade de abrir um tecnólogo [...] nós iniciamos o projeto e passamos para eles [...] acabamos realmente detectando essa área e abrimos esse curso que é hoje o centro da UDESC em São Bento do Sul.”</p> <p>UDESC/67 - “[...] Quando eu assumi a pasta [...] não tínhamos muita ideologia com as cooperações internacionais [...] eu estudei fora [...] e apresentei isso ao grupo gestor [...] foi bem aceito e surtiu sucesso [...]. A cooperação internacional nos últimos quatro anos teve um crescimento de quase 200%. Mas se não tivesse tido apoio da gestão ele não teria decolado [...].”</p>	
	<p>UFSC/82 - “[...] quando eu cheguei aqui em Floripa [...] pensei em montar uma empresa [...] criação de peixes com qualidade genética bem superior [...] aí eu propus essa idéia [...] a ideia era usar a região em torno da Serra do Tabuleiro, usaria nascentes preservadas que teriam água de qualidade [...] e eu visitava as regiões lá do sul, lá do norte, buscando áreas, tava bem motivado [...] o projeto quase saiu do papel [...] mas quem</p>	9

	<p>trabalha em pesquisa não tem como utilizar sua energia fora daqui [...] foi uma decisão acertada.”</p> <p>UFSC/86 - “[...] algumas iniciativas junto à empresa [...] eu tenho muita satisfação num projeto [...] desenvolvemos no interior da Paraíba [...] implantamos junto a uma comunidade um sistema para fornecer água de qualidade e tratamento dos resíduos [...] esse projeto trouxe retorno para a CERTE a equipe foi agraciada com o Prêmio de Sustentabilidade [...] e temos hoje um projeto que está sendo desenvolvido [...] estamos montando uma pequena unidade fabril pra processamento de produtos agrícolas [...] e também procurando selecionar microondas para a produção de biodiesel.”</p> <p>UFSC/101 - “[...] toda essa questão do pré-sal aqui no Brasil [...] agora tem uma demanda muito grande de se estudar [...] tem uma oportunidade muito grande e falta de pesquisa qualificada no país [...] pelo desafio intelectual de aceitação e de conhecimentos que nós temos em novas áreas e da importância de que esses assuntos têm que ser trabalhados de forma integrada [...] hoje é o que eu gosto de fazer, exatamente juntar experiências e grupos Pra pensar o problema de forma mais integrada [...].”</p> <p>UFSC/105 - “[...] aqui na Direção eu coordeno o trabalho com 960 alunos, professores e funcionários [...] é um desafio [...] e temos a proposta do Curso de Libras, de transformar a escola numa escola bilíngue. Queremos fazer um projeto piloto junto com o Curso de Libras da Universidade e colocar a primeira turma de alunos surdos [...] Então a gente tá formando professores [...]. É uma oportunidade de ouro [...].”</p> <p>UFSC/111 - “[...] Eu acredito que uma das coisas mais interessantes foi fazer um estágio pós-doutoral em Washington, foi marcante porque eu aprendi muito os processos e a forma de pensar, como é que é feito o ensino, a pesquisa e poder trazer a experiência aqui para a Universidade.”</p> <p>UFSC/118 - “[...] acabo de montar um convênio com Cuba dentro do Programa Brasil/Cuba para produção de narizes eletrônicos [...] estou me associando com um grupo que domina bastante a parte de informática, automação e elétrica e parte ligada à fotometria e domínio aqui do laboratório</p>	
--	---	--

	<p>[...] em seguida construí um outro projeto dentro do edital universal do CNPq e é um projeto que vai angariar recursos para permitir que o primeiro venha a dar certo. É uma questão de oportunidade [...].”</p> <p>UFSC/131 - “[...] esse projeto do monitoramento do sistema elétrico a partir de uma metodologia, com pontos de medição em 14 estados, cobrindo as cinco regiões geográficas do país [...] isso evidentemente não nasceu assim, foi sendo construído aos poucos [...] ele tem servido para aplicação prática de esclarecimentos de ocorrências no sistema elétrico brasileiro. Ninguém tem esse tipo de dados no Brasil hoje. Somos espontaneamente supridores de informações para eles [...]. Este projeto surgiu de um edital do FINEP em 2002 [...] e eles financiavam o desenvolvimento em diversas áreas e uma das metas era a área de sistemas de energia elétrica [...] temos um protótipo desse sistema na Eletrosul e mais recentemente tivemos a oportunidade de desenvolver mais um protótipo de campo com a transmissora paulista [...] isso tudo é fruto daquela oportunidade observada em um edital da FINEP [...].”</p> <p>UFSC/132 - “[...] no final do ano de 2007 a UFSC estava envolvida com a construção do projeto de ampliação universitária [...] e nós tínhamos uma demanda por profissionais arquivistas e nós pensamos o seguinte: [...] ‘visto as questões estruturais, deveríamos criar o Curso de Arquivologia’. E já está completando dois anos [...]. Embora já houvesse a demanda a gente já vinha construindo uma competência neste sentido [...].”</p> <p>UFSC/133 - “[...] estou envolvido num projeto [...] eu vi que há possibilidade de gerar ferramentas e biotecnologias associadas à criação de biofábricas onde você produz mudas de plantas com alta qualidade genética e alto valor sanitário em laboratórios e você produz milhares dessas plantas. E vi que há possibilidade de sair do ambiente acadêmico e propus isso para empresas privadas que trabalham na área de construção como é o caso das hidrelétricas em que eles tem que fazer compensações socio-ambientais [...]. Estamos fazendo numa hidrelétrica lá na</p>	
--	--	--

	Amazônia e aqui na Foz do Chapecó e isso está sendo assumido pelas empresas como uma excelente ferramenta de compensação socio-ambiental [...].”	
	UTL/23 - “Eu fundei três ou quatro empresas e algumas delas com bastante êxito. Uma delas na área da investigação científica, a Antrópolis, que ainda existe. É uma empresa de estudos na área da sociologia, antropologia e foi fundada em 1975. Um ano depois da revolução democrática que houve em Portugal. E foi fundada porque naquela época eu e alguns colegas estávamos a fazer pesquisa na Universidade e as condições em função da revolução foi mudada. Então, nós para continuarmos as pesquisas precisávamos de uma instituição. Resolvemos fazer uma empresa privada [...] e somos responsáveis por muitos estudos feitos em Portugal. Nós calculávamos que como houve uma revolução, o país ia ter mais liberdade de pesquisa e haveria mais necessidade de conhecimento e portanto nos lançamos na área de negócios que é o conhecimento. Era algo a emergir...Íamos ter eleições livres como acontece em países democráticos. Havia necessidade de sondagens políticas para partidos políticos, mas também para empresas e organizações. Posso dizer que nos fizemos dois estudos de grande importância. Um sobre crianças vítimas de violência , que foi publicado em 1986. E outro sobre adoção que contribuiu para a mudança da legislação da nação.”	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.3.7 Exigência de qualidade e eficiência

A sétima categoria de análise foi Exigência de Qualidade e Eficiência. Os entrevistados responderam à seguinte proposição: Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.

Está dividida em três subcategorias apresentadas no Quadro 35 – Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata, Quadro 36 – Age de maneira a fazer coisas que

satisfazem ou excedem padrões de excelência e Quadro 37 – Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Esta categoria de análise encontra-se na dimensão realizar, conforme McClelland (1965).

Nesta categoria de análise, as instituições IFSC e UTL não apresentaram ações verbalizadas na subcategoria de análise –“Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata”.

Lopes (1999, p. 7) afirma que o empreendedor

dedica enorme quantidade de energia e tempo pessoais na busca persistente de atingir as metas que se propôs alcançar. Comprometido com o que deseja atingir, faz os sacrifícios necessários, abrindo mão de coisas ou satisfações imediatas em prol de seu projeto, da empresa ou organização que criou ou ajudou a criar.

Dornelas (2005) afirma que os empreendedores não se sentem inseguros, pois principalmente nos momentos de adversidade sabem tomar decisões corretas e na hora certa.

Morales (2004) ao realizar seu estudo sobre a relação entre competência e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores, apresentou várias características comportamentais dentre as quais a exigência de qualidade e eficiência.

Hisrich e Peters (2004, p.29) explicam que

empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; [...] Para alguns homens de negócios um empreendedor aparece como [...] uma fonte de suprimento, [...] alguém que cria riquezas [...] e melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício [...]

Quadro 35 – Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata</p>	<p>IFSC</p>	<p>0</p>
	<p>UDESC/69 - “Pra esse projeto de mestrado em educação, eu como coordenadora, eu precisava saber fazer o Coleta CAPES...eu fui pessoalmente procurar [...] para aprender a fazer aquilo e fiquei três tardes observando [...] não satisfeita com isso, pedi para o Programa, verba para ir a Brasília para aprender a mexer com aquilo...eu sou a pessoa que mais sabe de <i>Lattes</i> aqui [...] fiquei lá dois dias no MEC, com um funcionário do programa aprendendo o Coleta CAPES [...] para fazer tudo direitinho [...] hoje em dia os colegas perguntam para mim.”</p>	<p>1</p>
	<p>UFSC/100 - “[...] quando eu voltei do doutorado[...] eu assumi a Coordenação do curso e um mês depois nós tínhamos que fazer o ENADE. Eu não tinha nada preparado [...] eu tive uma atitude de reunir os alunos [...] fizemos várias reuniões muito mais pra conversar com os alunos da importância do Programa, da importância da escola ser bem avaliada e assim conseguimos. Fomos a primeira escola de 755 escolas, com todos os alunos presentes e tiramos a melhor nota do país, que foi um marco na minha coordenação [...]”</p> <p>UFSC/108 - “[...] sempre trabalhei muito [...] eu participei muito decisivamente do projeto Rede Guarani Serra Geral que inicialmente preocupava-se em estudar um aquífero Guarani [...] e não levava em conta o aquífero Serra Geral [...] quando eu fui convidado [...] minha atuação levou a fazer com que a Rede Guarani se chamasse Rede Guarani Serra Geral [...] nós precisamos contar com a bancada federal em Brasília e apresentamos o projeto [...] pra que eles sentissem qual eram os aspectos que interessavam no sentido do uso da água subterrânea em Santa Catarina [...].”</p> <p>UFSC/114 - “[...] Nos nossos projetos nós temos que ter uma equipe [...] tenho excelente alunos [...] mas exatamente para estes melhores, as oportunidades chegam e eles acabam desistindo dos nossos projetos no meio do caminho [...].”</p>	<p>3</p>

	Você tem que gerar produtos de qualidade para o mercado [...] mas o fato de na Universidade nós não termos os técnicos de laboratório [...] é um problema [...]. Aí normalmente nós temos que contratar e pagar. Porque temos que ter rapidez [...]. Então a infraestrutura também pode apresentar problemas [...].”	
	UTL/	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 36 – Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência	IFSC/37 - “Eu faço parte de um projeto de expansão [...] estou envolvido no processo de obras [...]. Eu tenho sob minha coordenação seis diretores de campi de expansão, quatro de campi avançados e mais dois em implantação [...]. Hoje, já há dois anos quase todos os laboratórios estão montados e o prédios totalmente acabados e já inaugurados.” IFSC/46 - “[...] quando eu voltei, me pediram para coordenar o curso [...] a gente não sabia o que era isso, o que era receber um avaliador de fora [...]. Então a gente se deparou com um conceito 4 [...]. Nós tínhamos um índice de evasão em torno de 30% [...]. Então eu disse: nós vamos resolver o problema. E a gente foi fazer isso [...] criamos o contrato de trabalho pedagógico para que o aluno criasse um vínculo com o curso [...] e ao pensar em se evadir procurasse a coordenação, um professor [...] foi uma coisa que eu como pessoa assumi [...] fui muito criticada [...] deu certo, de 30% de sucesso a gente passou a obter 60% de sucesso [...].”	2
	UDESC/70 - “[...] aconteceram os desastres com as chuvas de 2008 e a Universidade foi, chamou algumas pessoas para atuar na questão dos deslizamentos [...] e representar a Universidade e minha [...] participação no grupo técnico-científico [...] foi um momento que eu consegui perceber a importância da formação profissional [...] de poder pensar não só o problema, de resolver [...] esse grupo geo-técnico-científico	1

	<p>[...] pensou numa estruturação das questões técnicas e científicas do estado, poder aparelhar e conviver [...] e todos nós profissionais que lá nos encontramos, nos sentimos bastantes úteis de poder [...] ajudar a estruturar um estado mais capacitado [...] porque às vezes as decisões políticas estão muito longe das decisões científicas naquele momento foi muito próximo.”</p>	
	<p>UFSC/73 - “[...] teve uma invasão dos estudantes [...] nessa nossa gestão [...] pelo movimento estudantil [...] tinham em torno de duzentos alunos [...] que vieram pra conversar com o reitor sobre a falta de salas de aula no curso de pedagogia [...] o novo prédio estava sendo construído, mas faltava um monte de coisa lá [...] aí eu conversei com o pessoal [...] depois de uma meia hora os ânimos já estavam mais calmos [...] nós fomos, inclusive, juntos ao prédio do CFH [...] eles batendo tambor do lado da gente [...] na semana seguinte foi feita uma assembléia [...] eu fui novamente [...] os alunos estavam pedindo por falta de salas de aula, falta de professores, por um monte de coisas e conseguimos resolver e aquilo ali marcou [...] hoje a nossa Pró-Reitoria é parceira dos estudantes [...].”</p> <p>UFSC/73 - “[...] quando eu vi uma aluna mãe precisando de creche porque não tinha dinheiro para botar o filho [...] tava pedindo pelo amor de Deus uma vaga na Flor do Campus ou no NDI [...] aquilo me veio na cabeça de montar um programa auxílio creche [...] eu quero ver se a gente consegue fazer [...] estamos trabalhando nisso, ainda não foi implantado e estamos pensando qual é a forma legal [...] tens que montar um programa social pra ver de onde é que vai tirar o recurso [...] porque tu não podes montar um programa e na metade do ano chegar e dizer que não tem mais recursos. A hora que começa não pode mais parar [...] tu tens que manter toda a vida o programa, então tem que pensar muito.”</p> <p>UFSC/75 - “[...] Na gestão, os quatro anos que eu tive na gestão completamos quase tudo que a gente planejou. Era uma equipe muito boa. Um grupo de pessoas que era muito seria e criteriosa [...]. Era um conjunto de pessoas que era sempre uma questão de trabalho em equipe [...] muitos</p>	7

	<p>funcionários da Universidade são de excelente qualidade e nós quando estávamos fazendo o trabalho do regimento e estatuto da graduação e utilizamos o conhecimento dos funcionários que fizeram coisas importantes. Antigamente na graduação tinham cinquenta normas soltas e [...] ninguém entendia nada [...] e nós juntamos um grupo de pessoas e criamos o regulamento dos cursos de graduação e isso foi uma mudança institucional [...] você tem o compromisso de agir [...] o nosso trabalho foi praticamente desde o primeiro dia [...] tentando ver a coisa funcionar, tentando ajudar o pessoal [...] se você está com um grupo de trabalho bom, o pessoal é muito dedicado [...].”</p> <p>UFSC/76 - “[...] tenho muitas solicitações de trabalhos como publicações em livros e revistas, conferências e eu tenho como hábito não me repetir, não gosto de estar tentando a mesma almôndega ou colocando uma azeitona a mais, ou uma uva passa a mais [...] no meu trabalho eu estou sempre lendo coisas que me interessam, coisas novas, etc [...]. Há quinze dias uns colegas da federal de Minas me pediram um texto sobre lei, sentença e sangue, eram essas três variáveis [...]. Foi o suficiente para eu re-armar a biblioteca [...] então o texto que eu tava lendo era exatamente nessa composição de leis e sentença e sangue, que era o desafio dos colegas de Belo Horizonte [...] eu me obrigo a sempre ter essa atitude experimental de me abrir ao novo, de me abrir ao desafio e isso também me parece que me mantém vivo [...] e foi um sucesso.”</p> <p>UFSC/81 - “[...] o meu grande projeto foi a implantação da Universidade Fronteira Sul [...]. Este projeto faz parte de uma macro política do governo brasileiro de interiorização e democratização. Fui chamado em outubro de 2008 e disse não [...]. Nas férias recebi um telefonema da CAPES e ele disse: ‘falei com o ministro hoje e ele quer que você reconsidere a sua decisão’. Aí eu disse: ‘bom, vamos sentar e conversar’ e disse: ‘não pode faltar recursos pra eu viabilizar isso, se não, não vou’ [...]. Aí eu fiz o plano e [...] criamos três curso de engenharia ambiental, e energias renováveis. Para cuidar do meio ambiente temos que trabalhar como</p>	
--	--	--

	<p>problema da região para transformar o problema em soluções para a região. Gerar riqueza para a região e geramos adubo orgânico para gerar energia elétrica e com isso todo mundo ganha. Antes de eu sair já tinha criado uma acessoria especial para transformar o <i>campus</i> universitário em modelo de geração de energia elétrica a partir dos dejetos suínos. A Universidade hoje já tem um convênio firmado com a prefeitura que vai trazer todos os dejetos para a indústria e nós vamos devolver em forma de adubo [...].”</p> <p>UFSC/125 - “[...] Há pouco tempo a gente teve um regimento da Pós-Graduação de Engenharia de Materiais aprovado e nesse regimento também como uma sugestão nossa [...] porque a gente é avaliado individualmente por produtividade [...] de acoplar cada um dos trabalhos do mestrado e doutorado um índice de produtividade que conta pontos para o aluno, para os orientadores, para o programa [...] a minha proposta em articular foi que os trabalhos de doutorado só seriam aprovados, só chegariam a última etapa caso provassem a publicação de pelo menos dois artigos e nos trabalhos de mestrado caso comprovassem pelo menos uma submissão de um artigo [...]. Não foi uma tarefa fácil, mas no final, por maioria, as pessoas se convenceram que de fato era uma boa ideia de ser incorporada no nosso regimento [...].”</p> <p>UFSC/129 - “[...] da reforma administrativa do estado [...] nós tínhamos uma ideia. Fizemos um grande <i>marketing</i> internacional, tivemos finanças de outros países... muito da administração pública estava concentrado em Florianópolis e a ideia era descentralizar [...] uma nova administração pública baseada em resultados [...] foi uma coisa assim importante do ponto de vista profissional [...] o governador foi à minha equipe e deu todas as condições [...] a dificuldade que eu tive, porque estava cedido pela Universidade como assessor do governador [...]. Eu tive que ir para a Assembléia Administrativa convencer os deputados [...] no fundo é um jogo político partidário [...] a maioria dos deputados manifestou apoio e tivemos uma aprovação e foi encaminhado [...].”</p>	
	UTL/24 - “Minha vida acadêmica foi muito	1

	<p>intensa Fiz meu doutoramento em Londres em dois anos e meio. Trabalhava mais 12 horas por dia. Era um ritmo acelerado. Fui financiado por Londres. Não tive apoio português [...]. Abandonei minha vida de prestígio na Universidade, minha situação de conforto [...]. Quando voltei para o meu país comecei a desenvolver meu grupo de investigação Ao longo da minha vida acadêmica tive atividade muito intensa com a comunidade científica internacional na área de circuitos eletrônicos para fabricação de <i>chips</i>. Minha carreira empresarial só começou em 1997. Foi uma vida intensamente dedicada à comunidade científica [...] formei muitos doutores e mestres.”</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 37 – Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados</p>	<p>IFSC/37 - “Eu e mais um grupo de professores tivemos que fazer todas as especificações dos laboratórios [...]. Temos colegas que são técnicos de manutenção e durante seis meses ficaram na retaguarda [...] como eu tava muito envolvido perguntaram se eu não podia ficar [...] eu teria um mês e disse bom se eu fizer 50% já é lucro [...] pedi para eles fazerem o levantamento do que faltava e no outro dia eles não tinham feito o levantamento [...]. Fui com eles e comprei com eles [...] peguei minha maleta de ferramentas e numa questão de 15 dias fizemos tudo o que não tinha sido feito em seis meses [...]”</p> <p>IFSC/41 - “[...] Quando estávamos na direção pegamos quatro greves [...] eu tive que aprender a fazer licitações e processos [...] da mesma forma como eu era desenhista projetista tive que fazer grande parte das obras [...] pegava a planta e desenhava, projetava e depois passava pra engenharia para eles dimensionarem e quantificarem [...]. Então foram dois momentos decisivos [...] na questão de gerenciar as obras e as licitações para que dessem certo.”</p>	<p>2</p>

	<p>UDESC/49 - “Os projetos que a gente tem com empresas [...] entrar em contato com esses caras e saber o que eles querem de fato [...] eu tento agenciar um problema deles [...] então tem que se vestir às vezes de terno e gravata pra ir lá conversar [...] e tenho que pôr bermuda pra limpar o chão do laboratório na hora que estiver sujo, aí a gente faz de tudo e trabalha, corre atrás.”</p> <p>UDESC/59 - “[...] na pesquisa, eu tenho que terminar este trabalho até o ano que vem. É uma pesquisa grande que a gente está olhando o perfil do investigador social [...] eu preciso fechar e os bolsistas não estão comprometidos [...] então eu convidei uma professora que está fazendo pós-doutorado. Ela veio se unir à equipe. Tem um bolsista remunerado pela pesquisa [...] eu tive que fazer toda a readequação para cumprir o prazo [...] infelizmente a gente acaba vendo isso [...] porque se não, não acontece [...].”</p> <p>UDESC/64 - “[...] Não sabemos lidar com esses movimentos [...]. Eu sou professor e não sou gestor e isso se aprende na prática, no dia a dia. Mas acho que as universidades precisam pensar mais um pouco isso. Quais são os conhecimentos necessários para ser um gestor [...]. O mais difícil pra mim foi no início [...] eu ia muito na Pró-Reitoria de Ensino perguntar [...] e também na Secretaria dos Conselhos e a própria Direção Geral [...]. Eu gosto muito disso, dessa perspectiva de ver essa linguagem [...].”</p>	3
	<p>UFSC/73 - “[...] uma vez o RU tava com problemas de venda de passes [...] o contrato com o banco foi se aproximando do final e eles mandaram uma carta dizendo que a partir do dia tal, não venderiam mais os passes [...] nós já tínhamos até encaminhado uma solução que foi o processo licitatório pra contratar uma empresa pra vender os passes [...]. Mas naquela semana os alunos não tinham mais passe para comprar [...]. O que vamos fazer? Eu disse: eu sei, nós vamos lá vender [...] e o outro disse: eu não vou porque tenho medo. O cara pode chegar ali e me assaltar. Eu disse: tu não vai? Então eu vou [...] e eu fui pra lá vender os passes. Passei oito dias [...] eu botei mesa e trouxeram os passes pra mim, botaram na minha mão e foram embora [...] o cara que tem que ir lá e botar a mão na massa, tem que fazer</p>	7

	<p>[...].”</p> <p>UFSC/81 - “Tive muitas situações difíceis [...] a mais difícil foi o concurso pra técnico [...] o concurso iniciando no domingo e eu estava no meu gabinete na sexta às sete da noite e recebi um oficial de justiça com uma liminar suspendendo o concurso. Eu comecei a analisar a peça. Foi um momento difícil [...] liguei para o procurador [...]. Lá pelas dez da noite atenderam [...]. Aí eu disse: ‘olha temos uma liminar que precisamos derrubar’ [...] Aí disseram: ‘às oito da manhã a gente está aí’ [...] e já trouxeram um do contencioso e às dez da manhã já estavam a caminho de Porto Alegre [...] eu fiquei aqui com um advogado escrevendo uma peça [...]. Dez da noite foram recebidos pelo juiz [...] no domingo às 11 horas da manhã o juiz derrubou a liminar [...]. Porque iam inviabilizar tudo que estava sendo feito [...] E chegou até a passar um leve pito na juíza pedindo pra ela se ater a casos de injustiça e ilegalidade, porque nós estamos dentro da legalidade [...].”</p> <p>UFSC/111 - “[...] nós já compramos aqui uma série de equipamentos e praticamente tivemos que jogar no lixo pela forma como foram comprados e pela má qualidade, pela imposição da estrutura da instituição que atrapalha uma barbaridade [...]. É dinheiro público jogado fora. Eu fico muito triste e indignado [...]. A gente vê isso acontecendo diariamente pela incompetência e pela legislação que é inadequada [...]. Quando chega o material inadequado eu consigo de outra forma, procurando em outra instituição, pedindo emprestado, explicando porque preciso. É uma rede de relacionamento externa que é muito mais fácil de trabalhar.”</p> <p>UFSC/116 - “[...] a intervenção que houve nas fundações fez com que uma rotina de execução de projetos fosse alterada [...]. A UFSC sempre foi dinâmica. O processo foi interrompido e hoje ele é muito ridiculamente dificultado em comparação a sua dimensão [...] não estava fazendo nada de ilegal e não havia necessidade da intervenção abrupta [...]. E hoje só caem os indicadores de projetos e produção científica porque se cortou exatamente os canais que sustentavam esta estrutura [...] os órgãos de controle do estado brasileiro entraram neste processo mais ou menos</p>	
--	---	--

	<p>como inocentes úteis de maneira acusatória [...] as pessoas foram colocadas sob suspeita e estes órgãos nunca vieram dizer que, olha, nós verificamos e avaliamos e não tem absolutamente nada. Ficou só a suspeição. Tivemos que trilhar outros caminhos com nova metodologia [...].”</p> <p>UFSC/124 - “[...] No enquadramento eu deixei muitas vezes de ser gestora da área de desenvolvimento e tive que atuar junto com a equipe [...]. Foi uma equipe que pegou junto [...] nós virávamos noites aqui pra dar conta dos prazos [...]. Nós mexemos com cada servidor dentro desta instituição. Cada servidor foi analisado. Nesse momento tive que agir em conjunto com a equipe, se não, não daríamos conta [...].”</p> <p>UFSC/130 - “[...] as poltronas do auditório [...] na época tinha uma amostra que eu tinha pedido [...] quando chegou eu olhei e disse: não acredito, poltrona descascada! [...] pegamos a poltrona, colocamos dentro do carro e levamos lá na Pró-Reitoria. Queremos cancelar a compra [...] e a partir daquele momento eu trabalhei no processo de licitação [...]. Entrei em contato com todas as empresas, fiz as características do material, fiz o processo de licitação [...]. quando fui receber as poltronas: vocês me entregaram fora das especificações, o senhor tem 15 dias [...] depois me trouxeram as poltronas que eu queria [...] se tivesse uma sistemática adequada [...] pelo menos na finalização pra que as coisas saiam como têm que sair!”</p> <p>UFSC/131 - “[...] um trabalho de apoio à Agência Nacional de Energia Elétrica e a Agência estadual de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul para a implementação dos seus procedimentos de auditoria técnica das empresas e cessionárias dos serviços públicos de eletricidade [...] nós estávamos fazendo avaliação em campo e um dos componentes da equipe teve um problema de saúde sério [...] tivemos que nos reorganizar e tentar cobrir essa lacuna. Era uma lacuna que envolvia uma capacitação técnica. Eu assumi essa parte do trabalho. Tive que assumir, tive que dormir menos do que o normal para cumprir essa tarefa, não só pelo ponto de vista da tarefa em si mas também de conseguir uma capacitação em</p>	
--	--	--

	<p>determinadas coisas que eu não tinha, para dar conta disso [...] às vezes você tem imprevistos e você tem que desenvolver um esforço imprevisto. Isso ocorre [...].”</p>	
	<p>UTL/12 - Nós, através do centro ISEG, temos feito um trabalho para o exterior. É um trabalho de prestação de serviço. As equipes são formadas com base em relação no conhecimento. Quando via qual era o assunto buscava a pessoa pra trabalhar comigo que sabia muito do assunto. À medida que começamos a desenvolver o projeto víamos que não havia tantas ideias. Não é exatamente assim, mas nos procuramos dar respostas ao que se procurou. A gente procura adaptar os métodos à realidade. Não temos soluções ótimas. Às vezes os resultados não podem ser ótimos. Eu acho que a equipa que estamos trabalhando tem uma parte de muito sucesso e há um mundo real mais complicado. As soluções mais práticas que guiadas pelo conhecimento acadêmico e teoria vamos tentar coisas que pelo ponto de vista teórico não cabe mais claras. Veja bem, há uns colegas meus que eu acho que não conseguem fazer essa conta, acham que os resultados não são justos [...] a gente gosta de fazer porque às vezes dá experiência para o ensino. De facto o modelo teórico e o modelo práctico [...] às vezes isso é uma motivação.</p> <p>UTL/36 - “Montei o laboratório e corri o risco. Foi me solicitado a participação num projeto público de grande dimensão e de grande envolvimento financeiro. Achei que seria a maneira de envolver a minha Universidade. Pra envolver a Universidade eu tinha que criar uma estrutura. Tinha que montar todo aquele projeto [...]. Foram anos ali. Fiz um protocolo entre a minha Universidade e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional Docente. E foi um dos projetos mais complexos, porque exigiu aceitar compromissos e depois ir formalizá-los, convencer as pessoas que era preciso formalizar [...]. O risco mais difícil envolvia recursos financeiros [...]. A contratação envolvia a organização e podia resolver se trouxesse mais valia financeira [...] e tínhamos que arriscar para trazer visibilidade externa [...]. Então</p>	2

	eu criei o Laboratório de Valorização do Patrimônio [...]. E assim foi sua criação.”	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.3.8 Correr riscos calculados

A oitava categoria de análise foi Correr Riscos Calculados. Os entrevistados responderam à seguinte proposição: Descreva uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).

Está dividida em três subcategorias, apresentados no Quadro 38 – Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente, Quadro 39 – Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados e Quadro 40 – Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Esta categoria de análise encontra-se na dimensão planejamento, conforme McClelland (1965).

Outra situação de destaque encontrada nesta pesquisa é que os empreendedores entrevistados não apresentaram ação verbalizada para a subcategoria “Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente”.

McClelland (1961) argumenta que o empreendedor é aquele indivíduo com grande necessidade de realização e tolerância a riscos. Característica que foi comentada por Peter Druker (1970), ao comentar a pessoa do empreendedor.

Lopes (1999) afirma que por ser o empreendedor um profissional paradigma de uma nova época, dentre outras características apresenta ainda a de assumir riscos.

Silva (1991) traz a informação de que o empreendedor é aquela pessoa que avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; que age para reduzir os riscos ou controlar os resultados e que se coloca em situações que implicam desafios ou riscos moderados, a fim de atingir seus objetivos.

Por fim, Fillion (1999, p. 19) comenta que “um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Quadro 38 – Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente	IFSC	0
	UDESC	0
	UFSC/	0
	UTL/	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 39 – Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados	IFSC	0
	UDESC/61 - “Num vestibular teve uma denúncia de fraude e a decisão difícil foi cancelar o vestibular, porque o vestibular é a coisa mais importante de uma Universidade. Tinha que ser muito sério. Tive que convencer várias pessoas, mostrar transparência. Que o que a gente tava fazendo era uma coisa séria. Externamente pra mim era uma incógnita, se as pessoas iam entender como bom ou como ruim, depois eu vi que elas entenderam. Mas internamente foi complicado, porque teve um gasto. Muito dinheiro envolvido. Corri o risco com Tribunal de contas, Ministério Público. Chamei e conversei com a promotora e ela entendeu que teria que ser assim mesmo.” UDESC/61 - “Quando eu fui secretário de planejamento, o prefeito era um empresário que virou político. O prefeito me chamou e quando eu vi duas pessoas que estavam lá eu pensei: ‘acho que hoje eu vou me complicar porque ou eu vou pra rua ou eu consigo me impor’. A reunião era pra conseguir dinheiro e um dos jeitos de conseguir era com uma das pessoas que estavam lá. Era um dono de empresa de ônibus e a deixa era ir aumentando as passagens de ônibus ate chegar trezentos mil por mês. Falei pro prefeito que eu não queria, se ele quisesse, ele que fizesse. E não foi feito.”	2
	UFSC/77 - “... risco de vida a gente corre várias vezes [...] a gente trabalha no mar [...] um dia que quebrou a estrutura e a gente pra não perder a produção do laboratório [...] teve que ficar mergulhando no escuro entre julho e agosto, das nove da noite até às quatro da manhã [...] isso foi	4

	<p>um risco real [...] risco de perder a produção de um ano inteiro de laboratório, um monte de experimentos e materiais [...].”</p> <p>UFSC/89 - “[...] não gosto de correr riscos, mas corro quando eu sinto que há possibilidade de sucesso [...] trabalho com um projeto do CNPq [...] que dá alguma liberdade de ação e quando a ideia inicial não funcionou ... eu propus um tratamento específico [...]. As coisas em pesquisa não dependem da gente [...] então eu participo do projeto onde tenho a gerência e é mais ou menos calculado os riscos de uma alternativa não dar certo [...] mas isso não significa desistir de nada [...].”</p> <p>UFSC/108 - “[...] eu estava fazendo trabalho de campo em Lages [...]. Uma vez eu e o meu guia [...] estávamos andando pelo campo e alguém atirou em nossa direção [...] a gente se deitou no chão [...] as pessoas chegaram mais perto e conversamos com eles [...] neste trabalho de campo da geologia [...] realmente corri risco de vida [...].”</p> <p>UFSC/132 - “[...] tivemos um concurso em 2007. Havia uma pessoa bastante qualificada que não conseguiu aprovação [...] eu estava na comissão de avaliação [...] e toda informação que chegava em relação ao desempenho e em relação aos alunos, mostrava uma outra faceta que envolve personalidade, conduta [...] e isso provocou a mudança dos planos iniciais do grupo [...] foi levado em conta o coletivo [...] a pessoa tem o seu lado subjetivo de personalidade e o coletivo disse não, não dá!”</p>	
	<p>UTL/07 - “Quando eu fiz o doutoramento estava numa situação de risco de estabilidade profissional [...]. Se o processo não está a correr bem o orientador pode dizer a todo momento, isto não está a correr bem e portanto proponho que não lhe renovem o contrato. [...] O meu primeiro orientador foi nomeado [...] corri um grande risco porque fui falar com ele e disse: [...] ‘eu não to a dizer que vou pra outra pessoa [...] mas não tenho tido respostas, e preciso. E portanto se o professor estiver de acordo vou pedir pra outra pessoa me orientar’. Ele disse: ‘faça como bem entender, mas não esqueça que eu sou professor catedrático’. [...] Mas tive grande sorte com a outra pessoa que foi meu orientador [...] trabalhei muito bem. A tese</p>	1

	correu muito bem. Eu tirei a nota máxima.”	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 40 – Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p align="center">Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados</p>	<p>IFSC/37 - “Na minha vida pessoal eu tive o risco de largar tudo onde eu estava e fiz a opção que fiz [...] mas estava disposto [...]. Eu tinha feito uma formação e optei por fazer este curso me voltando pruma área que era bastante mecânica dos processos [...] fui chamado pelo diretor da escola que me mandou para o IFSC e disse: ‘olha eu vou te mandar um ex-aluno meu que sabe tudo sobre montagem de laboratório’ [...] eu fui [...] deu tudo certo.”</p>	<p>1</p>
	<p>UDESC/50 - “[...] assumimos o risco em 2004 de inovarmos [...] na formação do historiador e criamos quatro disciplinas que [...] não havia em nenhuma Universidade do Brasil [...] a gente correu o risco de a coisa não funcionar [...] as alterações são lentas [...] mas eu nunca me furtei a correr riscos para alcançar objetivos.”</p> <p>UDESC/56 - “Houve uma guinada na minha vida quando eu saí de São Paulo [...]. Em São Paulo com 16, 17 anos, trabalhava muito na medicina convencional [...]. Trabalhei com procedimentos cirúrgicos cardíacos e acabei me formando nesta área na escola de medicina da USP [...] minha mudança pra cá foi uma guinada [...] busquei informação e muita literatura. A informação veio no momento da convivência médica [...] e fui constatando na vivência uma situação maquiada e fui buscar informações da real condição dos pacientes [...] o tratamento era considerado alternativo [...] atuava realmente nas causas, porque a medicina convencional atua nos efeitos [...] e não nas causas como deveria acontecer. Aí houve uma guinada [...] e depois disso estabeleci o rumo que eu queria seguir.”</p> <p>UDESC/62 - “[...] eu senti realmente que eu poderia perder, mas a maratona cultural [...] eu já vinha conversando pra fazer. Eu já tinha aprovação dos diretores [...] não existia ainda um chefe de</p>	<p>5</p>

	<p>Departamento quando eu tive a ideia. Depois por desavenças e tudo mais eu não queria passar pelo Departamento, eu já tinha aprovação do diretor, mas o professor tinha me dito que eu tinha que passar pelo Departamento [...]. Eu não queria e disse: eu prefiro não fazer e o professor acabou aprovando e eu passei direto e isso gerou um outro problema, porque o chefe de Departamento não admitiu [...] aí depois eu tive que passar por processo administrativo por pular hierarquias [...]. É um risco.”</p> <p>UDESC/68 - “[...] No projeto de migração dos alunos [...] eu corri risco [...]. Os alunos que ingressaram em 2007-1 e 2007-2, estavam num currículo de nove fases. Em 2008-1 nossos alunos passaram a ter um curso de graduação de quatro anos e os alunos queriam migrar para o currículo 2008-1[...] eu fiz um estudo e consegui convencer o diretor geral, a Pró-Reitoria de Ensino, e depois nós conseguimos o parecer favorável para que esses alunos pudessem migrar para o currículo 2008-1 [...] eu gosto desses desafios [...]”</p> <p>UDESC/70 - “[...] eu não penso muito nas possibilidades que podem dar errado [...] eu me candidatei a Direção do Centro, foi em 98, deve ter sido [...] naquela época a gente tinha uma política muito [...] tinha um mal caratismo enorme dentro da Universidade. Eu fui liderança de greve na época e tava bem entusiasmada. As ideias ganharam visibilidade. Eu conheci várias pessoas [...] aí começou uma pressão enorme da Reitoria, porque seria um Centro e uma Direção de Centro contrário aos princípios da Reitoria, e aí começou um trabalho muito grande. Várias ações [...] reclamando sobre as perversidades e desonestidades [...] mas quando eu enxerguei o pneu do meu carro rasgado aí eu consegui entender o tamanho do que teria pela frente, acabei perdendo porque trouxeram pessoas que não podiam votar, pra votar [...] e eu consegui enxergar que eles não estavam brincando. E o brinquedo deles era diferente do meu. Eu quero fazer, quero trabalhar sério [...] e aí a gente perdeu as eleições.”</p>	
	<p>UFSC/73 - “[...] nós temos esse programa de assistência nos <i>campi</i> [...] em Araranguá, Joinville e Curitiba e é muito distante um do outro [...] teve uma noite que nós tivemos que subir [...] a</p>	15

	<p>neblina muito forte [...] tava indo pra Curitiba e no outro dia às oito horas da manhã eu tinha reunião com os estudantes em Curitiba. É longe e é chão, uns quatrocentos, quinhentos quilômetros [...] de serra [...] a gente corre risco de vida mesmo, perigoso. Foi um risco muito grande de viajar de noite, subir a Serra do Rio do Rastro. Não via nada na tua frente. Cheguei uma hora da manhã em Curitiba e oito horas fiz a reunião com os estudantes, sobre os programas de assistência. Era perto de meio dia, almoçamos, fui pra Joinville. Cheguei em Joinville as cinco horas da tarde, atendi os estudantes de Joinville. Dormimos em Joinville e agora de manhã, cinco horas, levantei, tomei um banho e me mandei para Florianópolis. Então ninguém brinca [...] é corrido. Mas eu faço isso com prazer [...].”</p> <p>UFSC/80 - “[...] Se não correr risco não faz nada na administração pública [...] não faço nada fora da lei, mas mesmo assim, se for ficar olhando papel por papel não chega a lugar algum. No tempo das Fundações, tinha muita gente contra, aí vai briga com o Tribunal, até fazer o pessoal do Tribunal entender isso, a gente briga muito [...] eu recebi uma carta do Ministério da Integração Nacional dizendo que eu devia quatrocentos mil reais [...] isso era 2004, 2005 eu já não era mais reitor e tive que comprovar uma dívida de quarenta mil reais, por problema de depósito no BESC e na conta única do Tesouro Nacional e assim eles vão cobrando. Então você fica o tempo todo arriscando e mesmo que tá tudo dentro da lei e tem que fazer [...] aplicações diferentes, os planos “B” se não, não consegue. É claro que é arriscadíssimo, mas tem que arriscar, senão não sai [...] tem que mobilizar mesmo [...].”</p> <p>UFSC/85 - “[...] eu era recém-casado [...] tava terminando meu mestrado [...] era professor e diretor de pesquisa, participava do movimento político, do movimento sindical. Eu dormia duas a três horas por noite e um belo dia eu amanheci com dor nas vistas e não tava enxergando [...] uma coisa apavorante. Aí então o médico fez um tratamento e eu sou um dos 5% que recupera a visão [...] foi uma coisa marcante [...] que me redirecionou o planejamento [...] mas eu durmo hoje [...].”</p> <p>UFSC/91 - “[...] eu coordeno um grupo que tem em</p>	
--	--	--

	<p>torno de setenta pessoas. Tinha uma pessoa que era bastante destrutiva e isso estava afetando o grupo. Foi uma pessoa que eu identifiquei bem [...] mas eu corri o risco de manter essa pessoa [...] então conversei em separado [...] mas observei que nosso grupo estava tendo uma postura negativa nas reuniões [...] eu queria que identificassem pontos positivos e negativos, fracos e fortes e não apenas reclamar. Eu tentei mudar a maneira de agir daquela pessoa [...] e corri o risco do grupo como um todo perder aquela unidade [...].”</p> <p>UFSC/94 - “[...] corremos um grande risco quando assumimos [...] ajudar a área interdisciplinar com o sistema de catalogação de capítulos e livros de toda área, com quatro mil títulos [...] com um prazo apertadíssimo, de tecnologia que a gente tinha que herdar [...] interação com muitas equipes. Todos os fatores de risco [...] de atrapalhar a avaliação [...].”</p> <p>UFSC/95 - “[...] fui coordenadora desse Programa de Energia Solar e Desenvolvimento foi muito importante do ponto de vista institucional [...] tive participação direta e bem efetiva na criação e implantação deste curso [...] por outro lado tive uma consequência muito negativa pro meu currículo pessoal. Usei pouco meu tempo pra minha pesquisa e estou com vários artigos que estão para submeter [...] tive que reduzir o tempo de atendimento dos meus alunos. Foi um risco com a minha produção científica [...] aprovação de financiamentos de projetos [...].”</p> <p>UFSC/98 - “[...] os projetos de extensão com a comunidade têm um sistema de matrícula onde o ambiente para a oferta precisa ser adequado. [...] a gente correu o risco de agregar um grande número de pessoas que depende dos nossos recursos [...] a caldeira constantemente estraga e a gente tem que repor [...] então isso é um grande risco de não atender a população, de acontecer um acidente com as pessoas. As instalações precisam estar adequadas [...].”</p> <p>UFSC/103 - “[...] a gente teve uma <i>performance</i> e teve um menino que fez um nu. Daí a segurança da Universidade pegou o menino e levou pra delegacia. Eu fui na delegacia, argumentei, falei com o delegado, falei que era uma semana de arte e também dei entrevista sobre isso. Falei sobre isso publicamente. Falei com o reitor, ele me autorizou</p>	
--	--	--

	<p>[...] o nu artístico. Ninguém quer agredir as pessoas que não querem ver aquilo, mas acho que eu mostrei que a arte existe no <i>campus</i> e que ela tem algumas prerrogativas [...] a situação do nu foi um risco [...].”</p> <p>UFSC/104 - “[...] eu corro riscos de relações interpessoais porque estou na Coordenação do Programa de Pós-Graduação. Você não vai conseguir agradar a todos. A Pós-Graduação exige muito do docente de manter uma produção [...] e isso traz algum conflito porque os professores não aceitam serem descredenciados do programa [...] mas eu fiz isso porque nós temos uma política de desenvolvimento institucional de perfil, dentro da Universidade, que dá sustentação pra gente fazer isso [...].”</p> <p>UFSC/121 - “[...] Hoje ser coordenador de um projeto de pesquisa é um risco [...] Na FAPESC tem um projeto tramitando. Se for aprovado é por volta de um milhão, um milhão e duzentos mil reais [...]. Eles vão depositar, eles querem depositar tudo isso na conta do pesquisador [...] como é que você vai num projeto de um milhão e duzentos na tua conta? Mexer na conta? Cuidar disso numa conta? Ou seja, é uma questão de gestão. O meu ponto de vista é que a gestão é uma coisa que falta muito no Brasil [...] nós temos problemas de gestão em ciência e tecnologia no Brasil [...] é muito controle em cima [...] ou seja, o tratamento que é dado ao pesquisador, afasta muito o pesquisador [...].”</p> <p>UFSC/124 - “[...] todo o momento eu corro risco, vivo no fio da navalha [...] abrimos concurso com 156 vagas, 11 mil inscritos [...]. Do dia que tu bota o edital na rua até o dia que o servidor começa a trabalhar nessa instituição é um período de grande apreensão e de muita responsabilidade [...]. Provas bem sucedidas, questões bem elaboradas, bancas comprometidas, correções comprometidas, recursos bem respondidos... é uma fase. Depois chega o servidor [...] tem que ser colocado e lotado num local onde se sinta feliz e produtivo [...] então dependendo do outro que capacite [...] que recebe bem esse servidor [...] o gestor precisa estar alinhado a nossa política [...] ou não adianta ter toda uma Pró-Reitoria voltada pra isso, se lá na ponta o gestor que atua com o servidor o trata como mero recurso.</p>	
--	---	--

	<p>Daí nós fracassamos enquanto política [...]”</p> <p>UFSC/128 - “[...] eu e alguns professores após o doutorado, criamos este núcleo de pesquisa [...] onde são desenvolvidas pesquisas e orientações de alunos [...] e a contribuição importante são as pesquisas que fazemos não só em Santa Catarina como em todo o país [...] mas pra dar continuidade às linhas de pesquisa que são executadas, nós dependemos dos financiamentos e isso é uma das maiores dificuldades [...]”</p> <p>UFSC/129 - “[...] fui convidado para ser secretário de Transporte do governo de Pedro Ivo. Na época estava sendo construída a ponte [...] a superintendência da ponte era vinculada a Secretaria de Transporte [...] em função disso, eu tive sérios problemas [...] e acabei respondendo por isso. Então isso me consumiu praticamente vinte anos. A justiça é muito lenta [...] sobretudo para aqueles que não têm responsabilidades. Tu fica pagando um preço muito alto e isso dura muito [...]”</p> <p>UFSC/132 - “[...] Nós também tivemos um servidor que tinha envolvimento com drogas ilícitas e chegou a matar alguém. E ele tinha períodos que ficava livre e outros que estava no presídio. Muitas vezes ficava desaparecido da instituição e numa oportunidade ele faltou trinta dias. E ao final do mês ele não teve salário. Então ele retornou e a gente conversou [...] ele disse que eu teria que dar um jeito naquela situação financeira [...]. Então durante alguns dias, eu não vi, mas ele estava vindo armado com arma de fogo como forma de me alertar [...]. Então eu diria que corri risco pessoal [...]”</p> <p>UFSC/134 - “[...] no caso do auto atendimento da biblioteca, eu apresentei um projeto pra implantar [...] e realmente foi a primeira biblioteca do Brasil [...] nós conseguimos e duas empresas foram vencedoras. Uma empresa entregou os equipamentos e a outra até hoje não entregou [...] estamos lutando há três anos pra ter esse sucesso [...]. O risco é perder todo o pregão [...] tudo o que você conseguiu em termos de liberação de recursos, equipamentos, etiquetas de radio frequência [...] perder tudo isso [...]”</p>	
	<p>UTL/09 – “Num desses eventos estava prevista a participação dum professor universitário que</p>	<p>4</p>

	<p>aparentemente seria a pessoa mais indicada para tratar daquele tema. A certa altura nos estávamos no limiar de ter que apresentar o palestrante e ele não apareceu. Ele dizia que ia e depois dizia que não ia. A situação se arrastou. Foi um risco que corremos, mas a decisão que tomei foi propor aos responsáveis da mesa uma espécie de mesa redonda para ocupar aquele espaço. A responsabilidade foi totalmente minha [...].”</p> <p>UTL/25 - “Eu acho mais difícil trabalhar a questão dos recursos humanos [...]. Há um plano de carreira individual que cada um luta por seu progresso. Há um plano institucional onde todos contribuimos para a instituição. Há questões hierárquicas, corporativas onde cada categoria tenta defender ela própria [...]. As questões difíceis são aquelas que afetam as pessoas. Ter que despedir pessoas, chegar a um professor e dizer que já não cabe, que é melhor procurar outras alternativas ou ir para a investigação. O ambiente acadêmico é um ambiente muito próximo. E eu corro o risco de a pessoa ser penalizada quando choca com os interesses instalados. Como a carreira é hierárquica e temos que correr este processo, muitas vezes arriscamos como podemos progredir. Corre-se o risco associado a carreira porque a carreira superior avalia a inferior. Corre-se o risco de relacionamento interpessoal com os colegas. Colegas deixam de falar conosco. Há riscos na gestão porque as carreiras são eleitas e não nomeadas e significa que têm relação a risco com as mudanças que possamos implementar. E não ter apoio para candidatar a gestão da escola. Ocorreram a mim os três riscos. Já perdi colegas, já perdi eleições. Já tive dificuldades na hierarquia da carreira.”</p> <p>UTL/30 - “A tomada de decisão, que na partida não é fácil e não é segura de ser concretizada, a minha maneira, de facto há na montagem do projeto. Não temos certeza absoluta se vamos conseguir na montagem do modelo matemático. Construímos, mas quando a proposta foi feita, foi um risco que corri porque não tinha certeza se ia concretizar o projeto. Encaro este risco sempre com muita expectativa. Pra mim a partida sempre penso que possa corrigir alguma falha a tempo, posso pedir ajuda e as pessoas podem entender o</p>	
--	--	--

	<p>que quero dizer. Correm risco todas as pessoas envolvidas, a instituição envolvida. É um risco. Pode ser que este projeto corra bem, com qualidade ou não.”</p> <p>UTL/32 - “Nós temos estimulado os nossos investigadores [...] a concorrer sempre a projetos e damos todas as condições necessárias para eles concorrerem [...]. A faculdade tem que estar sempre a gerar verbas com receitas próprias para fazer frente às despesas [...] Não se pode manter uma faculdade como a Veterinária que tem muitos componentes experimentais, muitos componentes práticos, muitos animais. Os alunos não aprendem só com papel e lápis, e para isso tem que ter recursos. E pra isso tem se tentado firmar ne?! Tomei uma decisão conscientemente e foi uma maneira que me penalizou, para a faculdade conseguir alcançar seus objetivos. Em termos de contratação de pessoas. Tivemos que recorrer a uma associação que foi fundada pela Faculdade, mas que é privada. Para conseguir pôr a funcionar o hospital e a dinâmica de investigação que temos [...]. Mas o Tribunal de Contas veio fazer a avaliação da administração pública e achou que com a nossa relação com a Associação, do ponto de vista da contabilidade, nós tínhamos ultrapassado de alguma maneira as regras da administração pública. E nos impôs uma multa [...]. Muito recentemente eu tive que me confrontar com ela, embora eu tenha justificado muitíssimas vezes [...]. O Ministério Público não encontrou qualquer desvio de verba, desfalque, mas o conjunto de pessoas que tínhamos contratado não estavam de acordo com as regras da administração pública. E nós tomamos a decisão porque nós tínhamos a noção clara de que se não fizéssemos, tínhamos que fechar as portas da Faculdade [...]. O que fizemos no fundo foi para conseguir que a instituição ultrapassasse as limitações que tinha [...]. Isto está sendo legalizado.”</p>	
--	--	--

4.3.9 Persuasão e rede de contatos

A nona categoria de análise foi Persuasão e Rede de Contatos. Os entrevistados responderam à seguinte proposição: Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém pra poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).

Está dividida em três subcategorias, apresentadas no Quadro 41 – Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, Quadro 42 – Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos e Quadro 43 – Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Esta categoria de análise encontra-se na dimensão afiliação, conforme McClelland (1965).

Outra dimensão da competência empreendedora bastante evidenciada nesta pesquisa foi a afiliação. Todas as três categorias de análise foram verbalizadas nas ações dos empreendedores das quatro instituições de ensino. O que demonstra a forte necessidade de sua utilização nas ações desenvolvidas nestas instituições, para o alcance e o sucesso na consecução das tarefas.

McClelland (1961), em sua teoria fundamentada na motivação psicológica e direcionada por necessidades básicas, coloca a necessidade de poder, caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer autoridade sobre os outros e com isso executar ações poderosas. Em 1973, McClelland identificou em seu estudo sobre empresários de sucesso outras duas necessidades dos empreendedores, que são as necessidades de poder e afiliação, intimamente relacionadas.

De acordo com a visão psicológica, com relação ao comportamento do empreendedor, Lezana e Tonelli (1998, p. 15) identificam "conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente.". Nesse sentido o empreendedor é aquele que detém a capacidade de persuasão e consegue convencer.

Dentre as características do empreendedor, apresentadas por Araújo et al. (2005), encontra-se também a de formador de redes de contato, as quais as utiliza de forma intensa a fim de alcançar seus objetivos.

Silva (1991), ao trabalhar com características do comportamento empreendedor, afirma que este utiliza estratégias deliberadas para influenciar suas redes de contato. Lopes (1999) afirma que o empreendedor utiliza-se da rede de relações.

Ainda Cunha (1997), coloca que o empreendedor agrega pessoas em torno de si no sentido de movê-las em direção ao objetivo pretendido.

Dornelas (2005) diz que os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa.

Quadro 41 – Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros</p>	<p>IFSC/38 - “tive que convencê-la da necessidade que tinha de ela ficar na gestão [...] tive que dizer da importância que ela tinha [...]. Na segunda vez houve uma situação que eu disse, então nós vamos estar saindo e as duas meninas que estão trabalhando aqui, também [...] eu vou contratar, vou terceiriza [...]. Aí ela teve um ataque porque ela era muito pelo trabalho dos outros. Eu tive que ir convencendo e mostrando até que corria riscos.”</p> <p>IFSC/40 - “[...] um projeto que demanda dinheiro [...] o convencimento passa por uma razão [...] um porquê, e essa razão ela tem que ser muito bem explicada senão a pessoa não se convence [...] é dialogar [...] muito bem os motivos, os argumentos [...] e não só convencer o chefe imediato [...] mas fui até Brasília [...] teve todo um trabalho de estudo pra levantar argumentos importantes e que daí sim veio o recurso financeiro [...]”</p> <p>IFSC/43 - “[...] Convencer uma pessoa a vir trabalhar comigo, porque ela estava muito resistente [...] usei muito a questão profissional de quanto eu precisava dessa pessoa e também de quanto essa pessoa podia crescer estando num projeto assim [...] tinha um lado pessoal que podia melhorar e mudar e nesse ponto sim aliei o argumento profissional com o pessoal.”</p> <p>IFSC/45 - “[...] Foi um trabalho coletivo [...] nós já tínhamos detectado a necessidade de melhorarmos [...] as competências dos servidores [...] tínhamos o interesse [...] formamos um grupo de trabalho [...] isso se transformou num curso de fato.”</p>	<p>4</p>
	<p>UDESC/49 - “[...] a gente tá desejando um convênio com uma empresa privada de São Paulo [...] eu quero que essa empresa seja parceira no laboratório, porque [...] ela vende os <i>softwares</i> pra eu usar, o que eu faço é customização e toco para</p>	

	<p>aplicar, eu passo a ter todo o apoio e suporte direto dela, como parceria como desenvolvedora das ações, como centro de treinamento, porque ela passa a dar capacitação mais avançada para todos os meus alunos [...] tudo vai depender da nossa jogada como que a gente vai atuar frente esses caras para convencê-los de que a gente tem potencial [...] eu tenho que fazer uma boa impressão [...] mostrar um bom desempenho [...] envolvo todo mundo, todo o laboratório [...] mas a investida e o planejamento prévio com repartidor é minha e aí eu planejo como tem que acontecer [...].”</p> <p>UDESC/51 - “[...] estava procurando um bolsista de pesquisa para o meu projeto [...] tinha um candidato que eu desejava muito que fosse meu bolsista [...] ficou animado para aceitar, só que dada uma contingência da relação dele com outra pessoa [...] ele ficou muito mexido e pensou em não aceitar [...] ele estava assim bastante sensibilizado [...] ele ficou receoso de enfrentar a situação [...] esse ex-aluno veio e conversou comigo, colocou toda a situação: ‘professora, eu também queria ouvir a sua opinião, porque eu acho que é uma intuição de eu não ficar, mas por outro lado eu tenho desejo de ficar no projeto. O que a senhora acha?’ [...] Eu mostrei racionalmente o que iria provavelmente caber pra ele desenvolver [...] no ponto de vista prático era só ele saber lidar com a situação [...] então não é só o racional, tem o afetivo e emocional. Aí eu mostrei pra ele essa oportunidade [...] que ele está tendo agora [...] seja importante pra ele e pra outra pessoa se desenvolverem e amadurecerem [...] então ele vai se desenvolver do ponto de vista técnico e talvez pode agregar valores [...]. Aí ele aceitou [...].”</p> <p>UDESC/62 - “[...] existem muitos voluntários no escritório modelo [...] tem computadores [...] mas precisava mais, e a gente pediu [...] então eu tive que ter uma conversa com a Reitoria e eles deram computadores [...]. São várias situações que eu tenho que pedir [...] tenho que ir ao Pró-Reitor de Administração conversar, mostrar o que a gente tá fazendo pra tentar conseguir. Eu sempre brinco: vou passar um papo, vamos ver o que a gente consegue [...]. Se eu tô precisando de celulares, computadores, bolsistas eu converso. Agora a</p>	
--	--	--

	<p>gente tem um projeto de engenharia de petróleo [...] e eu já marquei pra semana que vem ir lá pra conversar com os diretores pra poder desenvolver o projeto [...] é bem comum ter que conversar, é do cotidiano.”</p> <p>UDESC/65 - “[...] encontrar pessoas para participar de nosso estudo de tese [...]. As pessoas têm muito receio [...]. Das 55 pessoas que eu fiz uma pré-análise 27 foram convencidas a participar [...]. A gente fazia um primeiro encontro explicando o que era a patologia [...]. Então nós apontamos que o nosso experimento era novo e ia muito mais ajudá-las do que prejudicá-las na saúde [...] foi o ponto principal para convencer [...] o tratamento funcionou em mais de 90% dos casos [...].”</p>	
	<p>UFSC/73 - “[...] vou citar um problema, o das festas. A gente sempre defendeu [...] mas a gente defende a regulamentação, a normalização das festas junto aos estudantes, junto ao movimento estudantil [...] a gente tenta colocar para os estudantes que nós somos favoráveis às festas, mas não pela forma que estão sendo feitas, porque falta segurança, estrutura física, limpeza [...]. Pessoas que possam estar armadas. O perigo de alguém morrer ali dentro [...] a gente não tem controle e então a gente argumenta pra eles as condições [...] não adianta mentiras, lorotas [...] tem que saber o que está falando, tem que ter firmeza e tem que ter conhecimento para persuadir [...].”</p> <p>UFSC/74 - “Eu já consegui algumas coisas [...] tinha a bolsa treinamento na época, depois a gente conseguiu transformar em bolsa permanência, que tem outro enfoque, e foi uma realização [...] os alunos preenchem um cadastro socio-econômico [...] e a gente usa os dados de demanda que são importantes, pois mostram que os alunos podem evadir porque eles não têm aquele tipo de assistência [...] e a gente busca não só os dados, como também as questões legais [...] pra que isso seja atendido de alguma forma e aí eu vou com a minha argumentação: olha! Tem a demanda, os alunos estão deixando de estudar por causa disso, disso e daquilo, eles tem déficit, eles vão evadir e é sempre assim, tem que fazer pressão.”</p> <p>UFSC/93 - “[...] a gente tentou varias vezes dinheiro da <i>National Geographic</i> [...] pra ir pra uma ilha chamada São Thomé, na África [...] então</p>	10

	<p>pra arrumar essa grana internacional [...] um dos convencimentos foi que a gente sabia falar português [...] as vezes tirar da cachola, idéias [...].”</p> <p>UFSC/96 - “[...] Há muitos anos atrás em 97, quando eu decidi organizar um livro da minha área de trabalho, tive que convencer muitas pessoas [...] e no final se mostrou um sucesso [...] foi gerado um livro texto que é usado no país inteiro [...]. Então eu tive que convencer algumas delas. Algumas participaram sem grandes necessidades de convencimento [...]. Eu procurava mostrar o quanto o livro seria importante [...]. Passei por várias fases de convencimento [...] dizia que ia ser trabalhoso mas que agente ia colher frutos e que elas não iam entrar numa canoa furada.”</p> <p>UFSC/99 - “[...] Tivemos um convênio com a CAPES e com a FEPESSE de cooperação e intercâmbio e nós ganhamos um prêmio da Universidade americana em letras e cinema. O projeto foi apresentado a CAPES e nós fomos convidados pra lá e fizemos uma apresentação. Na época o Curso de Cinema estava em fase de implantação na UFSC [...] Tivemos que convencer uma comissão da CAPES que nós fizemos a apresentação do nosso projeto e o nosso projeto foi escolhido. Nossos objetivos então estavam aptos a desenvolver [...]. Na época o CUN não havia aprovado a criação do curso [...]. Aí conversando com o diretor de Centro ele disse: vocês podem tentar passar este projeto novamente. Nós tínhamos um prazo de até uma semana para pedir que o projeto fosse novamente avaliado pelo CUN [...]. Então nós mandamos, com um arrazoado e fizemos uma exposição de motivos [...]. A gente teve um grupo de professores [...] que se empenharam naquele sentido [...]. Tivemos que conseguir convencer colegas de todos os departamentos da UFSC, das áreas mais duras [...] para a criação de uma área mais artística [...].”</p> <p>UFSC/103 - “Eu sempre tive que persuadir o reitor pra me dar recurso [...] porque a arte, a cultura custa muito caro [...] a primeira dificuldade foi conseguir verba pra Semana Ousada [...] e a persuasão era na insistência [...] tem que ter um pouquinho mais. Então eu trabalho mais na persistência [...] acho que a forma como eu coloco</p>	
--	--	--

	<p>é muito incisiva, de insistência [...] de dizer faz assim, tenta assim [...] a Semana Ousada [...] eu achava que ninguém tinha pensado nisso antes [...] fui eu que inventei [...] faltava uma coisa diferente e ousada que pegasse a Universidade [...] teve um monte de <i>performance</i> [...] eu queria juntar todas as artes, o que era clássico, o que era popular. Até boi de mamão tinha, tudo misturado [...].”</p> <p>UFSC/106 - “[...] quando nós criamos o curso de pós-graduação [...] eu tive que persuadir pessoas e comissões lá na CAPES. Eu tive que convencê-las de que valia a pena abrir o curso [...]. Na primeira tentativa foi negado. Nós fizemos outras tentativas até que conseguimos [...] a grande dificuldade de convencer foi junto a CAPES [...]. Eu não corri o risco sozinho, mais o meu foi maior pelo fato de eu expor a necessidade da criação do curso [...].”</p> <p>UFSC/112 - “[...] Estamos com um projeto de pesquisa que envolve professores e vários departamentos, ou seja, vários profissionais [...]. Esse projeto nosso tem um estudo de base populacional. A ideia é fazer um diagnóstico dessa população [...] acompanhando domiciliarmente [...] e além de uma política de saúde detalhada foi colocada uma série de exames [...] e pra cada família você tem que convencer [...] eu tenho que fazer isso 1.721 vezes. São coisas meio invasivas como exames de sangue [...]. Então você tem que convencer que isso é importante pra comunidade, pra cidade [...]. Este projeto está tomando dimensão internacional [...].”</p> <p>UFSC/130 - “[...] a auto avaliação institucional em 2006 ou 2007, foi o primeiro processo [...] eu entendia que a participação das pessoas nesse processo tinha que ser dada no sentido concreto [...]. E qual era o sentido? [...] O que ia motivar as pessoas? [...] foi isso que eu fiz [...] fui a cada sala de aula e motivei os colegas, os alunos, os professores, dizendo: se nós não participássemos desse processo de avaliação [...] nós não vamos ser ouvidos [...] ele é muito importante pra que a gente tenha o reflexo da auto-avaliação [...] ele aconteceu a partir do trabalho que eu desenvolvi nas salas de aula, caso contrário não teria tido sucesso [...].”</p> <p>UFSC/134 - “[...] quando você trabalha com grupos, você tem que identificar o perfil de cada um [...] e conhecer a habilidade de cada um para</p>	
--	--	--

	<p>colocá-lo no lugar certo [...] precisa também, ter consciência de que a gente tá trabalhando com ser humano e há muita resistência, muita limitação. Então o que é que eu faço? Ah! Vamos criar um repositório institucional e precisamos de uma pessoa pra isso. Quem conhece alguém? Quem tem perfil pra isso? Chamamos o pessoal e desenvolvemos competências [...]. A dificuldade é que às vezes tem muita resistência [...] mas é a partir da forma como eu apresento a situação que eu convengo o funcionário a realizar o que é preciso [...].”</p>	
	<p>UTL/04 - “Na realização da pesquisa eu trabalhava muito por consenso. As pessoas ouviam o que eu queria dizer e eu ouvia o que as pessoas queriam dizer [...]. Talvez o maior problema [...]. Uma pessoa que fazia parte do projeto teve uma diferença de opinião que não se conseguiu incorporar [...] sempre tentei fazer valer a opinião da maioria [...]. Uma pessoa tinha voz discordante [...] apesar das minhas tentativas a pessoa não se reajustou e achou que não podia continuar e resolveu sair”.</p> <p>UTL/05 - Os meus últimos cinco anos foi de investigação em inovação em contexto organizacional. Acompanhei algumas empresas portuguesas no âmbito da inovação. Fiz de forma personalizada para todas as empresas. O mais importante é clarificar logo a outra parte o que vamos fazer e ter um planeamento de horizonte temporal. Uma das formas de convencer é precisamente o que eles iam ganhar com isso. Penso que isso foi uma das armas de convencer. Consegui com sucesso.</p> <p>UTL/09 - “Eu tenho 35 anos na minha profissão e também sou professor do ISEG. Mas os colóquios que eu elaboro precisam de equipas do meu escritório, do ISEG e da Ordem dos Advogados da área do direito do trabalho [...]. Pessoas ligadas ao direito do trabalho são um universo pequeno e nos damos muito bem. Temos uma relação pessoal e profissional muito cordial. E muitos aderem com muita facilidade. As pessoas ligadas a questões do trabalho, aqui em Portugal, são normalmente sempre bem dispostas a participar [...]. No evento sobre assédio sexual a primeira coisa que fiz foi definir os objetivos: é importante por quê? E para</p>	3

	que? O que é necessário fazer para alcançar os objetivos? E a partir do momento que as pessoas se identificam com os objetivos e a importância do evento, como é o caso do evento sobre assédio sexual, partilham desse objetivo.”	
--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 42 – Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos</p>	<p>IFSC/38 - “Nós fomos nos parlamentares pedir recursos [...] teve um dia lá no Congresso que senti no gabinete e fiquei até de madrugada esperando uma senadora chegar e mostrar para ela a importância que tinha uma mulher na gestão à direção de uma instituição de educação [...] que eu era uma professora como a senadora também era [...] felizmente consegui entender e hoje é a maior parceira na nossa instituição.”</p> <p>IFSC/39 - “[...] Eu faço reuniões e explico o que quero. Faço o planejamento e cobro os prazos e o alcance das metas. Com muito cuidado, mas cobro. Então estou constantemente convencendo as pessoas da equipe a executarem aquilo que é necessário para que o projeto seja bem executado [...].”</p> <p>IFSC/43 - “...Fui pra UNICAMP falar com o reitor [...] pra mobilizar e pra que eles acreditassem que nos somos uma instituição parceira e vamos alcançar e atender o que eles querem. já estamos numa posição institucional mais forte. Mas nós dependíamos muito das articulações que fazíamos.”</p> <p>IFSC/45 - “[...] fui passar um ano na França [...] não tive tempo de planejar [...] tive que contar com pessoas que eu não conhecia [...] e apresentar meu projeto de pesquisa [...] fui estabelecendo uma rede de relacionamentos [...] consegui efetivar o projeto de pesquisa [...] sem eles me conhecerem [...] ir na cara e coragem e conseguir mostrar uma competência [...] foi um momento pessoal e profissional.”</p> <p>IFSC/47 - “Foi quando eu trabalhei de engenheiro numa empresa de soldagem e a equipe de projetos estava com dificuldade nos projetos e ali foi um</p>	<p>5</p>

	<p>momento que usei um monte de argumentos que eu tinha como base e eu era novo na idade, mas tinha que desenvolver aquele projeto, então tinha que me destacar, assim os argumentos nas discussões dentro da empresa e envolvia dinheiro para fazer mudanças [...] envolvia recursos e não era fácil de resolver. Então a gente tinha que fazer isso fortemente [...] tive que debater [...] ter bastante condição de convencimento e argumentação porque se não o projeto não ia adiante.”</p>	
	<p>UDESC/50 - “[...] para as decisões na Chefia do Departamento os contatos e apoios são fundamentais [...] na função pública você precisa do coletivo [...] você precisa de um número grande de pessoas que te deem suporte, confiança [...] em algo que é naquele momento o correto a ser feito [...] a tua decisão é referenciada pela maioria, e significa que o erro é coletivo [...].”</p> <p>UDESC/51 - “[...] tento ser o máximo justa [...] dois professores não alcançaram progressão funcional [...] eles tiveram uma pendência [...] eu era a presidente da comissão que fazia o processo, além da direção [...]. Eles reclamaram [...] o nosso perfil aqui na direção é tentar fazer com que os professores fiquem mais autônomos e cuidem das suas vidas acadêmicas [...] eu fui muito assim, agredida por eles [...] uma situação muito constrangedora [...]. Eu disse que eu entendia o sentimento deles [...] mas que eu estava cumprindo uma função [...] então levaram pro lado pessoal [...] disseram que era perseguição [...]. Foi uma situação específica que mexeu muito comigo [...] e fui lá pra sala do Diretor e desatei a chorar, porque foi muito forte [...] mas eu consegui com a equipe segurar, eu tive apoio da maioria dos diretores e a gente conseguiu seguir o rumo e as coisas estão entrando nos eixos aqui [...].”</p> <p>UDESC/55 - “[...] a criação do projeto Pedala Floripa que hoje é o programa de extensão Ciclo Brasil [...] aí tivemos cooperação internacional e fizemos uma série de capacitação técnica com seminários e eventos técnicos acadêmicos [...]. O que eu fiz foi usar os meus contatos pessoais pra chegar nas pessoas [...] e abrir espaço pra outros [...].”</p> <p>UDESC/59 - “[...] eu tenho participado em congressos internacionais [...] fui convidada e</p>	6

	<p>também participei de um e fui convidada pela Conferência Internacional, porque há reconhecimento do trabalho de pesquisa que vem sendo desenvolvido e isso tem a ver não só com as redes que eu nutri durante a minha trajetória, mas também faço parte de uma rede internacional que é um centro de pesquisa de informação em economia social [...] eu sou avaliadora de revistas, enfim, tenho um certo convívio para publicar [...] isso é fruto de um processo de anos que comecei conhecendo pessoas e a gente se impôs e fez trocas [...] e isso trouxe reconhecimento de que esse trabalho pode ser possível [...].”</p> <p>UDESC/70 - “[...] Nós temos um projeto [...] chama Educação Ambiental na Escola Ecossistemas da Ilha de Santa Catarina [...] eu sou geóloga, tem que ter pedra no meio do caminho [...] aí a gente acabou formulando um projeto que não contém só a visão biológica, mas olhar a natureza mais amplamente [...] a gente levou pras escolas o projeto que nós criamos e escolhemos [...] a escola mais carente a nível de Estado [...] é uma escola que não tem liga de alunos, a situação muda e muda os professores. É quase sem identidade [...] e então dentro da ideia de ecossistemas, tá se trabalhando as questões comunitárias, como a falta de uma área de lazer, o construir uma trilha com a comunidade [...] envolvendo empresas [...] a pediatra já é parceira, o IBAMA [...] é mais essa questão assim de ir adaptando, ir enxergando [...] necessidades, superação [...] onde você conseguia sentir o retorno [...] e eles adoraram o projeto. [...] a gente tem que ouvir o outro, tem que ouvir [...] e todo mundo trabalha nessa perspectiva [...] e as pessoas acreditarem que não é mais um projeto pra cumprir carga horária, que os bolsistas vão lá, motivam e vão embora, então afinidades vão se formando [...].”</p> <p>UDESC/71 - “[...] o reconhecimento do Curso de Design, eu era a coordenadora [...] veio a visita dos especialistas [...] a comissão verificadora vinha [...] fazia a verificação, montava o relatório e caberia a Universidade mandar o relatório pro Conselho Estadual de Educação [...]. E esse procedimento nunca tinha sido feito [...] mas o relatório ficou com a Direção de ensino [...] que mandou uma copia para a Reitoria [...]. Aí disse: gente, esse</p>	
--	---	--

	<p>relatório tem que ir pro Conselho [...] o técnico não veio mais [...]. Eles me disseram: você vai querer agora dizer como devo trabalhar? [...] um dia o meu marido tinha que fazer um exame de imagem no térreo do Ceisa Center e eu tinha que ficar meia hora esperando [...] eu disse: espera aí, o Conselho fica aqui [...]. Fui no Conselho e perguntei: Já chegou o processo de avaliação? Não?! Então eu falei: eles não sabem que é pra mandar. Liga pra eles [...]. Aí ela ligou lá para o pró-reitor, porque o reitor não estava [...] e deixou recado [...]. No dia seguinte o relatório estava no Conselho. Eu fiz isso na moita porque da maneira escrita eu não estava conseguindo [...] isso é problema de comunicação [...]”</p>	
	<p>UFSC/74 - “[...] Eu sou bem insistente [...] é uma situação que envolve pressão, eu peço que os alunos procurem a Pró-Reitoria [...] pra que de certa forma pressionem [...]. As questões de recursos, o limite dos recursos aqui na UFSC [...] alguns projetos [...] a gente não consegue encaminhar em alguns programas porque a gente não tem recursos [...] quando a gente solicita, encaminha uma proposta de auxílio creche [...] a gente tenta viabilizar junto ao NDI ou à Creche Flor do Campus [...] mas tu acabas tendo que trabalhar com situações mais emergenciais [...] e tu conhece as pessoas dentro da Universidade que são as pessoas responsáveis por gerir aqueles locais e aí tentar conseguir para as pessoas que estão necessitando de uma vaga [...]”</p> <p>UFSC/82 - “[...] hoje tem um laboratório nosso que está situado lá na Lagoa do Peri [...] na área de peixes de água doce, [...] em 93 a Universidade não tinha estrutura [...] e a sede do Departamento era ali no mangue [...] não tinha água doce ali [...] então a gente captou água dos telhados e [...] trabalhamos com recirculação de água [...] foram sete anos que a gente ficou nesse lugar [...] e nesse período a gente foi buscando outras opções e aí apareceu essa oportunidade da Lagoa do Peri [...] a gente ficou sabendo que a CASAN tinha um projeto de exploração daquela lagoa [...] então a gente foi procurar a CASAN [...] foram algumas reuniões até encontrar a pessoa certa [...] deu certo [...] e a gente assinou um contrato de parceria em que a CASAN construiria um laboratório e a Universidade</p>	8

	<p>colocaria gente pra trabalhar no laboratório [...].”</p> <p>UFSC/87 - “ [...] quando a gente foi montar um mestrado profissional, o processo inicial de convencimento foi muito difícil [...] um certo colega do Programa tinha alguma experiência no assunto [...] e demorou uns dois anos até o pessoal se convencer de que a hora era boa pra fazer [...] e acabou acontecendo, mas foi bem difícil de convencer as pessoas [...] fazer um processo de convencimento, achar um argumento que possa contra argumentar [...] hoje o programa já está com dois anos e já teve 15 defesas [...].”</p> <p>UFSC/88 - “[...] a pós-graduação como o Curso de Letras Libras aconteceu porque eu consegui identificar as pessoas, conversar com elas, explicar a proposta [...] mas em alguns momentos [...] eu percebi que a gente é somente professor chegando pra negociar [...] e numa instância como o Ministério da Educação eu chegava com o vice-reitor ou com o reitor [...] então tinha um peso maior e isso abria as portas [...] e se eu chego lá não tem esse efeito. A professora não é ouvida [...] então é difícil se você não tem esse respaldo institucional.”</p> <p>UFSC/93 - “[...] pós-doutorado, por exemplo, eu fiz no exterior com aquelas bolsas concorridas [...]. Intuitivamente achei que fazer contatos, ter sempre um leque de contatos, é uma coisa sempre interessante [...] fazer contato com pessoas de vários locais do mundo [...] em todas as áreas é essencial [...] isso vai dando ideias e locais e situações que você pode fazer essas conexões acontecerem de verdade, isso eu usei nesse ponto do pós-doutorado [...] hoje em dia eu tenho alunos que vão pra laboratório, pelo mundo afora, pelo Brasil, fazem contatos lá e voltam.”</p> <p>108 - “[...] depois de ter feito uma viagem pra Cuba [...] como diretor de Centro, assumi a tarefa de dar o título de Doutor <i>Honoris Causa</i> para Fidel Castro [...] por sua realização em termos de saúde e educação [...]. Falei com o reitor e daí montamos toda uma estrutura de convencimento e o Conselho Universitário aprovou por unanimidade.”</p> <p>UFSC/110 - “[...] Teve um Congresso em 2009 que a gente teve muito trabalho. Fomos na prefeitura, no governo e em vários setores e recebemos muitas promessas e nenhuma aconteceu [...] então a gente</p>	
--	--	--

	<p>procurou a PRAE. [...] conseguimos organizar o Congresso com a instituição e também com os órgãos de fomento como a CAPES, CNPq [...]. Nesse Congresso a gente também precisava de fomento e a FAPESC era um destes órgãos [...] conhecia bem o presidente da FAPESC [...] falamos com ele e ele sabia de uma possibilidade de um edital [...] e a gente conseguiu [...] eu usei minha rede de relacionamentos[...].”</p> <p>UFSC/128 - “[...] na gestão do professor Queiroz [...] a Universidade concedeu bolsas de pesquisa permitindo que as pessoas deixassem seus trabalhos para se dedicar em seu curso de graduação e pesquisa para se preparar coma pós-graduação [...] eu o convenci do projeto e ele acreditou no projeto e hoje tem este grupo de pessoas com doutorado e pós-doutorado até fora do país [...].”</p>	
	<p>UTL/01 - “Nós temos que convencer as pessoas [...]. E eu expliquei qual a importância do valor acrescentado [...] é importante eles perceberem que são peças fundamentais e que poderão contribuir [...].”</p>	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 43 – Age para desenvolver e manter relações comerciais

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Age para desenvolver e manter relações comerciais	<p>IFSC/38 - “O Centro de Palhoça Bilingue. Nós temos um puxadinho em São José. O professor [...] preocupado com esta causa [...] vamos fazer um puxadinho aqui em São José porque tem um terreno que daria para construir um prédio ao lado só pra educação de surdos. Daí eu disse: ‘não, vamos tomar um café’ [...]. Eu disse: ‘vamos construir um <i>campus</i> em São José’ [...] deu uma brigaçada política [...]. Então eu fui pra rádio e disse: ‘olha nós queremos Palhoça’. E o prefeito de Palhoça já nos procurou e abraçou a causa [...] hoje nós temos um lindo, mas é lindo o campus para surdos. É o único no Sul do país [...].”</p> <p>IFSC/45 - “[...] é uma semestre que foi uma ousadia, porque nós não tínhamos professores no quadro pra ofertar o Curso e o que é que a gente fez, a gente fez parcerias com professores de outras</p>	2

	<p>instituições [...]”</p> <p>UDESC/51 - “[...] eu trouxe, por influência do meu marido, algumas figuras importantes no Brasil na área financeira [...] a gente convidou Gustavo Franco [...] ele veio gratuitamente para um evento e uma palestra aqui dentro da ESAG, com os alunos [...]. Conversei com o diretor e ele achou super bacana porque a pessoa viria aqui. Ele é uma pessoa super difícil [...] pelo compromisso de trabalho.”</p> <p>UDESC/52 - “[...] a questão da valorização [...] a gente precisa ter resultados [...] para que as pessoas venham com a gente [...] porque as pessoas veem isso como um produto [...] a gente trabalhava somente dentro do projeto [...] a gente conseguiu fazer com que as meninas saíssem e participassem de eventos externos [...] hoje a Fundação Municipal de Esportes é parceira [...] a Prefeitura tem interesse na modalidade [...] a gente passou a ter um investimento maior [...] a gente precisa de recursos maiores [...] a gente foi buscar outras formas de fazer [...] então agregamos a participação de outras pessoas da comunidade, de pais, de amigos, [...] fizemos almoço [...] ação entre amigos [...] colaboração de algumas pessoas que nos ajudaram financeiramente [...].”</p> <p>UDESC/60 - “[...] logo quando eu assumi [...] nós começamos uma proposta de construir os prédios e de dar solidez pro Curso de Artes [...] foi bastante difícil [...] porque a própria Reitoria não tinha recursos. Foi necessário envolver as pessoas locais [...] convencer o reitor de permitir que nós fôssemos até o órgão do Estado que faz projetos hidráulicos, elétricos, para tocar o projeto pra frente [...] depois com a deputada Angela Amim que incluísse no orçamento da união uma possibilidade de recursos para o primeiro prédio do Centro de Artes. Eu convenci [...]. Ela veio até aqui, conheceu o projeto arquitetônico e dois anos depois estava pronto o prédio da música [...].”</p> <p>UDESC/64 - “[...] eu preciso encantar o outro [...] no âmbito da gestão [...] porque nós temos que fazer o melhor [...] no sentido da motivação: ‘e ai pessoal! Estou contando com vocês! Sem vocês não vai ter o mesmo sucesso’ [...]. São pequenos gestos que azeitam as relações interpessoais no sentido de encantar o outro para que ele faça aquilo</p>	4
--	--	---

	que você quer e precisa como por exemplo a formatura que vai acontecer.”	
	<p>UFSC/97 - “[...] Eu fui convidado a fazer parte do Comitê como representante da UFSC. E como membro do Comitê tive que convencer o Ministério que a Secretaria de Edificações era uma coisa importante e havia uma linha de desenvolvimento de operações e uma delas com grande sucesso [...] convenci as pessoas para conseguir que a pesquisa fosse adiante [...] não era só a necessidade mas também a importância da pesquisa [...].”</p> <p>UFSC/101 - “[...] esse laboratório do sul da ilha é fruto dessa parceira de longo prazo com eles, que eles viram que valia a pena depois de todo aquele tempo de atividade juntos [...] os projetos são sempre associados [...] são financiados pela Petrobras [...].”</p> <p>UFSC/102 - “[...] estou coordenando um projeto [...] de cooperação internacional com a Universidade de Lusiada [...] discutimos a questão da responsabilidade civil por dano ambiental dentro do sistema comparativo Brasil/Portugal [...] já publicamos livros, já fizemos eventos. Fizemos uma jornada luso brasileira de direito ambiental e vamos ainda ter mais uma parte final do evento que é o livro que vai ser publicado em Portugal [...].”</p> <p>UFSC/103 - “[...] a Jornada de Artes foi uma semana conjunta comigo e com a coordenadora de cultura da UDESC [...] onde a gente viu o que a gente tinha com as duas universidades. O que ela tinha de recursos, o que eu tinha [...]. Aí a gente botou o nome da Semana de Arte que estourou, foi um sucesso e depois nós conseguimos colocar no calendário de Florianópolis [...].”</p> <p>UFSC/108 - “[...] Um dos maiores pensadores da questão ambiental, coordenador da UNESCO [...] convidamos para vir a Florianópolis para dar um <i>workshop</i> [...]. Ele veio, manifestou a intenção de conhecer melhor alguma questão social. Nós combinamos com o padre Horr, uma visita no maciço do Morro da Cruz e o padre disse: prestem assessoria para as nossas comissões do Fórum do Maciço do Morro da Cruz [...] Tinham três comissões: de segurança, de educação e lazer e de saúde e meio ambiente. A partir disso nós montamos uma visão e passamos a trabalhar junto</p>	6

	<p>com o padre. É um projeto que [...] já rendeu umas quatro dissertações de mestrado, oito trabalhos de conclusão de curso e duas teses de doutorado [...]” UFSC/125 - “[...] existiu uma proposta relativamente nova por parte do CNPq e de uma agência alemã de pesquisa que se propôs a fazer uma inter-relação de interesses em instituições de ensino e pesquisa [...] envolvendo também indústrias [...] com foco em um produto específico [...] é um projeto mais voltado para a área de Engenharia Mecânica ou fabricação no qual a gente se envolveu [...] são cerca de 12 a 16 projetos aprovados em todo o Brasil [...] e a maioria deles são aqui da UFSC [...] a gente atua de maneira integrada, com foco em um produto [...] e envolve um equilíbrio de todas as partes [...] a gente tem intercâmbio de alunos [...] intercâmbio de profissionais [...] tendo sempre um parceiro na indústria [...]”</p>	
	<p>UTL/03 - “Eu costumo participar de seminários em varias cidades deste país. Mantenho contato com meus colegas [...]. Muitas vezes conversava com as pessoas. Ficava sabendo o que elas queriam fazer, qual seus projetos [...] eu ouvia as pessoas. Muitas vezes traziam seus projetos para eu ajudar [...] ou ouço e vejo o que as pessoas querem dizer [...] costumava participar de seminários [...] mantive contato com os meus colegas de lá [...]. Nestes locais eu mantenho relacionamentos, apresento os projetos e exponho as necessidades. Faço entender a importância dos projetos”.</p> <p>UTL/21 - “[...] fui aproveitando os contatos laterais e bilaterais que já tínhamos. Foi necessário falar, expressar a vontade de entrar nesta missão. Eles pediram os documentos, quem somos, nossos recordes de publicação e de cursos. Qualidade do <i>staff</i> acadêmico. Passamos por uma espécie de prévia oral. Fui com dois outros membros no comitê [...]. Na Assembléia geral passamos a membros do <i>cluster</i>. Foi um trabalho de equipe, mas foi um trabalho de <i>lobby</i>, para mostrar uma boa escola, mostrar uma boa imagem das nossas atividades, mostrar que somos uma boa escola de ciência e tecnologia. Foi um longo trabalho de dois anos.”</p>	2

4.3.10 Independência e autoconfiança

A décima categoria de análise foi Independência e Autoconfiança. Os entrevistados responderam à seguinte proposição: Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.

Está dividida em três subcategorias, apresentadas no Quadro 44 – Busca autonomia em relação a normas e controles de outros, Quadro 45 – Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores e Quadro 46 – Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Esta categoria de análise encontra-se na dimensão realização, conforme McClelland (1965).

Esta categoria de análise também foi fortemente utilizada nas quatro instituições de ensino e evidenciadas pelas ações verbalizadas nos três comportamentos expressos em cada comportamento empreendedor.

Drucker (2000) deixa claro que o empreendedor impõe seu enfoque no trabalho, deseja maximizar seu potencial e supera obstáculos para sentirem-se vencedores e autoconfiantes.

Birley e Westhead (1992) estudaram as necessidades mais comuns dos empreendedores e detectaram basicamente cinco tipos de necessidades: necessidade de aprovação, necessidade de independência, necessidade de desenvolvimento pessoal, necessidade de segurança e necessidade de autorrealização.

Morales (2004), em sua pesquisa de tese, afirma que o empreendedor é independente e autoconfiante ao enfrentar um desafio.

Dornelas (2005) afirma que os empreendedores não se sentem inseguros, pois principalmente nos momentos de adversidade sabem tomar decisões corretas e na hora certa. No mesmo sentido, Silva (1991) expressa que o empreendedor confia na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Portanto, claramente o empreendedor demonstra a capacidade de tomar decisões acertadas.

Dornelas (2007, p. 41) complementa salientando que “a autorrealização, a superação dos objetivos e possibilidade de ver seus sonhos se concretizarem são também fatores que motivam o empreendedor a seguir em frente, apesar dos grandes desafios da jornada empreendedora”.

[...] uma pessoa com alta necessidade de realização é mais autoconfiante, gosta de assumir

riscos calculados, pesquisa o ambiente ativamente e é muito mais interessada em medidas concretas de quão bem está indo. (McCLELLAND, 1965, p. 76).

Por fim, na dimensão da realização, os entrevistados apresentam a maior concentração de suas competências. Essa tendência nos mostra que a motivação que leva um empreendedor a realizar atividades, funções, serviços, pesquisas, investigações, orientações, entre outros, diferenciados dos demais dentro das IES, é o fato de precisarem atender às suas necessidades de autorrealização, que está no topo da cadeia das necessidades humanas de Maslow.

Quadro 44 – Busca autonomia em relação a normas e controles de outros

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.	<p>IFSC/38 - “[...] foi uma decisão minha [...] quando eu disse não quero mais [...] eu tinha vindo de uma viagem e tinha havido uma situação difícil [...] então eu saí e voltei três dias depois [...] faz nove anos e não voltei atrás.”</p> <p>IFSC/42 - “Eu tive a oportunidade de trabalhar em empresas no interior do estado, mas decidi ser professor [...]. As pessoas diziam: estudou tanto e a renda é baixa. Foi uma decisão muito pessoal. A família com muitos irmãos, não era a melhor escolha, mas hoje a gente vê que foi a melhor.”</p> <p>IFSC/47 - “[...] temos um terreno lá atrás que as pessoas da comunidade quebravam o muro para usar o terreno jogando bola. Quando quebravam o muro, nós mandávamos refazer [...] e então percebi que nós podíamos fazer um portal para ter contato com a comunidade [...]. Conseguimos os recursos e fizemos a licitação e agora estamos realizando [...] foi uma decisão acertada.”</p>	3
	<p>UDESC/56 - “[...] a dificuldade grande foi de implantar este método que a gente adota hoje. Que se baseia na reabilitação [...] há alguns anos isso era visto como uma coisa alternativa [...] e levou um tempo pra que isto se estabelecesse [...] a dificuldade maior foi com [...] a cooperativa médica [...] no consultório tenho um relacionamento complicadíssimo com a</p>	2

	<p>cooperativa médica [...]. O projeto que acabei brigando [...] com a cooperativa médica [...] porque durante muito tempo usaram o artifício de fidelidade profissional [...] eles queriam o monopólio [...] por questões internas eles começaram a ver na reabilitação não uma solução, mas algo que não deveria acontecer na proporção que eu acho que deve acontecer [...] isso foi uma coisa complicada e eu fui persistente para ter a qualidade que eu precisava nas reabilitações.”</p> <p>UDESC/64 - “Um aluno solicitou para mudar de habilitação [...]. Existe um prazo na Resolução do Conselho Universitário pro aluno fazer isso. O aluno foi no Departamento e o Departamento deu favorável ao aluno [...] e eu como diretor tive que indeferir. Do ponto de vista da docência pensei: meu Deus é um aluno e uma pessoa. Quer fazer uma habilitação [...]. Do ponto de vista da gestão eu não posso fazer isso, eu tô numa instituição que tem uma lógica [...]. É muito difícil lidar com isso. É muito difícil dizer não numa gestão. Mas é um aprendizado permanente [...]. Mas eu mantenho o meu ponto de vista [...]”</p>	
	<p>UFSC/74 - “[...] no meu atendimento com os estudantes [...] ele ta precisando de auxilio moradia [...] e o auxilio moradia é uma coisa mais assistencial, mas a moradia tem mais um objetivo, ele vai ficar até terminar o Curso, então eu tento conversar com o aluno [...] pra ele identificar que pra ele vai ser muito melhor ele ir pra moradia [...] existe muito preconceito na comunidade universitária e a gente tem muita dificuldade de relação [...] a questão dos alunos que têm vulnerabilidade [...] porque geralmente não é o melhor aluno, não vai tirar o melhor IA [...] não vai conseguir uma bolsa, então tenho que argumentar [...] pra que as pessoas tenham consciência do que é um aluno em situação de vulnerabilidade.”</p> <p>UFSC/76 - “[...] sinto-me corriqueiramente frustrado [...]. Há um gozo muito grande dos colegas em impedir que as coisas aconteçam [...] porém a produção se dá muitas vezes até mesmo a despeito da instituição, a despeito da Universidade e dos colegas, a partir de pequenos grupos com orientandos meus [...] e a minha produção se dá muitas vezes para fora [...] porque eu vou fazer uma conferência, um seminário, publico revistas e</p>	5

	<p>livros e isso me dá prazer [...]. Por exemplo, na semana passada eu estive na reunião anual da Associação Nacional de Cursos de Linguística que se fez no Rio [...] e eu levei um texto de sete páginas e era um texto reflexivo um texto construído a partir de um debate filosófico contemporâneo e como essas questões mais amplas e gerais da sociedade afetam o nosso cotidiano e a produção de conhecimento e gerou muito impacto [...].”</p> <p>UFSC/118 - “[...] Eu tive muita dificuldade de concluir uma dissertação de mestrado de um aluno meu, porque os dados que o meu laboratório obtive foram sonogados por uma professora do CCS, por desentendimentos pessoais comigo [...]. Ela chegou à decisão que os dados não me competiam [...]. Com isso ela deliberadamente tentou inviabilizar uma dissertação de mestrado de um aluno meu [...] eu tive que buscar esses dados numa decisão muito complexa e a pró-reitora de Pesquisa fez de conta que nada estava acontecendo [...] o que nós fizemos foi conseguir os dados de forma ilícita. É uma situação que faço questão de contar porque vou denunciar este caso [...] tive que contar com subalternos que por meio de vários contatos informais conseguiram os dados. Essa situação é no mínimo curiosa né, porque um professor rouba seus próprios dados pra viabilizar a defesa.”</p> <p>UFSC/123 - “[...] Nós temos um projeto com o Ministério da Saúde [...]. Fizemos todos os trâmites do edital e depois saiu o convênio [...] o convênio tava todo amarrado. Não paga isso, não paga aquilo [...]. Mas por ser algo estratégico eu resolvi continuar [...] ainda não assinei definitivamente o convênio. Vou chegar no final [...] vou fazer uma avaliação dele e vou assinar, uma vez que eles são muito amarrados [...]. Eu tô achando um grande desafio e vamos levar até o fim [...].”</p> <p>UFSC/125 - “[...] eu não sou professor de um Departamento [...]. O meu ponto de vista que eu ainda defendo é que eu sou professor da Universidade, que a Universidade por definição é um conjunto de conhecimentos amplo, multidisciplinar, interdisciplinar e eu sempre gostei muito de explorar esses aspectos. Só que eu sou uma exceção à regra [...] eu me sinto um sem teto</p>	
--	---	--

	<p>[...] a política institucional [...] defende esses critérios multi, interdisciplinares, só que as pessoas que atuam com essa característica se sentem em ilhas [...]. Portanto, eu não tenho direito, entre aspas, a um laboratório, a um espaço e eu não posso pedir isso a outro departamento, porque eu não sou de outro departamento, ou seja, sou um sem teto da Universidade. Eu pensei em comprar um contêiner ou algo assim [...].”</p>	
	<p>UTL/07 - “No ano passado tive muitos alunos ERASMUS que eu não esperava. Não havia outros docentes para atender à demanda. Então no espaço de uma semana eu criei turnos novos, reatualizei aquele programa e a bibliografia e acomodei os alunos que acabaram por gostar imensamente da cadeira [...].”</p> <p>UTL/11 - “Eu fui empregado em um local e eu estudava e trabalhava. Percebi que não gostava de trabalhar ali. Fui dar aulas de Informática. Quando vim pra cá como assistente achei brincadeira porque estava acostumado com um ritmo muito maior. Trabalhava e estudava e com dez horas de aula, era muito [...]. Agora trabalho como presidente aqui, mas não coloquei de lado a minha carreira acadêmica. Tem alguns projetos de investigação acadêmica outros mais de consultoria, que são realizados no âmbito da instituição. Eu tento enquadrar. Não preciso ser chefiado. É só as pessoas determinarem os objetivos e estratégias que querem para o projeto específico. Quando o projeto é comigo digo-lhes o que acho e o que acho que pode mudar. Ser transparente, não há coisa melhor.”</p> <p>UTL/35 - “Criei uma incubadora de empresas. Foi formada aqui no Instituto. Recuperamos umas instalações velhas e formamos a incubadora. É de base científica e tecnológica. Eu arranquei sem dinheiro, sem meios financeiros, arranquei em 2005. Temos tido cerca de 12 a 15 empresas lá instaladas . Logo no primeiro ano quando eu arranquei tivemos a sorte de alocar lá empresas que vieram a ter o primeiro prêmio de ideias de negócios em Portugal. Arrancou bem e agora está a ganhar músculos [...] Aqui é histórico todos os presidentes se queixarem da dificuldade da gestão que fica muito caro, o orçamento do Estado não dá pra isso e o Instituto nunca tinha meios para gerir</p>	3

	<p>cem hectares. Mas eu sempre pensei ao contrário. Eu produzo conhecimento e este conhecimento é caro. Eu tenho que fazer aqui um atalho histórico, porque cem hectares têm que produzir dinheiro pra sustentar [...]. Vamos aproveitar um antigo bar que que falia sempre e que está lá pra cima e vamos aproveitar isso pra fazer uma coisa muito engraçada. A partir de uma empresa que está na INOVISA e a partir de um núcleo científico em gastronomia e a gastronomia está na moda. Vamos aproveitar esse bar que vai ter a cozinha reestruturada e vamos passar a funcionar como um laboratório que vai servir refeições [...]. Não dá muito dinheiro [...]. Mas é um pequeno exemplo do que estamos a fazer.”</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 45 – Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
	<p>IFSC/43 - “No projeto com a UNICAMP a gente tem nove servidores no doutorado [...] quanto ao prazo [...] a gente tem que se impor, e nesse ponto eu sou muito transparente e tem que ser bem taxativo: não a CAPES corta os recursos [...] tem que defender no prazo [...]. Tudo tem limite [...] a posição que foi decidida é a que deve ser respeitada [...].”</p>	1
<p>Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores</p>	<p>UDESC/53 - “O exemplo do concurso público. As pessoas foram muito resistentes [...] eu disse que queria a contratação direta de uma outra empresa e não por licitação [...] eu mantive meu ponto de vista. Tive que fazer um forte convencimento [...]. Acabaram por acreditar em mim [...] nesse caso eu sabia que ia dar certo [...]. E está tudo funcionando bem [...].”</p> <p>UDESC/57 - “As cotas [...] eu sou contra [...] as pessoas entram nas universidades independente das questões sociais, quando têm condições cognitivas [...]. Os estudos mostram que as cotas são desfavoráveis, porque nossos alunos cotistas têm o desempenho melhor que o dos outros [...] eles são bons mesmo e entrariam independente das questões de cotas. Então é uma falácia [...] a questão das</p>	3

	<p>cotas é uma questão que eu perdi porque a minha posição é declarada [...] e agora é o primeiro vestibular das cotas, infelizmente, porque eu consegui segurar por oito anos.”</p> <p>UDESC/66 - “O grande risco que eu me submeti foi de dar reajuste porque era inconstitucional [...] aquilo não era uma atribuição minha [...] quando o governador eleito me falou: ‘se eu fosse outro já teria colocado o Ministério Público [...] o senhor sabe que não poderia ser assim’ [...]. Tinha procurador jurídico que me falava: ‘você não pode, não pode’ [...] mas a Universidade tava em crise [...]. E então, o segundo risco foi tirar a folha de pagamento das amarras com Estado [...] contratei uns técnicos na área de informática e tivemos a nossa própria folha de pagamento [...]. Naquele momento foi uma decisão extremamente séria, porque foi tudo mais ou menos no escuro [...] e houve reação da Secretaria de Administração na hora que ela perdeu a chancela da folha.”</p>	
	<p>UFSC/77 - “[...] muito tempo atrás [...] a gente tinha uma dívida com a FAPEU que era brutal e tinha uma grande tendência de aumentar e uma parte disso era devido a contratações [...] a gente tinha quatro pessoas contratadas com salários altos mais encargos. Peguei e disse assim: ‘olha pessoal, vou ter que mandar embora’ e mandei os quatro embora [...]. Foi triste, foi penoso, foi contra uma boa parte do resto do grupo [...]. Sou eu que coordeno [...] essa dívida de uma forma ou de outra ela é minha, não é de vocês e eu não vou ter como encarar isso [...] foi uma coisa complicada, porque com isso todo mundo teve que assumir o trabalho que os outros faziam além do que já faziam [...] foi duro, demorou algum tempo pro pessoal cair na realidade, mas puxa, era a única opção e o pessoal acabou vendo que era a única opção pra gente sair do buraco e passar a ter um conforto [...].”</p> <p>UFSC/80 - “[...] Essa questão da isonomia salarial [...]. Todo cenário era desanimador [...]. Foi feita uma reunião com os reitores. O ministro pediu pra encerrar a greve e conversamos depois, aí falamos que terminar a greve não ia funcionar. Fizemos uma proposta, foi levada ao presidente [...]. Nós mantivemos dialogando e procurando solução até que o que nunca tinha acontecido, aconteceu. O presidente aprovou o novo salário, a isonomia</p>	11

	<p>salarial. Isso foi muito novo no Brasil, o presidente aprovar sem ouvir a área da fazenda. Era inédito [...]”</p> <p>UFSC/85 - “[...] o livro de metodologia de projeto [...] foi muito difícil, porque a maioria dos professores achavam que seria um trabalho de ferreiro [...] essa coisa de escrever livro é uma, um ambiente bem inóspito do ponto de vista dos resultados, mas eu acho que eu tô certo [...] nós publicamos em 2008 [...] vendeu a primeira edição em um ano e meio [...] e falavam que ia demorar oito anos pra vender.”</p> <p>UFSC/88 - “[...] A gente tem nas equipes um teste de línguas, mas os professores tutores são profissionais formados e a proposta de salário é compatível com essa função. A proposta do Ministério da Educação é que não exista mais dessa forma, mas que sejam tutores bolsistas [...] como alunos de mestrado, de doutorado, ou de professores menos qualificados e que são muito difíceis de nós conseguir [...] porque tem a qualificação e tem a língua de sinais [...] então a gente não consegue um profissional com esse perfil com uma bolsa de quinhentos, seiscentos reais [...]. Então isso é uma coisa que eu continuo insistindo [...]. O Ministério da Educação entende, mas não tem como abrir mão da política estabelecida [...] e eu continuo insistindo e por isso que talvez a gente abra mão de oferecer uma nova turma dentro dessa circunstância [...]”</p> <p>UFSC/107 - “[...] o que me marcou negativamente foi uma postura de um aluno que se portou da pior forma possível em todas as circunstâncias e situações [...]. Teve uma trajetória lamentavelmente acolhida pela Universidade em sua última instância que é o Conselho Universitário [...]. Eu levei a minha posição até o final [...] pra que não houvesse esta concessão vergonhosa de defender totalmente fora do prazo tendo tido atitudes de ameaças, delapidado patrimônio e não foi obrigado a pagar [...]. As pessoas acabaram fazendo concessões [...]. Isso é uma questão de cultura que as pessoas são muito permissivas e geram o país da impunidade. Fica difícil. Fiquei muito decepcionado com essa postura [...] são coisas que marcam negativamente [...]”</p> <p>UFSC/112 - “[...] Nós tínhamos um servidor que</p>	
--	---	--

	<p>era cumpridor dos seus deveres e que desacatou um professor nosso. Nós precisávamos de uma pessoa junto [...]. Havia uma greve e quando terminou a greve essa pessoa saiu do setor. Antes da greve ele pegou algumas licenças e férias e depois da greve solicitou para sair do setor e saiu do setor. Mas eu não quero ser gestor [...] não quero saber disso, dos problemas administrativos. Eu quero trabalhar com o ensino e a pesquisa e este é o meu ponto de vista [...].”</p> <p>UFSC/117 - “[...] as duas situações mais marcantes, foi quando não tinha corpo docente e outra professora e eu tocamos o mestrado na década de 70. Em 96 a maioria dos professores se aposentaram e eu e esta professora tocamos novamente a pós-graduação [...] buscamos novos professores para compor o corpo docente [...] ninguém queria pegar e nós aguentamos as pontas. Eu não desanimei [...]. Eu mantive meu ponto de vista e encarando o desafio [...].”</p> <p>UFSC/119 - quando eu cheguei aqui e fiz o concurso para Adjunto na área de História Antiga e Medieval. E o professor da banca na aula didática perguntou: Se você for aprovada no concurso, você se compromete em ser professora de História Antiga? Aí eu disse: sim, eu serei professora de História Antiga, mas nunca orientarei História Antiga. Eu serei orientadora de História Indígena [...]. Assumi a cadeira de História Antiga e Medieval e fiz um projeto pra criar o Laboratório de História Indígena [...] hoje eu tenho colegas que estão co-orientando [...] porque eu fui persistente [...]. Tinha tudo pra dar errado [...].”</p> <p>UFSC/122 - “[...] Tem um projeto que temos com uma empresa [...] houve um momento que a empresa queria que a gente fizesse o uso do que não agradava. Eu tava na Itália mostrando os resultados e me lembro que o pessoal tava reunido aqui e eu fui pro hotel para fazer uma videoconferência com o pessoal [...] e aí a gente em conjunto combinou: Olha, eu não vou abrir mão da minha posição neste projeto. A chance que a gente tem de perder este projeto é enorme e isto é por uma posição ética e de dar satisfação [...]. Aí o pessoal concordou e a gente perdeu o projeto e perdeu pra um colega meu [...].”</p> <p>UFSC/129 - “[...] eu em dois ou três momentos eu</p>	
--	---	--

	<p>fui muito firme e uma das coisas que eu não quero é sair da Universidade e ainda não consegui resolver o problema do espaço físico [...] ter um ótimo local para a gente construir o nosso prédio [...] mas eu acho que na vida tudo aquilo que a gente consegue com muito esforço, com muita dedicação, com muito empenho, seguramente é mais sustentável [...] infelizmente nós estamos fechando 2011 com uma situação não totalmente resolvida [...] é muita argumentação e contra argumentação [...] se nós tivéssemos uma medida de produtividade por metro quadrado, não tinha pra ninguém na Universidade, seguramente é o grupo que tem a maior produtividade acadêmica por metro quadrado... eu tenho certeza que vamos conseguir [...].”</p> <p>UFSC/131 - “[...] em 1998 eu era sub coordenador da pós-graduação [...] fiz um diagnóstico da situação passada no curso de pós-graduação [...] porque recebemos uma avaliação de conceito B e o nosso curso sempre era considerado conceito A [...]. Então era imperativo que se analisasse o que ocorreu e que se definissem estratégias para o futuro [...] eu fiz esse trabalho e ao final do período desse mandato eu fui bastante solicitado pelos colegas de que deveria assumir a coordenação [...]. Então eu propus que o curso tivesse uma organização diferente, que se acabasse com o colegiado de representantes por área e se criasse um colegiado mais enxuto com pessoas reconhecidamente diferenciadas para ter uma espécie de colegiado consultivo e regulamentador [...] a ideia era de separar a administração do curso, o que era regulamentação e o que era a parte executiva [...]. Isso implicava em alterar o regimento da pós-graduação e essa foi a condição para que eu assumisse a coordenação [...] eu fui intransigente e eu não mudei de ideia porque eu tinha convicção que a gente conseguiria se adotasse aquele modelo [...] no final foi feito a implementação [...] eu saí em 2001 [...] o coordenador seguinte continuou a mesma filosofia [...] nós conseguimos manter o conceito 6 [...].”</p>	
	<p>UTL/27 - “Fazia uma análise de trabalho muito criteriosa [...]. Eu pedi ao meu secretariado que com o programa informático que encomendei eu fiz um programzinho como eu pedi pra ser desenhado</p>	<p>1</p>

	<p>onde todas as entradas e todas as prestações dos indivíduos eram rigorosamente controladas. E uma coisa observada foi que toda gente tinha uma carga horária elevada, mas através da produção de documentos que não batiam uns com os outros [...]. Portanto, com esse modelo eu fui para uma distribuição teórica e mandei pesquisar caso a caso. E enviei uma notazinha dizendo: ‘justifiquem a distribuição de serviço docente porque há um defazamento entre o que deveria ser e o que há a ser’ [...]. E aquilo me permitiu chegar entre seiscentos e tantos docentes, 104 não tinham horas. Portanto a gestão de RH só revalidava pagamentos de horas que faz confronto com o mapa do Conselho Científico [...]. Não tive relacionamentos difíceis, tinha era oposição.”</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quadro 46 – Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

Subcategoria	Entrevista/IES	Freq.
<p>Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio</p>	<p>IFSC/38 - “Urupema é a cidade mais fria do Brasil e tem dois mil e quatrocentos habitantes e o projeto do governo era construir em cidades polos com mais de cinquenta mil habitantes [...]. Se eu não construir em Urupema o que vai ser daquelas pessoas. Urupema tem que acontecer [...]. Turística [...]. As pessoas têm que ter oportunidade. Peitamos construímos lá. Deu certo e hoje nós temos um <i>campus</i> lá.”</p> <p>IFSC/43 - “[...] eu tive que tomar as rédeas de tudo [...]. Eu não sabia se teria condições de dar conta de tudo [...] foi um grande desafio e tinha que encarar [...] e isso foi pra mim um marco [...] eu fiz especialização, mestrado e doutorado [...] e hoje olhando tenho a sensação de cumprir aquilo que tinha proposto [...]. Foi minha determinação.”</p> <p>IFSC/43 - “[...] eu quero trabalhar num projeto de apoio a qualificação [...]. É uma idéia [...] a gente ta indo atrás [...] é um grande projeto pra instituição porque ao mesmo tempo em que vai qualificar [...] vai dar retorno a instituição pra progresso da instituição [...] a transformação do instituto não é só a mudança de nome e estrutura</p>	<p>4</p>

	<p>administrativa [...] tem que propiciar outras condições e mudar o contexto de desenvolvimento [...]”</p> <p>IFSC/47 - “Quando eu quis comprar um terreno aqui. Foi difícil na época, eu não ganhava bem como professor de ensino médio [...]. Tive que ir juntando dinheiro [...]. Foi um projeto que demorou 10 anos pra ser executado [...] eu e a minha esposa fizemos um planejamento que levamos à risca. Todo mês guardávamos 50% do que ganhávamos [...] foi por muito esforço [...]”</p>	
	<p>UDESC/51 - “[...] fui convidada [...] para fazer uma consultoria no SENAI [...] trabalhar com a inclusão de pessoas com necessidades especiais [...] criar uma metodologia [...] eu já tava acabando o mestrado [...] a gente trabalhou por três meses ou quatro, com essa metodologia [...] tava quase defendendo, tava assim sobrecarregada, mas eu resolvi aceitar, até porque era um dinheirinho a mais [...] passou três meses do fechamento desse projeto, veio um convite [...] vieram conhecer o trabalho que a gente tinha feito [...] e nos contrataram para trabalhar esse projeto [...] como plano piloto nacional [...] aí tivemos todo o projeto piloto com cinco regiões do Brasil [...] desde a preparação [...] até a adaptação de ambientes [...] foi um desafio bem grande [...] e na verdade durou um contrato com SENAI nacional por três anos [...]”</p> <p>UDESC/55 - “[...] foi quando eu tava trabalhando para este projeto internacional [...]. E eu através da UDESC, com e através da responsável pelas relações internacionais fizemos contato com a Embaixada holandesa pra apresentar o programa internacional e com isso eu criei o <i>link</i> para que o projeto da ONG pudesse dar certo [...] eu tive que usar o nome da UDESC [...]. E foi bacana porque foi muito valorizado [...]”</p> <p>UDESC/56 - “[...] a situação mais complicada que enfrentei no campo profissional foi [...] o risco com pacientes, de não ter sucesso, porque o normal era de que para o tratamento deveria ser feito cirurgia [...]. Imagina, pegar um paciente que estava encaminhado para a cirurgia e levá-lo a fazer exercícios [...]. Hoje em dia já foi incorporado e é um método considerado eficaz. Deu certo.”</p> <p>UDESC/57 - “[...] o PIBIC [...] a gente tá</p>	5

	<p>trabalhando esta questão [...] e chegou o documento e passei já pra Elvira na sexta-feira. Cadastra todo mundo e eu tô supervisionando. Faltaram três alunos que mandaram a conta errada [...]. Eu já designei amanhã para a resposta e se estes alunos não regularizarem a situação, vão perder a bolsa.”</p> <p>UDESC/71 - “[...] Quando a gente chegou na França [...] o CNPq me pagava o seguro saúde [...] o meu marido era meu dependente e os meus dois filhos também e fui pra <i>Segurita Social</i> [...] na hora de incluir os dependentes [...] meu marido tinha visto [...] e se recusaram colocar os meus filhos [...] meus filhos não tinham visto [...] o visto dos meninos correspondia ao visto dos pais [...] um tinha três e o outro tinha seis anos [...] ali foi uma grande dificuldade [...] me bateu um grande desespero [...] fui ao Consulado brasileiro [...] nada estava me resolvendo [...] era realmente era assim, quase que xenofobia [...]. Aí eu pensei diferente [...] levei meu filho para uma consulta médica [...] ele tava com problema de refluxo [...] num médico particular [...] então paguei e ele me deu o guia da consulta [...] mandei para a <i>Segurita Social</i> para pedir o reembolso [...] a menina me mandou uma carta me dizendo o seguinte: para reembolsar a consulta do seu filho é preciso ele estar incluído no seguro e para isso é preciso preencher a guia abaixo que nós vamos incluir [...] achei o buraco por onde entramos [...] mandei os documentos que pediam e dentro de 15 dias me aparece a guiazinha com todos os dependentes colocados [...] eu me fingi de tola [...] eu tava testando [...] e deu certo [...].”</p>	
	<p>UFSC/75 - “Em 1983 eu poderia ter saído daqui para o outro país e agora poderia até me aposentar [...]. Eu continuo porque acredito no Brasil [...]. Se você acredita nos seus valores e no que está fazendo [...] pesquisa de excelente qualidade [...] formar recursos humanos que sejam melhores [...]. Eu considero que a pesquisa é o caminho para treinar gente que tenha valores de seriedade, de honestidade. Se não for isso o que vai mudar o país? Vai mudar porque tem gente com educação, princípios e valores. É um processo que toma muito tempo [...]. Isso é a razão porque persisto, insisto, porque já podia ter me aposentado. Esse é o</p>	12

	<p>meu ponto de vista e é por isso que eu não desisti.”</p> <p>UFSC/79 - “[...] entrei como professor em 1979 [...] alguns médicos, incluindo eu, viu que havia necessidade de fazer clínica e de nos aproximar dos alunos de Medicina pra gente poder crescer [...]. Nos juntamos e propusemos ao Departamento um projeto de extensão que era o ambulatório do SUS. Não tivemos nenhum apoio da instituição [...] mas seis meses depois, o reitor contratou um cineasta pra fazer uma filmagem sobre participação comunitária da Universidade [...]. A Universidade por necessidade de receber financiamento passou a pagar o aluguel [...] após passou a pagar a luz e a água, deu telefone, o pró-reitor nos possibilitou praticamente tudo. A partir daí, ampliamos o ambulatório. [...] em parceria com o HU nós ampliamos o ambulatório pro Córrego Grande e pro Itacorubi. Nesses ambulatórios a gente deu partida [...]. E hoje é realidade muito presente.”</p> <p>UFSC/92 - “[...] enfrentei o desafio de elaborar um projeto junto à Reitoria pra montar um Curso de Museologia. Ficamos três anos para montar o projeto pedagógico [...]. Recebemos prêmios do IFAN e do IBAN. O reitor recebeu uma carta dizendo que era um projeto inovador. Depois o projeto não ficou no nosso departamento e foi pra outro departamento em outro centro. A Universidade perdeu em torno de vinte milhões de reais porque não adotou o projeto inicial [...] era um projeto de museologia com foco em modelos virtuais. Um modelo inovador [...] e hoje a Universidade tem técnicos dando aulas neste projeto [...].”</p> <p>UFSC/95 - “[...] tenho duas grandes linhas de pesquisa. Uma do campo intelectual científico [...] que é mais gratificante pra mim [...]. Mas por se tratar de uma pesquisa muito básica eu tenho muita dificuldade com financiamento [...]. Por outro lado, tem outra linha que do ponto de vista científico não é tão assim inovador, mas é uma linha que consegue justificar do ponto de vista clínico e aí consigo mais facilmente os recursos financeiros [...] então eu mantenho as duas com seus pontos positivos e negativos [...]. Isso é um exemplo da minha determinação.”</p> <p>UFSC/99 - “[...] Nós temos uma revista aqui que nós publicamos. E a revista tem certas dificuldades</p>	
--	--	--

	<p>às vezes para financiamento, tiragem, publicação <i>on-line</i> [...]. Não existe um setor que facilite as revistas sejam enviadas aos seus assinantes [...] como a gente sabe que a revista é importante a gente acaba fazendo o serviço [...] e a gente recebe um apoio muito grande do Departamento [...]. É tudo por conta e risco de um professor ou de um departamento. Sem poder contar com os órgãos que captaram verbas sem uma política mais ampla de apoio e organização, é tudo muito fragmentado neste sentido.”</p> <p>UFSC/100 - “[...] um projeto que a gente fez para o SEBRAE [...] que se chama: A gente sabe, a gente faz. Eu estava conversando com um colega em um evento e ele me disse: nossa a gente queria muito conhecer alguém que trabalhasse bem com rádio para a gente desenvolver um projeto. Aí eu disse pra ele: eu sei bem de rádio [...]. E botei um sapato de salto alto e fui lá conversar com o SEBRAE. Ganhei o projeto. A gente refez trinta e cinco programas de rádio que foram para setenta rádios do interior dos três estados do Sul do Brasil [...]. Os programas eram em cima de estimular os empreendedores, a gente sabe a gente faz [...].”</p> <p>UFSC/113 - “[...] o projeto de mudança do currículo de Medicina. Eu tava participando das conferências mundiais de saúde [...] gerou o conceito de que o médico se dava a nível mundial [...] eu disse: eu vou voltar pra Florianópolis e vou experimentar isso [...] como coordenador do Curso de Medicina, fizemos um grande projeto, fomos pra Brasília e aí conseguimos trabalhar com outras pessoas com seriedade [...] o Ministério da Saúde lançou o programa que nós ajudamos a escrever, que era o PROMED [...] nosso projeto foi o terceiro projeto do país e ganhamos dinheiro pra poder alavancar [...] foi uma coisa que eu mergulhei de cabeça pra poder concretizar [...].”</p> <p>UFSC/117 - “[...] Foi uma luta por ser reconhecida como pesquisadora do CNPq e isto me deu espaço [...] para ser coordenadora de área na CAPES [...] eu tive determinação na CAPES e criei um mundo de programas [...] e trabalho em cima das bases que sustentam a nossa ciência de enfermagem [...]. Sempre fui assim, sou observadora [...].”</p> <p>UFSC/118 - “[...] Eu moro numa rua onde estou persuadindo os meus vizinhos [...] estou tentado</p>	
--	---	--

	<p>criar o sistema de segurança comunitária [...] o programa Vizinhos Solidários [...]. Estou na metade do processo. Já fiz reuniões iniciais e estamos partindo para a implementação do sistema de vigilância entre os vizinhos que já aderiram isso. O meu papel é mais um papel de animador [...] Num primeiro momento foi de convencimento de mais da metade da rua, mas no atual momento de arregaçar as mangas, tô vendo que chega a um terço [...] no entanto, as pessoas estão se dando conta que se não houver um entendimento entre vizinhos nós ficamos na dependência de uma polícia inexistente e uma segurança teórica [...].”</p> <p>UFSC/124 - “[...] o ser gestor é uma tarefa muito difícil nessa instituição [...] às vezes há o comprometimento deles [...] só que lá na ponta, nada se constitui [...] na avaliação de desempenho dos servidores [...] todos são maravilhosos, mas a gente recebe inúmeras queixas [...] mas nada é colocado de uma forma fidedigna [...]. Há muitos gestores que deixam a desejar nas suas ações [...] estamos trabalhando o convencimento dos gestores. A cada contato, a cada conversa, a cada busca [...]. É um trabalho individual e coletivo ao mesmo tempo, mas é um trabalho contínuo, direto [...].”</p> <p>UFSC/129 - “[...] foi uma coisa engraçada em 1980 [...] na época da ditadura eu era da Associação dos Professores (APUFSC) [...] eu fui da gestão [...] e juntamente com um colega já falecido, que era professor [...] fizemos a primeira greve das universidades federais durante a ditadura ainda [...] era um período ainda negro das liberdades democráticas no país [...] e fizemos assembleias que foram emblemáticas [...] o pessoal querendo realmente expressar liberdade e foi seguramente a maior conquista que os professores universitários brasileiros tiveram foi com a greve de 80 [...].”</p> <p>UFSC/132 - “[...] tento na maior parte das minhas ações o sentido de realização [...] no momento em que eu estava me preparando pra fazer doutorado na França [...] fui convidado pelo Departamento a concorrer à direção do Centro [...]. Eu tomei a decisão e entendi como parte da minha missão as atribuições do Centro e transformar os riscos em coisa tão boa quanto era o fazer o doutorado [...] tinha a convicção de contribuir com a estrutura da</p>	
--	---	--

	<p>organização [...]”</p> <p>UTL/02 - “Procuro fazer alguma coisa na minha área, com meu trabalho na sociedade portuguesa, colocando a minha área de conhecimento em discussão nos jornais, criando centro de formação para os professores. Criei o maior centro de avaliação e certificação curricular da minha área. Realizo muitas conferências e agora estou no meio de outra [...]”</p> <p>UTL/08 - Na minha carreira, nós temos ensino e investigação. Tem sido muitos projetos que eu tenho participado e este é o grande desafio. Devo dizer que pronto, não depende só das vontades individuais, mas de contextos organizacionais. Mas tento fazer aquilo que intuitivamente acho que posso fazer que é dar algum protagonismo [...]. Quando faço trabalho em conjunto com algum bolsheiro, coloco o nome dele junto e se algumas vezes acho que ele trabalhou o suficiente o nome dele pode aparecer primeiro. Quando vamos fazer alguma comunicação em congresso, o bolsheiro faz a comunicação e eu apareço como co-autor.</p> <p>UTL/10 - “Tomei uma decisão difícil numa função no governo, na década de 90. O sistema de informática era alugado. Em certa altura houve um problema com a renovação do contrato. Fui informado pelos dirigentes que o sistema havia sido bloqueado. Não era possível processar as prestações, os subsídios das pessoas. Nosso Tribunal de Contas não acataria a prorrogação do contrato. Só que o governo foi avisado muito tarde. Portanto havia uma situação difícil. E eu fui pra casa na sexta-feira à tarde e só no fim de semana me ocorreu a solução, que era comprar o sistema. Era necessário consultar o mercado, mas aquela era uma situação de emergência [...] e era uma situação nova pra mim. Eu tive que tomar a decisão sozinho [...]. E portanto acabei por anunciar isso ao fornecedor. E resolvemos esta questão comprando o sistema.”</p> <p>UTL/18 - “No campo acadêmico foi onde surgiu uma dificuldade estratégica. Um objetivo a longo prazo que exigiu resiliência e persistência e orientação para a vida, pra chegar lá. Minha vida acadêmica nasceu de uma necessidade muito grande de assegurar condições de formação pessoal [...]. Gosto muito a vida empresarial e acadêmica</p>	5
--	--	---

	<p>[...]. São dois amores complicadíssimos que tenho. É uma situação difícil de compatibilizar [...]. Mas tinha a necessidade de conhecer, mais do que os outros, estar à frente dos outros. Mas a grande questão era como fazer. Eu tive mais de dez anos a pensar como fazer o doutoramento. Nessa altura já era homem experiente...Um dia tomei a decisão junto com a minha família, fiquei quatro anos numa interrupção, fiz o doutoramento [...]. Acabei de vir de uma conferência mundial e realizei intercâmbio com múltiplas universidades no mundo. Fiz uma pesquisa com um colega da principal Universidade russa. Tenho muitas ligações e trabalhos com colegas da Universidade americana de Denver [...]. Terminando estes trabalhos vou tentar voltar para a minha outra paixão que são as empresas.”</p> <p>UTL/22 - “Eu comecei minha vida profissional no banco. Em determinada altura quis conhecer mais e quis fazer o mestrado [...]. Manifestei o interesse em fazer. Entretanto, me disseram que eu tinha que optar entre ficar lá ou sair para estudar. Apresentei várias propostas: compensar as horas, compensar nas férias. Não aceitaram nenhuma. Eu optei, fiquei desempregado por dois meses. Quando vi que não tinha condições de sustentar aquela situação, me precavi e fui preparando minha saída. Perante aquela situação de intransigência e os meus objetivos de crescimento enquanto pessoa, levou-me a tomar a decisão [...]. Estou bastante satisfeito porque tudo correu bem.”</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Após análise dos quadros, chega-se à conclusão de que os empreendedores dessas instituições de ensino enquadram-se nas três dimensões apresentadas por McClelland, bem como apresentam em suas ações verbalizadas as competências empreendedoras descritas por Rosa e Lapolli (2010). Porém, nem todos os comportamentos encontrados nos empresários de sucesso, da pesquisa de Cooley (1991) e Spencer e Spencer (1993), foram apresentados pelos empreendedores organizacionais. E ainda se observou um comportamento não descrito pelos pesquisadores: a filantropia.

As competências empreendedoras manifestadas verbalmente pelos entrevistados nessas instituições permitiram perceber que esses

empreendedores se confundem com seu empreendimento e que destoam na forma de agir, com características pessoais frente diante das necessidades e expectativas institucionais, em que, conforme Bardin (2008, p. 89), a subjetividade na fala do entrevistado está muito presente “com o seu próprio sistema de pensamentos, os seus processos cognitivos, os seus sistemas de valores e de representações, as suas emoções, a sua afetividade e a afloração do seu inconsciente”. Assim, as ações desses empreendedores foram fundamentais para o alcance do êxito de objetivos institucionais, visto que foram ações diferenciadas e que se moveram na direção de sucessos e fracassos. São essas ações que paulatinamente vem corroborando com ciência e pesquisa por meio das novas informações, trazendo novos aprendizados e desenvolvendo novos conhecimentos.

Os aspectos presentes nas competências empreendedoras expressas pelos entrevistados são ações que podem ser aprendidas e se originam no interior deles, como um processo subjetivo e objetivo. A motivação por realizar passa a ser uma ação intencional. É a expressão da prática da intenção interior do sujeito motivado pelo desafio do resultado. A possibilidade de articular o desejo com a concretização que o leva à busca do resultado acaba por expressar a competência empreendedora implícita no incidente crítico relatado pelo entrevistado. Esses empreendedores construíram o processo empreendedor apresentado a partir de experiências locais onde inovaram ao utilizarem recursos de forma diferenciada das demais pessoas que realizam as mesmas atividades.

Por fim, após a análise de conteúdo das entrevistas e posterior categorização, alcançou-se o conjunto de competências empreendedoras nas IES, que tem alavancado a continuidade e o crescimento dessas instituições tão significativas para o crescimento dos países. Essas competências identificadas estão distribuídas no Quadro 47.

Quadro 47 – Distribuição da frequência das competências empreendedoras por instituição

Competências		Frequências				
Categorias	Subcategorias	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
Estabelecimento de Metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal	4	6	3	1	14
	Tem visão de longo prazo, clara e específica	0	2	4	2	8
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis	0	0	0	0	0
Planejamento e Monitoramento Sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos	1	1	3	1	6
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais	3	4	8	3	18
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões	0	0	0	0	0
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo	2	4	7	2	15
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo	1	4	5	1	11
	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa	3	5	4	1	13
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos	5	6	21	4	36
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa	1	1	4	0	6
	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e	0	4	1	2	7

	coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo					
Busca de Informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes	0	3	4	0	7
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço	0	1	6	0	7
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial	0	0	3	2	5
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias	2	4	5	0	11
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços	4	8	6	3	21
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência	1	5	9	1	15
Exigência de Qualidade e Eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata	0	1	3	0	4
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência	2	1	7	1	11
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados	2	3	7	2	14
Correr Riscos Calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente	0	0	0	0	0
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados	0	2	4	1	7
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados	1	5	15	4	25
Persuasão e	Utiliza estratégias	4	4	10	3	21

Rede de Contatos	deliberadas para influenciar ou persuadir os outros					
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos	5	6	8	1	20
	Age para desenvolver e manter relações comerciais	2	4	6	2	14
Independência e Autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros	3	2	5	3	13
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores	1	3	11	1	16
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio	4	5	12	5	26
TOTAL DE PESSOAS POR IES		11	24	63	36	

IES 1 – Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC; IES 2 – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC; IES 3 – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; IES 4 – Universidade Técnica de Lisboa – UTL

Fonte: Adaptado de Rosa e Lapolli (2010).

O Quadro 47 apresenta a frequência de respostas dos entrevistados a cada comportamento, possibilitando a configuração geral das competências empreendedoras encontradas na análise individual de cada um dos 371 recortes dos textos das entrevistas realizadas. O quadro ainda permite identificar três comportamentos que não foram expressos pelos entrevistados no que diz respeito a “Estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis”, “Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões” e “Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente”. Salienta-se ainda que um entrevistado descreveu comportamento relativo à filantropia.

As competências empreendedoras utilizadas contribuem e alavancam a manutenção e desenvolvimento das IES pesquisadas, já que são diferenciais competitivos reconhecidos por seus pares. Esse reconhecimento foi o que permitiu a indicação dos empreendedores entrevistados que fizeram parte do universo desta pesquisa.

As IES com seus rigores e regras, dificultam as ações de membros com múltiplas ideias a fervilhar. No entanto, o empreendedor não perde o foco, a motivação, e encontra maneira para realizar suas aspirações e sonhos. No sentido de expressar essas ações, esta pesquisa empenhou-se por meio da análise de conteúdo, sob a ótica comportamental, com foco em incidentes críticos relatados pelos empreendedores entrevistados, em apresentar as competências empreendedoras nas IES investigadas.

Com base nas respostas obtidas e no quadro de Rosa e Lapolli (2010) as 134 entrevistas foram analisadas e divididas em 371 unidades de informação agrupadas em dez categorias de análise e trinta comportamentos. As perguntas da entrevista (Apêndice B) foram elaboradas com base na experiência descrita pelos autores Spencer e Spencer (1993), que aplicaram entrevistas comportamentais, com foco em incidentes críticos, a empresários de sucesso em diferentes países, que posteriormente deram origem ao quadro elaborado por Rosa e Lapolli (2010).

Bardin (2009) apresenta passo a passo o método classificatório, em que os procedimentos de classificação dos incidentes críticos descritos nas respostas dos entrevistados indicam a competência empreendedora aplicada para o alcance de seus objetivos e indicam também a vivência de cada indivíduo entrevistado carregada de carga afetiva, emotiva e relação simbólica entre o empreendedor e sua ação.

A frequência de comportamentos indicados no Quadro 47, por instituição e cada subcategoria de análise não significa que uma instituição seja mais empreendedora que a outra, visto que o número de entrevistados foi diferente; além do que, cada incidente crítico descrito pelos empreendedores foi diferente, pois era de foro individual ou particular de cada um deles. Ou seja, não foram os incidentes críticos descritos nas perguntas do questionário apresentado aos entrevistados, que sugeriram uma resposta de cada empreendedor. Portanto, a comparação não foi nossa intenção. Esse quadro permite saber sim, que as competências foram mais acionadas pelos entrevistados para resolução dos problemas que se apresentaram. Também permite saber qual a competência mais utilizada entre os empreendedores entrevistados, conforme McClelland (1965).

Na década de 1960 McClelland identificou três grandes dimensões no comportamento do empreendedor. O que mais tarde foi revisado por Spencer e Spencer e Cooley. Em 1991 Silva apresentou um estudo que deu origem ao EMPRETEC, curso oferecido pelo Sebrae, que utiliza essas categorias comportamentais para capacitar empresários

a abrir ou manter seus empreendimentos.

Surgiu então a necessidade de verificar, junto aos empreendedores em IES de sucesso, quais os comportamentos mais utilizados para alavancar suas ações. A CAPES, órgão vinculado à pesquisa, do governo federal do Brasil, possibilitou estender esta verificação até a Europa, onde realizaram-se as entrevistas em uma instituição de Ensino Superior. Esta pesquisa foi realizada por meio do Programa Capes/FCT Projeto 250/2009, pelo qual a pesquisadora pôde realizar seu doutorado sanduíche (Anexos B, C e D). Assim a pesquisa desenvolveu-se em três instituições nacionais e uma internacional e o Quadro 43 apresenta de forma clara as competências empreendedoras utilizadas pelos empreendedores e a maior frequência nos comportamentos correspondentes à dimensão da realização.

Por fim, o Quadro 47 propicia a possibilidade de identificar que na competência – comprometimento – o comportamento “Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.” foi o mais citado pelos empreendedores. Esse comportamento demonstra o interesse do empreendedor em alcançar seus objetivos e sonhos; assim, em outras competências como persistência, busca de oportunidade, persuasão e autoconfiança, os comportamentos citados também remetem ao interesse do empreendedor em alcançar seus objetivos, ou seja, realizar seus ideais. E, nesse caso, esse empreendedor institucional não está preocupado com os riscos que vai correr. Ele sabe que os riscos são inerentes às ações para o alcance de seus objetivos e, por isso, “colocam-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa de tese se propôs a identificar o conjunto de competências empreendedoras requeridas para os gestores de Instituições de Ensino Superior públicas. Para alcançar este objetivo, foi construída uma base conceitual resgatando os conceitos e definições fundamentais das competências empreendedoras. Para tal foi realizada uma revisão sistemática com o objetivo de detectar a real existência de uma lacuna teórica e ainda de conhecer as vertentes de pesquisa que trabalham a questão da competência empreendedora. A revisão sistemática sustentou o fato de não haver até o momento uma pesquisa que coincidissem com o tema aqui abordado e ainda permitiu a construção de toda a base conceitual desta tese, evidenciando os autores cujas obras contribuíram de forma mais intensa para o alcance dos objetivos propostos.

O segundo objetivo proposto refere-se a articular as características do comportamento empreendedor nas organizações pesquisadas a partir da base conceitual. Para isso, analisou-se o trabalho de vários autores, o que culminou na construção do Quadro 47, que apresenta as dimensões das competências do empreendedor composto por comportamentos, atitudes e habilidades, com base nos estudos de Cooley (1991), McClelland (1973) e Spencer e Spencer (1993), no qual houve a introdução de características evidenciadas por pesquisadores como Araújo et al. (2006), Almeida (2003), Baron (2002), Dolabela (1999), Fillion (1999), Gibb (1999), Leite (2002) e Morales (2004).

Outro objetivo desta tese foi a identificação das pessoas empreendedoras nas IES. Para alcançar este objetivo iniciou-se a pesquisa de campo com uma enquete dirigida aos seguintes dirigentes das IES: reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de centro e coordenadores de pós-graduações. Obteve-se um total de 134 indicações. Todas as pessoas indicadas foram entrevistadas.

No IFSC foram entrevistados 11 professores, sendo seis homens e cinco mulheres. Não foi indicado para as entrevistas nenhum servidor técnico, todos eram professores da instituição. Destes, cinco tem doutorado.

Na UDESC foram indicadas 24 pessoas para entrevista. Destas, somente uma era servidora e 23 eram professores, sendo dez homens e

14 mulheres; destes, 17 possuem doutorado e sete possuem mestrado.

Na UFSC, 62 pessoas participaram da entrevista. Destas, 43 são homens e 19 são mulheres. Somente três não possuem doutorado. Foram indicados cinco servidores técnicos e 58 professores. Dos cinco servidores técnicos, dois possuem doutorado e três possuem especialização. Todos os professores possuem doutorado.

Na UTL entrevistaram-se 36 pessoas, das quais 27 são homens e nove são mulheres. Desse total, 33 eram professores vinculados às faculdades ou institutos componentes da UTL e três são pesquisadores/investigadores. Destes, somente um entrevistado possui mestrado e todos os outros 35 possuem doutorado.

O total de 134 pessoas contatadas para a enquete está assim distribuído: quatro reitores, seis vice-reitores, vinte pró-reitores; oito presidentes de faculdades ou institutos; trinta diretores; sessenta e cinco coordenadores de pós-graduações. Destes, 15 não fizeram indicação. Das 134 pessoas indicadas, 15 foram indicadas duas vezes; três foram indicadas três vezes; três foram indicadas quatro vezes, duas foram indicadas cinco vezes e uma foi indicada oito vezes. Destas, um professor foi indicado em duas IES simultaneamente, ou seja, na UDESC e na UFSC.

Por fim, o último objetivo tratou de descrever as competências empreendedoras requeridas dos gestores das instituições pesquisadas. Este objetivo ficou claro e ao mesmo tempo resumido no Quadro 43.

Os incidentes críticos relatados pelos empreendedores entrevistados e a posterior análise de conteúdo permitiram estabelecer o conjunto de competências empreendedoras que conforme Rosa e Lapolli (2010, p. 34) são “básicos, mínimos e indispensáveis a serem dominados para uma ação empreendedora de alto desempenho”.

A competência empreendedora, correr riscos calculados, apontada no referencial teórico pesquisado, foi uma das competências descritas nesta tese, que apresentou uma nova roupagem, no caso de empreendedores de IES. Estes empreendedores correm risco ou se submetem ao risco sem calcularem até onde poderiam ser afetados por essa atitude. Em seus relatos pôde-se observar que alguns precisaram e ainda precisam lidar com as consequências de seus atos durante a ocupação de um cargo ou execução de um projeto ou plano, muitos anos após aquele momento. Nesses casos, o risco estava intimamente ligado ao amor pela causa a que se propuseram, ao compromisso que assumiram e também à sua auto-imagem. Inovadores, desafiadores, persistentes, esses empreendedores correram riscos não calculados para alcançarem com sucesso aquilo a que se propuseram.

Estimulados pelas causas a que se sentiram desafiados, os empreendedores entrevistados se utilizaram as mais variadas competências, inclusive a filantropia. Motivados por seus sentimentos, emoções e sonhos, encontraram prazer em realizar seus objetivos. Encontraram-se nas IES investigadas esses empreendedores, buscando responder e saciar suas necessidades de estima e autorrealização.

A presente pesquisa identificou as competências empreendedoras apresentadas no Quadro 47 com a intenção de disseminar esse domínio de conhecimento. Partindo do princípio que a sistematização do conhecimento coopera para a inovação e criatividade das pessoas e da instituição, esses subsídios são oferecidos para que essas organizações possam oferecer respostas rápidas aos colaboradores, à sociedade e ao governo. Além de formular uma proposta de identificação de competências empreendedoras, este trabalho apresentou, ainda, conceitos e definições nesta área de conhecimento, ordenados para o entendimento da pesquisa.

O conjunto de competências empreendedoras visou propiciar um suporte que deverá contribuir para a inovação do processo de gestão, produtividade e crescimento qualitativo dessas instituições. A partir desta contribuição, os resultados servirão como ferramenta para o desenvolvimento científico e investigativo das instituições. Vale ressaltar, também, o valor deste trabalho para a sociedade em geral, que vislumbra melhoria no processo educacional.

Embora os sujeitos entrevistados apresentassem diferença em suas colocações, que são particulares e influenciadas por sua personalidade, ambiente e localização geográfica, social e histórica, esta pesquisa deixou claro que o sentimento que paira na cabeça dos empreendedores das IES públicas está intimamente relacionado ao compromisso com a instituição, com a sociedade, com a nação e com seus interesses pessoais. Esse sentimento os leva a ter ações proativas que favorecem o crescimento e desenvolvimento institucional e possibilitam novos conhecimentos à sociedade, que, ao mesmo tempo, vão ao encontro das necessidades de crescimento da nação. É uma preocupação em devolver para a sociedade aquilo que o dinheiro público facilitou e permitiu a esses empreendedores, em forma de crescimento e atendimento dos anseios sociais.

Já na IES para as quais uma parte das verbas vinha do governo e outra, dos alunos, o sentimento era de manutenção e crescimento da instituição por meio de oferecimento de cursos, principalmente de pós-graduação, que pudessem atender às necessidades da sociedade e garantissem a vaga e o emprego dos alunos e dos professores, além de

oferecer visibilidade no meio político e empresarial da sociedade, para os agentes dessas promoções.

Portanto, além da satisfação em realizar uma pesquisa com evidente aplicação prática na gestão de IES públicas, o recorte diferenciado deste trabalho, possibilita aos gestores destas instituições conhecerem as competências empreendedoras que promovam condições de uma administração diferenciada com foco em resultados inovadores, transcendendo paradigmas e atendendo aos anseios da comunidade interna e externa. Ao mesmo tempo possibilita a correção de distorções existentes identificando os obstáculos que dificultam, emperram e incomodam os atores em suas atividades práticas, por meio de uma postura criativa, responsável, ética e humana.

Assim, contribui-se para a inovação gerencial das IES pesquisadas, por meio da identificação das competências empreendedoras, disponibilizando subsídios para que os gestores das IES possam enfrentar os desafios que se apresentam a eles como agentes de mudança.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Trabalhou-se nesta tese para alcançar os resultados obtidos. No entanto, muito ainda precisa ser feito nesta área em especial com gestores de IES. Assim, uma recomendação básica que este estudo permite oferecer diz respeito à ampliação do escopo da pesquisa para aplicação deste estudo em IES privadas. Isso seria interessante, já que uma visão ampliada permitiria conhecer as diferentes realidades das universidades não só no Estado de Santa Catarina, como também em todo o Brasil. Sugere-se ainda a comparação entre a realidade pública e privada e, ainda, entre estados deste país no que tange à postura empreendedora dos gestores.

Recomenda-se também a realização de nova pesquisa que permita a discussão sobre cursos de capacitação para gestores de IES e a implantação desses cursos. Marchal (1989), ao afirmar que as habilidades comportamentais podem ser ensinadas, contribui e reforça a ideia da importância do conhecimento das competências empreendedoras no saber agir dos gestores de IES a fim de poderem tomar rápida e continuamente decisões. Ainda seguindo essa linha de raciocínio cita-se Drucker (1986, p. 34), quando apresenta sua argumentação para o ensino do empreendedorismo, pois afirma que

“[...]empreendedorismo é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição”. Portanto, recomenda-se nova investigação no sentido de verificar os resultados da aplicação de cursos de capacitação, a fim de auxiliar as instituições na apresentação de respostas rápidas, mudanças e inovações, entre outras tomadas de decisões. A possibilidade de criação de cursos de capacitação para gestores leva ao entendimento de que seja necessário verificar o impacto e contribuição desses cursos para IES, resultando na apresentação do perfil empreendedor. Nessa perspectiva, recomenda-se ainda uma pesquisa comparativa com as IES em todo o Brasil, assim como entre as IES públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

AGUADO, G. et al. Ontogeneration: reusing domain and linguistic ontologies for spanish text generation? In: EUROPEAN CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE, 13., 1998, Brighton, England. **Anais...** Brighton: ECAI, 1998.p.23-28.

ALMEIDA, Pedro J. M. B. de. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento.** 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia) – Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2003.

ALMEIDA, L. R. de. O incidente crítico na formação e pesquisa em educação. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v.12 n.19, p. 181-200, jan-jun 2009.

ALVES, Lourdes. **Competências individuais em organizações do conhecimento:** um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais.** 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004. 203 p.

ARAÚJO, P. C. et al. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 8, n. 15, jan/jun 2006.

BHAGAT, R. S.; KEDIA, B. L; HARVESTON, P. D. E.; TRIANDIS, H. C. Cultural variations in the crossborder transfer of organizational knowledge: an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 204-221, 2002.

BANNINGAN, K.; DROOGAN, J.; ENTWISTLE, V. Systematic reviews: what to they involve? **Nursing Times**, London, v. 93, n. 18, p. 52-53, 1997.

BATISTA, Fábio Ferreira. Conhecimento como fator estratégico à gestão pública no Brasil: a gestão do conhecimento na administração pública brasileira. In: WORKSHOP EGC 6., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis:UFSC/PPGEGC, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BARON, Robert A. OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links. **Research in Organizational Behavior**, New York, v. 24, p. 225-269, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento humano na empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1989.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel K. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non"assisted areas in Great Britain, **Entrepreneurship and Regional Development**, London, v. 4, n. 4, p. 299-238, 1992.

BLOOM, Benjamim S.; ENGELHART, Max D.; FURST, Edward J.; HILL, Walker H.; KRATHWOHL, David R. **Taxonomia de objetivos educacionais**: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.

BONACIM, C. A. G., CUNHA, J. A. C., CORREA, H. L. Mortalidade

dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 25, n. 74, p. 61-73, 2009.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRISOLLA Sandra N. Relação universidade-empresa: como seria se fosse. In: **Interação universidade empresa**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), IEL, Brasília, 1998.

BROPHY, M.; KIELY, T. Competences: a new sector. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 26, n. 2, p.165-176, 2002.

BUENO, José Lucas Pedreira. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. 2005. 167 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CARBONE, P. P.; RUFFATO JR, E. **Sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competência do Banco do Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2010.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, Fabio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**: o caso de uma empresa de alta tecnologia. 2000. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 132 p.

CASTILHO, Mara Lúcia. Gestão do ensino superior: o caso das instituições privadas do distrito federal. **UNirevista**, São Leopoldo, v. 1, n. 2, p 1-10. abr./2006.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel; et al. Linking unlearning with innovation through organizational memory and technology. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Kidmore End, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2010.

CERVO, A. et al. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2004, 560 p.

CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquin. Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. **Management Learning**, London, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

CHOO. Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. 2 ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. MPhil Thesis, Cranfield, UK: Cranfield

Institute of Technology, 1991.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002. 344 p.
CRESWELL, J. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DANIELS, D. R.; ERICKSON, M. L.; DALIK, A. Here to stay: taking competencies to the next level. **WorldatWork Journal**, Washington, First Quarter, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELUIZ, Neise. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e da educação**: implicações para o currículo. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/273/boltec273b.htm>> Acesso em: 22 out. 2009.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001. 336 p.

DEMO, P. **Conhecimento moderno**: sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1998.

DE MORI, Flávio. **Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva de inserção mercadológica e de identificação de competências necessárias para a validação de idéias**. 2005. 164 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DESS, G.G. et al. Emerging issues in corporate entrepreneurship; **Journal of management**, Flórida, v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003.

DENZIN, N. K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. 2. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Cachan, n. 160, p. 261-291, jan./fev. 2006.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

DUTRA, J. S. et al. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

DRUKER, Peter. **Technology, management and society**. New York: Harper and Row, 1970.

DRUKER, Peter. **The frontiers of management**. New York: Plume, 1986. 384 p.

DRUKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2000. 378 p.

FAZENDA, Ivani C. A. **Interdisciplinaridade:** história, teoria e pesquisa. 4. ed. Campinas: Papirus, 1994.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional:** o que há além do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006. 144 p.

FERRARESI, A. L. **Fatores que estimulam os servidores técnico-administrativos da UFSC a cursarem mestrado e doutorado**. 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FERREIRA, José Amaury. **Formação de empreendedores:** proposta de abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil empreendedor. 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Editora Visual Books, 2006. 196 p.

FIALHO, F. A. P. MONTIBELLER, G .F., MACEDO, M., COSTA, M. da. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007. 188 p.

FILION, L. J. From entrepreneurship to entreprenology, entrepreneurship: the engine of global economic development. In: WORLD CONFERENCE, INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 42., San Francisco. **Proceedings...** San Francisco: ICSB,1997.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.

FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.

FILION, Louis Jacques. **Educação empreendedora**. Palestra proferida no Workshop Endeavor em 16 de maio de 2007. Disponível em: <<http://educacaoempreendedora.blogspot.com/2007/05/qual-diferenca-entre-educaes.html>>. Acesso em: 22 abr. 2010.

FILION, Louis Jacques. Intraempreendedorismo na era do conhecimento. In: ENEMPRESA – ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 6., Lages. **Anais...** Lages: EGC, 2009. (Palestra proferida em 24/nov./2009).

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivos brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun.1973.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas. 2000.

FLEURY, C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e desenvolvimento de competências**. São Paulo: Atlas. 2001.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 8/dez./2009.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FOWLER, Sally W. et al. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 42, n. 1, Jan./mar. 2002.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008. 79 p.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Compartilhamento do conhecimento interorganizacional:** causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERBER, Michael E. **O Mito do empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 1996.

GIBB, A. Can we build ‘effective’ entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, London, v. 24, n. 4, p. 1-22, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVINAZZO, R. A.; FISCHMANN, A. A. Delphi eletrônico: uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégias**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002. 344 p.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna em recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; PACHECO, A. S. V. A gestão de pessoas e a gestão por competência. In: GIRARDI, D. (Coord). **Gestão de recursos humanos**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, v. 2, 2009, 285 p.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. Tese. 2009. 182 f. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002. 161 p.

GRILLO, Antonio Nicoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e

casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAMZAH, M. S. G.; YUSOF, B. H.; ABDULLAH, S. K. Headmaster and entrepreneurship criteria. **European Journal of Social Sciences**, v.11, n.4, p.535-543, nov. 2009.

HRISTOV, V.; SILVA, V. Competências de liderança na gestão de recursos humanos. p. 59. In NERI, A. A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Paurus, 1999. p.59

HITTY, Ulla. New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe seeking professionals. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 18, n. 6, p. 594-610, 2005.

JANTSCH, A. P. & BIANCHETTI, L. Imanência, história e interdisciplinaridade. In: JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 1997.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. 220 p.

JUNG, Carl G. **Psychological types**. London: Rotledge & Kegan Paul, 1928.

JUNG, Carl G. **Psychologishe typen**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1985.

KANE Hilary et al. Knowledge management methodologies. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Kidmore End, v. 4, n. 2, p. 141-152, 2006.

KENT, Calvin A. Entrepreneurship education at the collegiate level: a synopsis and evaluation. In: KENT, Calvin A. (Ed.). **Entrepreneurship education: current developments, future directions**. New York: Quorum Books, 1990. p. 111-122.

KONG, Eric; PRIOR, Daniel. An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organizations. **Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.** New York, n. 13, p. 119-128, may 2008.

LAPOLLI, É. M. et al. **Organizações de aprendizagem: fundamentos para a gestão empreendedora**. In: ENEMPRESA – ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 3., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENE, 2001.

LAPOLLI, Juliana. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. 2010. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LAPOLLI, E.; ROSA, S. B. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion. p.13-37.

LE BOTERF, Guy. **Ingénierie et évaluation des compétences**. 3. ed. rev. et augm. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVETT, Gavin; GUENOV, Marin D. A methodology for knowledge management implementation. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 4, n. 3 p. 258-269, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 312 p.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores EMPRETEC**. 1999. 304 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MARCHAL, Michel. **Adapting the liturgy: creative ideas for the church year**. San Jose: Resource Publications, 1989. 295p.

MARTINS, J., BOEMER, M. R., FERRAZ, C. A. A fenomenologia como alternativa metodológica para pesquisa: algumas considerações. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 139-147, abr. 1990.

MASLOW, Abraham H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (Org.). O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 337-366.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCLELLAND, David. **The achievement society**. New York: VanNostrand, 1961.

MCCLELLAND, D. Achievement motivation can be developed. **Harvard Business Review**, Boston, v. 43, n. 6, nov./dec. 1965. p. 6-20.

McCLELLAND, David C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter (Ed.). *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, 1971. p. 109-122.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28 n. 1, jan. 1973.

MCCLELLAND, D. Characteristics os successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, New York, v. 20, n. 1, 1986.

MCCLELLAND, D. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **American Psychological Science**, Washington, v. 9, n. 5, September, 1998.

MCLAGAN, P. A. La nueva generación de competências. **Training & Development Digest**, Madrid, v. 9, n. 10, p. 13-20, 1998.

MELO, Pedro Antônio de. A universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

MILLER, R. **Measuring what people know: human capital accounting for the knowledge economy**. Paris: OCDE, 1996.

MINAYO, M. C. S. A violência social sob a perspectiva da saúde pública. **Cadernos de Saúde Pública**, n. 10, p. 7-18, 1994.

MINONNE, Clemente; TURNER, Geoff. Evaluating knowledge

management *performance*. **Electronic Journal of Knowledge Management**, kidmore End, v. 7, n. 5 p. 583-592, 2009.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **A ciência com consciência**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 116 p.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georg Von. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, Providence, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NONAKA, I. et al. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: LITTLE, S.E.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Ed). **Managing knowledge: an essential reader**. London: Sage Publications, 2002.

OECD. **Innovation and knowledge-intensive service activities**. Disponível em: <<http://www.sourceoecd.org/9264022732>>. 2006>. Acesso em: 22 abr. 2010.

OLIVEIRA, João B. et al. Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e a organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Mackenzie, 2008.

OHIRA, Masanao. **Ferramenta para análise do estado de evolução do conhecimento em organizações**. 2009. 118 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PARRY, S. B. The guest for competencies. **Training**, New York, v. 33, n. 7, p. 48-56, 1996.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, New Jersey, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009.

PINCHOT, Gifford. **Breaking new ground**. Washington, D.C: Island Press, 1974.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row, 1985. 368 p.

PINCHOT, Gifford III. **Intraempreendedorismo**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989. 312 p.

PINTO DA LUZ, R. J. Posfácio. In: GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge, 1966.
POLIT, D. F.; BECK, C. T. ; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa e enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. 487 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Artmed, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

REY, Bernard. **As competências transversais em questão**. Tradução de Álvaro Manoel Marfan Lewis. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 334 p.

ROBOTHAM, David; JUBB, Richard. Competences: measuring the unmeasurable. **Management Development Review**, London, v. 9, n. 5, p. 25-29, 1996.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. Introdução. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 15-24.

ROSA, Silvana Bernardes; LAPOLLI, Édís Mafra. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, Edis Mafra; FRANZONI, Ana Maria B. ; SOUZA, Vitoria Augusta B. (Orgs). **Vitrine de talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010. 224 p.

ROSA, Silvana Bernardes; MORALES, Sandro Afonso. Perfil Empreendedor: uma representação gráfica. Metodologia de medida quantitativa de competências empreendedoras. **Revue Internationale de Psychosociologie**, Paris, 2010. - No prelo -.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 96 p.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SALDANHA, Ricardo. **Para compreender o “trabalhador do conhecimento”**. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt/artigos/index.html>>. Acesso em: 27 abr. 2005.

SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS N. et al. **Antropotecnologia**: a ergonomia dos sistemas de

produção. Curitiba: Genesis, 1997.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008.

SANTOS, Neri dos. **Gestão estratégica do conhecimento**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. jul.2009b.

SANTOS, Neri dos. **Métodos e técnicas de engenharia do conhecimento**. Disciplina do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. abr.2009a.

SANTOS, Neri dos. **Fundamentos da gestão do conhecimento**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. set.2009c.

SANTOS, Neri dos. **A era do conhecimento: os novos desafios para os profissionais de engenharia**. In.: CNP,5., SOEAA,61.,2004, São Luiz do Maranhão. **Anais ...** São Luís do Maranhão, CONFEEA, 2004. Disponível em:
<http://www.soeaa.org.br/61_soeaa/_textos_referenciais/texto_referencial_10.pdf>. Acesso em: 31 março 2010.

SAY, J.B. **England and the english people**. 2. ed. London: Sherwood, Neely et Jones. 1816.

SCHMITZ, Ana .Lúcia Ferraresi. et al. **Cesar Augusto Olsen: empreendendo e realizando sonhos**. In LAPOLLI, Édís .Mafra; FRANZONI, Ana Maria B. ; SOUZA, Vitória Augusta B. (Orgs)

Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010. 224 p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p.

SERVIN, Géraud. **ABC of knowledge management**. NHS National Library for Health, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>> Acesso em 24/jun./2010.

SILVA, Alberto Carvalho da. Alguns problemas do nosso ensino superior. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 42, maio/ago. 2001.

SILVA, Sérgio Luiz da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, maio/ago. 2004.

SILVA, Zita Gomes da. **O perfil psicológico do empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE - GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

SILVEIRA, L. A. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Gráfica Digital – In Press, 2006.

SOARES, M. A. F.; MACHADO. H. P. V. Jovens empreendedores: perfil, dificuldades na gestão e perspectivas dos empreendimentos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE) – 6º, 2005. Curitiba.

Anais... Curitiba: EGEPE, 2005.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SPARROW, Paul R.; BOGNANNO, Mario. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, Paul. **Managing learning**. London: Routledge, 1994.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competency at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SVEIBY, K.E. **The new organization wealth**: managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 344-358, 2001.

THOMPSON, M. A.; LEMAIRE, K. C.; JACOB, T. W.; GUBMAN, E. The role of competencies in an integrated HR strategy. **ACA Journal**, Alabama, Summer, 1996.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995. 681 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TURATO, E. **Tratado da metodologia de pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humana**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 681 p.

UFSC. EGC. **Objetivos**. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br/htms/objetivos1.htm>>. Acesso em: 18 setembro 2007.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: SEMINÁRIO “ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. 1987 Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 1987. (Palestra).

VELLONE, E.; SINAPI, N.; RASTELLI, D. Phenomenology and phenomenological method: their usefulness for nursing knowledge and practice. **Professioni Infermieristiche**, Roma, v. 53, n. 4, p.237-242, oct. 2000.

VÉRAS, Gabriela. Como ser empresário. **Revista Jovem Empreendedor**, Florianópolis, p. 12 – 16, 1999.

VIEIRA, Gisele de Paula. **Formação solidária**. 2007 Disponível em <<http://www.formacaosolidaria.org.br/categorias-noticias-detalhe.asp?ID=2250>> Acesso em 27/jan./2012.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é Universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988. (Coleção Primeiros Passos).

WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. **The competencies handbook.** London: Institute of Personnel and Development, 1999.

WHITE, D. **Success with psychometric testing.** Chalford: Management books 2000, 1998.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira:** por habilidades e por competência. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.

WOODS, Peter. **Critical events in teaching and learning.** London: The Falmer Press, 1993.

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

ZARIFIAN, P. **A Gestão da e pela competência.** Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PERGUNTA PARA ENQUETE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

PERGUNTA PARA ENQUETE

Prezado Professor,

Sou aluna de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e estou realizando uma enquete que indicará a amostra da pesquisa de tese.

Para tal preciso de sua colaboração no sentido de responder à pergunta a seguir.

Se for de sua preferência, não precisa escrever seu nome e sua resposta será mantida em sigilo.

Nome:

Cargo:

Consulta: Indique alguma pessoa na instituição que tenha estado à frente de um cargo ou projeto e, que na sua atuação tenha obtido resultados exitosos.

Comentários opcionais:

Obrigada por sua colaboração!

Atenciosamente,

Ana Lúcia Ferraresi Schmitz

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado Sr.,

Sou aluna de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e estou realizando uma pesquisa de tese com o objetivo de identificar competências de administradores que tiveram uma atuação destacada.

Na pesquisa prévia houve a indicação de seu nome.

Para tal, preciso de sua colaboração no sentido de responder a algumas perguntas.

Se for de sua preferência, não precisa escrever seu nome e sua resposta será mantida em sigilo.

1ª Situação - Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo ou que você pensou no tempo que levaria)

2ª Situação - Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém pra poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).

3ª Situação - Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.

4ª Situação – Descreva uma situação em que você teve uma atitude sua marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).

5ª Situação - Descreva uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).

6ª Situação - Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento?

7ª Situação - Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.

8ª Situação - Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.

9ª Situação - Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.

10ª Situação - Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.

Obrigada por sua colaboração!

Atenciosamente,

Ana Lúcia Ferraresi Schmitz

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____,
consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Ana Lúcia Ferraresi Schmitz, para fins de pesquisa científica.

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de doutoramento e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 60 minutos, onde serão abordados aspectos referentes ao meu percurso de trabalho em situações críticas. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe a pesquisadora que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelos telefones: (48) 37219346, 99514508 ou 32372363 e ainda por meio eletrônico através do e-mail: alf@ccs.ufsc.br.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso : _____

RG : _____

Local e Data: _____

Assinatura: _____

TCLE aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina em reunião ocorrida em 28 de junho de 2010.

Aprovação nº 829 FR 347753

ANEXOS

ANEXO A

Certificado do Comitê de Ética em Seres Humanos da UFSC



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
 Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CERTIFICADO Nº 829

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina, instituído pela PORTARIA Nº 9354/GEP9 de 04 de novembro de 1993, com base nas normas para a constituição e funcionamento do CEPSH, considerando o comitê de Regimento Interno do CEPSH, **CERTIFICA** que os procedimentos que envolvem seres humanos no projeto de pesquisa abaixo especificado estão de acordo com as principais éticas estabelecidas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP.

APROVADO

PROCESSO: 829 FR: 347753

TÍTULO: competências empreendedoras requeridas dos gestores de IES

AUTOR: edis maíra luopli, Ana Lúcia Ferraresi Schmitz

FLORIANÓPOLIS, 28 de Junho de 2010

Coordenador do CEP/PROE/UFSC

Prof. Washington Pereira de Souza
 Coordenador do CEP/PROE/UFSC

ANEXO B - PROJETO CAPES/FCT 250/09 - UTL



Centro de Investigação em Sociologia
Económica e das Organizações



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

PARECER

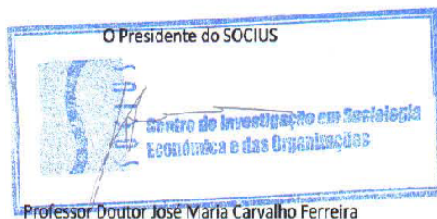
Entre Agosto de 2010 e Fevereiro de 2011, enquanto coordenador do programa CAPES-FCT, projecto nº 250/09 e Presidente do SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, tive oportunidade de avaliar o trabalho de pesquisa realizado por Ana Lúcia Ferraresi Schmitz no que concerne o seu doutorado sanduíche.

Em primeiro lugar devo referir o esforço e a motivação para realizar as 36 entrevistas no quadro da Universidade Técnica de Lisboa, dando azo à realização de um Seminário em 1 de Fevereiro de 2011 – *Competências Empreendedoras no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa: Estudo de Caso* – e à elaboração de um artigo sobre a mesma temática científica.

Todas estas actividades foram inseridas no Plano de Actividades do SOCIUS. Devo, em segundo lugar, sublinhar que a sua pesquisa está enformada de originalidade científica, quer no plano epistemológico quer metodológico.

Pelas razões sublinhadas, o meu Parecer sobre o estágio de Ana Lúcia Ferraresi Schmitz no âmbito do doutorado sanduíche realizado no SOCIUS é bastante positivo, tanto no plano institucional como científico.

Lisboa, 9 de Fevereiro de 2011



ANEXO C - PROJETO CAPES/FCT 250/09 – UFSC

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2011.

P A R E C E R

No período compreendido entre os meses de agosto de 2010 e fevereiro de 2011, enquanto coordenador do programa CAPES-FCT, projeto n.250/09 e Diretor do INPEAU - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, tive oportunidade de acompanhar e avaliar o trabalho de pesquisa realizado por Ana Lúcia Ferraresi Schmitz no que concerne o seu doutorado sanduíche, na Universidade Técnica de Lisboa, em Portugal.

Destaca-se o esforço empreendido pela doutoranda para a realização de um número expressivo de entrevistas no quadro da Universidade Técnica de Lisboa – UTL, além do Estado da Arte, que lhe permitiu conhecer em profundidade a realidade daquela instituição. Os resultados subsidiaram a realização do Seminário “Competências Empreendedoras no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa: Estudo de Caso”, e a elaboração de um artigo que contempla os dados coletados na pesquisa, permitindo uma visão global daquela Instituição.

Isto posto, e considerando a importância do estágio tanto para a doutoranda quanto para as instituições envolvidas, sou de Parecer Favorável ao resultado do estágio de Ana Lúcia Ferraresi Schmitz no âmbito do protocolo de cooperação Capes/FCT.



Pedro Antônio de Melo
Coordenador do Projeto

ANEXO D

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Setor Bancário Norte, Bloco "L", Lote J6
Caixa Postal 250
70040-020 – Brasília, DF
Brasil



A QUEM INTERESSAR POSSA

Declaramos para os devidos fins, que **ANA LÚCIA FERRARESI SCHMITZ** foi bolsista da CAPES, no período de 08/2010 a 02/2011 na **UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – PORTUGAL**, onde realizou Doutorado Sandwich em **ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**.

Brasília, 15 de fevereiro de 2012.



Thaís Mera Marques Aveiro
Coordenador-Geral de Programas de Cooperação Internacional
CGCI/DRI/CAPES/MEC