



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – A UNIVERSIDADE E O MUNDO DO TRABALHO

Autores: Ana Lúcia Ferraresi, Mcs.
José Francisco Bernardes, Mcs.
Edis Mafra Lapolli, Dra.

Título: Capacidade Empreendedora em uma Instituição Pública

Resumo: O presente estudo teve como objetivo identificar a existência de capacidades empreendedoras na gestão administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Apresenta uma visão fundamentada conceitualmente na produção científica, entrevista a gestores e análise de documentos. Tomou-se por base algumas capacidades empreendedoras e seus indicadores pré-estabelecidos. A pesquisa pretende contribuir com a produção científica e com outros estudos futuros nas Instituições públicas, buscando a identificação das capacidades empreendedoras e o grau de aplicabilidade das mesmas na gestão da UFSC.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, capacidade empreendedora, gestão pública.

1. Introdução

No contínuo desenvolvimento do homem, ele elaborou técnicas e ferramentas para ampliar suas capacidades mecânicas sensoriais e cognitivas, para agilizar e versatilizar seu trabalho (Severino, 1984, p.153). Assim, a origem da técnica atrelada ao seu constante fenômeno de inovação, marca a origem do empreendedorismo na humanidade (Bueno, 2005, p.48).

Birley e Muzika (2001, p.7) consideram a capacidade empreendedora como uma abordagem a administração do fenômeno da exploração de oportunidades independentes dos recursos que se tem a mão. Os mesmos autores (p. 285) definem a capacidade empreendedora em uma organização, inclusive governamental, como um processo que envolve a visão onde a essência está na identificação e captura do valor de mercado, com base na inovação como necessidade.

As Instituições Federais de Ensino Superior – IFES são organizações de ensino, pesquisa e extensão, vinculadas ao Poder Executivo, sem fins lucrativos. A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC é uma destas IFES que tem contribuído

no desenvolvimento científico e tecnológico do país. Para tal é alavancada administrativamente por gestões de pessoal, de inovação e tecnologia. Dessa forma, torna-se mola propulsora deste processo a capacidade empreendedora de seus gestores.

Utilizando-se algumas observações metodológicas desenvolvidas por Almeida (2003, p. 99), onde coloca que a capacidade empreendedora é individual e não da empresa, buscou-se aplicar em uma instituição pública, com é o caso da UFSC, a fim de identificar no seu corpo gerencial as possíveis capacidades empreendedoras existentes.

Apoiado na visão de Dolabela (2003), que vê o empreendedor como aquele que possibilita a transformação do conhecimento. A universidade como um universo de conhecimento em constante transformação, passa necessariamente pela pessoa do empreendedor. Assim surge a pergunta de pesquisa: Os gestores da UFSC, do período compreendido entre 2004-2008, são empreendedores ou não?

2. Embasamento Teórico

O embasamento teórico norteia-se pelos principais conceitos de empreendedorismo, tipos de capacidades e características empreendedoras e empreendedorismo em organizações, em especial em instituições de ensino superior.

2.1 Conceitos de Empreendedor

Muitas são as definições dadas ao termo empreendedor devido à existência de diversas correntes de pensamento surgidas ao longo do tempo. Por volta do início do século XVIII, aflorou a escola do "pensamento econômico", com origem nos conceitos de Cantillon. Para ele, o empreendedor era aquele que comprava matéria prima por um preço certo para revendê-la a preço incerto e que o lucro acontecia em função da inovação, algo de novo e de diferente. Um século mais tarde, Say estabeleceu uma diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista, pode ser identificado como o pai do que hoje se convencionou chamar de empreendedorismo. Porém Schumpeter consolidou o conceito de empreendedor associando o empreendedorismo à inovação. (FILION, 2007).

Durante a década de 70 foram os behavioristas, com a ciência do comportamento, que dominaram a área do empreendedorismo, que resultava em parte dos trabalhos de David McClelland (1987). Até os anos 90, houve uma proliferação das pesquisas sobre as características e os traços de personalidade dos empreendedores. As pessoas mudam segundo os contextos e as circunstâncias às quais são expostas: os perfis de comportamento não são necessariamente estáticos.

Segundo Drucker (1987), o empreendedor é aquele que busca a mudança, reage a ela e vislumbra uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. Inova ou transforma valores, convive com as incertezas e riscos inerentes ao negócio.

Gerber (1996, p. 31) afirma que o empreendedor vive no futuro, é um sonhador, visionário e catalisador das mudanças.

Birley e Musyka (2001, capa) definem o empreendedor como um visionário capaz de identificar oportunidades e fazer suas idéias uma realidade bem sucedida. Este conceito de visionário vai de encontro a definição de Dornelas (2001, p.32) que coloca que o empreendedor é um administrador, com diferenças em relação aos gerentes ou executivos, pois são mais visionários.

Para Almeida (2003, p. 62) o empreendedor de hoje é aquele que demonstra um potencial empreendedor frente a uma oportunidade de negócio, onde visualiza inovação

e tem motivação para levar o processo até o fim, e ainda, decorre do seu enquadramento num determinado contexto.

De acordo com Dolabela (2003), “o empreendedor se configura como uma forma de ser, independente da função” e está ancorado nos seus valores, na sua visão de mundo, nas suas ações, nas suas atitudes e nas suas relações sociais. Assim, empreendedor pode designar a pessoa que atua na inovação em várias áreas, possibilitando a transformação do conhecimento. Nesse sentido, há vários passos para se empreender, como, assumir riscos, identificar oportunidades, conhecer, organizar, trabalhar em grupo, mas manter certa independência, tomar decisões, liderar, ser dinâmico e otimista, planejar, entre outros.

Filion (2007) afirma que desde Schumpeter, o empreendedor é uma pessoa apta a realizar inovações, fazer coisas diferentes. Isso exige um comportamento pró-ativo e criativo. Assim, o empreendedor deve estar apto a definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado. O empreendedor é com frequência considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir, portanto seu trabalho consiste em definir contextos, o que exige uma análise e imaginação, um equilíbrio entre as funções do lado direito e do lado esquerdo do cérebro.

2.2 Empreendedorismo em Organizações

De acordo com Hashimoto (2006) pesquisadores querem estudar o empreendedorismo as escolas querem ensiná-lo, os governos querem substituí-lo, as organizações querem apoiá-lo e todos querem ser empreendedores, independentemente do que fazem.

As organizações de hoje podem ser consideradas reflexo do ambiente global. Daí a necessidade de resgatar o aspecto humano nas organizações, com um espaço que valorize o ser humano, suas aptidões e o seu desenvolvimento pessoal.

Neste cenário surge a figura do empreendedor. Ele torna-se produto do meio em que vive. Os empreendedores internos, são aqueles que sabem aprender o que for necessário à sua realização, que tem idéias e se dedicam de forma entusiástica(ou enlevada) para transformar suas idéias em produtos, e por muitas vezes até independentes de terem incentivo ou recursos da instituição, pois correm risco.

O processo empreendedor é dirigido a realização do valor associado com as oportunidades de negócio, seja qual for a forma de organização (Birley e Musyka, 2001, p. XIII e XV).

Para Chiavenato (2004), são as pessoas que fazem o negócio. Mesmo a empresa sendo dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos.

Conforme a interpretação de David (2004), as habilidades que o intraempreendedor deve ter (ou desenvolver) e os métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários para ajustar-se às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício, caracterizam o perfil do intraempreendedor em uma organização.

Assim a capacidade empreendedora em instituição de ensino superior pode ser caracterizada por meio de ações individuais, onde percebe-se o esforço e a busca por espaço, iniciativa, aprendizado, transformação de idéias em produtos, enfim inovação.

2.2.1 Empreendedorismo em Instituição de Ensino Superior

No 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária da Universidade Federal de Minas Gerais, realizado no ano de 2004, foi discutido o ensino do empreendedorismo no Brasil. É um campo novo, onde o aluno precisa aprender a definir os contextos e a tomar decisões. O professor tem um trabalho solitário, difícil e muitas vezes anônimo a fim de formar empreendedores por meio de técnicas especiais de aprendizado. Consolidar a idéia de que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas através de um aprendizado, é tarefa árdua, uma vez que o senso comum, às coloca na condição de inatas. Estes professores são quem impulsionam algumas instituições e programas públicos e privados a realizar uma parcela desta revolução cultural em nosso país. Dessa forma, o empreendedorismo tem tido seu avanço.

Encontra-se um movimento introdutório da cultura empreendedora nas universidades, que vem crescendo. É o caso da UFRGS, com o Programa de Empreendedorismo e Inovação, que juntamente com outras ações, busca consolidar uma visão empreendedora, estimular o processo inovativo, a propriedade intelectual e novas formas de gestão (CBEU, 2004).

De uma maneira ou de outra, o que se observa é uma tentativa de dar algum valor, na acepção plena do termo empreendedorismo. Para melhor evidenciar isso se apresenta o fato que não é novidade para nenhum aluno, professor ou técnico administrativo, que pelo menos ocasionalmente há revisões de currículos, como forma de adaptar o curso às mudanças ambientais (DORNELAS in CBEU, 2004).

Em vista disso, o ensino do empreendedorismo deveria ser apontado como prioridade na política governamental de qualquer país que queira desenvolver inovações e, com isso, almeje constituir-se em uma economia competitiva no mundo globalizado (TERRA; DRUMONND in CBEU, 2004).

2.3 Capacidades Empreendedoras

Contextualizando dentre as variadas capacidades empreendedoras, apresenta-se abaixo um quadro com algumas capacidades utilizadas na pesquisa e seus indicadores:

Quadro 01 – Capacidades empreendedoras e seus respectivos indicadores.

Capacidades Empreendedoras	Indicadores
Capacidades Instrumentais	Escutar e adquirir informação, comunicabilidade, sentido de obrigação com os outros, decisão, identificação de novas oportunidades, assumir responsabilidades.
Criatividades pessoais	Perseverança, correr risco, espírito de iniciativa, potencial criativo, inovação, compartilhamento, auto-motivação, trabalhar.
Capacidade técnica	Formação base relacionada com a atividade, domínio do processo de inovação e conhecimento do setor, experiência profissional, saber usar as tecnologias para a integração da instituição.
Capacidade de gestão	Percepcionar as motivações e medir o grau de satisfação dos clientes internos e externos, saber negociar financiamentos, mostrar um sistema de controle de gestão, saber contratar, controlar,

	motivar e avaliar os colaboradores, conceber e implantar a estratégia da empresa,
--	---

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Na era do conhecimento, mesmo sendo um desafio das organizações, é sabido que é necessário atrair pessoas criativas e capacitadas para a inovação, ou seja, pessoas com talento. Mas é preciso ainda, obter ambiente favorável a estes profissionais, possibilitando a inspiração destes com o fim de atingir seu potencial, para gerar valor e riqueza inerentes ao sucesso da organização.

Com a visão de que o empreendedor é produto da “revolução do saber”, pois sua valorização é baseado no conhecimento, torna-se necessário viabilizar ações que possibilitem desempenhar seu papel do empreendedor como um ser social, produto do meio em que vive, aprendendo o que for necessário para realização do seu potencial empreendedor.

A UFSC, como instituição de Ensino Pesquisa e Extensão, insere-se neste cenário, uma vez que é uma das molas propulsoras colaborando para o desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade brasileira.

2.4 Características Empreendedoras

Fialho et al (2006, p.29), colocam que as características empreendedoras são encontradas em nível individual, grupal e organizacional.

Araújo (2006) ao comentar Filion (2000), afirma que em um fluxo das etapas de formulação das características empreendedoras, as atividades críticas são: identificar oportunidades de negócios; Conceber visões; Tomar decisões; Realizar visões; fazer o equipamento funcionar; Comprar; Colocar no mercado; Vender; Cerca-se; Delegar. Já para Dornelas (2005, p. 33) as características empreendedoras são: Visionários; Sabem tomar decisões; Fazem a diferença; Sabem explorar ao máximo as oportunidades; São determinados e dinâmicos; São dedicados; São Otimistas e apaixonados pelo que fazem; São independentes e constroem o próprio destino; Ficam ricos; São líderes e formadores de equipe; São bem relacionados (Networking); São organizados; Planejam; Possuem conhecimento; Assumem riscos calculados; Criam valor para a sociedade. E para McClelland (1987) as características empreendedoras são: Busca de oportunidade e iniciativa; Persistência; Correr riscos calculados; Exigência de qualidade e eficiência; Comprometimento; Busca de informação; Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemático; Persuasão e redes de contato; Independência e autoconfiança.

Bueno (2005, p. 61-66) em sua tese, descreve algumas características do empreendedor apontadas por diversos autores, conforme o quadro a seguir:

Quadro 02 – Características do Empreendedor

Autor	Características	Data
Shumpeter	1 – Responsável pelo processo de destruição criativa das velhas estruturas;	1934
Gomes, Câmara, Gomes	2 – Aventureiro e pioneiro;	2002
Leite	3 – Trabalha sozinho;	1987 p.33
Drucker	4 – Liderança, habilidade de liderar;	1998
Barreto	5 – Identifica novos produtos, métodos de produção, idealiza melhor marketing;	2002 p.167
Leite	6 – Forma novos negócios ou desenvolve negócios	2002

Oliveira	existentes;	
Dolabela	7 – Gera conhecimento;	1999 p.46-44
Leite	8 – Cria e mantém cliente;	2002 p.57
Pinchot	9 – Não são livres para orientar seus próprios empreendimentos;	1985 p.17
Dornelas	10 – Busca de inovação sistemática ou prática da inovação;	2003 p.10-18 2002
Filion apud Gomes	11 – Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive;	1987, p.32-33
Jean Say in Drucker	12 – Possui e dirige um negócio;	2002
Leite	13 – Indivíduo particularmente bem dotado de habilidades	

Fonte: Adaptado de Bueno (2005, p. 61 a 66)

Por fim, Birley e Musyka (2001, p. 4) caracterizam o empreendedor como rebeldes criativos com causa. Ainda colocam que os empreendedores são orientados para realizações, assumem responsabilidades e não gostam de rotina.

3. Procedimentos Metodológicos

Das taxonomias e metodologias existentes em termos de avaliação das capacidades empreendedoras dos colaboradores de uma organização, tomou-se como base os estudos de Almeida (2003). Onde o autor trabalha com a capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento. Partindo de uma pesquisa de investigação desenvolvida pelo Centro Promotor de Inovação e Negócios – CPIN, de Lisboa, Portugal, entre 1998 e 2001, que utilizou 28 indicadores de capacidade empreendedoras agrupadas em 9 dimensões que estão organizadas em 4 grandes variáveis. Utilizamos da mesma metodologia para identificar se os gestores da UFSC, do período compreendido entre 2004 – 2008, são ou não empreendedores, conforme quadro 2:

Quadro 02 – Capacidades empreendedoras.

Variáveis	Dimensões	Indicadores	Fatores de avaliação - Escala				
			1 Frac	2 Poucas vezes	3 Algumas vezes.	4 Varias vezes	5 Sempre.
Capacidades instrumentais	Relacionamento interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação					
		2. Comunicabilidade					
		3. Sentido de obrigação com os outros					
	Liderança	4. Capacidade de decisão					
		5. Capacidade para identificar novas oportunidades (visão)					
		6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos					
Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança					
		8. Capacidade para arriscar					
		9. Espírito de iniciativa					
		10. Potencial criativo					
		11. Capacidade para inovar					
		12. Capacidade de partilha					
		13. Auto-motivação					
		14. Capacidade para trabalhar					
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	15. Formação base relacionada com a atividade					
		16. Domínio do processo de inovação					
		17. Conhecimento do setor					
	Experiência	18. Experiência institucional					

		19. Experiência profissional					
Capacidades de gestão	Marketing	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes					
		21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes					
	Finanças	22. Capacidade para negociar financiamento					
		23. Capacidade para montar um sistema de controle de gestão					
	Recursos Humanos	24. Capacidade para motivar os colaboradores					
		25. Capacidade para avaliar colaboradores					
		26. Capacidade para contratar servidores					
	Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa					
28. Capacidade para implementar a estratégia definida							

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Trata-se de estudo de caso, do tipo quantitativo e, quanto à finalidade, exploratório e descritivo, uma vez que existem poucos estudos realizados sobre o assunto nesta temática para as instituições públicas e principalmente as de ensino superior.

A população alvo para pesquisa são os gestores da UFSC, que totalizam 651 chefias, que estão assim distribuídos em sessenta Cargos Comissionados – CDs e quinhentos e noventa e uma Funções Gratificadas – FGs.

Destacados os Cargos Comissionados (CDs), num total de 60 e as Funções Gratificadas (FGs), num total de 591 e baseando-se no estudo de Barbeto (2002), trabalhando-se com um erro amostral de 5% esta população passa para CDs – 53 e FGs – 250. Considerando uma população de grande proporção, optou-se por uma amostra intencional, uma vez que estes informantes chave podem possuir as informações necessárias para contribuir nesta pesquisa.

Pela composição do Cargo Público que ocupam, esta amostra fica assim composta: o Reitor; o vice-reitor, os sete Pró-Reitores e os onze Diretores de Centro, totalizando 20 pessoas.

Foi realizada entrevista utilizando um questionário apresentando características empreendedoras para que os informantes, conforme quadro 02, identificassem qual o grau de importância, entre 1 e 5, de cada uma das capacidades relacionadas, sendo cinco o maior valor. Além da medição das variáveis, dimensões e indicadores pré-estabelecidos, também foi elaborada uma pergunta em separado para que os informantes chaves respondessem sim ou não: Os gestores da UFSC, do período compreendido entre 2004-2008, são empreendedores ou não?

Cervo e Bervian (2002) conferem à entrevista uma conversa orientada para um objetivo definido. As **entrevistas** e questionários podem ser estruturados ou não e realizados de diferentes maneiras. O pesquisador deve ter em mente que cada questão precisa estar relacionada aos objetivos ou metas de sua pesquisa (GOLDEMBERG, 2000).

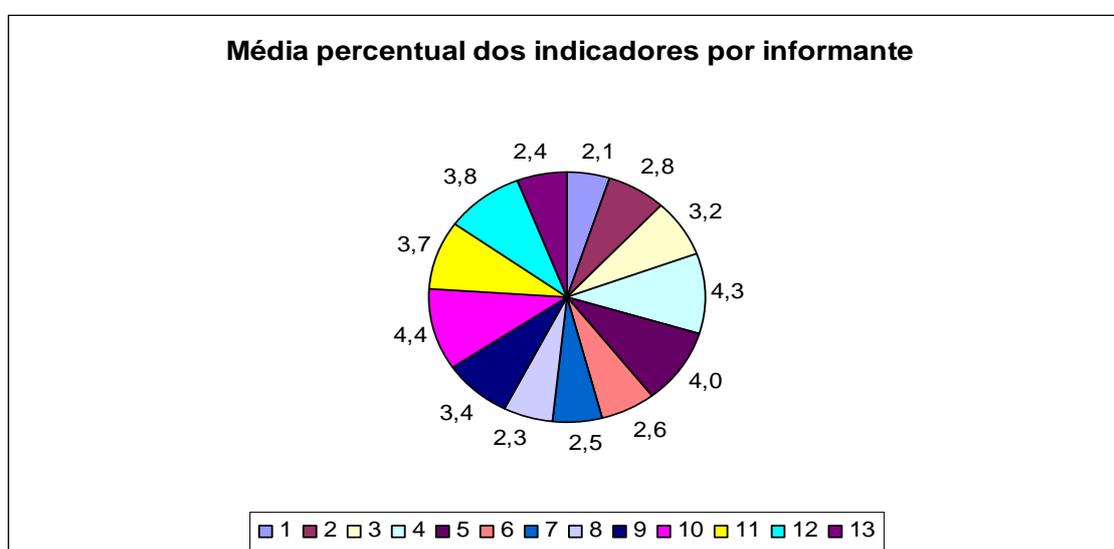
Um fator importante que merece destaque é em relação ao número da amostra, podendo apresentar algum viés em função dos parâmetros adotados. Torna-se necessário salientar (ou considerar) que os aspectos relativos às crenças e valores pessoais podem influenciar nas respostas. E que dadas às características próprias e o desenho que se propôs, a pesquisa aplica-se, em princípio, a outros setores de atividade pública ou privada. Observa-se ainda que limitações possam ser encontradas nas respostas, conforme a especificidade de cada informante chave entrevistado.

4. Apresentação dos Resultados da Pesquisa

De forma descritiva são apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa por meio de uma análise dos dados. Das 20 pessoas selecionadas para participar da pesquisa, obtivemos respostas de 13, num total de 65% de participação.

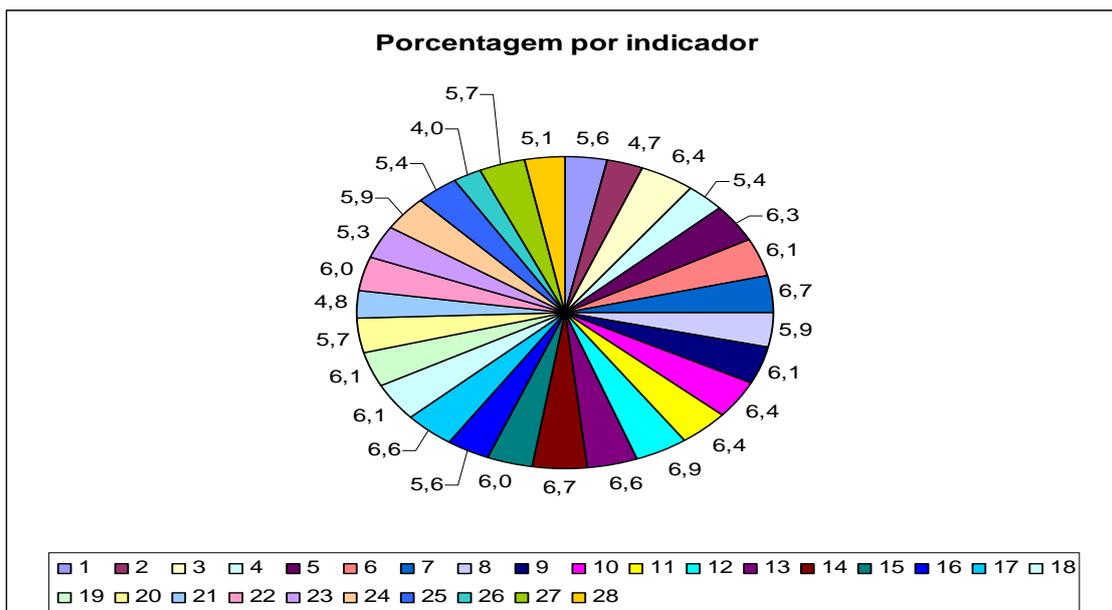
A análise foi realizada tomando por base as pesquisas de autores como: Pinchot III (1989); Filion (2000); Birley e Muzyka (2001); Araújo (2002); Almeida (2003); Dolabela (2003); Gerber (1996); Bueno (2005); Hashimoto (2006); com foco principal na abordagem das capacidades empreendedoras. Aplicou-se o questionário com base nos estudos de Almeida (2003), e chegamos a seguinte análise:

Gráfico 01 – Média percentual dos indicadores por informante.



Analisando o gráfico 01, observa-se que existe uma concentração de respostas entre os fatores de avaliação 2 e 4, ou seja, considerando as capacidades empreendedoras na gestão da UFSC, entre regular e boa. Assim, entre as respostas dos 13 informantes participantes da pesquisa, a média percentual das respostas concentrou-se entre 21% a 44% de utilização das capacidades empreendedoras na gestão da UFSC. Este gráfico mostra uma média percentual baixa, considerando-se o ambiente institucional.

Gráfico 02 – Porcentagem por indicador.



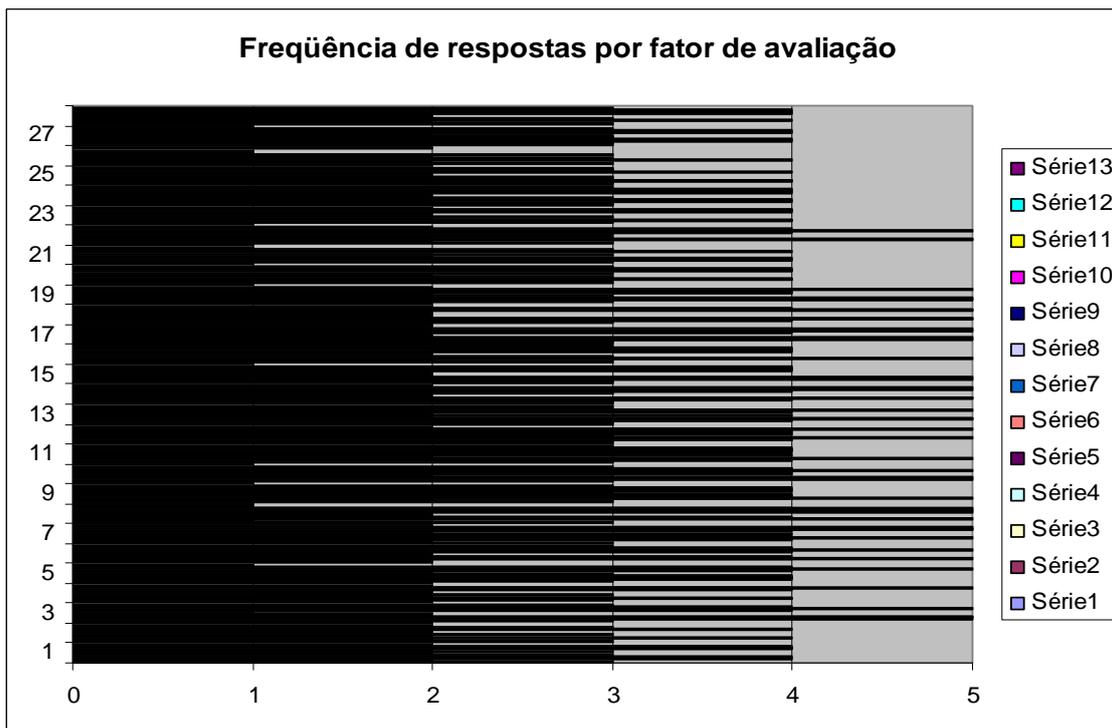
O gráfico 02 apresenta uma concentração entre 40% a 69% na aplicação das capacidades empreendedoras na gestão da UFSC. As capacidades empreendedoras com maior identificação na gestão da UFSC foram: indicador 1 – capacidade de escutar e adquirir informação – apresentou um percentual de 56%. O indicador 6 – capacidade para assumir responsabilidades/compromissos – apresentou percentual de 61%. O indicador 12 – capacidade de partilha – apresentou um percentual de 69%. Indicador 17 – conhecimento do setor – apresentou percentual de 66%. E o indicador 27 – capacidade para conceber a estratégia da empresa – apresentou um percentual de 57%.

Isso mostra que a gestão da UFSC necessita melhorar o desenvolvimento das capacidades empreendedoras do seu quadro de pessoal. Ainda demonstra que as capacidades instrumentais, pessoais e técnicas são mais identificadas na gestão da UFSC, do que a própria capacidade de gestão.

Ao relacionarmos os resultados obtidos no gráfico 02 com a afirmação de Pinchot III (1989), que organizações tentam inovar pelo caminho das novas idéias, a UFSC parece continuar utilizando caminhos mais longos ao ficar esperando permissão para oficializar as mudanças.

Observamos o que acontece no gráfico 03, onde é apresentada uma frequência de respostas por fator de avaliação.

Gráfico 03 – Frequência de respostas por fator de avaliação.



1 = Fraca

2 = poucas vezes

3 = algumas vezes

4 = várias vezes

5 = Sempre

No gráfico 03 percebe-se uma concentração freqüente de respostas entre os fatores de avaliação 1 e 2, ou seja, fraca e regular. O que sugere que muitas das capacidades empreendedoras apresentadas por Almeida (2001), são frequentemente encontradas na gestão da UFSC.

A análise do gráfico leva a reflexão sobre a necessidade de criação de um ambiente de apoio a inovação e ao intraempreendedorismo na gestão da UFSC. As fracas percentagens percebidas na pesquisa sugerem que fazer uma mudança acontecer na gestão da UFSC, não depende só da escolha de uma boa idéia, como também depende de mudanças em processo e cultura organizacional.

5. Considerações finais

Esta pesquisa evidenciou que, ao mesmo tempo em que, as médias de utilização das capacidades empreendedoras na gestão da UFSC foram baixas, a auto-motivação, a capacidade de trabalhar, foram indicadores de alta freqüência. Por outro lado, as capacidades de gestão como: capacidade de medir o grau de satisfação do cliente; capacidade de montar um sistema de controle de gestão, capacidade de avaliar colaboradores, capacidade de contratar servidores e capacidade de implementar estratégia, apresentaram as mais baixas freqüências de utilização na gestão da UFSC. Birley e Musyka (2001) afirmam que a capacidade empreendedora denota o processo e as atividades desenvolvidas pelos empreendedores.

Personalidades distintas, estilos de vidas diferentes e gerenciamento de conflitos precisam ser administrados (GERBER, 1996). Constatou-se por meio dos gráficos que na gestão da UFSC é preciso superar os desafios e as situações. É o que Gerber (1996, p. 14) comenta em seus estudos, que “para superar uma situação impossível, você não precisa dos reflexos de um corredor de Grand Prix, nem dos músculos de Hércules, nem da mente de Einstein. Você só precisa saber o que fazer”. O mesmo autor (1996, p.18)

afirma que “se você for negligente, sua informação sobre o que precisa ser feito for limitada, se for confuso, ganancioso, suas idéias não acontecerão”. Para resolver esta situação, é necessária a figura do intraempreendedor. Nesse sentido, Gerber (1996), coloca que os empreendedores devem apresentar uma análise das necessidades e melhorias, formular uma variada composição de soluções e buscar oportunidades, caminhos, formas, recursos e patrocinadores e/ou apoiadores para viabilizar e implantar as novas idéias.

Conforme Dolabela (2003) o empreendedor pode caracterizar-se na pessoa que atua na inovação em várias áreas, possibilitando a transformação do conhecimento e a mudança cultural. Daí entender-se que uma universidade como a UFSC, que está em constante transformação do conhecimento apóia-se necessariamente na figura do empreendedor. Concordamos então, com Birley e Musyka (2001, p. XV) ao colocar que “o empreendedor em gestação pode ter um desejo latente até que surja a oportunidade que pode estar contida numa necessidade, dificuldade, barreira, adversidade, entre outras”.

O empreendedor de uma organização pública ou privada precisa passar por etapas, como na vida do ser humano. Do nascimento a infância, depois a adolescência, e finalmente a maturidade. Por essa passagem um ser humano é influenciado em parte pela genética, pela formação familiar, pelas experiências sociais, religiosas, econômicas e profissionais, e pelo ambiente de necessidades.

De acordo com Pinchot III (1989, p. XII) “o intraempreendedorismo é uma maneira saudável para se reagir aos desafios organizacionais”, e que essa ação “é um sistema revolucionário para acelerar as inovações”.

Por fim, acredita-se que a falta de oportunidade, barreiras e adversidades encontradas na gestão da UFSC e relatadas por alguns informantes, podem ser superadas pelo desbravamento de cada um dos empreendedores em uma contínua melhoria, mudança da cultura e quebra dos paradigmas institucionais.

Referências

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) - Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2003.

ARAÚJO, Pedro da Costa; **Características empreendedoras de ex-alunos do curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina: a percepção da chefia**. Florianópolis, 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002.

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

BUENO, José Lucas Pedreira. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. 2005. 167 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CBEU: **Congresso Brasileiro de Extensão Universitária**. Minas Gerais: UFMG, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Campus, 2003.

_____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p. 119

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FIALHO, F.A.P.; MONTIBELLER, G.; MACEDO, M.; MITIDIARI, T.C. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis; Visual Books, 2006.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas Light (ERA Light)**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

_____. **A Universidade Formando Empreendedores**. Disponível em <http://inf.unisul.br/~ingo/empreendedorismo.pdf>. Acesso em 30/08/2007.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 1996. 213p.

GOLDEMBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4ª.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresariado**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MCCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1987.

PINCHOTT III, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1985 e/ou 1989.

SEVERINO, A. J. **Filosofia**. São Paulo: Cortez, 1994.

Bibliografia Auxiliar

BAUMOL, William J. Entrepreneurship in Economic Theory. **American Economic Review**, v. 58, n. 2, p. 64-71, 1968.

CANTILLON, Richard. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral [1755]**. Curitiba: Segesta, 2002. 196 p.

DE MORI, Flavio. **Sistema integrado de gestão da produção para pequenas e médias indústrias**. 1991. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1991.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368 p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999a. 275 p.

_____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.

DUARTE, Franklin Moreira. **A Importância da mensuração do capital intelectual nas organizações empreendedoras**. Disponível em: http://www.faar.edu.br/arquivos/a_importancia_da_mensuracao_franklin.pdf. Acesso em: 29 jun. 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

LEZANA, Álvaro G. R. TONELLI, Alessandra. Ciclo de vida das pequenas empresas. In: SEBRAE-SP; UNIEMP. **Formação de jovens empreendedores**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1997.

LIMA, Afonso A. T. F. C. **Metamodelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 184 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARIACA, Marcelo C. **O perfil do empreendedor**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/siteBR/library/biblioteca_artigo.asp?document_id=972>. Acesso em: 18 mar. 2007.

MCCLELLAND, David Clarence. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior**. V. 21, n. 3., 1987.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVEIRA, Amélia. **Roteiro para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2ª. edição. Blumenau: EDIFURB, 2004.

SILVEIRA, Luiz Alfredo. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Gráfica Digital – In Press, 2006.

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.