



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM EXERCÍCIO EMPREENDEDOR PARA O DESENVOLVIMENTO

**Juliana Lapolli**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[julapolli@gmail.com](mailto:julapolli@gmail.com)

**Waldoir Valentim Gomes Júnior**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[waldoir@gmail.com](mailto:waldoir@gmail.com)

**Ana Maria Benciveni Franzoni**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

### Resumo

O empreendedorismo é a ação de um indivíduo empreender segundo um chamado interior, um estímulo que o leva a enfrentar situações e desafios não compreendidos por um cidadão comum. O empreendedor é o indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, se dedica as atividades da organização, administração, gera inovação, incentiva ao desenvolvimento econômico, assume risco e inova constantemente. O artigo objetiva contextualizar sobre a importância do intraempreendedorismo na gestão acadêmica, frente aos desafios do mundo globalizado, empreendendo em mudanças para promover profissionais mais bem preparados para o desenvolvimento, através de uma pesquisa bibliográfica. A gestão empreendedora administra as instituições universitárias ultrapassando o domínio dos conteúdos científicos, técnicos e experimentais, gerando mudanças significativas para o avanço da coletividade.

**Palavras-chave:** Gestão universitária; Empreendedorismo; Conhecimento.

### 1. Introdução

Produzir novos produtos, criar tecnologias até mesmo desenvolver uma economia são desafios que a sociedade moderna vem enfrentando. Nesta perspectiva a demanda por soluções que atendam aos anseios mais recentes da sociedade promove nas organizações desafios cada vez mais audaciosos. A tecnologia e seus agregados são os principais promotores das mudanças da sociedade moderna, identificando valores socioambientais até pouco tempo não percebidos.

Nesta sociedade, a do conhecimento, os bens de capital não formam o maior valor dos seus ativos, sucumbem diante do conhecimento, sendo este, intrínseco as pessoas e seus relacionamentos.

A Economia do Conhecimento vem quebrando paradigmas, criando diversos cenários e oportunidades, credenciando aos mais ágeis, melhor eficácia. O capital humano, responsável

pela inovação e pelo empreendedorismo, é o alicerce que a sociedade do conhecimento utiliza para sua construção.

O empreendedorismo é a ação de um indivíduo empreender segundo um chamado interior, um estímulo que o leva a enfrentar situações e desafios não compreendidos por um cidadão comum. O empreendedor é o indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, se dedica as atividades da organização, administração, gera inovação, incentiva ao desenvolvimento econômico, assume risco e inova constantemente.

O empreendedor dentro da organização não fica centrado na figura do proprietário. Outra categoria de empreendedor dentro da organização pode ser evidenciada, o intraempreendedor. Este é um colaborador como os outros, mas possui características semelhantes ao empreendedor e necessita de clima favorável para poder colaborar com a organização.

Nesta perspectiva, o artigo objetiva contextualizar sobre a importância do intraempreendedorismo na gestão acadêmica, através de uma pesquisa bibliográfica.

## **2. Metodologia**

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (SILVA; MENEZES, 2001; GIL, 2007). Segundo Marconi; Lakatos (1996, p. 66) a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo”.

Na pesquisa bibliográfica foram consultadas várias literaturas relativas ao assunto em estudo, artigos publicados em base de dados (Capes, Scielo) e que possibilitaram a fundamentação do trabalho.

Para Marconi e Lakatos (1992) a pesquisa bibliográfica é o levantamento de bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, tendo como finalidade possibilitar que o pesquisador entre em contato direto com o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Este trabalho se classifica como uma pesquisa científica baseada na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

## **3. Sociedade do Conhecimento**

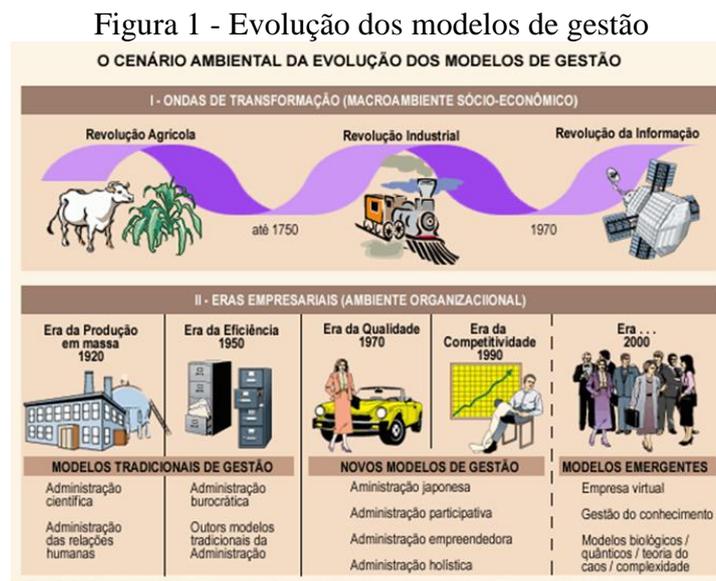
O aperfeiçoamento e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação deram início no aparecimento e na solidificação da globalização. Seu aparecimento causou o crescimento da interdependência entre povos, países e economias em todo mundo, as fronteiras físicas não puderam conter essa avalanche. Cada vez mais, vem sendo usado o termo “aldeia global” para essa diminuição virtual no mundo contemporâneo.

Caracterizam Gomes Jr, Pereira e Ávila (2009, p. 95), assim esse momento:

Com o avanço tecnológico, a globalização e a produção em massa nas últimas décadas trouxeram uma nova relação entre os diversos agentes que compõem o ambiente. Esses agentes tiveram que se adaptar a uma nova realidade: o mundo está menor diante do avanço tecnológicos, inspirando cenários variáveis, marcadas

por várias mudanças, riscos e incertezas, levando as organizações a descobrirem soluções que atendam suas necessidades em intervalos de tempo cada vez menor.

Neste processo uma nova sociedade se constitui “a sociedade do conhecimento”, nesse contexto os relacionamentos e as necessidades de novos produtos se intensificam, assim novos modelos de gestão são necessários para suprir e atender o antagonismo formado entre a sociedade industrial e esta nova sociedade, a do conhecimento. Na figura 1 são apresentados os períodos das grandes revoluções até chegar na Era do Conhecimento.



Fonte: SANTOS, A. R. (2001)

Numa economia baseada no conhecimento, o investimento em educação de pessoas se faz necessária para ampliar condições técnicas de trabalho e oportunizando maior agilidade nas soluções de problemas. Países mais desenvolvidos investem em profissionais e pesquisadores que desenvolvem suas atividades na solução problemas de ordem técnica, científica, social e empresarial utilizando o conhecimento como ferramenta.

O conhecimento é o grande gerador de diferenciais competitivos das empresas e sociedades, ele só tem vida através das pessoas e seus relacionamentos. São as pessoas que garantem o diferencial competitivo frente aos novos e aos futuros desafios. Assim as organizações e as gerências e os próprios colaboradores, procuram pessoas com mais experiência e conhecimento em determinado assunto devido seus conhecimentos acumulados.

Segundo Davenport e Prusak (2003) somente um terço do conhecimento é oriundo de documentos, ficando dois terços na responsabilidade do capital intelectual humano. Segundo Stewart (1998), Capital Intelectual é a soma de três capitais:

- Capital humano:** inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários (refere-se ao valor que a empresa perde quando funcionários vão embora);
- Capital estrutural:** inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, *know-how*, marcas e patentes, documentos (é o valor que fica quando funcionários vão embora);
- Capital do cliente:** inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes (é o valor que se ganha com relacionamentos com clientes).

Fazer Gestão do Conhecimento nessa nova sociedade é uma necessidade, principalmente nas organizações que já entenderam o conhecimento como fator competitivo, o principal valor organizacional não está mais na produção no produto, mas sim nos agentes de conhecimento que o conceberam.

As pessoas adquirem e socializam seus saberes, em se tratando de uma organização é necessário de um ambiente propício ao compartilhamento de seus conhecimentos, estimulando a ação cíclica de aprender e ensinar.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é o principal agente agregador de valor na organização, o investimento feito no desenvolvimento da capacidade humana para gerir e disseminar conhecimento é fator que garante capacidade competitiva diante de novos desafios. Neste sentido desenvolver a disseminação do conhecimento em qualquer forma de organização é um desafio, não somente pela entrega de uma informação, mas pela capacidade individual de cada pessoa em transmitir ou internalizar um novo saber.

Destaca Takeuchi e Nonaka (2008 p. 24):

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização. O que impulsionar esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

#### **4. Empreendedorismo**

Empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo, um ato criativo, sensibilidade de perceber uma oportunidade quando outros enxergam o caos, é possuir características como liderança, coragem de assumir riscos, entre outras.

O conceito de empreendedorismo advém do francês *entreprendre* e significa o estudo das ações do empreendedor. Pode-se também, conceituar como o estudo das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores dos empreendedores que juntos podem levar a atitudes que resultem em empreendimentos (SANTOS, O., 2001).

No século XII, *entrepreneur* designava aquele que incentivava brigas, no sentido de que os valores da época, diferentes dos modernos, diferenciavam em alguns aspectos o perfil do empreendedor, inclusive a definição do termo que se firmou posteriormente. No século XVIII, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos (PAIM, 2001).

Também no século XVIII, o elemento risco apareceu nas descrições da atividade empreendedora, através de Richard Cantillon, de origem irlandesa, o qual tinha uma noção muito parecida com a de autores atuais sobre o empreendedorismo, pois apresenta o termo relacionando-o a inovação, ao investimento e ao fato do sujeito ou empresa correr riscos com seu dinheiro para a tomada de decisão. Cantillon se refugiou na França após a queda dos Stuarts, morando principalmente em Paris onde teve uma carreira bem sucedida de banqueiro. Sendo que, a partir disso, os economistas franceses incorporaram o termo à teoria econômica, ligando à palavra capitalista. Em 1734 Cantillon morreu assassinado por um ex-empregado em Londres, apesar de seus escritos ficarem famosos desde 1720, foram publicados somente em 1755, após a sua morte (DOLABELA, 1999; SANTOS, O., 2001).

Segundo Fillion (1999), Cantillon foi o primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora como um todo, pois não se interessava somente em economia, mas também em empresas, criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios. Seus escritos revelam um homem em busca de oportunidades de negócios,

preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.

Por volta de 1800, o economista francês Jean-Baptiste Say, considerado o pai do empreendedorismo, tinha o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e ansiava a expansão da revolução industrial inglesa até a França. Ele foi considerado um economista, porque até a segunda metade do século XX, as ciências gerenciais não existiam.

Say distinguia empreendedores e capitalistas e os lucros de cada um, sendo que os primeiros eram associados à inovação e vistos como agentes de mudança. Com o crescimento do número de empresas na época do apogeu da Revolução Industrial, o capitalista que tinha e/ou gerenciava uma empresa começa a descobrir formas de inovar e superar seus concorrentes. Isso caracteriza o empreendedorismo, não somente como algo ligado à criação e desenvolvimento de um negócio, mas também associado à operação da empresa (FILION, 1999).

Entretanto, foi Schumpeter quem associou, na verdade, o campo do empreendedorismo com a inovação, mostrando também a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico no início do século XX (PAIM, 2001; LEITE, 2002; DOLABELA, 1999; BUENO, 2005).

Por volta de 1960, David McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard, encontrou na história a razão para a existência de grandes civilizações, concluindo que um povo estimulado por influências de heróis nacionais, tomados como modelo, desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal. Assim, definiu os empreendedores como pessoas voltadas para a auto-realização. McClelland desenvolveu o treinamento da motivação para a realização, que tinha como objetivo desenvolver o “impulso para melhorar”, elemento que ele havia identificado nos empreendedores de sucesso (HAEMING, 2001; DOLABELA, 1999).

Já em relação ao intraempreendedorismo, Pinchot III (1989) cita que são homens e mulheres que a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa em que trabalham, dedicam-se entusiasticamente para transformá-la em um produto bem sucedido.

Para Hashimoto (2010), intraempreendedor tem outros conceitos correlatos, como investidor externo, investidor interno e organização investidora.

O Intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo interno ou ainda empreendedorismo corporativo, é o processo pelo qual ideias criativas oriundas de funcionários de dentro da organização são por eles colocados em prática, independente do nível hierárquico.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), “o intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma estrutura empresarial existente. Neste contexto, a ação empreendedora corporativa vai tomar corpo, com os mesmos parâmetros do empreendedorismo”.

Segundo Pinchot III (1989), para o intraempreendedor, sua contribuição está em tomar novas ideias ou mesmos protótipos e transformá-los em realidades lucrativas.

Pinchot III (1989, p. 35), assim define o intraempreendedor:

Intraempreendedor é a pessoa que promove um comportamento empreendedor dentro de uma organização, através da inovação e criatividade, promovendo uma transformação dentro do contexto da empresa.

#### **4.1 Empreendedorismo nas organizações do conhecimento**

Hoje as organizações querem ser reconhecidas por sua modernidade, e consideradas inovadora, evidenciando a sua imagem ao vem acontecendo no ambiente global. Então é

necessário resgatar e valorizar o ser humano na organização, num ambiente que valorize suas aptidões e o seu desenvolvimento. Neste cenário surge a figura do empreendedor, onde Filion (1999) define de forma abrangente o que vem a ser empreendedorismo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. 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. Resumindo nos aspectos essenciais: um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999, p. 19).

Apesar de não haver um modelo fiel de empreendedor, ele sempre tem em suas características aspectos relacionados ao meio em que vive. As características do empreendedorismo estão intrinsecamente relacionadas com o ambiente onde as pessoas estão envolvidas, seja na família ou em seu ambiente profissional. Ao se tornarem empreendedoras, novas habilidades são incorporadas por conta da natureza e os desafios das atividades. O perfil empreendedor vai tomando maior ou menor expressão a medida que sua experiência no mercado se consolida (FILION, 1999; DOLABELA, 1999).

A implantação de uma cultura empreendedora leva ao fortalecimento dos princípios do conhecimento favorecendo o fluxo de informação e diminuindo as barreiras internas, assim “... o 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, para a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc.” (DORNELAS, 2003, p. 16).

Alguns estudiosos, no âmbito da Psicologia identificaram características próprias da personalidade empreendedora, descrevendo as competências e habilidades que constituem um indivíduo ser inovador na sociedade moderna. Ficou assim caracterizado os principais atributos para formação do perfil empreendedor: Ficando evidente o dinamismo, conhecimento técnico, habilidade para pensar e estabelecer relações humanas. Para Filion (1999, p.10) “... até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor”. Ainda não é possível identificar se um indivíduo será um empreendedor de sucesso, mas é possível identificar características empreendedoras.

Bueno e Lapolli (2001) entendem que os sinais distintos dos empreendedores, são os seguintes: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e entendimento interpessoal (capacidade de relacionamentos).

**Velocidade:** esse sinal terá como predeterminação a prontidão, a atenção, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de em situações emergentes tomar decisões urgentes com eficiência e eficácia. A velocidade exige um raciocínio rápido sob problemas e uma conseqüente capacidade de expressar bem as idéias de forma oral ou escrita;

**Polivalência:** revela aptidões internas como, a fácil adaptação a grupos e ambientes, flexibilidade nas idéias e ações e capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo;

**Visão:** constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam, geralmente, capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre as situações da vida e do trabalho;

**Capacidade de Realização:** é, geralmente, conseqüência do planejamento preciso dos empreendimentos sob conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações acerca dos

caminhos tortuosos a serem seguidos por eventualidades e possibilidades de retomada das rotas adequadas. É distinta da capacidade de realização a condição de sempre superar obstáculos para nunca deixar de realizar as atividades necessárias;

**Capacidade de Compreensão Intrapessoal e Interpessoal:** define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações. Capacidade de harmonizar grupos e de persuadir. Compreensão acerca das ações e reações pessoais e dos outros diante de situações difíceis, concorrências ou rivalidades. Predisposição para orientação psicológica própria e de grupos.

O empreendedor desenvolve suas ações criando algo que possa ser materializado de forma direta ou indireta, estimulando, desenvolvendo e criando espaços. Desenvolver o conhecimento e empregá-lo ao empreendedorismo é o desafio que se instaura no desenvolvimento social. Desenvolver o espírito empreendedor nas organizações de ensino, em vários níveis, abrirá um leque de oportunidade no desenvolvimento social e no crescimento industrial diante dos desafios instaurados e os que ainda virão.

As organizações empreendedoras têm sua força de trabalho em formato de equipes, como se existissem pequenas empresas agrupadas, num formato de rede colaborativa, no entanto se destacam como intraempreendedores os que sabem usar informações e conhecimentos disponíveis a qualquer indivíduo no desenvolvimento de algo novo. O intraempreendedor busca e procura expandir essa crença no domínio da organização, assim as oportunidades podem ser mais bem aproveitadas. Assim esse conhecimento se amplia e novos recursos são gerados internamente (STONER, 1999).

A característica intraempreendedora leva o indivíduo a se preocupar com a forma que a organização deve funcionar, e a organização tradicional tem o olhar somente no trabalho que precisa ser feito.

Assim apresentam Souza e Lapolli (2008, p. 97) sobre as características intraempreendedoras:

A perspectiva tradicional começa com o presente e, então, olha para frente, para um futuro incerto, com a esperança de manter a empresa de modo semelhante ao presente. A preocupação do intraempreendedor é com a “melhor maneira”, de atender o cliente, o cidadão enfim de atender a sociedade. (...) as seguintes características apresentadas pelos intraempreendedores: anseiam por liberdade dentro da organização, são orientados para metas, comprometidos e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que “põem a mão na massa” e fazem o que deve ser feito. Gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos e por isso vêem pouco risco pessoal.

Assim, “o empreendedorismo deve ser cada vez mais incentivado, para que possa haver benefícios mútuos. Além disso, estratégia e inovação devem permear o desenvolvimento de ações promovidas por profissionais empreendedores no ambiente organizacional” (FRAGA, 2007, p.10).

A inovação é a maneira como a organização deve agir para ter sucesso na dimensão organizacional, na dimensão humana e na dimensão externa. A inovação produz um alto nível de energia na organização, dentro da qual é cuidada, alimentada e estimulada; energia que, no momento certo, alimenta a todos que a organização toca, ou seja, os relacionamentos internos e externos que movem a organização. A inovação possibilita o crescimento de todos que se relacionam com a organização (GERBER, 2004).

Desenvolver o intraempreendedorismo nas organizações tradicionais é um desafio que deve ser superado em pouco tempo. O intraempreendedorismo tem sido fortemente observado em organizações públicas, sem mesmo se procurar com o que seja

empreendedorismo, pessoas usam seus dotes empreendedores para transformar suas idéias em realidade, conquistando apoiadores e parceiros.

## 5. Gestão empreendedora nas universidades

A gestão universitária tem relação com seu comportamento e desenvolvimento, estando relacionado com a forma de adaptação ou transformação ao ambiente que está inserida (MANDELLI, 2003). As universidades ainda apresentam uma estrutura complexa e rígida em muitos setores, principalmente nos tocante aos procedimentos para sua funcionalidade. No entanto são as principais promotoras de conhecimento. Ferraresi e Bernardes (2009) demonstram a importância da formação empreendedora nas universidades e a preocupação com direcionamentos dos estudos científicos voltados para as instituições de ensino superior. Assim relatam (FERRARESI e BERNARDES, 2009, p. 86):

Essas instituições têm comportamental gerencial burocrático, colegiado, político e anárquico, e a disseminação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão é objetivo das mesmas. Porém, as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização tem-se colocado como desafio à gerência universitária.

Neste contexto, a gestão do conhecimento passa a se diferenciar de outras formas de gestão. Agora as pessoas, as informações e a forma como a informação são gerenciadas de forma diferente. O foco está na forma de organizar, produzir, armazenar e compartilhar conhecimento, neste contexto as pessoas passam a ser diferencial competitivo.

As universidades são consideradas instituições que possuem características muito particulares. Seus métodos de trabalho são próprios, onde cada tarefa tem uma metodologia que lhe é própria, diferente de outras organizações tradicionais. Para Ferraresi e Bernardes (2009) a administração universitária possui papel social muito importante, necessitam de gestores bem preparados e que conheçam o ambiente universitário, “para que os objetivos da instituição não sejam asfixiados pela burocracia reinante nas atividades meio ou pelos interesses político de grupos internos”.

As universidades têm ou trabalham com um dos bens mais preciosos no mundo moderno, os quais as organizações de vanguarda estão procurando para alcançar seus objetivos, ou seja, o conhecimento. As universidades deveriam tirar melhor proveito dessa situação, inovando e sendo criativas principalmente nos seus tramites funcionais, e na sua maior aptidão em criar, desenvolver e disseminar conhecimento, por intermédio dos profissionais que forma.

Os termos, criatividade e inovação, têm sido empregados como sinônimos devido a intimidade dos conceitos, para Alencar (1996), são domínios muito próximos. Por estarem intimamente relacionados têm sido usados como sinônimos. Enquanto a criatividade, deste contexto, fica ligada ao componente conceitual da inovação, assim a inovação englobaria a concretização da aplicação, ou seja, as novas idéias. Nesta perspectiva o termo inovação é mais fortemente empregado as organizações enquanto o termo criatividade fica ligado as pessoas e a forma como se organizam.

Para Alencar (1995) algumas inovações são de natureza técnica, as que ocorrem nos sistemas técnicos da organização, ligadas as atividades primárias do trabalho, outras são inovações administrativas, que estão relacionadas ao sistema social da organização, são responsáveis por alocar recursos, de estabelecer horários ou um novo método de trabalho. A inovação de rotina trata da incorporação de algo similar a organização porem com novas especificidades e a inovação radical, que trata mudança na dos hábitos da organização.

A inovação acadêmica não esta ancorada em desenvolver novos produtos, mudar as pessoas ou tão pouco ter lucro econômico, sua principal vocação está no entendimento do que

é conhecimento e como proporcionar condições e técnicas de aprendizado ao desenvolvimento acadêmico. Os conhecimentos básicos não têm sofrido alteração expressivas nas últimas décadas, o que tem ganhado proporção significativa é a forma de transformar essas informações em conhecimento, gerando novos conhecimentos. A ação que vem tomando forma concreta na transformação da informação em conhecimento é a forma como os conteúdos didáticos vêm sendo melhor explorados.

## **Conclusões**

É através de uma gestão universitária empreendedora, capaz de intervir de forma criativa e inovadora na gestão universitária, no papel de líder, tanto pedagógico quanto administrativo, desenvolvendo competências em gestão, com ênfase na atitude empreendedora e na inovação, materializada em um percurso curricular integrado e multidisciplinar. É dessa forma que a educação poderá auxiliar no desenvolvimento da economia, na concentração de renda, na diminuição da desigualdade social, na proteção do meio ambiente, na estabilidade política, na evolução da democracia, na segurança pessoal, enfim na sustentabilidade de toda humanidade.

É preciso aprender a empreender. A conduta empreendedora desperta no indivíduo a energia motivacional e favorece a ação para o aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender conviver.

A gestão empreendedora administra as instituições universitárias ultrapassando o domínio dos conteúdos científicos, técnicos e experimentais, gerando mudanças significativas para o avanço da coletividade.

## **Referências**

ALENCAR, E. M. L. S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Editora universidade de Brasília, 1995.

BUENO, J. L. P. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. 2005. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editora, 1999.

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

FERRARESI, Ana Lucia; BERNARDES, Jose Francisco. Gestão do Conhecimento: Desafios da Gestão Empreendedora em Universidade. In: LAPOLLI, Édis Mafra; ROSA, Silvana Bernardes. (Org.). **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação local**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 2, p. 85-100.

FILION, Louis Jaques. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila do curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem – informática educativa. Universidade Estadual do Ceará, Ceará, 2002.

FRAGA, Poliana dos Santos. **O empreendedor interno**. Uma análise sobre o profissional empreendedor no ambiente organizacional. Seminário avançado em Relações públicas. São Leopoldo, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAEMING, W. K. **Gerenciamento da Comunicação numa Perspectiva Empreendedora**: uma reflexão sobre a linguagem do discurso pedagógico. 2001. Dissertação de Mestrado. - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2002.

MANDELLI, P., et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações**: como integrar estratégias e pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIM, Lúcia Regina Corrêa. **Estratégias Metodológicas na Formação de Empreendedores em Cursos de Graduação**: Cultura Empreendedora. 2001. Exame de qualificação de mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

SANTOS, A. R. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. 2001. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm). Acesso em: 15 jan. 2011.

SANTOS, O. **Estratégias para Capacitação dos Administradores com visão empreendedora**. 2001. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SILVA, Edena Lúcia da; MENESES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: led/ufsc, 2001.

SOUZA, Irineu Manoel de; LAPOLLI, Édís Mafra. Intraempreendedorismo nas Organizações Intensivas em Conhecimento. In: XIX Congresso Latinoamericano y del Caribe sobre El Espiritu Empresarial, 2008, Florianópolis. **Anais** do XIX Congresso Latinoamericano y del Caribe sobre El Espiritu Empresarial, 2008. v. 1. p. 87-103.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.