

Fernanda Hannah da Silva Copelli

**EMPREENDEADORISMO NA GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM**

Dissertação de mestrado acadêmico submetida ao Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Enfermagem.

**Área de concentração:** Educação e Trabalho em Saúde e Enfermagem.

**Linha de Pesquisa:** Tecnologias e Gestão em Educação, Saúde e Enfermagem.

**Orientadora:** Profa. Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann

**Co-orientador:** Prof. Dr. José Luís Guedes dos Santos

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Copelli, Fernanda Hannah da Silva  
Empreendedorismo na gestão universitária pública de  
enfermagem / Fernanda Hannah da Silva Copelli ;  
orientadora, Alacoque Lorenzini Erdmann ; coorientador,  
José Luis Guedes dos Santos. - Florianópolis, SC, 2015.  
138 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Ciências da Saúde. Programa de Pós  
Graduação em Enfermagem.

Inclui referências

1. Enfermagem. 2. Enfermagem. 3. Empreendedorismo. 4.  
Gestão Universitária. 5. Universidade Pública. I. Erdmann,  
Alacoque Lorenzini. II. Santos, José Luis Guedes dos . III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Enfermagem. IV. Título.

**FERNANDA HANNAH DA SILVA COPELLI**

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO  
UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM**

Esta Dissertação foi submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para a obtenção do Título de:

**MESTRE EM ENFERMAGEM**

E aprovada em sua versão final em 09 de dezembro de 2015, atendendo as normas da legislação vigente da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Enfermagem (PEN/UFSC), Área de concentração: Educação e Trabalho em Saúde e Enfermagem.

---

Dra. Vânia Marli Schubert Backes  
Coordenadora PEN/UFSC

**Banca Examinadora:**

---

Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann  
Presidente

---

Dra. Selma Regina de Andrade  
Membro

---

Dra. Clarissa Stefani Texeira  
Membro

---

Dra. Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni  
Membro

Dedico este trabalho à minha  
família que sempre esteve ao  
meu lado me apoiando.

## AGRADECIMENTOS

*“Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes”*  
(Isaac Newton).

À **Deus**, por iluminar meus caminhos, conduzir meus passos, renovar minhas forças e minha fé. Tudo posso naquele que me fortalece.

À minha mãe, **Rita Maria da Silva**, meu exemplo de mulher, de guerreira, de trabalhadora. Obrigada por me amar, me incentivar e me dar todo o suporte para continuar realizando os meus sonhos. Obrigada por me fazer quem eu sou, te amo!

Ao meu irmão **Augusto da Silva Copelli**, por fazer companhia a nossa mãe nos momentos de ausência. Obrigada pelas palavras de incentivo. A mana te ama!

À minha família, em especial a minha avó, **Olíria Perão**, pelo encorajamento e confiança. Amo todos vocês.

À minha orientadora, Professora **Alacoque Lorenzini Erdmann**, pela oportunidade, credibilidade e ensinamentos repassados. Obrigada por me deixar traçar esse caminho ao seu lado. Aprendi muito com a senhora. Serei eternamente grata por acreditar em mim.

Ao meu co-orientador e amigo, Professor **José Luís Guedes dos Santos**. Obrigada por ser meu pai de pesquisa, por me introduzir nesse meio, por me ajudar em todos os momentos, por todos os e-mails, pelas oportunidades, todas as palavras de incentivo, por acreditar em mim quando nem eu acreditava. Você é uma motivação e uma inspiração para mim, te admiro muito.

À **Universidade Federal de Santa Catarina**, por novamente me acolher.

Ao **Programa de Pós-graduação em Enfermagem (PEN/UFSC)**, por proporcionar meu crescimento pessoal e profissional.

Ao **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)**, pelo financiamento dos meus estudos.

Aos **professores do PEN/UFSC**, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos **membros da banca examinadora**, pelas contribuições e auxílio no alcance dos resultados.

Aos membros do **Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e Educação de Enfermagem e Saúde** (GEPADES), pelas trocas de experiência, descontração, parceria em projetos e momentos de aprendizagem.

À **turma de mestrado acadêmico 2014**, especialmente à Alessandra Mendes de Barros, Roberta Juliane Tono de Oliveira, Talita Picolli e Tiago Anderson. Obrigada por dividir as alegrias e os desabafos. Vocês moram no meu coração.

Aos **meus amigos**, obrigada por entender as ausências e mesmo assim continuarem ao meu lado.

E a todos aqueles que de alguma forma torceram por mim e contribuíram para a elaboração deste estudo. Meu muito obrigada!

Sonhar pequeno dá o mesmo trabalho que  
sonhar grande. Então, por que não sonhar  
grande?

(Jorge Paulo Lemann)

COPELLI, Fernanda Hannah da Silva. **Empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem**. 2015. 138f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Orientadora: Alacoque Lorenzini Erdmann

Co-orientador: José Luís Guedes dos Santos

Linha de pesquisa: Tecnologias e Gestão em Educação, Saúde e Enfermagem.

## RESUMO

A compreensão do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem é, na contemporaneidade, uma necessidade para ampliação de práticas empreendedoras na enfermagem enquanto ciência, disciplina e profissão. Diante disso, este estudo teve como objetivo compreender os significados do empreendedorismo na gestão universitária pública para enfermeiros docentes de um departamento de enfermagem. A fundamentação teórica baseou-se em pressupostos e conceitos acerca de: (i) Educação e instituições de ensino superior, (ii) Gestão universitária e (iii) Empreendedorismo. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, orientada pelos preceitos metodológicos construtivistas da Teoria Fundamentada nos Dados, a qual foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Santa Catarina com parecer número 915.341 e CAAE 38390814.9.0000.0118. O cenário de investigação foi o Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas intensivas nos meses de janeiro a julho de 2015, com 27 sujeitos divididos em quatro grupos amostrais – nove enfermeiros gestores universitários, seis enfermeiros ex-gestores universitários, seis docentes de enfermagem e seis discentes de enfermagem. A análise dos dados foi realizada mediante codificação inicial e focalizada no software NVIVO®. Do processo de análise dos dados, surgiram oito categorias e 29 subcategorias. As categorias encontradas foram: Realizando uma gestão universitária, colegiada e pública de enfermagem; Exercendo o cargo de gestor universitário público de enfermagem; Desenvolvendo um perfil empreendedor para a gestão

universitária; Buscando motivação para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem; Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem; Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem; Estabelecendo os benefícios e as vantagens de uma gestão universitária empreendedora e; Promovendo ações empreendedoras na gestão universitária de enfermagem. A partir da inter-relação das categorias e subcategorias, emergiu o fenômeno: (Intra)empreendendo coletivamente na gestão universitária pública de enfermagem. Os significados atribuídos pelos participantes ao empreendedorismo na gestão universitária, apresentaram-se incipientes. No entanto, o empreendedorismo está presente no contexto investigado como uma prática empírica caracterizada pela busca de inovar e ousar no exercício profissional. Nesse sentido, destaca-se o empenho coletivo dos docentes ao empreendedorismo no cenário interno do Departamento de Enfermagem e da instituição.

**Descritores:** Contrato de risco. Enfermagem. Pesquisa em Administração de Enfermagem. Educação em Enfermagem.

COPELLI, Fernanda Hannah da Silva. **Entrepreneurship in the public university management nursing**. 2015. 138f. Dissertation (Masters in Nursing) – Graduate Program in Nursing, University of Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Supervisor: Alacoque Lorenzini Erdmann

Co-supervisor: José Luís Guedes dos Santos

Line of Research: Technology and Management in Education, Health and Nursing.

### **ABSTRACT**

The understanding of entrepreneurship in the public university management nursing is, in contemporary times, a necessity for expansion of entrepreneurial practices in nursing as a science, discipline and profession. Thus, this study aimed to understand the meanings of entrepreneurship in the public university management for nursing teachers of a nursing department. The theoretical framework was based on assumptions and concepts about: (i) Education and higher education institutions, (ii) university management and (iii) Entrepreneurship. It was a qualitative research, guided by constructivist methodological principles of Grounded Theory, which was approved by the Research Ethics Committee at the State University of Santa Catarina with sound number 915 341 and CAAE 38390814.9.0000.0118. The research scenario was the Nursing Department of the Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, Brazil. Data collection occurred through intensive interviews in the months from January to July 2015, with 27 subjects divided into four sample groups - nine university administrators nurses, six university former managers nurses, six nursing professors and six nursing students. Data analysis was performed using the initial coding and focused on NVIVO® software. The data analysis process, there were eight categories and 29 subcategories. The categories were: Performing a university management, collegiate and public nursing; Occupying the position of public university nursing manager; Developing an entrepreneurial profile for the university management; Seeking motivation for entrepreneurship in public management college of nursing; Bumping into obstacles to entrepreneurship in public management college of nursing; Signaling strategies for expansion of entrepreneurship in public

management college of nursing; Establishing the benefits and advantages of an entrepreneurial university management and; Promoting entrepreneurial activities in university management nursing. From the interrelation of categories and subcategories, the phenomenon has emerged: (Intra) undertaking collectively in the public university management nursing. The meanings attributed by participants to entrepreneurship in university management, showed up incipient. However, entrepreneurship is present in the context investigated as an empirical practice characterized by the search for innovative and daring in professional practice. In this sense, there is the collective effort of teachers of entrepreneurship in the domestic setting of the Nursing Department and the institution.

**Descriptors:** Entrepreneurship. Nursing. Nursing Administration Research. Education, Nursing.

COPELLI, Fernanda Hannah da Silva. **El espíritu empresarial en la gestión de enfermería universidad pública**. 2015. 138f. Disertación (Maestría em Enfermería) – Programa de Posgrado em Enfermería de la Universidad de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Orientadora: Alacoque Lorenzini Erdmann

Co-orientador: José Luís Guedes dos Santos

Línea de Investigación: Tecnologías y Gestión de la Educación, Salud y Enfermería.

## **RESUMEN**

La comprensión de la iniciativa empresarial en la residencia de ancianos de gestión de la universidad pública es, en la época contemporánea, en una necesidad para la expansión de las prácticas empresariales en la enfermería como una ciencia, disciplina y profesión. Así, este estudio tuvo como objetivo comprender los significados de la iniciativa empresarial en la gestión de la universidad pública para los profesores de enfermería de un departamento de enfermería. El marco teórico se basó en suposiciones y conceptos acerca de: (i) Educación y Educación Superior instituciones, (ii) gestión universitaria y (iii) la iniciativa empresarial. Fue una investigación cualitativa, orientada por principios metodológicos constructivistas de la teoría fundamentada, que fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad del Estado de Santa Catarina con el número de sonido 915.341 y CAAE 38390814.9.0000.0118. El escenario de la investigación fue el Departamento de Enfermería de la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. La recolección de datos ocurrió por medio de entrevistas intensivas en los meses de enero a julio de 2015, con 27 sujetos divididos en cuatro grupos de la muestra - de nueve universitarios administradores enfermeras, seis universitarios ex gerentes enfermeras, seis profesores de enfermería y seis estudiantes de enfermería. Se realizó el análisis de datos utilizando la codificación inicial y se centró en el software NVIVO®. El proceso de análisis de datos, había ocho categorías y 29 subcategorías. Las categorías fueron: Realizar una gestión universitaria, universitarios y de enfermería pública; Ocupando el puesto de gerente de enfermería universidad pública; El desarrollo de un perfil empresarial para la

gestión universitaria; Buscando la motivación para el espíritu emprendedor en la universidad de la gestión pública de la enfermería; Chocar con obstáculos a la iniciativa empresarial en la universidad de la gestión pública de la enfermería; Señalización de las estrategias para la expansión de la iniciativa empresarial en la universidad de la gestión pública de la enfermería; El establecimiento de los beneficios y ventajas de una gestión empresarial y universitario; La promoción de las actividades empresariales en la gestión universitaria de enfermería. A partir de la interrelación de las categorías y subcategorías, el fenómeno ha surgido: (Intra) empresa colectiva en la gestión de enfermería universidad pública. Los significados atribuidos por los participantes a la iniciativa empresarial en la gestión universitaria, se presentaron incipiente. Sin embargo, el espíritu empresarial está presente en el contexto investigado como una práctica empírica que se caracteriza por la búsqueda de la innovación y la audacia en la práctica profesional. En este sentido, no es el esfuerzo colectivo de los profesores de la iniciativa empresarial en el ámbito doméstico del Departamento de Enfermería y la institución.

**Descriptor:** Contrato de Riesgo. Enfermería. Investigación en Administración de Enfermería. Educación en Enfermería.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Estrutura organizacional do Departamento do Enfermagem UFSC.....	69
<b>Figura 2</b> – Codificação inicial.....	75
<b>Figura 3</b> – Codificação focalizada .....	77
<b>Figura 4</b> – Fragmento da árvore de nós do projeto NVIVO versao 10 com três nós abertos.....	78
<b>Figura 5</b> – Exemplo de memorando.....	79
<b>Figura 6</b> – Exemplo de diagrama .....	80
<b>Figura 7</b> – Modelo representativo .....	83

### Manuscrito 1

<b>Figura 1</b> – Estratégias de busca nas bases LILACS, PUBMED, SCOPUS, CINAHL, SciELO e BDNF.....	40
<b>Figura 2</b> – Estrutura de desenvolvimento do estudo .....	43
<b>Figura 3</b> – Descrição dos estudos analisados de acordo com nome, ano, periódico, origem, abordagem e contexto .....	45

### Manuscrito 2

<b>Figura 1</b> – Representação das subcategorias dos entraves e estratégias sobre o fenômeno encontrado .....	99
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1** – Apresentação das categorias e subcategorias ..... 84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CCS</b>	Centro de Ciências da Saúde
<b>CEPETEC</b>	Centro de Pesquisa em Tecnologias de Cuidado em Enfermagem e Saúde
<b>DCN</b>	Diretrizes Curriculares Nacionais
<b>ESF</b>	Estratégia Saúde da Família
<b>GEPADES</b>	Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e Educação de Enfermagem e Saúde
<b>GTU</b>	Gestores universitários
<b>GU</b>	Gestão universitária
<b>LABEnf</b>	Laboratório de Enfermagem
<b>PAAD</b>	Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes
<b>PEN</b>	Programa de Pós-graduação em Enfermagem
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>TFD</b>	Teoria Fundamentada nos Dados
<b>UDESC</b>	Universidade Estadual do Estado de Santa Catarina
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>2 OBJETIVO</b> .....	<b>25</b>
<b>3 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>26</b>
3.1 EDUCAÇÃO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	26
<b>3.1.1 As universidades como sistemas complexos</b> .....	<b>28</b>
3.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	29
<b>3.2.1 Gestores universitários</b> .....	<b>32</b>
3.3 EMPREENDEDORISMO.....	34
<b>3.3.1 Aspectos históricos e conceituais</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3.2 O empreendedorismo e a gestão universitária</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3.3 O empreendedorismo e a enfermagem</b> .....	<b>37</b>
<i>3.3.3.1 Manuscrito 1 – Empreendedorismo na enfermagem: revisão integrativa da literatura</i> .....	37
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>65</b>
4.1 DESENHO DO ESTUDO .....	65
4.2 LOCAL.....	67
4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	69
<b>4.3.1 Perfil sócio-profissional da amostragem teórica</b> .....	<b>71</b>
4.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	73
4.5 ASPECTOS ÉTICOS .....	80
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>82</b>
5.1 MANUSCRITO 2 – ESTRATÉGIAS PARA A SUPERAÇÃO DOS ENTRAVES PARA O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM	94
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA</b> .....	<b>126</b>

<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE C – CONSENTIMENTO PARA FOTOGRAFIAS VÍDEOS E GRAVAÇÕES .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 1 – APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA.....</b>	<b>134</b>

## APRESENTAÇÃO

*"É preciso aprender a navegar no oceano das incertezas  
através dos arquipélagos das certezas"*  
Edgar Morin.

O objeto de pesquisa desta Dissertação é o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem.

Este estudo vincula-se à linha de pesquisa Tecnologias e Gestão em Educação, Saúde e Enfermagem do Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES) do Programa de Pós-graduação em Enfermagem (PEN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O interesse pela temática surgiu a partir da minha experiência e trajetória acadêmica, no que diz respeito às investigações e ações previamente desenvolvidas como estudante do Curso de Graduação em Enfermagem da UFSC e como membro do GEPADES. Em especial na participação de projetos de pesquisa de governança de enfermagem e gestão do cuidado, que me motivaram a buscar por novas tendências em gestão/gerenciamento de enfermagem na educação superior.

Minha inspiração para pesquisar sobre o empreendedorismo partiu do desejo de galgar melhorias e novas tecnologias em enfermagem. Acredito que ainda há muito para ser feito visando à consolidação de uma cultura empreendedora em enfermagem e para isso precisamos pensar inicialmente em como trilhar nessa lógica. Por isso, a minha vontade em aliar os estudos de empreendedorismo à gestão universitária.

A fim de melhor compreender o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem convido-os a ler os capítulos desta Dissertação que está organizada da seguinte forma:

No Capítulo 1 está a introdução, onde problematizo e justifico o objeto de pesquisa, bem como apresento a questão de pesquisa.

O Capítulo 2 foi reservado para a apresentação do objetivo de pesquisa.

O Capítulo 3 traz a sustentação teórica da pesquisa, que está organizada em três eixos: a educação e as instituições de ensino superior; gestão universitária e; empreendedorismo. Esses eixos encontram-se divididos em subcapítulos. Ao final deste capítulo,

apresento o Manuscrito 1 - Empreendedorismo na enfermagem: revisão integrativa da literatura.

O Capítulo 4 corresponde ao método empregado, que se configura como um estudo qualitativo, com o referencial metodológico da Teoria Fundamentada nos Dados.

No Capítulo 5, descrevo os principais resultados da pesquisa. Ao final, apresento o Manuscrito 2, intitulado Estratégias para a superação dos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem. Esse artigo corresponde a um recorte dos achados do estudo.

O Capítulo 6 refere-se as considerações finais, onde estão apresentadas uma síntese dos resultados, as contribuições e limitações deste estudo.

Cabe ressaltar que esta Dissertação foi elaborada em consonância com a Instrução Normativa 06/PEN/2009, dessa forma, foram elaborados dois manuscritos. O Manuscrito 1 como fruto de pesquisa bibliográfica e o Manuscrito 2 com resultados empíricos da pesquisa.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo não é um tema recente, na verdade ele existe desde que o homem empregou a primeira ação inovadora com o propósito de melhorar a vida do próprio homem, seja em relação aos demais ou com a natureza (DOLABELA, 2008). Entretanto, foi por volta do século XX que o empreendedorismo passou a ser visto como estratégia essencial para o desenvolvimento econômico do país, bem como promotor de melhores condições de vida para a sociedade (BERNARDO; TADEUCCI; ARAUJO, 2013).

O estudo do empreendedorismo, portanto, tem atraído maior interesse nos últimos anos, principalmente em virtude da construção e promoção do comportamento ou perfil empreendedor com base nos investimentos feitos pelo governo e instituições de ensino (SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

No âmbito das universidades, a temática do empreendedorismo vem sendo tratada como uma estratégia para contribuir com a transformação da sociedade (BERNARDO; TADEUCCI; ARAUJO, 2013) a partir da educação e do desenvolvimento de inovação tecnológica. Com relação às universidades públicas, o empreendedorismo pode ser abordado de duas formas. Uma enquanto ensino empreendedor e a outra enquanto universidade empreendedora (SOUZA, 2009).

Na Enfermagem, algumas conquistas já podem ser evidenciadas em relação ao empreendedorismo. Um exemplo disso são os novos campos de atuação, como a prática autônoma de assessoria e consultoria, a formação de consultórios, o atendimento domiciliar e os serviços pré-hospitalares. Apesar dos avanços e práticas empreendedoras já conquistadas, novas possibilidades ainda podem e devem ser desenvolvidas. Nessa direção, o processo de educação ocupa importante espaço na instrumentalização de novos empreendedores (ERDMANN et al., 2009).

Assim, a educação empreendedora mostra-se essencial para a formação de pensadores e lideranças com perfil empreendedor em enfermagem (ERDMANN et al., 2009). Porém, para tanto é necessário que haja reformulação das propostas pedagógicas e dos serviços de gestão universitária existentes. As propostas pedagógicas devem ser alteradas no sentido de modificar partes do currículo para a educação empreendedora. Já as modificações da gestão universitária estão relacionadas ao suporte, amparo e

condições que a gestão dá ao ensino empreendedor (RODRIGUES; MENDES SOBRINHO, 2007; CAMPOS; RIBEIRO, 2013).

As mudanças na gestão universitária, nesse sentido, devem voltar-se entre outros aspectos para os modelos até então utilizados, pois a universidade que tem um modelo de gestão mais democrático, dinâmico e horizontal mostra-se mais aberta e sensível às mudanças e necessidades da sociedade, tornando os profissionais mais autônomos, criativos, inovadores e potencialmente empreendedores. Estudo com foco no âmbito empresarial demonstra as mesmas características, ressaltando que a autonomia é fundamental para que uma organização se desenvolva (AGOSTINHO, 2003).

Sendo assim, pode-se dizer que a gestão universitária democrática é inerente ao empreendedorismo nas universidades porque um ambiente sem hierarquia é ideal para o desenvolvimento de empreendedores, já que os indivíduos não se sentem intimidados por cargos superiores. Além disso, os empreendedores nas universidades públicas tendem a garantir a redução da burocratização, resolutividade dos problemas e inovação. Itens essenciais para o desenvolvimento das universidades na era globalizada.

A renovação dos modelos administrativos, assim como o rompimento do paradigma tradicional de gestão universitária existente e enraizado, entendem à alguns desafios visto o enrijecimento funcional e organizacional predominante nas universidades brasileiras. Esses desafios dizem respeito principalmente à burocratização, à fragmentação departamental, aos mecanismos de participação e decisão colegiados, à autonomia como princípio acadêmico-administrativo, à eficiência na alocação dos recursos, à qualificação de pessoal, entre outros aspectos (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

É fato que a gestão universitária democrática favorece o surgimento de gestores universitários empreendedores. Porém, a ausência ou fraqueza de uma organização democrática não impede que gestores se tornem empreendedores e contribuam com o rompimento de modelos de gestão hegemônicos, tradicionais e hierárquicos.

Dessa forma, gestores universitários empreendedores são fundamentais para o sucesso de uma organização, pois preveem e resolvem o problema, assumem responsabilidades e exercem papel

determinante para o alcance dos objetivos organizacionais (SOUZA; SANTOS, 2013). O problema, muitas vezes, reside no fato desses gestores universitários – reitores, pró-reitores, diretores de unidades, chefes de departamento, coordenadores de curso, entre outros responsáveis pela estrutura acadêmica e administrativa – não serem preparados formalmente para exercerem uma atividade administrativa, apesar de serem a resposta para os desafios da gestão organizacional (MARRA; MELO, 2005; MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

Não obstante, encontram-se os enfermeiros, que assim como outros profissionais, também são pouco preparados para exercer cargos de gestão universitária. Um indício disto são os cursos de pós-graduação em enfermagem que se focam cada vez mais na produção científica e formação de um professor (ERDMANN et al., 2012) e menos na gestão dos serviços que promovem e muitas vezes subsidiam estas práticas. Nas universidades públicas, os enfermeiros gestores são docentes, em geral com muitos anos de experiência no ensino que são convidados ou eleitos para assumirem tais cargos.

Outrossim, é neste contexto de transformação da sociedade e de anseio por novas propostas que as universidades exercem função de responsabilidade, mais ainda os gestores universitários, pelo fato de estarem a frente das ações que tendem a contribuir com o desenvolvimento do país. Na Enfermagem, em especial os enfermeiros gestores universitários, devem mostrar comprometimento com essas propostas contemporâneas, de modo a contribuir com o desenvolvimento da sociedade a partir de práticas empreendedoras no ensino e na gestão universitária, que repercutam também na consolidação, valorização, reconhecimento da profissão e qualidade da educação de enfermagem.

Nessa perspectiva, a relevância deste estudo está na contribuição técnica e científica da prática profissional empreendedora dos gestores universitários de enfermagem, visto as vantagens do empreendedorismo para as organizações universitárias, sociedade e profissão, colaborando com as inovações necessárias e inerentes à era globalizada. Este estudo também se justifica pelo fato desta temática ser pouco explorada na literatura nacional e internacional, em especial no contexto das publicações de enfermagem. Em uma busca na base de dados *Gopubmed*®, por exemplo, com as palavras-chave: *Entrepreneurship AND Higher Education Management AND*

*Nursing* foram encontrados apenas três artigos<sup>1</sup> (SKIBA, 1997; MILLER et al., 2004; MITCHELL et al., 2010).

Desta forma, constata-se que além da escassa produção, a temática do empreendedorismo na gestão universitária de enfermagem não é claramente retratada pelos estudos acima apresentados. Uma vez que estes artigos supramencionados abordam o empreendedorismo como uma postura que deve ser tomada para modificar o cuidado e como uma disciplina que deve ser ensinada nos cursos de graduação em enfermagem.

Sendo assim, esta investigação teve como **questão de pesquisa**: Quais os significados atribuídos por enfermeiros docentes ao empreendedorismo na gestão universitária pública de um departamento de enfermagem?

---

<sup>1</sup> Data da última atualização: 19 de novembro de 2015. Endereço eletrônico: <http://www.gopubmed.org>.

## **2 OBJETIVO**

Este estudo teve como objetivo central:

- Compreender os significados do empreendedorismo na gestão universitária pública para enfermeiros docentes de um departamento de enfermagem.

### 3 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

Esta sessão trará discussões acerca da educação e instituições de ensino superior, gestão universitária e empreendedorismo. Tais temáticas serão abordadas por serem condizentes com o objeto de estudo proposto.

#### 3.1 EDUCAÇÃO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Vive-se em um mundo de incertezas, onde as pessoas encontram-se inseridas em sistemas complexos, interdependentes e complementares. Nessa perspectiva, o ser humano e a sociedade passam a ser ao mesmo tempo: biológicos, sociais, afetivos, históricos, econômicos, sociológicos e religiosos. Essa multiplicidade define os indivíduos e a sociedade como complexos, destacando a necessidade de compreensão de si e dos outros de modo abrangente e pluridimensional. Nesse contexto, a educação faz-se relevante justamente por aproximar os indivíduos à luz desta complexidade (MORIN, 2003).

A educação possui uma infinidade de significados e empregabilidades nas mais diversas áreas do saber. O valor político de educação, por exemplo, se aproxima ao pensamento complexo, pois abrange o desenvolvimento integral do indivíduo (CUCHIARO; CARIZIO, 2005) envolvendo a capacidade de aprendizagem, de criticidade, de criatividade e de transformação social. Portanto, a educação, do ponto de vista político-contemporâneo, assume a responsabilidade de transformar os indivíduos em cidadãos (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011).

Um exemplo da transformação social a partir da educação é a Educação Superior, cuja finalidade está na modificação das sociedades por meio de inovações voltadas para a melhoria da qualidade de vida das coletividades (CUCHIARO; CARIZIO, 2005). Desta forma, a Educação Superior, que se consolida no âmbito das instituições de ensino superior, assume compromisso com o país através da promoção e desenvolvimento de responsabilidade ética e social (RIBEIRO, 2014).

É conhecido que a Educação Superior se dá nas instituições de ensino superior. No Brasil, por sua vez, essas instituições podem ser classificadas, do ponto de vista acadêmico-

administrativo, em faculdade, centro universitário, institutos federais e universidade (BRASIL, 2006).

A faculdade pode ser definida de duas formas. Uma enquanto instituição de ensino superior que não possui autonomia para conferir diplomas e títulos, bem como para promover a pós-graduação. E outra enquanto unidade orgânica de uma universidade (BRASIL, 2006).

Os centros universitários são instituições pluricurriculares. Assemelham-se a uma universidade, no entanto não estão definidos na Lei de Diretrizes e Bases assim como não tem a pesquisa como uma atividade institucionalizada (BRASIL, 2006).

Os institutos federais são instituições voltadas para a formação técnica em diversas áreas. Possuem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, superiores em tecnologia, licenciaturas e pós-graduação (BRASIL, 2006).

As universidades, entretanto, podem ser definidas como instituições de ensino superior pluridisciplinares que produzem de forma institucionalizada o seu capital intelectual. São autônomas para criar cursos, construir sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, definir os currículos e número de vagas dos cursos, contratar serviços, pactuar convênios, entre outras atividades, desde que estejam de acordo com as legislações vigentes e a norma constitucional (BRASIL, 1996a).

Além disso, as instituições de ensino superior podem ser categorizadas em pública, privada ou especial. As instituições públicas são mantidas pelo poder público federal, estadual ou municipal com gratuidade de matrículas e mensalidades. As instituições privadas podem ser sub-classificadas em: com fins lucrativos, quando mantidas por ente privado com fins lucrativos; sem fins lucrativos não beneficentes, quando mantidas por ente privado sem fins lucrativos podendo ser confessional ou comunitária e; beneficentes, quando mantidas por ente privado sem fins lucrativos, detentora de Certificado de Assistência Social. Já as especiais são instituições educacionais criadas por lei estadual ou municipal para que não sejam total ou preponderantemente mantidas com recursos públicos, portanto não são gratuitas (BRASIL, 2006).

Portanto, as universidades públicas possuem autonomia para propor o quadro docente, técnico e administrativo; plano de cargos e salários; elaborar o regulamento interno; aprovar e

executar planos, programas e projetos de investimentos no que se referem a obras, serviços e aquisições; elaborar orçamentos anuais e plurianuais; adotar regime financeiro e contábil próprio; realizar operações de crédito ou de financiamento com aprovação do poder competente para aquisição de imóveis, instalações e equipamentos; efetuar transferências, quitações, bem como tomar outras providências orçamentárias, financeiras e patrimoniais (BRASIL, 1996a). Ademais, são cerceadas pela relação indissociável de ensino, pesquisa, extensão (MOITA; ANDRADE, 2009) e gestão.

### **3.1.1 As universidades como sistemas complexos**

O pensamento complexo está relacionado à concepção e compreensão da condição humana sob diferentes perspectivas, eliminando o egocentrismo e o etnocentrismo. O complexo é o conjunto heterogêneo de eventos, ações, reações e acasos ambíguos, incertos e contraditórios. A complexidade é completamente divergente da redução, abstração e disjunção. O complexo, nesta lógica não significa “complicação” nem tão pouco “completo”, significa por assim dizer a crítica ao pensamento simplificador que admite o sujeito como um ser isolado e o objeto como concluído (ERDMANN et al., 2004; MORIN, 2008).

A universidade tem a missão transecular de ao mesmo tempo conservar, memorizar, integrar e ritualizar a herança cultural de saberes, ideias e valores regenerando-se ao reexaminar, atualizar e transmitir esta mesma herança (MORIN, 2003).

Assim, as universidades transformam os conhecimentos à medida que os conservam, não apenas adaptando-se a sociedade, mas também sendo influenciada por ela (SERMANN, 2007). Desta forma, há antagonismo e complementariedade entre a transformação e conservação, tornando este evento um círculo dinâmico e produtivo (MORIN, 2003). Afinal, “não se trata apenas de modernizar a cultura, trata-se também de “culturalizar” a modernidade” (MORIN, 2003, p. 82).

As universidades são ambientes complexos (MORIN, 2003) que se diferenciam das outras instituições por conta dos seus objetivos, estrutura e organização. Visto que executam múltiplas tarefas como o ensino, a pesquisa e a extensão por meio de uma metodologia única; tem como matéria-prima o conhecimento que busca qualificar os profissionais e desenvolver a sociedade; e

possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes anárquico (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Além disso, a complexidade das instituições de ensino superior se dá por meio da autonomia relativa dos profissionais; multiplicidade dos objetivos; fragmentação da estrutura; complexidade tecnológica; e tomada de decisão por um grande número de unidades e de atores (ANDRADE, 2002; SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Mesmo sabendo que as relações que se estabelecem entre as universidades, os indivíduos e as organizações são múltiplas e complexas, ainda se percebe nessas instituições relações lineares, hierárquicas e unidirecionais, em especial no que se refere a gestão e administração internas.

Contudo, as universidades da contemporaneidade, por serem dotadas de diferentes responsabilidades, enfrentam diversos desafios em virtude das exigências legais e das normas das entidades reguladoras que tentem a tornar o exercício da sua gestão mais difícil e complicada. Para enfrentar a estes desafios as universidades precisam ampliar sua eficácia gerencial de modo a dar rumo e sentido aos demais eixos norteadores do seu real papel como o ensino, a pesquisa e a extensão (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

A partir do exposto, faz-se relevante tratar os aspectos conceituais e teóricos que envolvem a gestão universitária, pois esse tópico surge como resposta aos desafios inerentes às universidades públicas.

### 3.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária pode ser entendida como a prática gerencial que envolve a estratégia e a estrutura organizacional, a dinâmica e o comportamento das pessoas e grupos de pessoas que atuam nas instituições universitárias (SILVA JUNIOR, 2006). Sendo assim, a gestão delinea os caminhos da universidade em busca do seu propósito social e tecnológico, contornando os desafios e potencializando sua missão transecular.

Existem diversas formas de se conduzir uma universidade na perspectiva da gestão, desde as formas mais racionais baseadas na teoria da administração científica de Frederick W. Taylor e na teoria clássica de Henry Ford, até as mais dinâmicas e complexas como o pensamento complexo de Edgar Morin (SOUZA, 2010).

Do ponto de vista da administração, o que difere o pensamento complexo das teorias clássicas e racionais é o fato das organizações neste contexto serem reconhecidas pelas interações e conectividades entre os seus colaboradores. A gestão universitária pautada no pensamento complexo, ao contrário das teorias racionais, favorece o aprendizado, a criatividade, a inovação e a autonomia organizacional de modo a permitir a redefinição das suas estruturas internas a partir de eventos externos. Em suma, no âmbito das organizações universitárias, o pensamento complexo representa uma evolução do paradigma reducionista que trata as pessoas como recursos ou capital e isola os talentos humanos em níveis hierárquicos (MORIN, 1996; AXELROD; COHEN, 1999; SOUZA, 2010).

São pelos motivos expostos acima que o pensamento complexo vem sendo reconhecido como base conceitual para readequar a prática administrativa dos novos ambientes organizacionais. Surgindo, assim, a necessidade de novos modelos de gestão que procurem flexibilizar as estruturas e valorizar o trabalho em equipe. Os modelos de gestão são os modos de se operacionalizar a base conceitual proposta. Sendo assim, a aplicação do pensamento complexo como base conceitual, pede por modelos de gestão que operacionalizem o seu arcabouço teórico de forma não-linear e dinâmica.

Dentre os modelos de gestão aplicados no meio universitário destacam-se o democrático e o colegiado (LOPES, 1999) por sua capacidade de adaptar-se aos sistemas complexos inerentes ao mundo globalizado. Apesar destes não serem os mais comuns aplicados neste contexto.

A reforma universitária brasileira em 1968 trouxe grandes avanços no que se refere à modernização das universidades públicas. No entanto, mudanças significativas no mundo ocorreram de lá para cá, o que remete a necessidade de avaliação dos acordos definidos naquele tempo. Á exemplo desta evolução encontra-se a necessidade de renovação dos modelos de gestão das universidades públicas, que até então se mantem, em maioria, enrijecidas, impermeáveis e insensíveis a mudanças, cerceadas por princípios da racionalidade técnica, eficiência e eficácia e modelo produtivista de mercado (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Esta renovação, entretanto, não é fácil haja vista a complexidade da própria universidade pública. A capacidade de inovação, as estratégias as quais assumem e a responsabilidade

social são algumas das multiplicidades das universidades que são difíceis de compatibilizar (SAMPAIO; LANIADO, 2009). Os modelos democráticos surgem justamente desta necessidade de renovação e compatibilização das universidades, as quais anseiam por transformações (SILVA JUNIOR, 2006), seja no âmbito tecnológico seja no âmbito social.

A democracia propicia a construção de uma universidade mais plena e igualitária. A gestão democrática caracteriza-se por gerir instâncias com base no Estado, como universidades, hospitais, prefeituras, entre outros. Nestes casos, a participação popular é essencial, pois os espaços públicos que são gerenciados em conjunto com a sociedade distanciam-se das práticas administrativas tradicionais que privilegiam os interesses individuais em detrimento dos coletivos (PACHECO, 2009).

A gestão democrática não é apenas a execução participativa das atividades educacionais, mas também a construção e o planejamento de políticas educacionais (PACHECO, 2009) que pode se dar de forma colegiada (VEIGA, 2009). Sendo assim, a gestão democrática é “um processo que envolve as fases de pensar, planejar e fazer as políticas públicas no campo educacional assegurando, em todos esses momentos, a participação da comunidade educacional” (PACHECO, 2009, p. 40). A gestão democrática, melhor dar-se-á por meio de colegiados, pois é com o envolvimento dos interessados, que a democracia organizacional tende a se instalar. Estes colegiados podem ser representados por docentes, discentes (VEIGA, 2009), servidores públicos e comunidade em geral.

A gestão colegiada pode ser definida pela gestão partilhada direta ou indiretamente pelos sujeitos envolvidos no processo de gestão (DIAS; BERTOLINI; PIMENTA, 2011). Compreende a descentralização da organização, através da implantação de setores funcionais, menos hierarquizados e mais autônomos para a tomada de decisão, diretamente ligados ao topo da estrutura por coordenações (BERNARDES et al., 2011).

A intenção deste trabalho não é discutir os modelos de gestão universitária, tão pouco qual modelo melhor se adequa a uma organização universitária. Busca-se elucidar que os modelos mais participativos, como o democrático e o colegiado, garantem a descentralização do poder, o compartilhamento das decisões, aproximando mais as universidades públicas dos seus reais propósitos. Essas repercussões são propostas contemporâneas da

administração complexa que visam à consolidação de um de trabalho autônomo (AGOSTINHO, 2003) e empreendedor a partir de um ambiente horizontal e democrático.

Dessa forma, os modelos mais participativos de gestão universitária satisfazem as necessidades das universidades públicas, pois asseguram a autonomia dos indivíduos, em especial dos gestores universitários, repercutindo em mais transformação social, inovação tecnológica e empreendedorismo.

### **3.2.1 Gestores universitários**

As pessoas de uma forma geral são os elementos primários das universidades, responsáveis pela produção de ciência, tecnologia e inovação. Os gestores universitários sejam eles professores, pesquisadores ou servidores técnicos administrativos são algumas das pessoas que mantem o processo de desenvolvimento das universidades, assegurando a produção dos novos conhecimentos e garantindo a qualidade das atividades desempenhadas pela mesma (TOSTA et al., 2012).

Os gestores universitários executam muitas outras funções além dos cargos administrativos, o que dificulta a compreensão e análise do que realmente é atribuição de um gestor neste contexto. Tal dificuldade encontra-se agravada pelo fato dos gestores universitários inserirem-se na complexidade e na relação dialógica de suas atividades, como por exemplo, competir e cooperar, ter iniciativa e trabalhar conforme as regras, ser flexível e perseverante, duro e suave, questionar e sanar as dúvidas, gerenciar os conflitos e ignorar posições conflituosas (MELO, 1996).

Mesmo com as dificuldades e o acúmulo de funções, é possível determinar as principais competências gerenciais dos gestores universitários, estando estas listadas abaixo, segundo Tosta e colaboradores (2012):

- Manter o ambiente de trabalho saudável para que a universidade garanta o melhor rendimento em função do quadro que tem a disposição;
- Ser agente intermediador das necessidades institucionais e da operacionalização e concretização dessas necessidades;
- Saber da responsabilidade do cargo de gestor dentro da instituição;

- Servir de referência e exemplo para a equipe de profissionais que trabalham a sua volta;
- Ter habilidade de comunicar-se e de liderar;
- Ser tradutor pluridimensional, de modo a traduzir a estratégia para o operacional assim como coletar as demandas do público e levá-las para os níveis mais altos de tomada de decisão;
- Facilitar a criação e desenvolvimento de conhecimento gerado na universidade; e,
- Ser comprometido com os resultados esperados.

Os gestores universitários do ponto de vista político necessitam também ter algumas habilidades. Entre elas, destacam-se: ser visionário, estratégico, disposto a mudanças, tomador de decisões, ter domínio e usar a tecnologia, ter espírito empreendedor, ser capaz de gerenciar informações e adotar formas participativas de gestão (MEYER JÚNIOR, 2003).

Muitas das competências e habilidades de um gestor universitário são similares as funções gerenciais do setor de negócios, contudo, verifica-se que no âmbito universitário estes gestores ao contrário dos demais têm pouca experiência gerencial, dificuldades no aprendizado gerencial, pouco conhecimento de liderança e de gestão de pessoas bem como necessidade de preparação formal para exercer as responsabilidades administrativas (AHMAD, 1994, apud SILVA, 2000). Possivelmente devido ao fato destes gestores serem docentes com formação nas mais diversas áreas de conhecimento (VEIRA; QUINTIERE; OLIVEIRA, 2012).

Além disso, o que ocorre em geral, é que os professores são nomeados ou eleitos para os cargos de gestão sem necessariamente terem conhecimento ou habilidade para a função, fazendo com que o aprendizado ocorra em conjunto com a atuação, através dos acertos e erros. Não obstante, os professores em cargos de gestão universitária normalmente possuem pouco tempo para se dedicarem ao cargo, visto que a carga horária destinada à gestão é reduzida, sendo conciliada com as atividades de ensino, pesquisa e extensão (MEYER JÚNIOR; WALTER, 2010).

Com base nessas dificuldades, Ahmad (1994, apud SILVA, 2000) elaborou o que seria necessário aos docentes com cargos gerenciais, sendo eles: conhecimentos, habilidades, atitudes e competências que facilitem as relações interpessoais;

conhecimentos, competências e atitudes contextuais do ambiente; e conhecimentos e habilidades técnicas em gestão.

O conhecimento e a aplicação destas competências e habilidades pelos gestores universitários contribuem com a superação das dificuldades de gerir organizações universitárias complexas. De acordo com o exposto, além das dificuldades organizacionais e do serviço, os gestores universitários esbarram em entraves profissionais, como o caso da enfermagem, de não ser preparados formalmente para exercer cargos de gestão universitária, o que pode comprometer a atuação empreendedora do gestor universitário.

### 3.3 EMPREENDEDORISMO

#### 3.3.1 Aspectos históricos e conceituais

O termo empreendedor foi utilizado pela primeira vez em 1725, pelo economista irlandês Richard Cantillon, originado da palavra francesa *entrepreneur* ou *entreprende*, que significa aquele que assume riscos, que está no meio ou no centro de alguma ação (DANTAS, 2008; COSTA et al., 2013). Após Richard, inúmeras foram as personalidades que redefiniram o conceito de empreendedor. A exemplo disso, Jean-Baptiste Say (1767-1832), um famoso economista francês, que em 1814, defendeu que o papel do empreendedor é o de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade baixo para um setor de produtividade elevado e de maior rendimento (DRUCKER, 2012).

Sendo assim, a fim de traçar o significado do termo empreendedor, serão apresentadas a seguir as principais definições, seguidas do momento histórico e autor do conceito.

Em 1871, Carl Menger, um economista austríaco, afirmou que empreendedor é conseguir antecipar as futuras necessidades. Frank Knight, um norte-americano, em 1921, disse que o que caracteriza um empreendedor é a sua capacidade de lidar com a incerteza. Ludwig Von Mises e Friedrich Von Hayek, ambos austríacos, colocaram respectivamente, em 1949 que empreendedor é o tomador de decisões e em 1959 que o empreendedorismo não é apenas ariscar-se, mas acima de tudo, descobrir as condições produtivas e as oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais. Anos mais tarde, Joseph Schumpeter define como empreendedor a pessoa que converte a

ideia ou invenção em uma nova invenção bem sucedida (DANTAS, 2008).

Schumpeter é um autor devidamente reconhecido no campo da administração em especial no contexto do empreendedorismo. Esse autor, em sua obra *The theory of economic development* define o empreendedor como alguém que reconhece oportunidades e emprega inovações. Empreendedorismo, para Schumpeter, é a capacidade de inserir, com sucesso, novas combinações de recursos que já existem. Sendo assim, o empreendedor deve se apresentar como alguém motivado, resiliente, inovador e com habilidade para implementar inovações (ALMEIDA et al., 2013).

No decorrer dos anos, surgiram outras definições expressivas quanto ao entendimento de empreendedorismo como a de Mc Clelland (1961), Rotter (1966), Drucker (1970), Kirsner (1973), Casson (1982), Sexton e Bowman (1985), Bandura (1986), Donabela (2000), William Baumol (2002) entre outros (DANTAS, 2008).

Cabe, neste momento, conferir destaque para Peter F. Drucker que em 1970 admite uma abordagem interessante no que tange ao verbo empreender, para ele “empreender diz respeito a todas as atividades dos seres humanos que não aquelas que poderíamos chamar de ‘existenciais’ em vez de sociais” (DRUCKER, 2012, p. 36). O empreendedor na sua concepção vê a mudança como regra e como sendo sadia ao indivíduo, para ele o “empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 2012, p. 36).

Nos Estados Unidos, o empreendedor é aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio (DRUCKER, 2012). No Brasil, o empreendedor detém outro significado, pois é a pessoa que começa algo novo, que é capaz de perceber e realizar antes que alguém perceba e que não apenas sonha e deseja, mas que é capaz de agir (BRASIL, 2013).

Apesar do foco da visão norte-americana em uma definição econômica, pautada no setor privado e de negócios, outra conotação também pode ser atribuída ao termo, esta atrelada a uma visão social. O empreendedorismo social caracteriza-se como um processo dinâmico, estratégico, mutável, capaz de tornar sustentáveis serviços, organizações e gestão de pessoas. O empreendedorismo social advém da perspectiva de resolução de

problemas sociais, inserção social e de ações empreendedoras autossustentáveis (BACKES; ERDMANN; BÜSCHER, 2010).

### **3.3.2 O empreendedorismo e a gestão universitária**

O empreendedorismo no âmbito das universidades públicas pode ser analisado por duas perspectivas: uma relacionada à universidade enquanto formadora de profissionais empreendedores e a outra à universidade enquanto organização/instituição empreendedora (SOUZA, 2009).

Nas universidades, o empreendedorismo é relevante por diversos motivos, um deles é a contribuição na implementação de modelos mais democráticos de gestão que garantam a transformação tanto do setor administrativo quanto do ensino. A outra contribuição refere-se à promoção de inovação, transformação social, desenvolvimento tecnológico e reafirmação do próprio modelo democrático de gestão.

Isto é, quando se tem gestores universitários empreendedores se tem uma universidade mais aberta, democrática e sensível a mudanças. Isto automaticamente reflete na gestão organizacional das universidades assim como no ensino que vem sendo prestado. Além disso, as universidades enquanto estruturas e organizações empreendedoras contribuem com a transformação da sociedade através das inovações sociais e tecnológicas, bem como com a própria manutenção do sistema democrático de gestão.

A universidade empreendedora é a organização que promove a modernidade da sociedade e da economia, uma vez que tem como instrumento de trabalho a educação. A universidade empreendedora deve ser capaz de criar tanto tecnologias inovadoras quanto alternativas, deve ser gerida por um gestor do futuro que tenha iniciativa, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, boa comunicação interpessoal, que seja ético e principalmente visionário (SCHMITZ; BERNARDES, 2008).

Assim, as universidades da contemporaneidade, principalmente aquelas que mantem o tripé ensino, pesquisa e extensão, necessitam de gestores empreendedores (MIRANDA; SILVEIRA, 2009) e de uma gestão mais aberta para que estes gestores não se sintam inibidos em empreender, pois só assim eles

serão capazes de transformar a universidade e a sociedade (ZANESCO, 2010).

O empreendedor além de ser capaz de desenvolver competências e habilidades próprias, também detém características de personalidade e comportamento que os definem. Os empreendedores de sucesso são visionários, determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas, apaixonados pelo que fazem, independentes, bem relacionados, líderes, formadores de equipes, tomadores de decisão, fazem a diferença, exploram as oportunidades, constroem o próprio destino, organizam e planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade (DORNELAS, 2005).

### **3.3.3 O empreendedorismo e a enfermagem**

Para melhor compreender os conceitos provenientes do empreendedorismo e da enfermagem foi elaborado o Manuscrito 1 - Empreendedorismo na enfermagem: revisão integrativa da literatura.

*3.3.3.1 Manuscrito 1 - Empreendedorismo na enfermagem: revisão integrativa da literatura*

## **EMPREENDEDORISMO NA ENFERMAGEM: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**

---

### **RESUMO**

Objetivo: evidenciar na literatura nacional e internacional o conceito e as tipologias de empreendedorismo na enfermagem. Método: revisão integrativa das bases de dados LILACS, PUBMED, SCOPUS, CINAHL, SciELO e BDNF com os descritores entrepreneurship, entrepreneurs, entrepreneurial, entrepreneurialism, intrapreneurial, iniciativa empresarial, contrato de risco, nursing, nurse, nurses, enfermagem e enfermeira, perfazendo uma amostra final de 26 artigos. Resultados: o conceito de empreendedorismo na enfermagem está relacionando a características pessoais e profissionais, como autonomia,

independência, flexibilidade, inovação, proatividade, autoconfiança e responsabilidade. As tipologias encontradas foram empreendedorismo social, empresarial e intraempreendedorismo. O empreendedorismo social é um mecanismo de mobilização e transformação social, empreendedorismo empresarial é aquele no qual enfermeiros são autônomos profissionalmente e o intraempreendedorismo relaciona-se a empreendedores empregados corporativos. Conclusão: ao propor um conceito e uma tipologia de empreendedorismo, este estudo contribui para a divulgação desse tema na enfermagem. O empreendedorismo pode ampliar a visibilidade da profissão e fomentar a criação de novos espaços de atuação para o enfermeiro.

**Descritores:** Contrato de risco. Enfermagem. Pesquisa em Administração de Enfermagem.

---

## INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo surgiu por volta do século XV das palavras francesas *entrepreneur* (empreendedor) ou *entreprende* (empreender) que significam organizar, administrar e assumir riscos em um negócio ou empreendimento (SLEPCEVIC-ZACH; STOCK; TAFNER, 2014). Entretanto, não há consenso quanto ao conceito de empreendedorismo, pois o termo assumiu ao longo dos anos especificidades de acordo com as contribuições e interpretações de vários autores que o colocaram em um patamar polissêmico e multidisciplinar. A heterogeneidade do conceito na contemporaneidade provém, dessa forma, da diversidade de contextos em que o empreendedorismo é utilizado. O conceito de empreendedorismo foi inicialmente discutido no âmbito econômico, porém disseminou-se para outras áreas do conhecimento, como a social, política e institucional (ALMEIDA et al., 2013).

O empreendedorismo para os economistas, por exemplo, está associado ao desenvolvimento econômico e o empreendedor, por consequência à promoção e propulsão de inovação para esse desenvolvimento. Já para os comportamentalistas, o empreendedorismo está relacionando a um comportamento e a uma atitude com características empreendedoras (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

Na enfermagem, o empreendedorismo mostra-se evidente desde o século XIX, por meio da atuação pioneira de Florence Nightingale no cuidado aos soldados durante a Guerra da Criméia e da fundação da Escola de Enfermagem no Hospital Saint Thomas, dando início ao surgimento das bases científicas da profissão. Outros exemplos de figuras empreendedoras na enfermagem são Anna Nery, que atuou no cuidado dos feridos na Guerra do Paraguai, e Wanda de Aguiar Horta, a primeira teórica brasileira de enfermagem (COSTA et al., 2009).

No contexto contemporâneo, o empreendedorismo na enfermagem é importante para a ampliação da visibilidade e consolidação da profissão como ciência, tecnologia e inovação nos mais diversos cenários e campos de atuação (ERDMANN et al., 2011). Só assim, a sociedade poderá conhecer os avanços da profissão, por meio de sua missão social e dos ganhos em saúde (CARDOSO; GRAVETO; QUEIROZ, 2014). A aproximação ao conceito de empreendedorismo, portanto, orienta a promoção de visibilidade social da enfermagem, bem como o alcance de novos patamares de desenvolvimento profissional aos enfermeiros.

Apesar da importância do empreendedorismo na enfermagem, esse tema ainda é pouco discutido na literatura (POLAKIEWICZ et al., 2013). Isso sinaliza a necessidade de ampliar as discussões sobre o conceito de empreendedorismo na enfermagem e conhecer quais as tipologias e contextos de atuação de enfermeiros empreendedores.

Frente ao exposto, tem-se como objetivo: evidenciar na literatura nacional e internacional o conceito e as tipologias de empreendedorismo na enfermagem.

## **MÉTODO**

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Este método possibilita analisar a literatura existente fornecendo uma compreensão abrangente de determinado fenômeno ou problema de saúde. Pode ser aplicado em diversos temas e/ou desenhos de estudo, contribuindo com a prática de enfermagem baseada em evidências científicas (WHITTEMORE, 2005).

Para a elaboração deste estudo foram seguidas as seguintes etapas: (1) formulação do problema e pergunta de pesquisa em conjunto com a elaboração do protocolo da revisão; (2) aprovação do protocolo; (3) coleta de dados; (4) avaliação, análise e

interpretação dos dados; (5) organização dos dados em categorias e; (6) apresentação dos resultados e conclusões (WHITTEMORE, 2005).

Frente ao exposto, o problema de pesquisa foi qual o conceito e as tipologias de empreendedorismo que vem sendo utilizado nas publicações científicas nacionais e internacionais de enfermagem?

O protocolo elaborado visou à descrição dos responsáveis pela elaboração da pesquisa, pergunta de pesquisa, objetivo do estudo, desenho do estudo, critérios de inclusão e exclusão, estratégias de busca, seleção dos estudos, avaliação crítica dos estudos, informações a serem extraídas das produções, síntese, conclusão e cronograma. Esse protocolo foi validado por um revisor externo à pesquisa.

A coleta de dados foi realizada em novembro e dezembro de 2014, nas bases de dados Literatura Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Publisher Medline (PUBMED), SciVerse Scopus (SCOPUS), Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Bases de Dados de Enfermagem (BDENF), utilizando-se os seguintes descritores e palavras-chave: *entrepreneurship*, *entrepreneurs*, *entrepreneurial*, *entrepreneurialism*, *intrapreneurial*, iniciativa empresarial, contrato de risco, *nursing*, *nurse*, *nurses*, enfermagem e *enfermería*. Na Figura 1, apresenta-se as estratégias de busca utilizadas nas combinações de descritores e/ou palavras-chave utilizadas.

**Figura 1** – Estratégias de busca utilizadas nas bases LILACS, PUBMED, SCOPUS, CINAHL, SciELO e BDENF.

Base	Estratégia de busca
LILACS	(tw:((entrepreneurship OR entrepreneurs OR entrepreneurial OR entrepreneurialism OR intrapreneurial OR empreende* OR intraempreende* OR "iniciativa empresarial" OR "contrato de risco"))) AND (tw:((nursing OR nurse* OR enfermagem OR enfermeir* OR enfermeria OR enfermer*))) AND

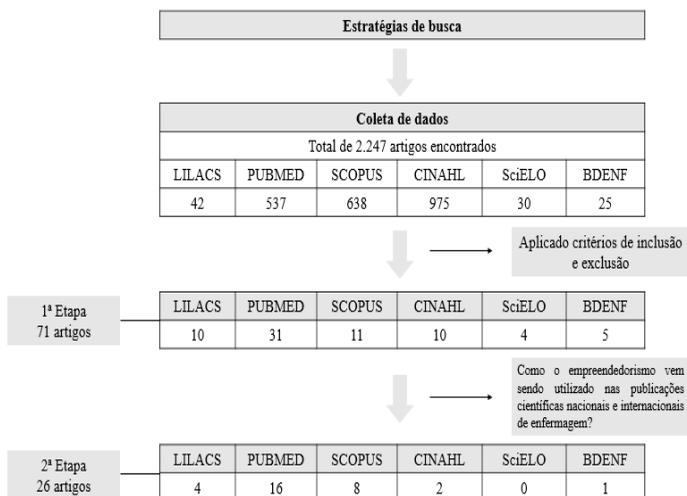
	(instance:"regional") AND ( db:("LILACS" OR "BDENF"))
PUBMED	("entrepreneurship"[MeSH Terms] OR "entrepreneurship"[All Fields] OR entrepreneurs[All Fields] OR entrepreneurial[All Fields] OR entrepreneurialism[All Fields] OR intrapreneurial[All Fields]) AND ("nursing"[Subheading] OR "nursing"[All Fields] OR "nursing"[MeSH Terms] OR "nurses"[MeSH Terms] OR "nurses"[All Fields] OR "nurse"[All Fields]) AND (English[lang] OR Portuguese[lang] OR Spanish[lang])
SCOPUS	(TITLE-ABS-KEY(entrepreneurship OR entrepreneurs OR entrepreneurial OR entrepreneurialism OR intrapreneurial) AND TITLE-ABS-KEY(nursing OR nurses OR nurse))
CINAHL	( entrepreneurship OR entrepreneurs OR entrepreneurial OR entrepreneurialism OR intrapreneurial ) AND ( (nursing OR nurses OR nurse) )
SciELO	(entrepreneurship OR entrepreneurs OR entrepreneurial OR entrepreneurialism OR intrapreneurial OR empreende\$ OR intraempreende\$ OR "iniciativa empresarial") AND (nursing OR nurse\$ OR enfermagem OR enfermeir\$ OR enfermeria OR enfermer\$)
BDENF	(tw:((entrepreneurship OR entrepreneurs OR entrepreneurial OR entrepreneurialism OR intrapreneurial OR empreende* OR intraempreende* OR "iniciativa empresarial" OR "contrato de risco"))) AND (tw:((nursing OR nurse* OR enfermagem OR enfermeir* OR enfermeria OR enfermer*))) AND (instance:"regional") AND ( db:("LILACS" OR "BDENF"))

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2014).

A partir das estratégias de busca localizaram-se 2.247 estudos. Após este montante, foram aplicados os seguintes critérios de inclusão: artigos resultantes de pesquisa original publicados de forma completa, livre e gratuita em periódicos disponíveis nas bases eletrônicas de dados selecionadas, nos idiomas português, inglês e espanhol, condizentes com o objetivo proposto e os descritores e/ou palavras-chave listados no protocolo previamente validado. Os artigos que estavam em mais de uma base de dados, foram considerados duplicatas e automaticamente excluídos.

Assim, obteve-se uma amostra de 71 estudos ao final da primeira etapa de avaliação dos artigos, dos quais 31 (43,66%) foram encontrados na PUBMED, 11 (15,49%) na SCOPUS, 10 (14,08%) na LILACS, 10 (14,08%) na CINAHL, 5 (7,04%) na BDENF e 4 (5,63%) na SciELO.

Na segunda etapa, procedeu-se a leitura completa dos 71 estudos para identificar aqueles que respondiam satisfatoriamente à questão de pesquisa. Desse processo, obteve-se uma amostra de 26 artigos incluídos, sendo eles 16 (61,53%) da PUBMED, 8 (30,76%) da SCOPUS, 4 (15,38%) da LILACS, 2 (2,81%) da CINAHL, 1 (3,84%) da BDENF e nenhum (0%) da SciELO. A Figura 2 ilustra a estrutura de desenvolvimento do processo da realização da pesquisa.

**Figura 2** – Estrutura de desenvolvimento do estudo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2014).

A análise e interpretação dos dados foi feita de forma organizada por meio da visualização dos dados em uma tabela Excel®, que compreendeu as seguintes colunas de sintetização dos dados: título do estudo, base de dados, autores, formação dos autores, periódico, ano de publicação, país de desenvolvimento do estudo, contexto/local de estudo, desenho metodológico, tipo de empreendedorismo, resultados e reflexões dos autores. Com relação as colunas: tipo de empreendedorismo e resultados e reflexões dos autores, foi feita uma análise de conteúdo de modo a agregar as similaridades entre os achados.

## RESULTADOS

Os resultados iniciam com a descrição das características dos 26 estudos incluídos para a revisão. Na sequência, apresentam-se as duas categorias evidenciadas a partir dos resultados dos estudos selecionados: Conceito de empreendedorismo na enfermagem e Tipologias de empreendedorismo na enfermagem.

### **Descrição dos estudos**

A evolução dos estudos analisados perfez uma trajetória histórica de 1994 a 2014, com ápice no ano de 2009, o qual concentrou cinco (19,23%) artigos do total. Os 26 artigos analisados foram publicados em 21 periódicos diferentes. Os periódicos com maior número de artigos selecionados foram *Journal of Clinical Nursing*, *Nurse Education Today*, Revista Brasileira de Enfermagem, Revista Gaúcha de Enfermagem e *Cogitare Enfermagem* com duas (7,69%) publicações cada uma.

Quanto ao país de origem das publicações, nove (34,61%) foram realizadas no Brasil, cinco (19,23%) nos Estados Unidos, quatro (15,38%) no Reino Unido, três (11,53%) na Austrália, duas (7,69%) no Canadá, uma (3,84%) na Finlândia, uma (3,84%) na África do Sul e uma (3,84%) na Suécia.

Em relação à formação dos autores, 21 (80,76%) artigos foram escritos exclusivamente por enfermeiros, sejam eles professores, acadêmicos, residentes ou doutorandos de enfermagem, um (3,84%) por enfermeiros e outros profissionais como cientista social e administrador e quatro (15,38%) por outros profissionais não enfermeiros, como, por exemplo, professores da administração, engenharia e saúde rural.

No que se refere à abordagem metodológica, 19 (73,07%) publicações eram estudos qualitativos, seis (23,07%) estudos quantitativos e um (3,84%) pesquisa mista. No que tange ao desenho de estudo, nove (34,61%) eram descritivos ou exploratório-descritivos, quatro (15,38%) eram Teoria Fundamentada nos Dados, quatro (15,38%) eram pesquisas etnográficas e três (11,53%) eram estudos de caso único ou múltiplos.

Quanto ao contexto em que os trabalhos foram realizados, foi utilizada a classificação: Cuidado, Educação, Gestão e Negócios. Os locais classificados como Cuidado foram os hospitais, as clínicas e as unidades básicas de saúde. No contexto de Educação, foram incluídos estudos realizados em instituições de ensino superior. O contexto de Gestão contemplou os mesmos locais anteriormente citados, porém foram selecionadas pesquisas cujo enfoque eram as estruturas ou os departamentos administrativos. No contexto de Negócios, foram considerados os ambientes de prática autônoma ou particular do enfermeiro, como empresas e consultórios.

Sendo assim, o contexto exclusivo de Cuidado de enfermagem concentrou nove (34,61%) artigos, seguido pelo ambiente de Educação com sete (26,92%), o ambiente de Negócios com quatro (15,38%) e o ambiente de gestão com dois (7,69%) estudos. Também tiveram estudos realizados em mais de um contexto, como o ambiente de cuidado, gestão e/ou educação, totalizando quatro (15,38%). Os dados acima descritos encontram-se ilustrados na Figura 3.

**Figura 3** – Descrição dos estudos analisados de acordo com nome, ano, periódico, origem, abordagem e contexto.

<b>Título</b>	<b>Ano Periódico</b>	<b>Origem</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Contexto</b>
Entrepreneurship The Realities of Today	1994 Journal of Nurse-Midwifery	EUA	Qualitativo	Negócios
New skills required of nurse tutors in the UK: a study within two project 2000 pilot schemes for pre-registration nursing courses	1998 Nurse Education Today	Reino Unido	Quantitativo	Educação e Gestão
The perceptions of KwaZulu-Natal nursing students about the discipline	2000 Curationis	África do Sul	Qualitativo	Educação
The influences on and experiences of becoming nurse entrepreneurs: a delphi study	2003 International Journal of Nursing Practice	Austrália	Misto	Gestão
Moving from institutional dependence to entrepreneurialism. Creating and funding a	2005 Journal of Clinical nursing	Austrália	Qualitativo	Cuidado

collaborative research and practice development position				
Advanced practice nurse entrepreneurs in multidisciplinary surgical-assisting partnership	2005 AORN Journal - Home Study Program	EUA	Qualitativo	Educação
Clinical nurse specialists as entrepreneurs: constrained or liberated	2006 Journal of Clinical Nursing	Reino Unido	Qualitativo	Cuidado
Barriers to nurse entrepreneurship: A study of the process model of entrepreneurship	2007 Journal of the American Academy of Nurse Practitioners	EUA	Qualitativo	Cuidado, Gestão e Educação
A nurse and a civil servant changing institutions: entrepreneurial processes in different public sector organizations	2008 Scandinavian Journal of Management	Suécia	Qualitativo	Negócios
Nurse entrepreneurs attitudes to management, their adoption of the manager's role and managerial assertiveness	2008 Journal of Nursing Management	Finlândia	Quantitativo	Gestão
O ensino do empreendedorismo	2008 Revista do Instituto	Brasil	Quantitativo	Educação

no Curso de Graduação em Enfermagem na Universidade Paulista (UNIP) Goiânia – Goiás	de Ciências da Saúde			
Estudantes de enfermagem têm perfil empreendedor?	2009 Revista Brasileira de Enfermagem	Brasil	Quantitativo	Educação
How nurses can use social enterprise to improve services in health care	2009 Nursing Times	Reino Unido	Qualitativo	Cuidado
Promovendo a cidadania por meio do cuidado de enfermagem	2009 Revista Brasileira de Enfermagem	Brasil	Qualitativo	Cuidado
Formação do enfermeiro pelo olhar do empreendedorismo social	2009 Revista Gaúcha de Enfermagem	Brasil	Qualitativo	Educação
Are rural health professionals also social entrepreneurs?	2009 Social Science & Medicine	Escócia e Austrália	Qualitativo	Cuidado
O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades	2010 ACTA Paulista de Enfermagem	Brasil	Qualitativo	Cuidado
Education for entrepreneurship in nursing	2011 Nurse Education Today	Reino Unido	Qualitativo	Educação
O papel profissional do enfermeiro no	2012 Ciência e Saúde Coletiva	Brasil	Qualitativo	Cuidado

Sistema Único de Saúde: da saúde comunitária à estratégia de saúde da família				
Rising to the Challenge of Health Care Reform with Entrepreneurial and Intrapreneurial Nursing Initiatives	2012 The Online Journal of Issues in Nursing	EUA	Qualitativo	Cuidado
Nursing entrepreneurship: motivators, strategies and possibilities for professional advancement and health system change	2013 Nursing Leadership	Canadá	Qualitativo	Cuidado e Gestão
Características empreendedoras do futuro enfermeiro	2013 Cogitare Enfermagem	Brasil	Qualitativo	Educação
Práticas de enfermagem empreendedoras e autônomas	2013 Cogitare Enfermagem	Brasil	Quantitativo	Negócios
Tendências empreendedoras dos enfermeiros de um hospital universitário	2013 Revista Gaúcha de Enfermagem	Brasil	Quantitativo	Cuidado
Self-employed nurses as change agents in healthcare: strategies, consequences, and Possibilities	2014 Journal of Health Organization and Management	Canadá	Qualitativo	Negócios

Decreasing barriers for nurse practitioner social entrepreneurship	2014 Journal of the American Association of Nurse Practitioners	EUA	Qualitativo	Cuidado e Gestão
--	---	-----	-------------	------------------

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2014).

### **Conceito de empreendedorismo na enfermagem**

O conceito de empreendedorismo na enfermagem está associado a um conjunto de características pessoais (SALES et al., 2008). Dessa forma, reunindo as principais habilidades encontradas, empreendedorismo na enfermagem conceitua-se como dispor de senso de oportunidade, ser autônomo, independente, flexível, determinado, inovador, proativo, autoconfiante, disciplinado, comunicativo e responsável. Empreender na enfermagem é também, tomar riscos calculados, agir de forma holística, conquistar novos cenários de atuação voltados ao cuidado, agregar valor à profissão perante a sociedade, impulsionar o crescimento econômico do país, realizar a gestão financeira e de conflitos, ter consciência legislativa e voltar-se para o futuro (UYS, 2000; DeCARLO, 2005; FERREIRA et al., 2013; MORAIS et al., 2013).

Além disso, um dos estudos identificou que atitudes empreendedoras estão associadas principalmente a enfermeiros jovens e com menor tempo de trabalho, já que enfermeiros com idade superior a 43 anos e com mais de 17 anos de graduação mostram menor tendência empreendedora (COSTA et al., 2013).

O senso de oportunidade também aparece nos achados como a principal característica de um empreendedor na enfermagem. A oportunidade para a enfermagem configura-se, ora como a busca por novas frentes de atuação profissional resultando em melhoria para a sociedade, ora como o aproveitamento das situações incomuns na prática profissional que repercutirão em melhoria no cuidado, na educação, nos negócios ou em qualquer outro cenário de atuação do enfermeiro (FERREIRA et al., 2013).

### **Tipologias de empreendedorismo na enfermagem**

Foram identificadas três tipologias de empreendedorismo na enfermagem nas publicações analisadas: empreendedorismo social, empreendedorismo empresarial e intraempreendedorismo, nessa sequência de frequência.

#### **Empreendedorismo social**

O empreendedorismo social é um mecanismo de mobilização e transformação da sociedade. É mediado pela intervenção social a partir da aplicação de uma visão sistêmica derivada da multiplicidade de relações, interações e associações sociais. Constitui-se num processo alternativo, dinâmico e estratégico, que possibilita ações, produtos, serviços e organizações inovadoras, sustentáveis e engajadas em desenvolvimento social (BACKES; ERDMANN, 2009; BACKES; ERDMANN; BÜSCHER, 2010).

Tem como função articular missão social, disciplina, inovação, determinação e exercício de cidadania à sociedade (BACKES; ERDMANN, 2009). Empreendedores sociais identificam o que não está funcionando e resolvem os problemas, alteram o sistema espalhando a solução e persuadindo sociedades inteiras a buscar novos patamares rumo ao desenvolvimento (DAWES, 2009). Para ser empreendedor social, o enfermeiro precisa ter competência técnica, humana e interativa, bem como identificar e ampliar as oportunidades que agregam valor social. Devem ser criativos, inovadores, capazes de identificar oportunidade e de captar recursos dentro da sociedade (BACKES; ERDMANN, 2009; BACKES; ERDMANN; BÜSCHER, 2010; BOORE; POTER, 2011).

Para que os enfermeiros se tornem cada vez mais empreendedores sociais é fundamental que a enfermagem invista em atitudes proativas tanto a nível profissional, quanto a nível social (BACKES; ERDMANN; BÜSCHER, 2010). Na contemporaneidade, faz-se necessário que enfermeiros desenvolvam cultura empreendedora, explorando novos espaços que estimulem a participação cidadã pelo desenvolvimento de metodologias de cuidado proativas focadas no indivíduo como sujeito e atores da própria história (BACKES; BACKES; ERDMANN, 2009).

Para tanto, são necessários investimentos do ponto de vista profissional que abranjam as instâncias da gestão, ensino, pesquisa

e cuidado de enfermagem. No que tange ao ensino e à gestão do ensino, pontua-se a necessidade da adoção de estratégias pedagógicas diferenciadas que visem formar enfermeiros empreendedores sociais (WILSON; WHITAKER; WHITFORD, 2012; RONCON; MUNHOZ, 2009).

No processo de formação em enfermagem, os enfermeiros geralmente são formados para atuarem como bons empregados e executores de ordens. Isso contraria a lógica empreendedora social, pautada na criação ou recriação de oportunidades interativas e associativas, bem como na possibilidade de inovar e protagonizar novos espaços de atuação profissional. Dessa forma, cabe a universidade, aos gestores universitários, professores e estudantes de enfermagem oportunizar e protagonizarem o despertar de uma cultura empreendedora que gere novas tecnologias de inclusão social (BACKES; ERDMANN, 2009).

No que se refere ao cuidado, enfermeiros empreendedores sociais podem desenvolver atividades de enfermagem como consultas, visitas e consultorias ou então atividades gerais como aulas de ginástica, oficinas e cursos para pessoas e/ou comunidades em situação de vulnerabilidade (FARMER; KILPATRICK 2009). Assim, enfermeiros podem aliar atividades privativas e/ou não privativas de enfermagem, mas que estejam voltadas para a saúde e as necessidades da comunidade, com interesses pessoais, econômicos e empresariais, que lhe permitam crescimento, valorização e autonomia profissional, afinal é possível criar empresas sociais de enfermagem (BOORE; POTER, 2011).

Para explorar melhor o protagonismo social, enfermeiros empreendedores sociais devem estimular práticas inclusivas e desenvolver projetos políticos que expressem a participação social do enfermeiro nos mais diversos espaços de atuação profissional. Também precisam se mostrar comprometidos com o processo de emancipação do sujeito, protagonismo e pro-atividade voltadas para a educação e promoção da saúde (BACKES; BACKES; ERDMANN, 2009).

No Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS) como um sistema público de saúde integral, universal e gratuito acaba sendo uma forma eficiente de aproximar os enfermeiros a esses conceitos. Foi, por exemplo, com a criação do SUS e posteriormente a Estratégia Saúde da Família (ESF) que os enfermeiros ampliaram a sua atuação e inserção no campo comunitário e social, obtendo maior visibilidade a partir de um

cenário mais aberto, sensível e flexível de atuação profissional. Portanto, o SUS e a ESF são estratégias que impulsionam e fortalecem o empreendedorismo social de enfermagem no Brasil (BACKES et al., 2012).

### **Empreendedorismo empresarial**

O empreendedorismo empresarial é o tipo de empreendedorismo voltado ao meio de negócios. Refere-se ao empreendedorismo de enfermeiros empresários, também nomeados enfermeiros autônomos (WALL, 2014; WALL, 2013).

Diversos são os campos de atuação de enfermeiros empresários. Há oportunidades de negócios encontradas em atividades próprias de enfermagem, como por exemplo, consultas autônomas a pacientes com feridas. Além disso, também há atividades extremamente inovadoras para a área, desvinculadas do domínio da enfermagem, como consultores em empresas não associadas à saúde (WALL, 2014). Nos Estados Unidos, a consultoria de enfermagem por meio de enfermeiros de práticas avançadas está bastante difundida, principalmente em zonas rurais. Nesse contexto de atuação, os enfermeiros exercem um trabalho mais autônomo em comparação a outros cenários, uma vez que identificaram uma oportunidade nos locais onde os médicos não trabalhavam (SHARP; MONSIVAIS, 2014).

Há uma série de fatores motivadores que impulsionaram a ida de enfermeiros assistenciais para o ramo empresarial. Entre eles, destacam-se o aparecimento de uma oportunidade no sistema de saúde; o interesse em abrir seu próprio negócio; a busca pela satisfação profissional; a constatação de uma necessidade no mercado da atividade de enfermagem que desenvolve; a independência financeira; o desgaste emocional por trabalhar muito tempo como empregado; e o emprego abusivo e excessivamente exigente (MORAIS et al., 2013; WALL, 2014).

Porém, também há muitas dificuldades para os enfermeiros ao adentrarem no meio empresarial (AUSTIN; LUKER; RONALD, 2006). Os enfermeiros precisam, por exemplo, investir o próprio dinheiro para iniciar a atividade a qual se propõem ao invés de ter financiadores ou patrocinadores; lançar-se no campo de negócios tendo dupla ou tripla jornada de trabalho, ou seja, não se desvinculando totalmente do emprego formal e pouco investimento e incentivo por parte do governo e de outros

profissionais da saúde (CROFTS, 1994; WILSON; AVERIS; WALSH, 2003).

Além dessas dificuldades, os artigos selecionados também pontuam dificuldades vinculados ao histórico da profissão, os quais se relacionam a barreiras do conhecimento, barreiras pessoais e barreiras éticas e legais. As barreiras do conhecimento estão associadas a pouca formação da enfermagem em assuntos pertinentes ao setor de negócios, o qual possui uma linguagem característica e própria que é desconhecido na profissão (BOORE; POTER, 2011; ELANGO; HUNTER; WINCHELL, 2007; SANKELO; AKERBLAD, 2008). As barreiras pessoais variam conforme cada indivíduo, mas em geral estão ligadas a preocupação dos enfermeiros de que o começo de um negócio pode sugerir deslealdade com médicos e empregadores atuais ou então ao medo de que a sociedade não consiga absorver este novo serviço de saúde realizado por enfermeiros, já que predomina a cultura de que os hospitais e os consultórios médicos são os únicos lugares que oferecem serviços de saúde. Já as barreiras éticas e legais referem-se à legislação de cada estado ou país para o trabalho dos enfermeiros autônomos (ELANGO; HUNTER; WINCHELL, 2007). Outra barreira encontrada foi a de percepção geral da enfermagem de trabalhar por amor e não para ganhar dinheiro (SHARP; MONSIVAIS, 2014).

Diante do exposto, o empreendedorismo empresarial na enfermagem baseia-se na necessidade de se ter responsabilidade, compromisso pessoal e profissional, boa autoestima, perseverança e determinação para alcançar o sucesso necessário para a empresa (WILSON; AVERIS; WALSH, 2003). Nesse sentido, o enfermeiro empreendedor deve possuir capacidade holística, ou seja, ter visão do todo, independentemente das condições sociais, políticas ou econômicas (MORAIS et al., 2013).

Portanto, ser enfermeiro empresário é trabalhar por conta própria, empreendendo de uma maneira que influencie a saúde, incluindo-se no processo, sendo autônomo o suficiente para estimular uma reforma do sistema de saúde (WALL, 2014). O estímulo ao empreendedorismo autônomo do enfermeiro é fundamental para a profissão, pois possibilita a conquista de novos campos de atuação, valorização social da profissão e impulsiona o crescimento econômico do país, uma vez que as empresas formadas geram empregos a uma parcela da população (MORAIS et al., 2013).

### **Intraempreendedorismo**

O intraempreendedorismo ou empreendedorismo cooperativo está relacionando a empreendedores empregados cooperativos, ou seja, empreendedores que não possuem um negócio próprio, mas que são empreendedores em organizações públicas ou privadas já existentes (BOORE, POTER, 2011; SUNDIN; TILLMAR, 2008).

O intraempreendedorismo, apesar de possuir uma nomenclatura própria, assemelha-se ao empreendedorismo comum, pois tem apenas a finalidade de situar o contexto de atuação desse empreendedor. Isso, por exemplo, não o impede de agregar outra finalidade de empreendimento, como é o caso do intraempreendedor social, no qual os próprios trabalhadores de uma organização atuam como empreendedores ao buscarem a transformação e o desenvolvimento social (BOORE; POTER, 2011). Porém, intraempreendedores têm por conta do cenário de atuação, entraves relacionados à ortodoxia institucional, cabendo a essas pessoas superá-los com criatividade e determinação (DARBYSHIRE et al., 2005).

Em organizações públicas, por exemplo, os intraempreendedores devem identificar as oportunidades, os problemas e as soluções, inserindo a equipe e dividindo responsabilidades. Os servidores públicos, por sua vez, para intraempreender precisam criar legitimidade e liberdade dentro da instituição. Isso não é tarefa fácil, podendo variar de cargo para cargo, situação para situação, o que implica lançar mão de habilidades sociais e alianças que podem ser firmadas com pessoas com cargos mais elevados e/ou pessoas externas que provenham com recursos econômicos ou visibilidade para a instituição. Existem muitas críticas nesse meio de organizações públicas, e para isso os intraempreendedores devem persistir e suportá-las. Desse modo, para seguir em frente é necessário ter boas ideias e habilidade para criar liberdade de ação (SUNDIN; TILLMAR, 2008).

No âmbito do ensino, comum à prática de enfermagem, as habilidades intraempreendedoras de enfermeiros identificadas por um dos artigos, do ponto de vista da gestão educacional foram: capacidade de inovação, gerenciamento de tempo, comunicação e negociação (CAMIAH, 1998).

## DISCUSSÃO

A produção científica acerca do empreendedorismo na enfermagem foi crescente no período estudado, principalmente no cenário nacional apesar de haver uma distribuição internacional das publicações. Ademais, os enfermeiros foram os profissionais que mais pesquisaram nessa temática. Isso pode ser explicado pelo aumento das pesquisas em enfermagem no Brasil, impactado pelo crescente número de programas de pós-graduação em enfermagem, bem como pela necessidade de construção de visibilidade e consolidação da profissão como ciência, tecnologia e inovação (ERDMANN et al., 2011).

A abordagem mais utilizada pelos estudos foi a qualitativa. Essa abordagem nas quatro últimas décadas teve um aumento considerável no campo da saúde, tanto a nível nacional, quanto internacional (MEDEIROS, 2012). Além disso, os estudos qualitativos possibilitam melhor entendimento dos significados e das percepções que envolvem o empreendedorismo na enfermagem, tendo em vista as suas múltiplas dimensões e particularidades.

Os cenários de cuidado foram os ambientes mais pesquisados nas produções científicas de enfermagem. Achado semelhante é encontrado em um estudo que evidenciou a ênfase de produções no contexto hospitalar, o que repercute na centralidade desse setor nos sistemas de saúde (SANTOS et al., 2013) e também nas pesquisas neste contexto. Além disso, como a maioria dos enfermeiros trabalha em hospitais, clínicas e centros de saúde, é natural que haja uma concentração de pesquisas nesse cenário.

O conceito de empreendedorismo na enfermagem vai ao encontro do conceito geral de empreendedorismo. Apesar de apresentar-se de forma polissêmica, o aspecto central do conceito está relacionado com a mudança, com a exploração de uma oportunidade, conversão ou invenção de alguma ideia, bem como com o sucesso atingido (ALMEIDA et al., 2013; DRUCKER, 2012).

Outrossim, o empreendedorismo na enfermagem acompanha a perspectiva de criação, geração e desenvolvimento de uma oportunidade voltada para as ações de enfermagem, sejam elas no âmbito do cuidado, educação ou gestão. Tais achados corroboram com os resultados de outro estudo que destaca as oportunidades e/ou as necessidades próprias ou do

contexto/sociedade como as motivações iniciais dos empreendedores. Dessa forma, estes empreendedores mobilizam-se porque têm habilidades e conhecimentos ou visualizam uma oportunidade por meio de um comportamento pessoal intrínseco ao indivíduo (MEZA et al., 2008).

Quanto às tipologias de empreendedorismo em enfermagem, cabe pontuar que elas foram definidas com finalidade didática para expressar as atividades provenientes das ações empreendedoras dos enfermeiros.

O empreendedorismo social foi a tipologia com maior destaque no âmbito da enfermagem. Isso pode estar associado ao fato dos enfermeiros lidarem com demandas sociais e fornecerem serviços de enfermagem voltados para os mais diversos contextos sociais. A literatura apresenta que empreendedores sociais se diferenciam de empreendedores propriamente ditos, por que não vendem nem possuem bens para vender, mas solucionam problemas sociais, não sendo direcionados por mercados, mas movidos por segmentos populacionais em situações de risco social. Empreendedores sociais são indivíduos capazes de criar soluções inovadoras para os mais diversos problemas da sociedade. Tem como características a persistência, a ambição e a capacidade de criação de novas ideias que propiciem mudança social (DUARTE et al., 2013).

Investimentos nos mais diferentes campos da enfermagem como no ensino e na gestão para o desenvolvimento do empreendedorismo e de uma cultura empreendedora são foco de discussão apontado pelos resultados dessa revisão. Portanto, a importância da educação empreendedora está nas instituições de ensino, não apenas no que diz respeito ao ensino para capacitar os futuros profissionais para atividades empreendedoras, mas também na promoção de gestão educacional empreendedora, uma vez que a gestão educacional empreendedora é condição para o ensino empreendedor (SANTOS; SILVA, 2012). Além disso, faz-se relevante que o governo realize investimentos na formação empreendedora gerando assim negócios inovadores que modifiquem também o cenário nacional e internacional.

O SUS foi elencado como ambiente empreendedor social uma vez que amplia a atuação dos profissionais em especial dos enfermeiros. Achados semelhantes estão descritos em estudo anterior, segundo o qual instituições que prestam serviço ao nível do SUS são ambientes favoráveis ao empreendedorismo, pois a

partir dos seus princípios e diretrizes tendem a romper com os modelos de gestão rígidos das entidades públicas de saúde. Dessa forma, o SUS promove a inovação dentro dos serviços de saúde quando existe uma cultura empreendedora que influencia a missão e visão desses serviços, modificando a dinâmica e os processos internos (SOUZA NETO; OLIVEIRA 2013). O SUS não é apenas um ambiente que favorece o empreendedorismo social por conta dos serviços prestados a sociedade, mas também é um ambiente no qual o intraempreendedorismo pode ocorrer, afinal no SUS o enfermeiro é também um empregado, apesar de possuir um exercício mais autônomo se comparado com outros locais de atuação.

O intraempreendedorismo na enfermagem remete a enfermeiros que são empregados empreendedores, ou seja, enfermeiros que empreendem em organizações públicas e privadas de terceiros. Resultados semelhantes são encontrados em um estudo segundo o qual todo agente de mudança e inovação em uma organização, seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, é um intraempreendedor. Porém, no âmbito das organizações públicas, permeadas por características próprias e peculiares, esse fenômeno torna-se multifacetado e complexo (COELHO, 2010).

Já o empreendedorismo empresarial na enfermagem refere-se em especial aos enfermeiros que obtiveram sucesso por meio da autonomia profissional. Isto é, está relacionado a enfermeiros empresários que de alguma forma desenvolveram seu próprio e novo negócio por caminhos próprios. O empreendedorismo empresarial, comercial ou de negócios como é chamado na literatura, corresponde à visualização de uma oportunidade por um indivíduo com a possibilidade de se obter sucesso, resultando em lucro para o empreendedor (LEAL et al., 2014).

## CONCLUSÃO

Os estudos analisados nesta revisão possibilitaram definir um conceito e tipologias de empreendedorismo na enfermagem. A partir deste estudo evidenciou-se que foi crescente a publicação acerca da temática, em especial no contexto brasileiro, com destaque para produções com abordagem qualitativa, desenvolvidas por enfermeiros no contexto do cuidado de enfermagem.

O conceito de empreendedorismo na enfermagem está vinculado principalmente às características pessoais, o que permite associar o empreendedorismo a um comportamento e/ou perfil e/ou atitude do enfermeiro. Aliado a esse comportamento/perfil/atitude, que alguns autores nomeiam de espírito (empreendedor), está o senso de oportunidade. Isto é, além do enfermeiro possuir uma postura diferenciada é preciso identificar as oportunidades nos cenários de prática profissional para que o empreendedorismo seja revelado.

Três tipologias de empreendedorismo na enfermagem foram identificadas: empreendedorismo social, empreendedorismo empresarial e intraempreendedorismo.

O empreendedorismo social concentrou o maior número das publicações selecionadas. Isso pode estar relacionado à atividade própria da profissão, cuja dimensão principal que é o cuidado está pautado no bem-estar do indivíduo, família e sociedade. Contudo, deve-se estar atento aos produtos e serviços provenientes desta tipologia, uma vez que o empreendedorismo social se dedica a um crescimento mútuo entre sociedade e empreendedor, o que pode dificultar a atuação da enfermagem, que culturalmente se dedica a um saber-fazer por amor, em detrimento da sua própria valorização e ganho econômico. Além disso, o SUS apareceu como um contexto no qual o empreendedorismo social pode ser desenvolvido.

O empreendedorismo empresarial é o tipo de empreendedorismo destinado a classificar os enfermeiros que são autônomos profissionalmente. Apesar de ter aparecido nos resultados esta é a tipologia menos presente no cenário brasileiro. Isso suscita a reflexão sobre como a classe de enfermagem brasileira está desenvolvendo o espírito de negócios e saindo da zona de conforto, afinal boa parte dos enfermeiros procuram bons salários e estabilidade profissional apenas por meio de concursos públicos.

O intraempreendedorismo foi o menos frequente nos estudos analisados. No entanto, pode-se dizer que é tipologia que melhor ilustra a realidade empreendedora na enfermagem, pois a maioria dos enfermeiros atua como empregados em hospitais, centros de saúde, clínicas entre outros serviços de saúde.

Acredita-se que este estudo pode contribuir com a divulgação do conceito de empreendedorismo na enfermagem. O empreendedorismo pode ampliar para a visibilidade da profissão e

fomentar a criação de novos espaços de atuação para o enfermeiro. Dessa forma, pontua-se a necessidade de novos estudos focalizando o empreendedorismo no contexto da gestão universitária, uma vez que o ensino tem o potencial de criar e difundir uma cultura empreendedora que pode se manifestar nas mais diversas dimensões do exercício profissional do enfermeiro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.G.; SANTOS, E.J.R.; FERREIRA, J.A.; ALBUQUERQUE, C.P. Desemprego e empreendedorismo: da ambiguidade da relação conceitual à eficácia das práticas de intervenção social. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, v. 20.1, p. 31-56, 2013.

AUSTIN, L.; LUKER, K.; RONALD, M. Clinical nurse specialists as entrepreneurs: constrained or liberated. **Journal of Clinical Nursing**, v. 15, n. 12, p. 1540-9, 2006.

BACKES, D.S.; BACKES, M.S.; ERDMANN, A.L. Promovendo a cidadania por meio do cuidado de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 3 p. 430-4, 2009.

BACKES, D.S.; BACKES, M.S.; ERDMANN, A.L.; BÜSCHER, A. O papel profissional do enfermeiro no Sistema Único de Saúde: da saúde comunitária à estratégia de saúde da família. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 1, p. 223-30, 2012.

BACKES, D.S.; ERDMANN, A.L. Formação do enfermeiro pelo olhar do empreendedorismo social. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 30, n. 2, p. 242-48, 2009.

BACKES, D.S.; ERDMANN, A.L.; BÜSCHER, A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 3, p. 341-47, 2010.

BOORE, J.; PORTER, S. Education for entrepreneurship in nursing. **Nurse Education Today**, v. 31, n. 2, p. 184-91, 2011.

CAMIAH, S. New skills required of nurse tutors in the UK: a study within two Project 2000 pilot schemes for pre-registration nursing courses. **Nurse Education Today**, v. 18, n. 2, 93-100, 1998.

CARDOSO, R.J.M.; GRAVETO, J.M.G.N.; QUEIROZ, A.M.C.A. Visibilidade da enfermagem nas mídias impressa e online. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 1, p. 144-149, 2014.

COELHO, M.L.G.M.M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, 233-47, 2010.

COSTA, F.G.; VAGHETTI, H.H.; MARTINELLO, D.F.G.; MENDES, D.P.; TERRA, A.C.; ALVAREZ, S.Q. et al. Tendências empreendedoras dos enfermeiros de um hospital universitário. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 34, n. 3, p. 147-154, 2013.

COSTA, R.; PADILHA, M.I.; AMANTE, L.N.; COSTA, E.; BOCK, L.F. O legado de Florence Nightingale: uma viagem no tempo. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 661-669, 2009.

CROFTS, A.J. Entrepreneurship The Realities of Today. **Journal of Nursing and Midwifery**, v, 39, n. 1, p. 39-42, 1994.

DARBYSHIRE, P.; DOWNES, M.; COLLINS, C.; DYER, S. Moving from institutional dependence to entrepreneurialism. Creating and funding a collaborative research and practice development position. **Journal of Clinical Nursing**, v. 14, n. 8, p. 926-34, 2005.

DAWES, D. How nurses can use social enterprise to improve services in health care. **Nursing Times**, v. 105, n. 1, p. 22-5, 2009.

DeCARLO L. Advanced practice nurse entrepreneurs in multidisciplinary surgical-assisting partnership. **Association of**

**periOperative Registered Nurses Journal**, v. 82, n. 3, p. 417-422,425-427, 2005.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Trad. Carlos Malferrari. 14ª reimpressão da 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUARTE, T.L.; MADRUGA, L.R.R.G.; BECKER, D.V.; ÁVILA, L.V. Desenvolvimento sustentável e empreendedorismo social: um estudo multicaso sobre o impacto de um Programa social em organizações não governamentais. **Revista UNIABEU**, v. 6, n. 14, p. 251-74, 2013.

ELANGO, B.; HUNTER, G.L.; WINCHELL, M. Barriers to nurse entrepreneurship: a study of the process model of entrepreneurship. **Journal of the American Association of Nurse Practitioners**, v. 19, n. 4, p.198-204, 2007.

ERDMANN, A.L.; ANDRADE, S.R.; SANTOS, J.L.G.; OLIVEIRA, R.J.T. Perfil dos egressos de gerenciamento de enfermagem nos Programas da área de enfermagem da Região Sul. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. esp., p. 1551-7, 2011.

FARMER, J.; KILPATRICK, S. Are rural health professionals also social entrepreneurs? **Social Science & Medicine**, v. 69, n. 11, p. 1651-8, 2009.

FERREIRA, G.E.; ROZENDO, C.A.; SANTOS, R.M.; PINTO, E.A.; COSTA, A.C.S.; PORTO, A.R. Características empreendedoras do futuro enfermeiro. **Cogitare Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 688-94, 2013.

GOMES, A.F.; LIMA, J.B.; CAPPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedorias: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 203-20, 2013.

LEAL, A.L.; ANTONIA, L.A.I.S.; FREITAS, A.A.F.; COELHO, S. A percepção de oportunidades no contexto do empreendedorismo social. **Revista Brasileira de Administração Científica (RBADM)**, v. 5, n. 3, p. s/n, 2014.

MEDEIROS, M. Pesquisas de abordagem qualitativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 2, p. 224-5, 2012.

MEZA, M.L.F.G.; RISSETE, C.R.; CUNHA, S.K.; MACHADO, J.P.; BASTOS JÚNIOR, P.A.; GRECO, S.M.S.S. O perfil do empreendedorismo nos países latino-americanos na perspectiva da capacidade de inovação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 58-75, 2008.

MORAIS, J.A.; HADDAD, M.C.L.; ROSSANEIS, M.A.; SILVA, L.G.C. Práticas de enfermagem empreendedoras e autônomas. **Cogitare Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 695-701, 2013.

POLAKIEWICZ, R.R.; DAHER, D.V.; SILVA, N.F.; FERREIRA JÚNIOR, J.; FERREIRA, M.E. Potencialidades e vulnerabilidades do enfermeiro empreendedor: uma revisão integrativa. **Perspectivas Online. Biológicas e Saúde**, v. 11, n. 3, p. 53-79.

RONCON, P.F.; MUNHOZ, S. Estudantes de enfermagem têm perfil empreendedor? **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 5, p. 695-700, 2009.

SALES, O.P.; CRUVINEL, D.F.; SILVA, D.P.; SANTOS, L.L. O ensino do empreendedorismo no Curso de Graduação em Enfermagem na Universidade Paulista (UNIP) Goiânia – Goiás. **Revista do Instituto de Ciências da Saúde**, v. 26, n. 2, p. 176-72, 2008.

SANKELO, M.; AKERBLAD, L. Nurse entrepreneurs' attitudes to management, their adoption of the manager's role and managerial assertiveness. **Journal of Nursing Management**, v. 16, n. 7, p. 829-36, 2008.

SANTOS, J.L.G.; ERDMANN, A.L.; ANDRADE, S.R.; MELLO, A.L.S.F.; LIMA, S.B.S.; PESTANA, A.L. Governança em enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 47, n. 6, p. 1417-25, 2013.

SANTOS, Z.M.M.L.; SILVA, L.F. Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do Estado de Pernambuco. **Revista Internacional de Investigação em Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, p. 81-100, 2012.

SHARP, D.B.; MONSIVAIS, D. Decreasing barriers for nurse practitioner social entrepreneurship. **Journal of the American Association of Nurse Practitioners**, v. 26, n. 10, p. 562-6, 2014.

SLEPCEVIC-ZACH. P.; STOCK, M.; TAFNER, G. Entrepreneurship education at the university of Graz. In: WEBER, S.; OSER, F.K.; ACHTENHAGEN, F.; FRETSCHNER M.; TROST, S. **Becoming an entrepreneur**. Professional and Vet Learning, p. 109-122, 2014.

SOUZA NETO, B.; OLIVEIRA, M.M. Análise empreendedora empresarial: um estudo multi-casos de instituições públicas do estado de Minas Gerais pertencentes ao SUS. **Biochemistry and Biotechnology Reports**, v. 2, n. 2, p. 146-9, 2013.

SUNDIN, E.; TILLMAR, M. A nurse and a civil servant changing institutions: entrepreneurial processes in different public sector organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 113-24, 2008.

UYS LR. The perceptions of KwaZulu-Natal nursing students about the discipline. **Curationis**, v. 23, n. 1, p. 79-86, 2000.

WALL S. Nursing entrepreneurship: motivators, strategies and possibilities for professional advancement and health system change. **Nursing Leadership**, v. 26, n. 2, p. 29-40, 2013.

WALL, S. Self-employed nurses as change agents in healthcare: strategies, consequences, and possibilities. **Journal of Health Organisation and Management**, v. 28, n. 4, p. 511-31, 2014.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-53, 2005.

WILSON, A.; AVERIS, A.; WALSH, K. The influences on and experiences of becoming nurse entrepreneurs: a Delphi study. **International Journal of Nursing Practice**, v. 9, n. 4, p. 236-45, 2003.

WILSON, A.; WHITAKER, N.; WHITFORD, D. Rising to the challenge of health care reform with entrepreneurial and intrapreneurial nursing initiatives. **Online Journal of Issues in Nursing**, v. 17, n. 2, p. 5, 2012.

## 4 MÉTODO

Pesquisar é procurar respostas para as indagações propostas utilizando métodos científicos. É um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010). Desse modo, esta sessão trará o percurso metodológico trilhado na busca pela compreensão da problemática em voga.

### 4.1 DESENHO DO ESTUDO

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa orientada pela metodologia da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), ou *Grounded Theory*.

Na pesquisa qualitativa, a preocupação do pesquisador não está focada na representatividade numérica dos dados, mas na compreensão de um grupo social, de uma trajetória ou de uma organização (GOLDENBERG, 2007). Esta abordagem busca a percepção dos fenômenos e de seus significados, as quais estão em constante dinamicidade no interior dos grupos sociais (POLIT; BECK, 2011).

Dentre os desenhos de pesquisa qualitativa existentes, a TFD destaca-se pela capacidade, na área de enfermagem, de entendimento global e profundo do conhecimento da profissão. Representa um meio de gerar teorias a partir da prática, de forma a favorecer o estudo de fenômenos ainda não descobertos e devidamente compreendidos (DANTAS et al., 2009). Procura determinar o porquê e como certo grupo age ou interage com outros grupos em situações contextuais específicas e delimitadas (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2006). O método da TFD favorece a percepção dos dados sob uma nova perspectiva, fazendo com que a reflexão analítica seja feita já na fase inicial da coleta dos dados. Ao se adotar a TFD o pesquisador poderá controlar, conduzir e organizar a coleta de dados, bem como construir uma análise original dos mesmos (CHARMAZ, 2009).

A TFD surgiu nos Estados Unidos no início dos anos 1960, a partir da colaboração de dois sociólogos Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss durante estudos relacionados ao processo de morte em hospitais americanos. A criação da TFD, desta forma, derivou da desvalorização que a pesquisa qualitativa se encontrava

na época, momento este fortemente influenciado pelo positivismo. Os estudos destes dois pesquisadores, em 1967 culminaram na publicação do livro *The discovery of Grounded Theory*, em que Glaser e Strauss desafiaram o paradigma positivista existente por meio de estratégias metodológicas que defendiam o desenvolvimento de teorias que se baseavam em dados (CHARMAZ, 2009).

Apesar da TFD já naquela época ter se consolidado como um método de pesquisa exitoso, incorporado por vários seguidores, Glaser e Strauss seguiram por caminhos diferentes, discordando quanto ao significado e percurso metodológico da TFD. Glaser manteve-se em uma posição inflexível quanto a TFD enquanto Strauss incorporou novas formas de análise como a codificação axial, bem como empregou recursos de informática para a coleta e análise dos dados (CHARMAZ, 2009).

Neste sentido, Strauss dá continuidade a seus trabalhos e a sua linha de TFD em conjunto com Juliet Corbin por meio do livro *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Strauss e Corbin desta forma, sugerem e apresentam a TFD como um método científico subsidiado por novos instrumentos, concluindo que a construção da teoria ocorre a partir da relação colaborativa entre pesquisadores e participantes do estudo, o que futuramente dá margem a perspectiva construtivista do método (CHARMAZ, 2009).

Sendo assim, nos anos 2000, surge Kathy Charmaz, introduzindo a Teoria Fundamentada Construtivista. Charmaz não nega as origens da TFD de Glaser, Strauss e Corbin, pois defende que a TFD “alia duas tradições opostas e concorrentes” que de um lado traz o pensamento positivista e inflexível de Glaser e do outro a flexibilidade relativista e subjetivista de Strauss e posteriormente Corbin (CHARMAZ, 2009).

Charmaz, entretanto, defende a incorporação de uma perspectiva construtivista à teoria por meio de novos procedimentos analíticos. Sua posição quanto ao construtivismo fica claro quando diz que nem os dados nem as teorias são descobertas e sim construídas por meio dos envolvimento e interações com as pessoas, colocando o pesquisador em um patamar também participativo nas práticas de pesquisa. Dessa forma, Charmaz é contrária a ideia inicial de Glaser e Strauss, os quais acreditam em um pesquisador alheio ao processo investigativo (CHARMAZ, 2009).

A TFD para Charmaz assume múltiplas facetas, afinal a mesma reconhece a co-criação dos conhecimentos pelos participantes do estudo e pesquisadores, bem como foca-se na interpretação dos significados atribuídos às suas experiências. Dá ênfase à compreensão em detrimento da verdade absoluta (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2006).

Finalmente, nesta investigação foi utilizada a corrente construtivista da TFD, cuja principal representante é Kathy Charmaz. Essa decisão pautou-se na crença de que esta vertente metodológica é a mais adequada para responder o objetivo do estudo. Além disso, a corrente construtivista é a perspectiva mais contemporânea do percurso evolutivo do método.

#### 4.2 LOCAL

O cenário de escolha do estudo foi o Departamento de Enfermagem da UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

A UFSC foi fundada em Florianópolis em 18 de dezembro de 1960. Trata-se de uma universidade pública, que tem mais de 35 mil estudantes de graduação, pós-graduação, ensino a distância, ensino técnico, médio, fundamental e infantil. Conta com aproximadamente dois mil docentes e três mil técnicos administrativos. Em 2009, expandiu-se para três novos campi nas cidades de Araranguá, Curitibanos e Joinville e mais recentemente, em 2013 em Blumenau (UFSC, 2014a).

Em 2014, a UFSC completou uma trajetória de 53 anos dedicados à formação do ser humano pautada nos fortes alicerces de ensino, pesquisa e extensão, afirmando-se cada dia mais como uma instituição social de ensino superior comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e democrática (UFSC, 2014a).

A sede da UFSC é dividida em 11 centros de ensino, sendo um deles o Centro de Ciências da Saúde (CCS) (UFSC, 2014a). A UFSC assume compromisso com a enfermagem desde o ano de 1969, em princípio em nível de graduação e posteriormente com a pós-graduação lato sensu e stricto sensu. O Departamento de Enfermagem da referida universidade situa-se no CCS, no andar térreo do Centro de Pesquisa em Tecnologias de Cuidado em Enfermagem e Saúde (CEPETEC) (UFSC, 2014b).

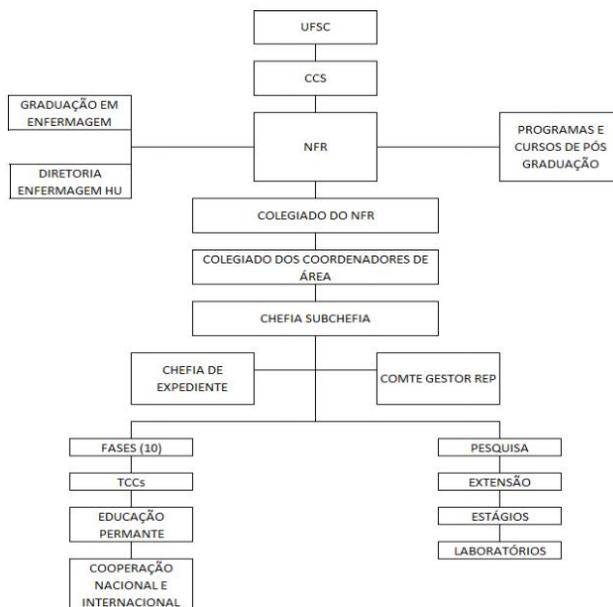
O CEPETEC congrega além do Departamento de Enfermagem e suas secretarias, os laboratórios de práticas

assistenciais de enfermagem, os grupos de pesquisa do PEN, as salas dos docentes de enfermagem e as salas de reuniões. Este ambiente constituiu-se em um centro de referência de criação, monitoramento, experimentação, avaliação e divulgação de tecnologias de cuidado de enfermagem e saúde inovadoras. Além disso, visa qualificar a assistência de enfermagem para atender as necessidades de saúde da sociedade contemporânea (UFSC, 2014b).

O Departamento de Enfermagem tem como missão desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão na área da enfermagem, promovendo o cuidado e a saúde da população. Seus valores concentram-se na ética, autonomia, compromisso social e político, solidariedade, respeito ao ser humano e a vida, inovação/empreendedorismo, pluralidade, sustentabilidade, integralidade e equidade. Sua visão é ser referência nacional e internacional no ensino, pesquisa e extensão em enfermagem. Cabe destacar que o Departamento de Enfermagem tem aproximadamente 56 docentes, sendo a maioria doutores (UFSC, 2014b).

Do ponto de vista da gestão universitária, o Departamento de Enfermagem possui uma estrutura organizacional representada no seguinte organograma:

**Figura 1** – Estrutura organizacional do Departamento de Enfermagem UFSC.



**Fonte:** Universidade Federal de Santa Catarina (2015).

#### 4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes da pesquisa foram definidos por meio da composição de grupos amostrais com indivíduos com experiências relevantes em relação ao fenômeno investigado, conforme preconiza a TFD. O primeiro grupo amostral foi delimitado de forma intencional, pois se acredita que estes eram os indivíduos chave para o desvelar do fenômeno. Porém os demais grupos amostrais surgiram a partir da análise dos dados do primeiro grupo amostral, bem como pela estratégia de amostragem de rede ou “bola de neve”, na qual se solicitou aos primeiros informantes que indicassem outros participantes para o estudo com características semelhantes (POLIT; BECK, 2011). Isto ocorre porque na TFD a amostra não se define a priori, mas sim no decorrer do estudo, por meio das lacunas da teoria emergente que com a coleta de dados vai se mostrando relevante (TAROZZI, 2011).

Para a amostragem teórica, foram constituídos quatro grupos amostrais, perfazendo um total de 27 participantes.

O primeiro grupo amostral foi formado por nove enfermeiros gestores universitários (P1-P9) lotados no Departamento de Enfermagem da UFSC. Neste grupo, incluíram-se chefes do Departamento de Enfermagem, coordenadores do Curso de Graduação em Enfermagem, coordenadores de pesquisa, extensão, estágio, laboratório de Enfermagem, didático-pedagógicos, intercâmbios e convênios, entre outros. Selecionados a partir do seguinte critério de inclusão: experiência mínima de três meses no cargo de gestão universitária. Esse período foi definido com base na crença de que esse tempo seria o mínimo para o gestor se inteirar e se apropriar de suas devidas funções. Não foi empregado nenhum critério de exclusão, porque a intenção foi abranger o maior número de gestores universitários de enfermagem.

O segundo grupo amostral foi composto por seis enfermeiros ex-gestores universitários (P10-P15) do Departamento de Enfermagem, em especial ex-chefes do Departamento de Enfermagem. A hipótese que deu origem a este grupo foi a indicação de que os indivíduos que já foram gestores universitários teriam um maior perfil empreendedor, pois o empreendedorismo na gestão universitária estaria relacionado as experiências adquiridas ao longo do tempo dos gestores universitários mais experientes.

O terceiro grupo amostral foi constituído por seis enfermeiros docentes do Departamento de Enfermagem (P16-P21). A hipótese que originou este grupo foi de que o corpo docente seria o maior influenciador das decisões empreendedoras dos gestores universitários, afinal as decisões da gestão universitária pública são tomadas a partir de colegiados.

O quarto grupo amostral foi formado por seis estudantes de Enfermagem (P22-P27) – três acadêmicos do curso de Graduação em Enfermagem e três pós-graduandos do PEN. Esse grupo amostral surgiu a partir da indicação de que os estudantes de enfermagem, sejam da graduação ou da pós-graduação, são os maiores influenciados pelo empreendedorismo da gestão universitária do Departamento de Enfermagem em questão.

### 4.3.1 Perfil sócio-profissional da amostragem teórica

O primeiro grupo amostral, formado por nove gestores universitários (P1-P9) do Departamento de Enfermagem, foi indicado de maneira intencional pelo pesquisador, pois se tratava do objeto deste estudo. Desse grupo, procurou-se compreender a trajetória, principais responsabilidades, as percepções e significados do empreendedorismo sobre a sua prática de gestor universitário.

O primeiro grupo amostral obteve uma média de idade de 56,33 anos, todas eram do sexo feminino e 66,66% casadas. O ano de conclusão do curso de graduação correspondeu a uma faixa de 1970 a 1991, sendo a maioria nas décadas de 70 e 80. Destas, 66,66% formaram-se em instituições de ensino superior públicas. Todas possuíam doutorado e 33,33% pós-doutorado. Os participantes deste grupo ingressaram na carreira docente entre os anos de 1974 e 2005, principalmente em instituição privada (66,66%). O ano de ingresso como docente na UFSC destes participantes foi entre 1974 e 2012, sendo a maioria nos anos 2000. Todas possuíam experiências prévias como gestores universitários, estas relacionadas à representação docente, coordenação de curso de graduação e pós-graduação entre outros. 88,88% dos participantes não haviam feito cursos, especialização ou aprimoramento em gestão universitária. Ademais, sua carga horária semanal de trabalho ora foi considerada como excessiva a instituída por portaria (44,44%) ora como recomendada a instituída (44,44%). Apesar de que nos casos de excesso de carga horária de trabalho, este passou dos 600% em relação ao recomendado.

O segundo grupo amostral foi formado a partir da indicação do primeiro grupo amostral e também pelo processo de análise dos dados, por seis ex-gestores universitários (P10-P15), em especial ex-chefes do Departamento de Enfermagem. Para este grupo, foi retomada a questão dos significados atribuídos ao empreendedorismo. Porém, com uma avaliação e a percepção da evolução que essa gestão percorreu até os dias atuais.

A média de idade do segundo grupo amostral foi de 58,66 anos, 66,66% era do sexo feminino e 33,33% masculino, 83,33% era casado. O ano de conclusão do curso de graduação variou na faixa de 1974 a 1983, sendo a maioria na década de 70. 66,66% destes formaram-se em instituição pública. Todos eles possuíam doutorado e apenas um pós-doutorado. Quanto ao ano de ingresso

como docente, este compreendeu a faixa de 1974 a 1994, com representatividade na década de 70. No que se refere ao ano de ingresso como docente na UFSC, esse perfez a faixa de 1977 a 1994. Destes, 83,33% já havia experienciado a gestão universitária previamente, como pró-reitor, conselheiro, coordenador de curso de graduação e pós-graduação, entre outros. Neste grupo apenas 16,66% possuía curso, especialização ou aprimoramento em gestão universitária. Quanto a carga horária semanal de trabalho dedicada a gestão universitária, 50% relatou trabalhar menos horas do que o recomendando pela portaria ou no seu Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes (PAAD).

O terceiro grupo amostral, constituído por seis docentes do Departamento de Enfermagem (P16-P21), foi formado a partir da análise simultânea dos dados e da estratégia de “bola de neve” que apontavam este grupo como o mais influenciador das estratégias e ações adotadas pelos gestores e ex-gestores universitários, uma vez que as ações são tomadas de forma compartilhada por meio de colegas. Nesse sentido, este grupo foi convidado a responder, dentre outras questões, qual era sua percepção sobre o empreendedorismo na gestão do Departamento de Enfermagem e qual contribuição foi obtida a partir dessa ação.

Sendo assim, a idade média dos participantes do terceiro grupo amostral foi de 42,66 anos, 100% eram do sexo feminino e 50% casados. O ano de ingresso como docente correspondeu a uma faixa de 1994 a 2007, sendo que quatro deles (66,66%) iniciou este processo em uma instituição de ensino superior pública. O ano de ingresso como docente na UFSC se deu entre os anos de 1994 e 2014. Destes, 83,33% tiveram experiências anteriores na gestão universitária, relacionadas à representação docente e coordenadorias e, 66,66% não possuíam curso, especialização ou aprimoramento em gestão universitária.

O quarto grupo amostral, constituído por seis estudantes de graduação e pós-graduação em Enfermagem (P22-P27), foi fruto, assim como os demais, da análise dos dados e da estratégia de “bola de neve”, a partir das referências dos participantes anteriores de que este grupo seria o maior privilegiado em relação ao empreendedorismo na gestão universitária de enfermagem, uma vez que se trata do grupo propósito das universidades. Assim, este grupo foi questionado quanto as características que os mesmos vislumbravam em um empreendedor, quanto à um exemplo de pessoa empreendedora do Departamento de Enfermagem, assim

como a sua justificativa para isto, quanto à sua percepção do empreendedorismo na gestão do Departamento de Enfermagem e, quanto as ações promovidas pelo Departamento que contribuíram positivamente com o ensino e visibilidade do curso e/ou programa de pós-graduação em enfermagem.

A média de idade do quarto grupo amostral foi de 23 anos de idade, sendo 100% do sexo feminino e 100% solteiras. Do ponto de vista acadêmico, os três estudantes de graduação eram da primeira, sétima e oitava fase, já os de pós-graduação duas eram mestrandas do segundo ano e uma doutoranda do primeiro ano. Nenhuma delas tinha outra formação além da de enfermagem. Além disso, 66,66% eram bolsistas de pesquisa.

Dessa forma, os quatro grupos amostrais foram determinados até o alcance da saturação teórica dos dados, ou seja, até ocorrer a repetição ou a ausência de novos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2009).

#### 4.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os estudos que utilizam a TFD como método de análise qualitativa visam coletar e analisar simultaneamente os dados. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de janeiro e junho de 2015, por meio de entrevistas intensivas com questionamentos previamente estabelecidos, nos quais foram exploradas as experiências e os significados atribuídos ao empreendedorismo na gestão universitária (APÊNDICE A).

Foram utilizadas entrevistas intensivas, porque na TFD elas permitem ao pesquisador um exame detalhado de determinado tópico ou experiência, sendo por esse motivo consideradas método útil na investigação interpretativa (CHARMAZ, 2009).

Além disso, as entrevistas intensivas, segundo Charmaz (2009), permitem ao pesquisador explorar mais as experiências e significados mencionados; interromper a fala para investigar melhor um determinado tópico; solicitar maiores detalhes das informações dadas; questionar mais o participante quanto as suas ideias, sentimentos e ações; retroceder a um ponto anterior; alterar a ordem das perguntas; e, usar das suas habilidades de observação para promover maior discussão a partir dos questionamentos previamente selecionados.

As entrevistas foram realizadas individualmente no ambiente de trabalho ou em outro local de escolha do participante,

foram gravadas em dispositivo eletrônico de áudio, com duração variável entre 10 minutos e uma hora e vinte minutos. As gravações foram armazenadas e transcritas na íntegra utilizando o Microsoft® Office Word e inseridas no software NVIVO® 10, onde foi realizado o processo de codificação e organização dos dados.

Para a análise dos dados foram adotadas duas etapas principais de codificação, a inicial e a focalizada, segundo os preceitos de Charmaz (2009).

Na codificação inicial, codificou-se incidente por incidente das transcrições obtidas a fim de gerar códigos provisórios, comparativos e fundamentados nos dados (Figura 2). Os códigos provisórios foram utilizados para manter o pesquisador aberto a outras possibilidades analíticas, sendo progressivamente substituídos por códigos que satisfizeram melhor os dados do ponto de vista da compreensão dos significados e experiências dos participantes da pesquisa. Os códigos foram provisórios para o pesquisador poder reformulá-los e/ou aprimorá-los, a fim de que estes códigos capturassem ou condenassem os significados e as ações dos participantes (CHARMAZ, 2009).

**Figura 2** – Codificação inicial.

SIGNIFICADOS PARA EMPREENDEDORISMO	
<input type="radio"/>	Percebendo o empreendedorismo com medo
<input type="radio"/>	Percebendo-se como empreendedor
<input type="radio"/>	Empreender é avançar e inovar
<input type="radio"/>	Empreender é correr atrás
<input type="radio"/>	Empreender é perceber o que está acontecendo a sua volta
<input checked="" type="radio"/>	Empreender é a prioritico e fundamental de cada ser humano
<input type="radio"/>	Empreender é pensar no futuro
<input type="radio"/>	Empreender é compromisso, solidariedade e respeito
<input type="radio"/>	Empreender é crescer
<input type="radio"/>	Empreender é ser ousado
<input type="radio"/>	Empreender é buscar novas possibilidades
<input type="radio"/>	Empreender é ser criativo
<input type="radio"/>	Empreender envolve diálogo
<input type="radio"/>	Empreender é função do professor
<input type="radio"/>	Empreender está relacionado com a gestão do conhecimento
<input type="radio"/>	Empreender está relacionado com características do próprio gestor
<input type="radio"/>	Empreender na GU é contribuir com o ensino-aprendizagem de enfermagem
<input type="radio"/>	Empreender é envolver as pessoas
<input type="radio"/>	Empreender é não acomodar-se
<input type="radio"/>	Empreender é mudar, movimentar-se
<input type="radio"/>	Empreender é dar visibilidade para a enfermagem
<input type="radio"/>	Conseguindo ter sucesso apesar das adversidades
<input type="radio"/>	Empreender é ser multiplicador
<input type="radio"/>	Empreender é saber lidar com as frustrações

**Fonte:** Pesquisa de campo/NVIVO® (2015).

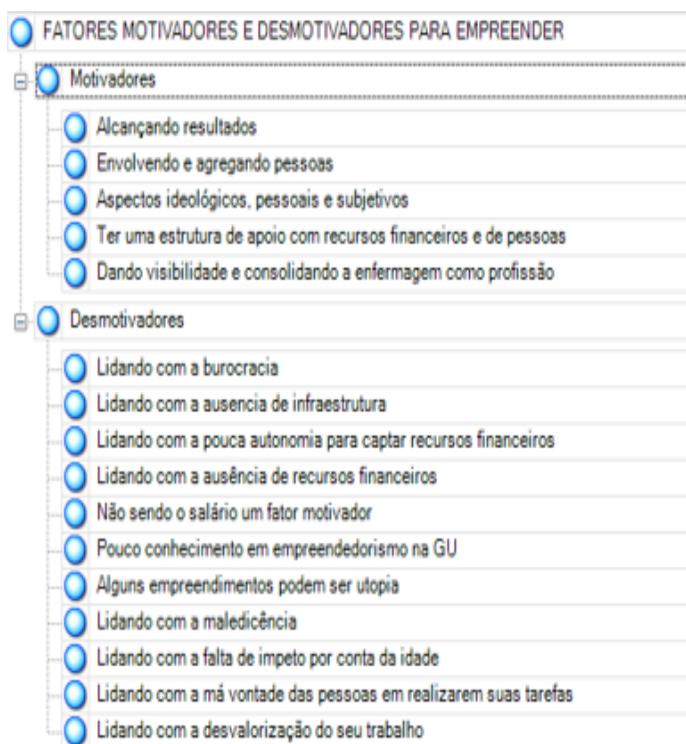
Essa fase da codificação requereu um olhar atento e minucioso dos dados, o que sugeriu alguns questionamentos no decorrer do processo como: “Estes dados representam o estudo de que?; O que os dados sugerem ou afirmam?; Do ponto de vista de

quem?; Qual categoria teórica esse dado específico indica?” (CHARMAZ, 2009, p. 74).

O pesquisador, dessa forma, manteve-se rigorosamente fixo nos dados, afinal bons códigos são derivados da permanência da mentalidade aberta do pesquisador; aproximação do pesquisador aos dados; manutenção dos códigos de forma simples e precisa; códigos curtos; comparação de dados com dados; e, deslocamento rápido do pesquisador pelos dados (CHARMAZ, 2009).

Na fase focalizada, os códigos mais significativos e/ou frequentes foram agrupados por similaridades e diferenças conceituais, formando categorias com nomes mais abstratos que sintetizaram e explicaram um segmento maior de dados (incidente/incidente) (Figura 3). Comparando-se códigos iniciais com códigos iniciais, construiu-se códigos focais dos quais originaram categorias conceituais, que emergiram dos códigos focais com as ideias e processos centrais dos dados (CHARMAZ, 2009).

**Figura 3** – Codificação focalizada.



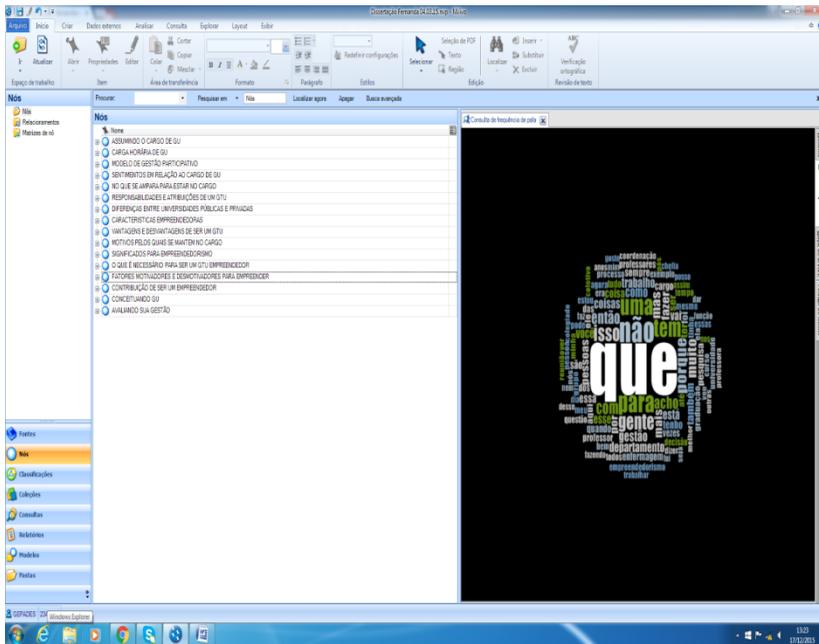
**Fonte:** Pesquisa de campo/NVIVO® (2015).

Cabe ressaltar que todo esse processo de codificação e agrupamento dos dados/códigos foi feito mediante sensibilidade teórica, a qual Charmaz (2009) procura definir a partir da necessidade de observação da vida estudada e realização de comparação e exploração de novas ideias. Dessa forma, para aprimorar a sensibilidade teórica, fez-se necessário elaborar códigos e categorias com verbos no gerúndio. Isto se deu como forma de permitir a reflexão sobre a ação nos dados. Para este processo de organização, codificação e categorização foi utilizado, conforme já mencionado o software NVIVO®, o que permitiu maior dinamicidade para trabalhar com os dados textuais.

O software NVIVO® versão 10 trabalha com o conceito de projeto a partir da construção de nós, utilizados de forma isolada ou hierárquica, formando uma árvore de nós (LAGE, 2011). Neste

trabalho, foi utilizada a árvore de nós para estabelecer as relações hierárquicas que existem entre as categorias, subcategorias e códigos. Sendo assim, as categorias tratam-se da maior estrutura hierárquica, as subcategorias da intermediária e os códigos da menor estrutura hierárquica, conforme ilustrado na figura abaixo (Figura 4):

**Figura 4** – Fragmento da árvore de nós do projeto NVIVO versão 10 com os três nós abertos.



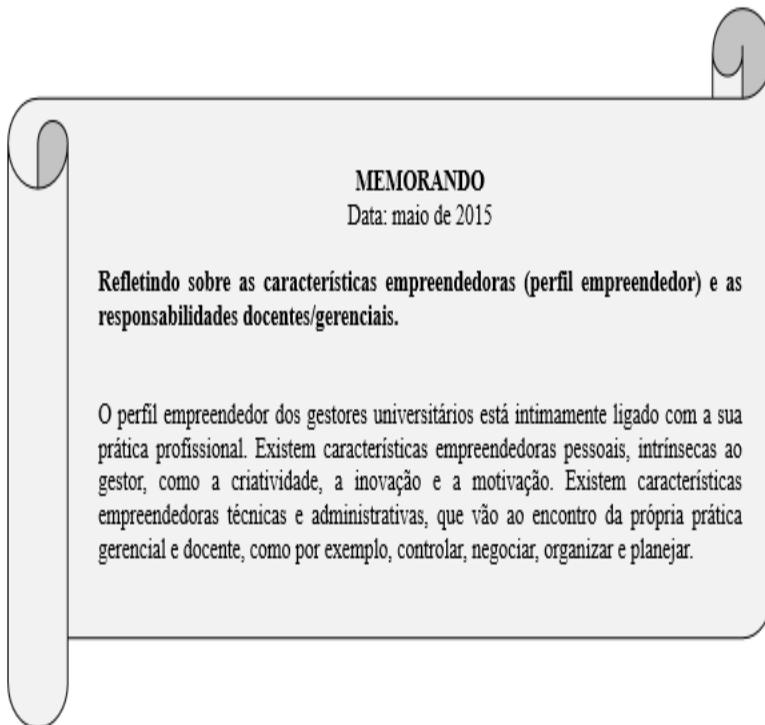
**Fonte:** Pesquisa de campo/NVIVO® (2015).

Ao final do processo de análise dos dados, resultaram-se oito categorias e 29 subcategorias que serão apresentadas posteriormente.

Durante a coleta e análise dos dados, construíram-se memorandos e diagramas. Os memorandos são anotações analíticas do pesquisador enquanto que os diagramas são representações gráficas que tem como finalidade mostrar as relações complexas que se estabelecem entre os dados (CHARMAZ, 2009). Apresenta-se, a seguir, figuras representando

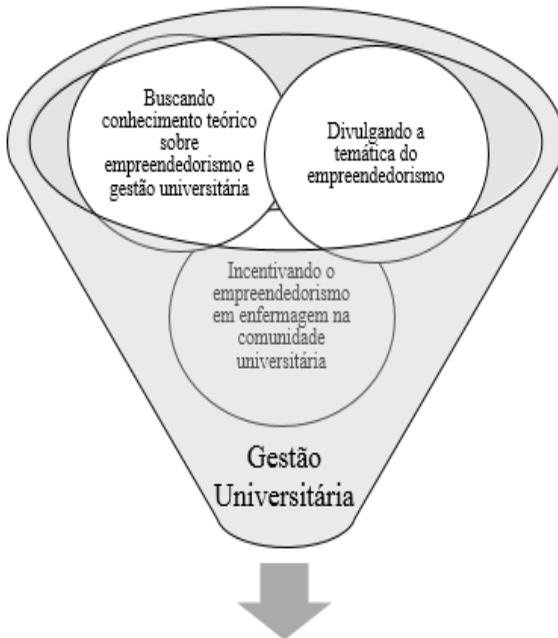
um exemplo de memorando (Figura 5) e diagrama (Figura 6), respectivamente, elaborado pelo autor.

**Figura 5** – Exemplo de memorando.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2015).

**Figura 6** – Exemplo de diagrama.



## **(Intra)empreendendo coletivamente na gestão universitária pública de enfermagem**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2015).

Ao final do processo, construiu-se um modelo esquemático com as categorias levantadas, o qual serviu de subsídio para a criação do modelo interpretativo dos achados da pesquisa. O modelo interpretativo após elaborado foi enviado a três pessoas para validação, sendo duas com experiência no método e uma participante da pesquisa. As sugestões foram no sentido da redação das categorias e interconexão com o fenômeno. As contribuições foram aceitas e incorporadas ao estudo.

### 4.5 ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Estadual do Estado de Santa

Catarina (UDESC), com o parecer número 915.341 e CAAE 38390814.9.0000.0118 na data de 15 de dezembro de 2014 (ANEXO 1).

Durante o estudo, para atender aos aspectos éticos, foram seguidas as recomendações da Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012). Todos os integrantes da pesquisa foram esclarecidos sobre os objetivos e o método do estudo, bem como tiveram assegurados seus direitos de acesso aos dados. O consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B) por escrito foi solicitado e assinado por todos os participantes, garantindo a confidencialidade da identidade dos mesmos e das informações colhidas. Foi garantida a eles a liberdade de participar, como também deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, caso sintam necessidade e entendam que é o melhor para si.

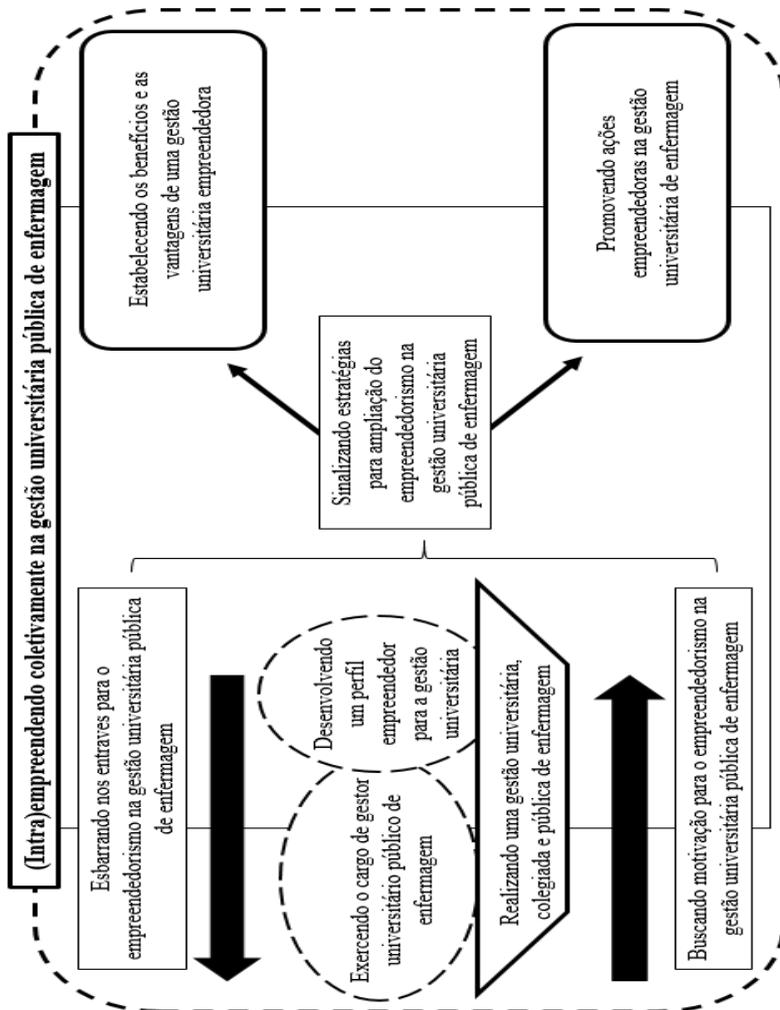
A confidencialidade da identidade dos participantes do estudo foi preservada por meio da adoção da letra “P” de participante, seguido por códigos numéricos para identificação dos seus depoimentos no relatório final da pesquisa. As gravações das entrevistas foram eliminadas depois de transcritas, sendo que as transcrições dos depoimentos ficarão de posse da pesquisadora por cinco anos e depois destruídos. Desta forma, o consentimento das gravações foi solicitado aos participantes por escrito (APÊNDICE C).

Quanto aos riscos e benefícios do estudo, esta pesquisa não envolveu riscos de natureza física ou psicológica, nem acarretou implicações institucionais aos participantes. Porém, em se tratando de uma pesquisa que envolve a coleta de dados por meio de entrevistas poderia haver riscos mínimos como desconfortos psicológicos, modificações nas emoções, stress e culpa. Cabe destacar que os participantes não manifestaram ou referiram desconfortos nesse sentido. Além disso, esta pesquisa não trará benefícios diretos ao participante, porém contribuirá na construção de melhores modelos de gestão universitária bem como no desenvolvimento de práticas empreendedoras.

## 5 RESULTADOS

Do processo de codificação e categorização dos dados, resultaram oito categorias e 29 subcategorias que deram origem ao fenômeno: **“(Intra)empreendendo coletivamente na gestão universitária pública de enfermagem”**. A relação das categorias com o fenômeno está expressa na Figura 5.

**Figura 7 – Modelo representativo.**



**Fonte:** Pesquisa de campo (2015).

A categoria Realizando uma gestão universitária, colegiada e pública de enfermagem suporta as categorias Exercendo o cargo de gestor universitário público de enfermagem e Desenvolvendo comportamentos e atitudes empreendedoras dos enfermeiros gestores universitários. As categorias Esbarrando nos entraves para

o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem e Buscando a motivação para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem são respectivamente desfavorável e favorável ao desenvolvimento do fenômeno.

A categoria Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem tem o amparo das categorias anteriormente citadas e auxilia no progresso das categorias Estabelecendo os benefícios e as vantagens de se fazer uma gestão universitária empreendedora e Construindo ações empreendedoras na gestão universitária de enfermagem.

As categorias e subcategorias elaboradas como resultados deste estudo são apresentadas no Quadro 1.

#### **Quadro 1 – Apresentação das categorias e subcategorias.**

<b>CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS</b>
Realizando uma gestão universitária, colegiada e pública de enfermagem
Gerenciando uma universidade pública Compartilhando a tomada de decisão Participando da gestão colegiada
Exercendo o cargo de gestor universitário público de enfermagem
Assumindo o cargo de gestor universitário Mantendo-se no cargo de gestor universitário Atuando como gestor universitário público de enfermagem Estabelecendo a carga horária de gestor universitário Definindo o que é necessário para ser um gestor universitário empreendedor
Desenvolvendo um perfil empreendedor para a gestão universitária
Aperfeiçoando habilidades pessoais Aprimorando atitudes técnicas e gerenciais
Buscando motivação para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem
Construindo um ambiente de trabalho mais saudável Contribuindo com o ensino de enfermagem Colaborando com a universidade e o departamento de enfermagem

Motivando-se pela contribuição social Promovendo a visibilidade da profissão e do departamento de enfermagem Alcançando resultados de sucesso a partir do exercício gerencial
Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem
Enfrentando as dificuldades do modelo burocrático de gestão universitária Carecendo de recursos e estrutura Encarando o acúmulo de responsabilidades docentes Deplorando-se com a carência de ensino e conhecimento empreendedor Tendo dificuldade em gerenciar pessoas
Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem
Divulgando a temática do empreendedorismo Buscando conhecimento teórico sobre empreendedorismo e gestão universitária Incentivando o empreendedorismo em enfermagem na comunidade universitária
Estabelecendo os benefícios e as vantagens de uma gestão universitária empreendedora
Obtendo satisfação pessoal com o cargo de gestor universitário Buscando satisfação profissional
Promovendo ações empreendedoras na gestão universitária de enfermagem
Ofertando cursos e capacitações sobre ensino empreendedor Consolidando um modelo de gestão universitária dialógico Ampliando as dependências físicas do departamento de enfermagem
FENÔMENO: (Intra)empreendendo coletivamente na gestão universitária pública de enfermagem

**Fonte:** Pesquisa de campo (2015).

A categoria “Realizando uma gestão universitária, colegiada e pública de enfermagem” apresenta como o empreendedorismo ocorre nas universidades públicas que possuem modelo colegiado de gestão universitária. A subcategoria *Gerenciando uma universidade pública* ilustra as diferenças de gestão universitária no contexto público e privado; a subcategoria

*Compartilhando a tomada de decisão* revela que as decisões nas diferentes esferas de gestão universitária são compartilhadas, e; a subcategoria *Participando da gestão colegiada* traz a questão dos interesses coletivos em detrimento das motivações individuais.

*Eu que já trabalhei em uma [universidade] particular e federal percebo as diferenças, acho que isso influencia na questão do empreendedorismo dentro da enfermagem no contexto universitário (P21).*

*Aqui [na federal] tudo o que nós pensamos acontece, acontece entre aspas, é possível de acontecer. Depende muito mais de nós, da gente insistir e insistir, nem que seja daqui há dois, três ou quatro anos [...] (P1). A tomada de decisão depende do coletivo, das pessoas com que você está trabalhando. Você não tem uma liberdade total para tomar decisões frente ao que você acredita, ao que você deve fazer. Você depende de um colegiado, dos outros colegas [...] (P5).*

*[...] a [gestão] envolve instâncias, não é uma ação solitária, porque as vezes pode parecer. Esses procedimentos todos são realizados através dos órgãos colegiados (P4).*

*Eu sempre procuro fazer o melhor para o coletivo naquele grupo que eu estou trabalhando. Eu não trabalho com necessidades individuais, eu trabalho com necessidades grupais e as necessidades grupais ajudam o individual, mas eu não trabalho com o bem individual, sempre para o bem coletivo (P7).*

A categoria “Exercendo o cargo de gestor universitário público de enfermagem” expressa por meio da subcategoria *Assumindo o cargo de gestor universitário* o processo de exercer o cargo de gestor universitário perante sua trajetória pessoal e as relações coletivas estabelecidas ao longo da sua prática docente. Além disso, essa categoria evidencia motivos que fazem o gestor universitário permanecer no cargo e desempenhar suas funções, por meio das subcategorias: *Mantendo-se no cargo de gestor universitário* e *Atuando como gestor universitário público de*

*enfermagem*, respectivamente. Também estabelece a carga horária dos gestores universitários e define o que é necessário para ser um gestor universitário empreendedor.

*O que acontece com as pessoas que tem a característica de líder e que o grupo percebe essa liderança? O grupo te chama para ocupar uma determinada posição (P7).*

*[...] o que me incentivou foram as pessoas solicitando que eu continuasse, querendo que eu ficasse para ajudar nas propostas e dar continuidade. Tive o apoio do departamento não só das pessoas individualmente, mas do colegiado como um todo [...] (P10).*

*[...] o [gestor] tem que saber gerenciar pessoas, ser político, porque esse é o seu trabalho principal [...] (P7).*

*Só que quando tu estás envolvida tu não te dás conta, tu não controlas tua carga horária. Quando tu saís é que tu te dás conta que é um número excessivo de horas, porque tu trabalhas às vezes final de semana, férias [...] (P8).*

*[...] eu tenho uma vantagem porque eu tenho toda uma bagagem, então eu trouxe várias experiências, eu passei por uma instituição que também era pública, que me deu várias experiências [...] (P1).*

*Eu acho que é importante o profissional entender como é que funciona a estrutura universitária (P12).*

Em “Desenvolvendo um perfil empreendedor para a gestão universitária” é abordado os comportamentos e atitudes empreendedoras que caracterizam o perfil empreendedor do enfermeiro gestor universitário. A subcategoria *Aperfeiçoando habilidades pessoais* determina a identidade do enfermeiro gestor universitário empreendedor, ou seja, os comportamentos e atitudes intrínsecas (pessoais) do mesmo. A subcategoria *Aprimorando atitudes técnicas e gerenciais* traz as ações técnicas e gerenciais que os enfermeiros empreendedores tomam em relação à gestão universitária.

*Eu acho que o empreendedor tem uma visão mais distante, uma visão mais de futuro (P18).*

*Eu acho que [o empreendedorismo é] a busca de coisas novas o tempo inteiro e que te desafiem (P16).*

*Responsabilidade, acho que a pessoa tem que ser condizente naquilo que faz, compromisso, dedicação, acho que todas essas qualidades são intrínsecas (P22).*

*Eu acho que ele tem que ser criativo (P27).*

*Eu vejo que empreender vai muito de acreditar em si, acreditar na ideia, estar motivado, ter energia para partir para novos rumos (P6).*

*Tem que ser ousado, ousadia para mim é o ponto forte (P10).*

*[...] vejo também que são pessoas muito ativas [...] (P23).*

*[...] o grande empreendedor é aquele que procura fazer o melhor que ele pode apesar das condições nem sempre serem as melhores. É aquele que procura com o pouco que tem, fazer o melhor que pode (P7).*

*Tem que ser inovador, o empreendedorismo exige inovação (P5).*

*Eu acredito que o empreendedor na enfermagem é aquele que é liderança, é um modo de liderar (P17).*

*Acho que nessa questão do empreendedorismo a gente alia as oportunidades (P14).*

A categoria “Buscando motivação para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem” ressalta quais são os fatores que motivam os gestores universitários de enfermagem a empreender. No caso, esses fatores estão separados em subcategorias que determinam os motivadores como a vontade de: construir um ambiente de trabalho mais saudável; contribuir com o ensino de enfermagem, com a universidade, departamento e sociedade; promover a visibilidade para a profissão e departamento de enfermagem; alcançar os resultados de sucesso a partir do exercício gerencial.

*Buscando melhores condições de trabalho, um ambiente mais saudável, coisas que efetivamente possam beneficiar o maior conjunto de pessoas (P14).*

*[...] de criar um enfermeiro mais comprometido com as necessidades da profissão, com competência técnica, com qualidade profissional, mas também com compromisso com a sociedade, eu acho que essa era a grande motivação [...] (P11).*

*[...] contribuir com o docente dentro do departamento e o departamento para fora [sociedade], para as pessoas, para a formação, para o hospital universitário (P16).*

*Ajudar os professores a colocarem em prática as ideias de trabalho que vão contribuir com a sociedade (P6).*

*Na enfermagem eu vejo o empreendedorismo como uma forma de ampliar a expressão da profissão na sociedade. Eu acho que o empreendedorismo seria as ações onde se busca colocar a enfermagem numa posição de destaque e reconhecimento dentro da sociedade (P18).*

*Os motivadores eu acho que é isso, acreditar que a gente pode ser melhor, acreditar que a gente pode construir coisas novas, que pode ir adiante (P12).*

*[...] tentar aprimorar o serviço de uma forma mais ágil e de qualidade (P25).*

A categoria “Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem” elucida as dificuldades de manter o empreendedorismo na prática gerencial universitária. Essas dificuldades acarretam em entraves para o serviço, pois os gestores universitários acabam esbarrando nas dificuldades do modelo burocrático de gestão universitária; na carência de recursos e estrutura; no acúmulo de responsabilidades docentes; na carência de ensino e conhecimento empreendedor, e; na dificuldade em gerenciar pessoas.

*A burocracia eu acho que é uma das barreiras mais importantes, porque muitas*

*vezes dentro do departamento as ideias vêm, os projetos são construídos, mas a questão de prazos, de tempo de aprovação e de passar em reunião acabam fazendo com que essas possibilidades se percam, não porque o professor, o coordenador do curso ou o da fase não fez, mas porque são muitas instâncias que acabam sendo burocráticas no sentido de não ser tão rápido (P21).*

*Eu acho que a própria natureza da universidade é muito complexa (P11).*

*O que eu percebi é que a questão financeira pode ser uma questão que barre o empreendedorismo [...] (P26).*

*As barreiras são a questão do tempo, porque eu não tenho só esse cargo, eu sou professora na graduação, dou aula em outro mestrado que é o profissional, na residência, no doutorado (P5).*

*Eu não vejo muita oportunidade, eu vou falar pela graduação, porque é aquilo que eu vivencio. Aluno da graduação é criado para trabalhar no SUS, para trabalhar dentro do hospital, para ser um enfermeiro generalista, eles não abrem oportunidade para a gente conhecer as outras áreas da enfermagem, principalmente as áreas empreendedoras que são na maioria das vezes autônomas. Eu sinto que eles [departamento] seguram muito o aluno, a gente não conhece uma empresa, a gente não tem oportunidade de fazer estágio em outros lugares que não sejam os hospitais que são vinculados ao departamento [...] (P23).*

*[...] querer gerenciar professores é como querer pastorear gatos. Tu sabes como é um pastor de ovelhas, ele pega as ovelhas e vai pastoreando elas. Mas os gatos não, tu consegue orientar os gatos? Não! [...] (P15).*

A categoria “Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem” apresenta mecanismos que podem ser empregados

em uma gestão universitária pública de enfermagem para a promoção de empreendedorismo. Esses mecanismos podem ser divididos em focos, representados pelas subcategorias: *Divulgando a temática do empreendedorismo*; *Buscando conhecimento teórico sobre empreendedorismo e gestão universitária* e; *Incentivando o empreendedorismo em enfermagem na comunidade universitária*.

*Comunicação, ter um grupo, ter alguém que divulgue, que se converse. A gente até sabe que tem um grupo que trabalha, mas sabe que é algo muito fechado, não é muito divulgado. Então acho que precisava ter uma divulgação mais ampla, roda de conversa, discussão sobre a temática para que as pessoas possam primeiro entender o que é, ver se elas têm características para conseguir desenvolver (P24).*

*[...] todos os cargos que eu exerci eu sempre estudei sobre gestão, não só sobre gestão universitária, mas sobre gestão em geral, sempre procurei me manter atualizada (P12).*

*O conhecimento para mim está atrelado ao empreendedorismo, não dá para você avançar, empreender novas propostas, modos de agir, sem ter conhecimento (P5). Não é só pensar em ser empreendedora, mas mostrar ser empreendedora naquilo que você faz. Nesse sentido, eu tenho um dever de incentivar os alunos a serem futuros empreendedores (P9).*

A categoria “Estabelecendo os benefícios e as vantagens de uma gestão universitária empreendedora” revela os aspectos que beneficiam e/ou trazem vantagem aos gestores universitários de enfermagem. Os benefícios e vantagens apresentadas pelos participantes são descritos por duas subcategorias: *Obtendo satisfação pessoal com o cargo de gestor universitário* e; *Buscando satisfação profissional*. Sendo assim, os benefícios pessoais referem-se principalmente ao aprendizado e crescimento pessoal provindo da experiência que a gestão universitária proporciona. Já a satisfação profissional garante ao gestor universitário o orgulho de ser o representante e porta-voz de um colegiado de professores.

*Os motivadores são bem ideológicos, daquilo que eu acredito, daquilo que eu espero, daquilo que eu desejo [...] (P2).*

*[...] empreender sempre vai te trazer a possibilidade de melhoria, de crescimento, de aspectos positivos (P3).*

*Um motivador eu entendo que é o meu próprio desenvolvimento (P8).*

*[...] quando a gente ocupa um cargo o aprendizado é muito grande (P14).*

*Eu acho que um benefício de um cargo de chefia é sempre a possibilidade de você poder representar um grupo de professores do departamento de enfermagem do qual eu sempre me orgulhei muito [...] (P12).*

*No caso a representação. Eu representava o departamento de enfermagem, quando eu falava eu falava em nome de todos os professores, dos alunos e dos servidores (P13).*

A categoria “Promovendo ações empreendedoras na gestão universitária de enfermagem” traz as ações desenvolvidas pelo Departamento de Enfermagem que no julgamento dos participantes são consideradas empreendedoras ou empreendimentos. Sendo assim, os participantes exemplificaram algumas ações por meio das subcategorias: *Ofertando cursos e capacitações sobre ensino empreendedor*; *Consolidando um modelo de gestão universitária dialógico* e; *Ampliando as dependências físicas do departamento de enfermagem*.

*Teve uma disciplina agora que foi aberta para ver a questão do empreendedorismo (P19).*

*Eu acho que a pesquisa não deixa de ser um tipo de investimento, não deixa de ser um tipo de empreendedorismo, não deixa de ser uma inovação [...] (P27).*

*[...] essa gestão propicia uma liberdade muito grande para os próprios professores e para a coordenação de fase. Acho que isso também é importante dentro dessa questão de desenvolver o empreendedorismo dentro do próprio departamento (P21).*

*[...] uma das coisas que eu acho interessante e que colocaria como empreendedora, e que faz parte do que tem que ser feito no departamento, mas mais em relação a forma que vem sendo organizado, uma coisa que eu gosto muito, por exemplo, são os fóruns que são realizados para conversar [...] (P16).*

*Esse prédio também começou na nossa gestão e a gente fazia um monitoramento quase que diário da obra [...] visando maior conforto, maiores condições de trabalho, isso foi um esforço coletivo, não foi só da chefia, foi também em parceria com a pós-graduação e aí o prédio está aqui (P15).*

*A gente passa aqui mais do que a gente passa na nossa casa, e a gente precisa ter conforto. Eu acho que conforto também tem relação com isso [empreendedorismo], como eu dar conforto para o meu trabalhador eu acho que isso inova. [...]. Atualmente eu vejo isso com bons olhos a mudança dos laboratórios, trazendo novas tecnologias (P20).*

## 5.1 MANUSCRITO 2 – ESTRATÉGIAS PARA A SUPERAÇÃO DOS ENTRAVES PARA O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM

### ESTRATÉGIAS PARA A SUPERAÇÃO DOS ENTRAVES PARA O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM

---

#### RESUMO

Este estudo objetivou compreender os entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem e as estratégias utilizadas para superá-los. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, orientada pela Teoria Fundamentada nos Dados. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e julho de 2015, por meio de entrevistas intensivas com 27 participantes divididos em quatro grupos amostrais. A análise dos dados foi realizada mediante codificação inicial e focalizada. Os entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem são o modelo burocrático de gestão universitária, a carência de recursos e infraestrutura, a multiplicidade de atividades docentes, a deficiência de conhecimento em empreendedorismo e gestão universitária e a dificuldade no gerenciamento de pessoas. As estratégias para superar esses entraves são a divulgação da temática do empreendedorismo, a busca por conhecimento teórico em empreendedorismo e gestão universitária e o incentivo ao empreendedorismo na comunidade acadêmica. Este estudo traça um esboço inicial do panorama do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem.

**Descritores:** Contrato de risco. Enfermagem. Pesquisa em Administração de Enfermagem. Educação em Enfermagem.

---

#### INTRODUÇÃO

O empreendedorismo não é um tema recente, na verdade ele existe desde que o homem empregou a primeira ação inovadora

com o propósito de melhorar a vida do próprio homem, seja com relação aos demais ou com a natureza (DOLABELA, 2008). Contudo, foi por volta do século XX que o empreendedorismo passou a ser visto como estratégia essencial para o desenvolvimento econômico do Brasil, bem como promotor de melhores condições de vida para a sociedade (BERNARDO; TADEUCCI; ARAUJO, 2013).

Apesar da heterogeneidade dos conceitos de empreendedorismo na contemporaneidade, para definir-se como empreendedor é necessário possuir habilidades técnicas, gerenciais e pessoais. As habilidades técnicas estão relacionadas ao saber ouvir, falar, escrever, entender, ser organizado, liderar, trabalhar em equipe e ter *know-how* na sua área de atuação. As habilidades gerenciais envolvem o processo de criação, desenvolvimento e gerenciamento da organização: marketing, administração, finanças, operacionalização, produção, tomada de decisão, controle e negociação. Já as habilidades pessoais dizem respeito à disciplina, a assumir riscos, a ser inovador, a estar apto a mudanças, a ser persistente e visionário (DORNELAS, 2005).

Na Enfermagem, o empreendedorismo mostra-se evidente desde o século XIX, por meio da atuação pioneira de Florence Nightingale no cuidado aos soldados durante a Guerra da Criméia e da fundação da Escola de Enfermagem no Hospital Saint Thomas, dando início ao surgimento das bases científicas da profissão (COSTA et al., 2009).

Nesse sentido, a Enfermagem como ciência, tecnologia e profissão em muito avançou em relação ao empreendedorismo. Exemplos disso são os novos campos de atuação profissional, como a prática autônoma de assessoria e consultoria, a formação de consultórios, o atendimento domiciliar, os serviços pré-hospitalares e a construção de patentes. Entretanto, apesar dos avanços e práticas empreendedoras já conquistadas, novas possibilidades ainda podem e devem ser desenvolvidas. Nessa direção, o processo de educação ocupa importante espaço na instrumentalização de novos empreendedores (ERDMANN et al., 2009).

Assim, a educação empreendedora mostra-se essencial para a formação de pensadores e lideranças com perfil empreendedor (ERDMANN et al., 2009). Porém, para tanto, é necessário que haja reformulação das propostas pedagógicas e dos serviços de gestão universitária existentes. As propostas pedagógicas devem ser

alteradas no sentido de modificar partes do currículo para a educação empreendedora. Já as modificações da gestão universitária estão relacionadas ao suporte, amparo e condições que a gestão dá ao ensino (RODRIGUES; MENDES SOBRINHO, 2007; CAMPOS; RIBEIRO, 2013).

Entendendo a influência que a gestão universitária tem sobre a formação e instrumentalização de um perfil empreendedor para a enfermagem, em especial para os enfermeiros do âmbito universitário público, surgiu o interesse em desenvolver esse estudo, que buscou responder as seguintes **questões norteadoras**: quais são os entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem? Quais são as estratégias que podem ser desenvolvidas para superar esses entraves?

A fim de responder as questões supracitadas, este estudo teve como objetivo compreender os entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem e as estratégias utilizadas para superá-los.

## MÉTODOS

Estudo qualitativo orientado pelos preceitos construtivistas da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) ou *Grounded Theory* (CHARMAZ, 2009). O cenário de escolha do estudo foi um Departamento de Enfermagem de uma universidade pública do sul do Brasil.

Para composição da amostragem teórica, foram compostos quatro grupos amostrais (GA). O primeiro GA (P1-P9) foi formado por nove gestores universitários lotados no Departamento de Enfermagem. Nesse grupo, incluíram-se enfermeiros docentes que exerciam cargos de gestão universitária, por exemplo: chefe de departamento, coordenador de curso de graduação, coordenadores de pesquisa, extensão, estágio, laboratório de Enfermagem, entre outros. O segundo GA (P10-P15) foi definido por seis enfermeiros ex-gestores universitários, em especial ex-chefes do Departamento de Enfermagem. O terceiro GA (P16-P21) foi constituído por seis enfermeiros docentes do Departamento de Enfermagem. Já do quarto GA (P22-P27), participaram seis estudantes de Enfermagem – três acadêmicos do curso de Graduação em Enfermagem e três pós-graduandos do Programa de Pós-graduação em Enfermagem da referida universidade pública.

O primeiro grupo amostral foi delimitado de forma intencional, conforme preconiza a TFD, a partir do seguinte critério de inclusão: experiência mínima de três meses no cargo de gestão universitária. A definição desse período ocorreu com base na crença de que três meses é um tempo mínimo para o gestor se apropriar de suas atividades. Os demais grupos amostrais surgiram a partir da análise dos dados do primeiro grupo amostral bem como pela estratégia de amostragem de rede ou “bola de neve” (CHARMAZ, 2009; POLIT; BECK, 2011). Não foram adotados critérios de exclusão. As hipóteses que nortearam a formação dos demais GA foram às referências feitas pelo primeiro GA de que os ex-gestores seriam os mais indicados para avaliar a gestão universitária como um todo e também que os demais docentes e discentes seriam os grupos influenciados pelo empreendedorismo na gestão universitária.

O tamanho da amostra teórica foi determinado pela saturação teórica dos dados (CHARMAZ, 2009), que foi atingida com 27 participantes. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas intensivas (CHARMAZ, 2009). Foram realizadas individualmente no local de trabalho ou em ambiente escolhido pelos participantes, nos meses de janeiro a julho de 2015. As entrevistas foram gravadas em meio digital, tiveram duração média de 30 minutos e foram transcritas na íntegra.

A coleta e análise de dados ocorreram simultaneamente por meio da codificação inicial e focalizada (CHARMAZ, 2009). Na codificação inicial, codificou-se incidente por incidente das transcrições obtidas a fim de se gerar códigos provisórios, comparativos e fundamentados nos dados. Na codificação focalizada, os códigos mais significativos e/ou frequentes foram agrupados por similaridades e diferenças conceituais, formando categorias com nomes mais abstratos que sintetizaram e explicaram um segmento maior de dados (incidente/incidente) (CHARMAZ, 2009).

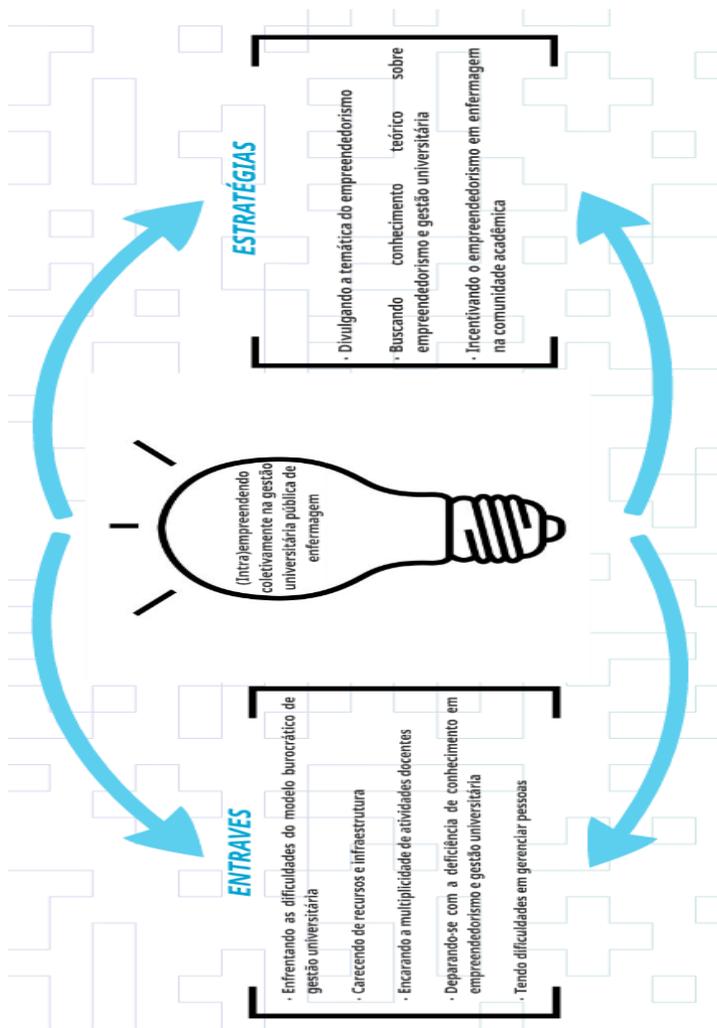
A partir do processo de análise, surgiram oito categorias que inter-relacionadas sustentam o fenômeno “(Intra)empreendendo coletivamente na gestão universitária pública de enfermagem”. Neste estudo, focalizam-se duas das categorias encontradas: “Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem” e “Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem”.

Os aspectos éticos foram respeitados conforme previsto pela Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012). Este estudo foi aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa sob parecer número 915.341 e CAAE 38390814.9.0000.0118. A confidencialidade da identidade dos participantes foi preservada a partir de códigos compostos pela letra “P”, de participante, seguida do número ordinal de cada entrevista (ex.: P1, P2,..., P27).

## **RESULTADOS**

A categoria Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem apresenta cinco subcategorias: Enfrentando as dificuldades do modelo burocrático de gestão universitária, Carecendo de recursos e infraestrutura, Encarando a multiplicidade de atividades docentes, Deparando-se com a deficiência de conhecimento em empreendedorismo e gestão universitária e Tendo dificuldades em gerenciar pessoas. A categoria Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem é sustentada por três subcategorias intituladas: Divulgando a temática do empreendedorismo, Buscando conhecimento teórico sobre empreendedorismo e gestão universitária e Incentivando o empreendedorismo em enfermagem na comunidade acadêmica. A interconexão entre as categorias, subcategorias e o fenômeno está ilustrada na Figura 1.

**Figura 1** – Representação das subcategorias dos entraves e estratégias sobre o fenômeno encontrado.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

A seguir será apresentada cada uma das categorias e respectivas subcategorias.

## ESBARRANDO NOS ENTRAVES PARA O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM

### **Enfrentando as dificuldades do modelo burocrático de gestão universitária**

A burocracia do sistema público foi elencada como a principal dificuldade para o empreendedorismo na gestão universitária de enfermagem. De acordo com os participantes, os trâmites administrativos e a organização burocráticas dos processos internos da universidade prejudicam o trabalho docente, bem como o desenvolvimento de novas ideias e projetos.

*Eu acho que a maior desvantagem é a burocracia aos extremos, isso prejudica demais o trabalho, tudo tu tens que praticamente implorar para conseguir e muitas coisas tu não consegues (P7).*

*[...] a gestão universitária continua do mesmo jeito, a mesma burocracia que não deixa a gente ir muito além (P10).*

*Eu acho que a burocracia é uma das barreiras mais importantes, porque muitas vezes dentro do departamento as ideias vêm, os projetos são construídos, mas a questão de prazos, de tempo de aprovação e de passar em reunião acabam fazendo com que se percam algumas possibilidades (P21).*

### **Carecendo de recursos e infraestrutura**

Também dificultam o empreendedorismo na gestão universitária a carência de recursos financeiros, ausência de pessoal de suporte, dificuldade com a disponibilidade de material e infraestrutura incondizente com as necessidades dos docentes.

*A questão da infraestrutura e do orçamento. A gente não tem uma estrutura de apoio aqui dentro (P2).*

*Hoje nós poderíamos ter um bolsista, mas eles [departamento] não se dão conta que não tem alguém que possa auxiliar (P6).*

*Às vezes nós temos certa dificuldade com o material, às vezes demora (P9).*

### **Encarando a multiplicidade de atividades docentes**

Os gestores e professores do estudo destacaram a multiplicidade de tarefas que exercem no cotidiano laboral. Os gestores, em especial, referem dificuldade em conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão quando assumem cargos gerenciais. A carga horária para exercer todas essas atividades, segundo eles, não é suficiente, o que gera sobrecarga de trabalho e estresse, podendo comprometer as condições de saúde do docente.

*Uma barreira que sempre é muito importante para nós, é a barreira da própria carga horária insuficiente para a demanda (P4).*

*Então para a gente dar conta de ser gestora, continuar produzindo, continuar escrevendo, continuar a carreira acadêmica, tu sofres muito, é um desgaste muito grande, essas são as grandes desvantagens (P7).*

*Eu acho que a gente tem muitas funções para o pouco tempo que se tem. Isso gera sobrecarga, as pessoas ficam doentes e estresse. Isso eu acho que faz com que baixe um pouco a produtividade do conhecimento (P18).*

### **Deparando-se com a deficiência de conhecimento em empreendedorismo e gestão universitária**

Como barreira ao empreendedorismo foi relatada a deficiência de conhecimento na própria temática, bem como a deficiência de conhecimento em gestão universitária. A pouca divulgação dessas temáticas no meio acadêmico e a ausência de capacitação formal em ambas as áreas são responsáveis por essa deficiência. O desconhecimento em gestão universitária e empreendedorismo, como área de conhecimento, foi percebido a partir dos relatos de incipiência, falta de diálogo e ausência de capacitações sobre o tema.

*A gente precisaria ter cursos ou capacitações para que pudesse se aprimorar mais, ter um conhecimento melhor em gestão para poder desempenhar melhor esse cargo. Eu acho que são duas barreiras ou dificuldades, a questão de*

*capacitação, que eu acho que a gente precisaria de mais, a gente nunca teve na verdade (P5).*

*Eu acho que a maior barreira é não se falar sobre o empreendedorismo. É um assunto que não se é falado, não se é estimulado e como não se tem esse diálogo fica difícil a pessoa poder ter em mente o que ela pode fazer. É um assunto muito incipiente (P24). Acredito que a falta de conhecimento e de experiências sejam barreiras, se você tiver falta de conhecimento ou de experiência em uma determinada área para você empreender talvez você vá ter dificuldades (P17).*

### **Tendo dificuldades em gerenciar pessoas**

Outro aspecto que prejudica o desenvolvimento do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem advém da dificuldade inerente a prática gerencial, no tangente à gestão de pessoas. O desafio de gerir pessoas surge a partir da qualificação profissional e do nível de criticidade dos docentes, o que dificulta muitas vezes a obtenção de consenso para a fluidez das atividades e decisões que precisam ser tomadas.

*[...] é sempre uma coisa bem desafiante você fazer a gestão de pessoas (P11).*

*[...] você lida com pessoas em diferentes momentos da sua vida, tem um que quer investir na carreira, tem outro que já está num momento que não está investindo mais. Eu acho que isso é o mais difícil (P12).*

*[...] você convive com pessoas altamente qualificadas, talvez não tão politizadas, mas altamente qualificadas. Isso coloca um baque de qualidade muito forte (P13).*

## **SINALIZANDO ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA DE ENFERMAGEM**

### **Divulgando a temática do empreendedorismo**

A divulgação do empreendedorismo a partir da comunicação do tema por meio de grupos de pesquisa, discussões

em coletivo e rodas de conversa foram elencadas como estratégias para a ampliação do empreendedorismo no contexto universitário. Isso poderá contribuir para um maior entendimento dos conceitos e ações relativos ao empreendedorismo.

*A gente teria que fazer grupos, discussões [...] (P18).*

*Comunicação, ter um grupo, ter alguém que divulgue, que se converse. A gente até sabe que tem um grupo que trabalha, mas sabe que é algo muito fechado, não é muito divulgado. Então acho que precisava ter uma divulgação mais ampla, roda de conversa, discussão sobre a temática para que as pessoas possam primeiro entender o que é, e ver se elas têm características para conseguir desenvolver (P24).*

*Eu acho que essa questão do empreendedorismo está sendo feita de alguma forma, a partir de estratégias, como as reuniões entre os alunos e a coordenação. Isso é uma estratégia para aumentar o empreendedorismo, assim todo mundo acaba tendo o conhecimento do que está acontecendo e dando sugestões de novas ideias, para criar inovações (P26).*

### **Buscando conhecimento teórico sobre empreendedorismo e gestão universitária**

Uma das estratégias para superar a barreira do desconhecimento de gestão e empreendedorismo é a busca de conhecimento teórico na área. Dessa forma, a busca pelo conhecimento, por meio de capacitações pode contribuir com a ampliação do empreendedorismo na gestão universitária de enfermagem. Também é importante a busca pessoal pelo conhecimento e por atualizações sobre gestão à medida que estes cargos são assumidos.

*O conhecimento para mim está atrelado ao empreendedorismo, não dá para você avançar, empreender novas propostas, modos de agir, sem ter conhecimento (P5).*

*Eu acho que hoje é necessária a capacitação, acho que não dá para dizer que todo mundo está preparado, não está!*

*Precisa ter uma preparação para a gestão, tem que ter uma capacitação específica para gestão universitária (P11).*

*[...] todos os cargos que eu exerci eu sempre estudei sobre gestão, não só sobre gestão universitária, mas sobre gestão em geral, sempre procurei me manter atualizada (P12).*

### **Incentivando o empreendedorismo em enfermagem na comunidade acadêmica**

O ato dos gestores universitários incentivarem a comunidade acadêmica, os demais gestores, docentes e discentes de enfermagem, está relacionado ao fato de possuírem um perfil empreendedor. Segundo os participantes, ao possuir um perfil, comportamento ou atitude empreendedora, é possível servir como inspiração para os demais gestores, professores e estudantes de enfermagem, ampliando assim o empreendedorismo na gestão universitária como um todo.

*Uma coisa muito motivadora é tu perceberes que tu vais envolvendo as pessoas. Uma coisa que eu achei muito legal esse ano é que como você vai trabalhando com as competências das pessoas as pessoas automaticamente vêm te dar ideias, vêm te oferecer ajuda, vêm te dizer coisas (P1).*

*Não é só pensar em ser empreendedora, mas mostrar ser empreendedora naquilo que você faz. Nesse sentido, eu tenho um dever de incentivar os alunos a serem futuros empreendedores (P9).*

*Eu sou um sujeito que tem um comportamento empreendedor. Eu poderia citar milhões de coisas que não fizeram e eu fiz. Se todas as pessoas fossem iguais o mundo seria um quadrado, padrão e não é. Na minha avaliação o comportamento das organizações é refletido pelo comportamento dos seus gestores, o que significa dizer que se um gestor não for empreendedor, não resolver enfrentar problemas e desafios o tempo inteiro de*

*forma diferente, ele vai passar sem ser lembrado (P13).*

## **DISCUSSÃO**

A partir dos resultados apresentados, constatou-se que os principais entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem estão relacionados a características organizacionais inerentes a uma universidade pública. Entre essas características destacaram-se o modelo burocrático de gestão universitária, a carência de recursos e infraestrutura e a multiplicidade de atividades docentes. Além disso, os participantes também referiram entraves de caráter pessoal, como a deficiência de conhecimento em empreendedorismo e gestão universitária e a dificuldade no gerenciamento de pessoas.

No que tange às estratégias para a superação dos entraves ao empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem, evidenciou-se a necessidade de divulgação da temática do empreendedorismo e da busca por conhecimento teórico em empreendedorismo e gestão universitária a partir da incipiência dessa área de conhecimento aos olhos dos participantes. Ademais, outra estratégia elencada foi o incentivo ao empreendedorismo na comunidade acadêmica por parte dos gestores e professores a partir de um exemplo de perfil empreendedor.

O modelo burocrático de gestão universitária evidenciou-se como uma barreira ao empreendedorismo por dificultar o andamento do trabalho docente, em especial no desenvolvimento de novas ideias e projetos acadêmicos. No Brasil, a burocracia é uma característica inerente às organizações públicas (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011), no entanto cabe aos gestores desenvolver estratégias para minimizar esses efeitos. Sendo assim, a lógica da gestão empreendedora pode ser utilizada como uma prática, a fim de auxiliar os gestores universitários a superar essas barreiras burocráticas. No contexto público, o propósito da gestão empreendedora é reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados, por meio da construção de parcerias, comprometimento, responsabilização, autonomia, iniciativa, aprendizado conjunto e trabalho em rede (MARTINS, 2007).

Ainda em relação ao contexto organizacional da universidade, identificou-se que a carência de recursos e infraestrutura são dificuldades ao empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem, principalmente pela falta de financiamento, estrutura física, material e pessoal de apoio. Pesquisa sobre o empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade, empresa e governo constatou também que a lentidão dos trâmites burocráticos, a falta de recursos, a carga horária elevada dos professores, as diferenças culturais, de valores, atitudes e formas de trabalho são barreiras ao desenvolvimento de tecnologia e empreendedorismo. Além disso, a visão equivocada de que o setor público não pode se envolver com o setor produtivo contribui para a separação entre essas esferas da sociedade (IPIRANGA; FREITAS; PAIVA, 2010).

No que diz respeito à multiplicidade de atividades docentes, os participantes destacaram a questão da carga horária insuficiente para a demanda de atividades gerenciais, dificultando a manutenção da qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tal multiplicidade de atividades gera sobrecarga de trabalho, desgaste e comprometimento das condições de saúde dos professores.

Estudo realizado nos Estados Unidos alerta que o exercício de cargos de gestão é parte inerente do processo de ser docente, que contribui para a inserção e desenvolvimento profissional do docente no contexto universitário (EICHLER, 2015). No entanto, a gestão universitária no contexto brasileiro nem sempre é tão valorizada quanto às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Isso pode estar associado à premissa do tripé indissociável entre ensino, pesquisa e extensão sob o qual as universidades brasileiras estão instituídas. Dessa forma, a gestão pode ser vista como uma sobrecarga, diante das demais atividades mais valoradas no trabalho docente.

No tangente à discussão sobre a sobrecarga de trabalho docente, merecem atenção as condições de saúde de docentes universitários. Estudo sobre a demanda psicológica e o controle sobre o trabalho e sua associação aos distúrbios psíquicos menores em enfermeiros docentes das Universidades Federais do Rio Grande do Sul mostrou que enfermeiros docentes universitários somatizam efeitos das várias atividades que desempenham no ensino, pesquisa e extensão de graduação e pós-graduação,

gerando maior demanda psicológica e repercutindo na saúde psíquica (TAVARES et al., 2012).

Outro achado do estudo foi a deficiência de conhecimento em empreendedorismo e gestão universitária. Os participantes creditaram essa deficiência à incipiência, pouca divulgação e falta de capacitação nas temáticas. Assim, investimentos nesses campos de conhecimento precisam ser feitos na enfermagem. A educação em empreendedorismo deve ser levada em consideração para que os enfermeiros sejam preparados para atuar em diferentes espaços, tornem-se mais criativos, inovadores e sustentáveis (ERDMANN et al., 2009).

O último aspecto tratado como entrave para o empreendedorismo na gestão universitária de enfermagem foi a dificuldade de gerenciar pessoas. Nessa mesma lógica, estudo sinalizou que a gestão de pessoas é uma dificuldade generalizada em qualquer função administrativa (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013). No contexto do empreendedorismo, a gestão de pessoal assume um caráter ainda mais fundamental. Um empreendedor precisa o tempo todo negociar, gerenciar conflitos e construir consensos entre a equipe. Portanto, utilizar de estratégias de comunicação e trabalho em equipe mostram-se relevantes para superar esta barreira (TEIXEIRA, 2011).

Com base nas dificuldades apresentadas, surgiram as estratégias para superá-las. Nos resultados, evidenciou-se que a temática ainda precisa ser comunicada e divulgada na enfermagem a partir de grupos, rodas de conversa e discussões em geral. A necessidade da divulgação do empreendedorismo foi apresentada como uma estratégia a ser adotada pela universidade para a ampliação do empreendedorismo na gestão universitária. A incipiência dos conceitos de empreendedorismo em suas múltiplas tipologias é retratada em outro estudo que procurou analisar a responsabilidade social e corporativa na perspectiva do empreendedorismo (ARANHA; GARCIA, 2013). Para tanto, salienta-se a indispensabilidade da criação de ambientes favoráveis a divulgação e ao ensino de empreendedorismo no qual estejam incluídos espaços de discussão e reflexão da temática em um sistema de suporte que incentive o empreendedor (SOUZA et al, 2004), como as universidades.

Outra estratégia para ampliar o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem foi a busca por conhecimento teórico sobre empreendedorismo e gestão

universitária. Essa estratégia está relacionada à necessidade pessoal de atualização e capacitação nessas áreas de conhecimento. Estudos revelam que o desenvolvimento acadêmico e profissional do corpo docente é fundamental tanto para o sucesso individual dos docentes, quanto para o êxito e a visibilidade da instituição a qual estão vinculados (LESLIE, 2013; LUMPKIN, 2014). Nessa mesma perspectiva, estudo realizado em faculdades de medicina sinalizou que o desenvolvimento do corpo docente a partir de capacitações e atualizações é essencial para fornecer habilidades não ensinadas na formação regular, a exemplo disso, a busca de conhecimentos em gestão e administração, uma vez que essas são habilidades pouco desenvolvidas durante a graduação (RAO et al., 2013). Ademais, ressalta-se a necessidade na área de enfermagem da construção de uma educação empreendedora, voltada para a reflexão e aproximação de um perfil profissional reconhecido como empreendedor e não somente para o ensino técnico em administração e empreendedorismo (BERNARDI, 2007; ERDMANN et al., 2009).

Por fim, a última estratégia elencada pelos participantes deste estudo foi o incentivo do empreendedorismo em enfermagem entre a comunidade acadêmica, a partir do exemplo que o professor com perfil empreendedor possui e representa aos demais docentes, estudantes e gestores universitários de enfermagem. Nesse sentido, a literatura sugere que um perfil empreendedor demanda uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes. Entre elas, destaca-se a capacidade de relacionamento e agregação de pessoal contagiado por uma cultura ou espírito empreendedor (DORNELAS, 2005; BERNARDI, 2007), visando ao alcance de metas e objetivos comuns.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo permitiu a compreensão dos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem e as estratégias utilizadas para superá-los. Constatou-se que os entraves ao empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem são organizacionais e pessoais. As dificuldades organizacionais estão relacionadas ao contexto público em que esse estudo foi aplicado. Já os pessoais partem das dificuldades dos próprios participantes, isso pode ocorrer, todavia, em razão da falta de cultura à gestão e ao empreendedorismo na enfermagem.

As estratégias para superar os entraves ao empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem partem muito mais da falta de conhecimento dos participantes acerca dos conceitos de empreendedorismo e gestão universitária. Dessa forma, outras estratégias poderiam ser pensadas para o empreendedorismo, a fim de responder as demais dificuldades apresentadas.

A burocracia, por exemplo, faz parte do processo das organizações públicas. Livrar-se desta dificuldade neste contexto não é a melhor solução e também não é da governabilidade dos gestores universitários. Porém, estratégias podem ser criadas para contribuir com a diminuição da morosidade do sistema, tais como: compreender a complexidade da estrutura administrativa das universidades públicas e ter domínio de modelos de gestão democráticos como uma forma de avançar no processo de desburocratização.

A escassez de recursos e infraestrutura é recorrente no sistema público. Entretanto, esse não é um motivo para não se empreender. Empreender consiste justamente no fato de ter criatividade para superar as dificuldades, para que mesmo com pouco, consiga-se inovar. Afinal, as oportunidades surgem em meio a momentos de crise e caos. Assim, entende-se que a falta de recursos pode ser parcialmente suprida pela busca de financiamento por meio de projetos de pesquisa e extensão, assim como por pleiteio de editais em órgãos de fomento e parcerias com empresas privadas.

A falta de conhecimento em gestão universitária, empreendedorismo e gestão de pessoas são as dificuldades mais associadas às estratégias apresentadas pelos participantes. A falta de conhecimento em gestão universitária e empreendedorismo está relacionada à divulgação da temática e a busca por conhecimento teórico na área. Já a gestão de pessoas, ao incentivo da comunidade acadêmica, uma vez que possui um perfil empreendedor modifica a forma de relacionamento entre a equipe podendo fazer com que eles se inspirem e também adotem um comportamento empreendedor.

No que se refere às estratégias, entende-se que o conhecimento da temática é fundamental para a construção de uma cultura empreendedora em enfermagem. Divulgar a temática é necessário porque na profissão não se tem muito conhecimento sobre esses conceitos, estudar sobre é fundamental para ampliar as

possibilidades de atuação como empreendedor, bem como possuir um perfil empreendedor que inspire os demais a sua volta.

Este estudo oferece um esboço inicial do panorama do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem, servindo como estímulo a outras publicações com temas correlacionados. Ademais, poderá contribuir com a prática de enfermeiros docentes e gestores universitários em relação ao empreendedorismo, uma vez que com o levantamento dos entraves para o empreendedorismo na gestão pública universitária identificou-se as principais estratégias para sua ampliação.

Como limitação do estudo, pontua-se que os resultados da pesquisa estão circunscritos a um contexto específico de gestão universitária de enfermagem, o que pode comprometer a aplicabilidade a outros cenários. Além disso, houve dificuldade em discutir os resultados da pesquisa com outros estudos similares, tendo em vista a escassez de pesquisas acerca da problemática em voga. Assim, sugere-se a realização de novos estudos com esta temática em outros cenários, buscando o desenvolvimento e consolidação de uma cultura de educação empreendedora em enfermagem.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, E.A.; GARCIA, N.A. Responsabilidade Social Corporativa e Empreendedorismo: Evidências e fragilidades. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 260-288, 2013.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARDO, N.R.R.; TADEUCCI, M.S.R; ARAUJO, E.A.S. A importância da instituição pública de ensino superior tecnológico para o ensino do empreendedorismo: análise do curso superior de tecnologia em gestão empresarial, na cidade de Guaratinguetá. **Janus**, v. 10, n.17, p. 011-040, 2013.

BRASIL. **Resolução número 466**, de 12 de dezembro de 2012. Incorpora a autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade. Visa a assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e

ao Estado. Conselho Nacional de Saúde. Brasília, DF, 12 de dez. 2012.

CAMPOS, L.R.G.; RIBEIRO, M.R.R. Gestão do trabalho docente em uma faculdade de enfermagem – percepção de gestores. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 4, n. 3, p. 871-85, 2013.

CARDOSO JÚNIOR, J.C.; NOGUEIRA, R.P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 62, n. 3, p. 237-260, 2011.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 272p.

COSTA, R.; PADILHA, M.I.; AMANTE, L.N.; COSTA, E.; BOCK, L.F. O legado de Florence Nightingale: uma viagem no tempo. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 661-669, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

EICHLER, M. Being In-between: Reflecting On Time, Space and Career During the Tenure Application Process. **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, v. 27, n. 2, p. 42-6, 2015.

ERDMANN, A.L. et al. Formando empreendedores na enfermagem: Promovendo competências e aptidões sócio-políticas. **Enfermería Global**, n.16, p. 1-10, 2009.

PIRANGA, A.S.R.; FREITAS, A.A.F.; PAIVA, T.A. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, p. 676-93, 2010.

LESLIE, K. Faculty Development for Academic and Career Development. In.: STEINERT, Y. (editor). **Faculty Development in the Health Professions**. Toronto: Springer, p. 97-118, 2013.

LUMPKIN, A. The Role of Organizational Culture on and Career Stages of Faculty. **The Educational Forum**, v. 78, p. 196-205, 2014.

MARTINS, H.F. Avanço Brasil e a gestão empreendedora – uma análise de modelos de planejamento e gestão governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, n. 11, 12p., 2007.

MASCARENHAS, A.O.; BARBOSA, A.C.Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **Rev. Adm. Empres**, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

POLIT, D.F.; BECK, C.T. **Fundamentos da pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RAO, G.; KANTER, S.L.; WEISZ, O.A.; THOMPSON, A.; RATTI, T.; WOODWARD, J. Individualized strategic planning for faculty development in medical schools. **Medical Education Development**, v. 3, n. 1, p. 5-8, 2013.

RODRIGUES, M.T.P; MENDES SOBRINHO, J.A.C. Enfermeiro professor: um diálogo com a formação pedagógica. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 60, n. 4, p. 456-459, 2007.

SALES, O.P. et al. O ensino do empreendedorismo no Curso de Graduação em Enfermagem na Universidade Paulista (UNIP) Goiânia – Goiás. **Rev Inst Ciênc Saúde**, v. 26, n. 2, p. 167-172, 2008.

SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M.C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.3, p.450-467, 2009.

SOUZA, E. et al. *Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

TAVARES, J.P. et al. Distúrbios psíquicos menores em enfermeiros docentes de universidades. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 175-182, 2012.

TEIXEIRA, R.M. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Turismo em Análise**, v. 22, n. 1, p. 195-219, 2011.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta sessão retoma os principais achados da pesquisa, pontua as contribuições e limitações do estudo e possíveis desdobramentos para investigações futuras em relação à problemática em foco.

Este estudo objetivou compreender os significados do empreendedorismo na gestão universitária pública para enfermeiros docentes de um departamento de enfermagem. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, orientada pelos preceitos da Teoria Fundamentada nos Dados que ao final do processo de análise originou oito categorias: Realizando uma gestão universitária, colegiada e pública de enfermagem; Exercendo o cargo de gestor universitário público de enfermagem; Desenvolvendo um perfil empreendedor para a gestão universitária; Buscando motivação para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem; Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem; Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem; Estabelecendo os benefícios e as vantagens de uma gestão universitária empreendedora e; Promovendo ações empreendedoras na gestão universitária de enfermagem que inter-relacionadas revelam o fenômeno: (Intra)empreendendo coletivamente na gestão universitária pública de enfermagem.

A primeira categoria, Realizando uma gestão universitária, colegiada e pública de enfermagem, mostrou um panorama de como ocorre a gestão universitária nas universidades públicas que utilizam os colegiados como modelo administrativo. Essa categoria relaciona-se com o fenômeno, pois traz a questão do empreendedorismo coletivo a partir dos empreendimentos pensados por meio de colegiados e a favor do coletivo em detrimento dos interesses individuais.

A segunda categoria, Exercendo o cargo de gestor universitário público de enfermagem, apresentou em especial as principais atividades e responsabilidades do cargo de gestão, destacando, dentre elas, o empreendedorismo. Nessa categoria, os participantes evidenciaram aspectos que os mantem no cargo gerencial. Ademais, apresentou que a prática empreendedora dos gestores universitários ocorre em meio interno, ou seja, intra-instituição universitária, o que permite dizer que o

empreendedorismo, neste caso, configura-se como um intraempreendedorismo.

A terceira categoria, Desenvolvendo um perfil empreendedor para a gestão universitária, abordou o perfil do empreendedor gestor universitário. A partir desses achados, foi possível compreender que o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem está relacionado a aspectos pessoais, técnicos e gerenciais da prática universitária.

A quarta categoria, Buscando motivação para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem, ressaltou quais foram os principais motivos que fizeram os gestores universitários continuarem empreendendo. Dentre os aspectos elencados, salientou-se o desejo de contribuição e melhoria do panorama atual em enfermagem, seja no sentido acadêmico, profissional ou gerencial.

A quinta e a sexta categoria intituladas, respectivamente, Esbarrando nos entraves para o empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem e Sinalizando estratégias para ampliação do empreendedorismo na gestão universitária pública de enfermagem, compuseram o Manuscrito 2, tendo em vista a estreita relação existente entre ambas. Nelas apresentaram-se as barreiras encontradas para o empreendedorismo pelos participantes no contexto da gestão universitária pública de enfermagem e as principais estratégias elencadas, que foram: divulgação da temática e necessidade de capacitação em empreendedorismo e gestão universitária.

A sétima categoria, Estabelecendo os benefícios e as vantagens de uma gestão universitária empreendedora, trouxe as contribuições do empreendedorismo para a gestão universitária. A satisfação pessoal e profissional foram os principais achados.

A oitava categoria, Promovendo ações empreendedoras na gestão universitária de enfermagem, procurou exemplificar os principais empreendimentos ou ações empreendedoras desenvolvidas pelo Departamento de Enfermagem. Dentre elas, destacou-se o fortalecimento da temática por meio de cursos e capacitação, bem como a dialogicidade do modelo de gestão colegiado e a estrutura física do Departamento.

Dessa forma, os resultados deste estudo podem contribuir com a produção do conhecimento em empreendedorismo e gestão universitária pública de enfermagem a partir da construção de um corpo teórico na temática em voga. Destaca-se também a

importância de estudos nesta área para sustentar a linha de pesquisa de Tecnologias e Gestão em Educação, Saúde e Enfermagem, bem como para contribuir com o PEN/UFSC. Outrossim, este estudo poderá fornecer subsídios para gestores de Departamentos e/ou Faculdades/Escolas de Enfermagem repensarem suas práticas a fim de contribuir para ampliação do empreendedorismo universitário e, conseqüentemente, uma educação empreendedora em Enfermagem.

Ressalta-se que os significados atribuídos pelos participantes ao empreendedorismo na gestão universitária, apresentaram-se incipientes. Acredita-se que este resultado esteja relacionado a pouca vinculação e difusão da temática na enfermagem enquanto ciência e profissão. No entanto, foi possível perceber que o mesmo está diluído na caracterização de um perfil apresentado como empreendedor. Dessa forma, pode-se dizer que o empreendedorismo ocorre de forma interna na gestão universitária de enfermagem no Departamento de Enfermagem em questão. Ademais, esse empreendedorismo é realizado de modo coletivo uma vez que a gestão deste ambiente ocorre de forma participativa e coletiva.

Este estudo apresenta limitada generabilidade, pois se tratou de uma pesquisa circunscrita a uma realidade bastante específica de gestão universitária. Sugere-se, portanto, a realização de estudos posteriores envolvendo gestores universitários de outras esferas da gestão universitária, bem como em outros cenários, como ensino técnico-profissionalizante, instituições universitárias privadas, etc. Além disso, ressalta-se a necessidade de investigações focalizando o perfil empreendedor dos docentes, gestores universitários e discentes de enfermagem, a fim de contribuir com o desenvolvimento e consolidação de uma educação e cultura empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M.C.E. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 1, 18p., 2003.

AHMAD, Z. A. Chief academic officers as learners - adult learning patterns within on organizational context. EUA, Department of Leadership and educational policy studies, Northen Illinois University, 1994.

ALMEIDA, J.G.; SANTOS, E.J.R.; FERREIRA, J.A.; ALBUQUERQUE, C.P. Desemprego e empreendedorismo: da ambiguidade da relação conceitual à eficácia das práticas de intervenção social. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, v. 20.1, p. 31-56, 2013.

ANDRADE, A.R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 3, p.15-28, 2002.

AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing complexity: implications of a scientific frontier**. New York: Free Press, 1999.

BACKES, D.S.; ERDMANN, A.L.; BUSCHER, A. O cuidado de enfermagem como prática empreendedora: oportunidades e possibilidades. **Acta paul. enferm.**, v. 23, n. 3, 2010.

BANDEIRA-DE-MELO, R.; CUNHA, C.J.C.A. Grounded theory. In.: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 241-266, 2006.

BERNARDES, A.; CECÍLIO, L.C.O.; ÉVORA, Y.D.M.; GABRIEL, C.S.; CARVALHO, M.B. Modelo de gestão colegiada e descentralizada em hospital público: a ótica da equipe de enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 19, n. 4, 8 telas, 2011.

BERNARDO, N.R.R.; TADEUCCI, M.S.R.; ARAUJO, E.A.S. A importância da instituição pública de ensino superior tecnológico

para o ensino do empreendedorismo: análise do curso superior de tecnologia em gestão empresarial, na cidade de Guaratinguetá. **Janus**, v. 10, n.17, p. 011-040, 2013.

BRASIL. **Decreto Nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 09 mai. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 20 dez. 1996a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)

BRASIL. **Resolução número 466**, de 12 de dezembro de 2012. Incorpora a autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade. Visa a assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado. Conselho Nacional de Saúde. Brasília, DF, 12 de dez. 2012.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **PRONATEC Empreendedor: caderno de apresentação**. Brasília, 2013.

CAMPOS, L.R.G.; RIBEIRO, M.R.R. Gestão do trabalho docente em uma faculdade de enfermagem – percepção de gestores. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 4, n. 3, p. 871-85, 2013.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 272p.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V.; SILVA, C.H.P. **Empreendedorismo e Inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais**. In: XI Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Florianópolis: IGLU,

2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/32854/8.3.pdf?sequence=1>. Acesso em 27.10.2015.

COSTA, F.G.; MARTINELLO, D.F.G.; VAGHETTI, H.H.; MENDES, D.P.; TERRA, A.C.; ALVAREZ, S.Q.; LEMOS, L.A.P. Tendências empreendedoras dos enfermeiros de um hospital universitário. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 34, n. 3, p. 147-154, 2013.

CUCHIARO, A.L.; CARIZIO, W.G. Ensino superior, currículo e formação profissional. **Revista Fafibe On-line**, ano I, n. 1, 2005.

DANTAS, C.C.; LEITE, J.L.; LIMA, S.B.S.; STIPP, M.A.C. Teoria fundamentada nos dados - aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.17, n.4, p. 573-9, 2009.

DANTAS, E.B. Empreendedorismo e intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão. **BOCC. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação**, v. 1, p. 1-23, 2008.

DIAS, M.D.A.; BERTOLINI, G.C.S.; PIMENTA, A.L. Saúde do trabalhador na atenção básica: análise a partir de uma experiência municipal. **Trab. Educ. Saúde**, v. 9, n. 1, p. 137-148, 2011.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Trad. Carlos Malferrari. 14ª reimpressão da 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ERDMANN, A.L.; BACKES, D.S.; ALVES, A.; ALBINO, A.T.; FARIAS, F.; GUERINI, I.C.; ABE, K.L.; CORDEIRO, P.K.S.; PUDELL, R.T.A. Formando empreendedores na enfermagem:

Promovendo competências e aptidões sócio-políticas.

**Enfermería Global**, n.16, p. 1-10, 2009.

ERDMANN, A.L.; FERNANDES, J.D.; LUNARDI, V.L.; ROBAZZI, M.L.C.C.; RODRIGUES, R.A.P. O alcance da excelência por programas brasileiros de pós-graduação stricto sensu com doutorado em enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 130-9, 2012.

ERDMANN, A.L.; MELLO, A.L.S.F.; MEIRELLES, B.H.S.; MARINO, S.R.A.. As organizações de saúde na perspectiva da complexidade dos sistemas de cuidado. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 57, n. 4, p. 467-471, 2004.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

LAGE, M.C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **Educação Temática Digital**, Campinas, v.12, n.esp., p.198-226, mar. 2011.

LOPES, F.D. Teoria institucional e gestão universitária – uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. **REAd**, v. 5, n. 4, 21p, 1999.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRA, A.V; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MELO, M.C.O.L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. **EnANPAD**, v. 20, p. 69-83, 1996.

MELO, M.C.O.L.; LOPES, A.L.M.; RIBEIRO, J.M.. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma

instituição de ensino superior federal de Minas Gerais.  
**Organizações em contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEYER JÚNIOR, V. **Novo contexto e as habilidades do administrador universitário**. In: MEYER Jr, V.; MURPHY, J. P. Dinossauros, Gazelas & Tigres: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER JÚNIOR, V.; WALTER, S. A. Estratégias acadêmicas: análises de uma escola de administração. In SILVEIRA, A.; DOMINIGUES, M. J. C. S. (coord). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

MILLER, K.L.; BLEICH, M.R.; HATHAWAY, D.; WARREN, C. Developing the academic nursing practice in the midst of new realities in higher education. **The Journal of nursing education (J Nurs Educ)**, v. 43, n. 2, p. 55-9, 2004.

MIRANDA, C.M.S.; SILVEIRA, A. **Empreendedorismo cooperativo no ambiente de uma universidade no sul do Brasil**. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2009.

MITCHELL, T.; BUTLER-WILLIAMS, C.; EASTON, K.; INGLEDEW, I.; PARKIN, D. WADE, S.; WARNER, R. The consultant nurse - expert practitioner and much more. **British journal of nursing (Br J Nurs)**, v. 19, n. 8, p. 481-8, 2010.

MOITA, F.M.G.S.C.; ANDRADE, F.C.B. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 41, p. 269-393, 2009.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Trad. Eloá Jacobina. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, D.F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MORIN, Edgar. **O método 4: as idéias, habitat, vida, costumes, organização.** Trad. Juremir Machado da Silva. 5ª ed. São Paulo: Sulina, 2008.

PACHECO, R.G. **Legislação educacional.** Brasília. Universidade de Brasília, 76p., 2009.

POLIT; D.F.; BECK, C.T. **Fundamentos da pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem.** 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RIBEIRO, R.M.C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. IV Cngresso Ibero-americano de Política e Administração da Educação. Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE): Portugal, 2014.

RODRIGUES, M.T.P; MENDES SOBRINHO, J.A.C. Enfermeiro professor: um diálogo com a formação pedagógica. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 60, n. 4, p. 456-459, 2007.

SAMPAIO, R.M.; LANIADO, R.N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M.R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2013.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M.C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.3, p.450-467, 2009.

SCHMITZ, A.L.F.; BERNARDES, J.F. **Atitudes empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária.** VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2008.

SERMANN, L.I.C. A universidade como organismo vivo: os processos de Autor-Ecorregulação. In: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes (orgs). **Políticas e Gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2007. p. 263-289.

SILVA JUNIOR, A. **Trajatória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. 2006. 383p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.

SILVA, M.P. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000, 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SKIBA, D.J. Nursing education to celebrate learning. **Nursing and health care perspectives (Nurs Health Care Perspect)**, v. 18, n. 3, p. 124-9, 1997.

SOUZA, I.M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 399 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I.M.; SANTOS, J.L.S. Empreendedorismo na gestão universitária. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 2, p. 517-526, 2013.

SOUZA, Irinei Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Org.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAROZZI, M. **O que é Grounded Theory?** Metodologia de pesquisa e da teoria fundamentada nos dados. Petrópolis (RJ): Vozes, 2011.

TOSTA, H.T.; DALMAU, M.B.L.; TOSTA, K.C.B.T.; TECCHIO, E.L. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 01-15, 2012.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Departamento de Enfermagem**. Disponível em: <http://nfr.ufsc.br/>. Acesso em 30 ago. 2014b.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura UFSC**. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 30 ago. 2014a.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Regimento do Departamento de Enfermagem da UFSC**. Disponível em: <http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/REGIMENTO-DO-NFR-APROVADO-EM-11-DE-MARCO-DE-2015-e-revisado-pos-reuniao-do-CCS-1.pdf>. Acesso em 03 nov. 2015.

VEIGA, I.P.A. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática novos marcos para a educação de qualidade. **Revista Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, p. 163-171, 2009.

VEIRA, F.O.; QUINTIERE, R.C.B.C.; OLIVEIRA, R.T.Q. Congresso Internacional del CIAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, XVII, 2012, Cartagena.  
**Competências gerenciais: desafios e perspectivas aos reitores das universidades federais do estado do Rio de Janeiro**. Repositório de Conteúdo Digital: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

ZANESCO, K. **Perfil emprendedor de gestores universitarios**. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

### ROTEIRO PRIMEIRO GRUPO AMOSTRAL

**Entrevista n°:** \_\_\_\_\_

#### **Parte I – Caracterização sócio-profissional**

##### **DADOS PESSOAIS:**

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos.
2. Sexo: Feminino/Masculino
3. Estado \_\_\_\_\_ Civil:  
Solteiro/Viúvo/Casado/Separado/Divorciado/Outros:

##### **DADOS PROFISSIONAIS:**

4. Ano de conclusão da graduação em enfermagem: \_\_\_\_\_
5. Em qual IES se formou? Pública ou privada?
5. Formação profissional: (1) Doutorado  
(2) Pós-doutorado
6. Ano de ingresso como docente: \_\_\_\_\_ Em qual IES?  
E na UFSC? \_\_\_\_\_
7. Cargo de gestão que exerce atualmente:  
\_\_\_\_\_ A partir de que data: \_\_\_\_\_
8. Experiências anteriores na gestão universitária? Se sim, onde? \_\_\_\_\_
9. Fez algum curso/especialização/aprimoramento em gestão universitária? Se sim, onde e quando? \_\_\_\_\_
10. Carga horária semanal de trabalho dedicado à gestão: no papel e na realidade? \_\_\_\_\_

#### **Parte II – Questões circulares**

1. Conte-me como vem sendo sua trajetória como gestor universitário.
2. De acordo com sua prática profissional, no seu ponto de vista qual/ quais são as responsabilidades e atribuições do gestor universitário? (Gatilho: Conte-me como é um dia típico de trabalho seu).
3. Em que contexto você assumiu o cargo? Conte-me como foi o seu processo de decisão para se candidatar ao cargo.
4. Quais são os motivos que te fazem se manter no cargo? Quais os benefícios que vem desta posição? E, quais as

desvantagens ou dificuldades ou barreiras de ser um gestor universitário?

5. Como você percebe o empreendedorismo na sua prática como gestor universitário?
6. O que você considera necessário (habilidades, atitudes, conhecimentos) para um gestor universitário empreendedor? Poderia me dar um exemplo?
7. Quais seriam os fatores motivadores e os desmotivadores para se empreender na gestão universitária de enfermagem?
8. Um dos componentes importantes no contexto da gestão universitária é a tomada de decisão. Como você percebe esse processo de tomada de decisão aqui na enfermagem?
9. Qual é a relevância/contribuição que você atribui ao empreendedorismo na sua prática?
10. Quais os significados (definição/ideia principal) que você atribui ao empreendedorismo na gestão universitária?
11. Quem que você acredita que poderia contribuir com este trabalho?

## ROTEIRO SEGUNDO GRUPO AMOSTRAL

**Entrevista n°:**

### Parte I – Caracterização sócio-profissional

#### DADOS PESSOAIS:

6. Idade: \_\_\_\_ anos.

7. Sexo: Feminino/Masculino

8. Estado

Civil:

Solteiro/Viúvo/Casado/Separado/Divorciado/Outros:

#### DADOS PROFISSIONAIS:

9. Ano de conclusão da graduação em enfermagem:

10. Em qual IES se formou? Pública ou privada?

5. Formação profissional: (1) Doutorado

(2) Pós-doutorado

6. Ano de ingresso como docente: \_\_\_\_\_ Em qual IES?  
\_\_\_\_\_ E na UFSC? \_\_\_\_\_

7. Cargo de gestão que exerceu: \_\_\_\_\_ A  
partir de que data: \_\_\_\_\_

8. Experiências anteriores na gestão universitária? Se sim,  
onde? \_\_\_\_\_

9. Fez algum curso/especialização/aprimoramento em gestão  
universitária? Se sim, onde e  
quando? \_\_\_\_\_

10. Carga horária semanal de trabalho dedicado à gestão: no  
papel e na realidade? \_\_\_\_\_

### Parte II – Questões circulares

1. Conte-me como foi sua trajetória como gestor universitário.
2. De acordo com sua prática profissional, no seu ponto de vista qual/ quais são as responsabilidades e atribuições do gestor universitário? (Gatilho: Conte-me como é um dia típico de trabalho seu).
3. Em que contexto você assumiu o cargo? Conte-me como foi o seu processo de decisão para se candidatar ao cargo.
4. Quais foram os motivos que te mantiveram no cargo? Quais os benefícios que vieram desta posição? E, quais as desvantagens ou dificuldades ou barreiras de ser um gestor universitário?

5. Como você percebe e percebeu o empreendedorismo na sua prática como gestor universitário?
6. O que você considera necessário (habilidades, atitudes, conhecimentos) para um gestor universitário empreendedor? Poderia me dar um exemplo?
7. Quais seriam os fatores motivadores e os desmotivadores para se empreender na gestão universitária de enfermagem?
8. Um dos componentes importantes no contexto da gestão universitária é a tomada de decisão. Como você percebeu esse processo de tomada de decisão aqui na enfermagem?
9. Qual é a relevância/contribuição que você atribui ao empreendedorismo na sua prática?
10. Quais os significados (definição/ideia principal) que você atribui ao empreendedorismo na gestão universitária?
11. Quem que você acredita que poderia contribuir com este trabalho?

## ROTEIRO TERCEIRO E QUARTO GRUPO AMOSTRAL

Entrevista n°:

### Parte I – Caracterização sócio-profissional

#### DADOS PESSOAIS:

11. Idade: \_\_\_\_\_ anos.
12. Sexo: Feminino/Masculino
13. Estado \_\_\_\_\_ Civil:  
Solteiro/Viúvo/Casado/Separado/Divorciado/Outros:

#### DADOS PROFISSIONAIS:

14. Aluno ( ) Professor ( )
15. Qual fase do curso de graduação?
6. Ano de ingresso como docente: \_\_\_\_\_ Em qual IES?  
\_\_\_\_\_ E na UFSC? \_\_\_\_\_

### Parte II – Questões circulares

1. Qual o significado que você atribui ao empreendedorismo na enfermagem?
2. Como você percebe o empreendedorismo na gestão do departamento de enfermagem?
3. Quais características (habilidades, atitudes, conhecimentos, perfil) você vislumbra em um empreendedor?
4. Cite um exemplo de pessoa empreendedora aqui no departamento. Por que você considera essa pessoa empreendedora?
5. Qual ação você acha que o departamento desenvolveu e que foi empreendedora? Você participa/participou desse processo? Qual contribuição veio com isso?
6. Qual a relação entre as ações de empreendedorismo no departamento de enfermagem e as demais instancias da UFSC? Como você acha que essas ações são visualizadas pelos demais departamentos e setores da UFSC?
7. Que barreiras você enxerga para o empreendedorismo?

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA - UDESC  
GABINETE DO REITOR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA  
ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEP SH**

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada Empreendedorismo na gestão universitária: significados e experiências de enfermeiros docentes de uma universidade pública, aprovada pelo parecer nº 915.341, CAAE: 38390814.9.0000.0118. Esta pesquisa fará entrevistas, tendo como objetivo compreender o empreendedorismo na gestão universitária a partir das experiências e significados atribuídos por enfermeiros docentes que são gestores universitários. Serão previamente marcados a data e horário para as perguntas. Será utilizado um roteiro semi-estruturado para a condução da entrevista que será gravada em um dispositivo eletrônico de áudio. Estas entrevistas serão realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos (desconfortos psicológicos, alterações emocionais e stress) por envolver uma pesquisa que desenvolverá a coleta de dados por meio de entrevistas.

A sua identidade será preservada, pois cada indivíduo será identificado por um número.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão, a curto e longo prazo, fornecer subsídios para a discussão e construção de práticas empreendedoras no contexto da gestão universitária, o que impactará em melhores práticas docentes e maior qualidade no ensino.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores Fernanda Hannah da Silva Copelli (estudante de mestrado) e Alacoque Lorenzini Erdmann (professor responsável).

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa. Agradecemos a sua participação.

**NOME DO PESQUISADOR PARA CONTATO:** Fernanda Hannah da Silva Copelli e Alacoque Lorenzini Erdmann.  
**TELEFONES:** 49 99644856 e 48 37212205. **ENDEREÇO:** Jornalista Tito Carvalho, 155, Bl. Veneza, Apto. 204, Carvoeira, Florianópolis.

**ASSINATURA DO PESQUISADOR:**

**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 e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

\_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_ Local:

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ .

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos –  
 CEPESH/UEDESC Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Fone:  
 (48)3321-8195 – e-mail: cepsh.reitoria@udesc.br Florianópolis - SC  
 88035-001

**APÊNDICE C – CONSENTIMENTO PARA  
FOTOGRAFIAS, VÍDEOS E GRAVAÇÕES**



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA - UDESC  
GABINETE DO REITOR  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA  
ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPESH**

Permito que sejam realizadas fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins da pesquisa científica intitulada "Empreendedorismo na gestão universitária: significados e experiências de enfermeiros docentes de uma universidade pública" aprovada pelo parecer nº 915.341, CAAE: 38390814.9.0000.0118, e concordo que o material e informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados em eventos científicos ou publicações científicas. Porém, a minha pessoa não deve ser identificada por nome ou rosto em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

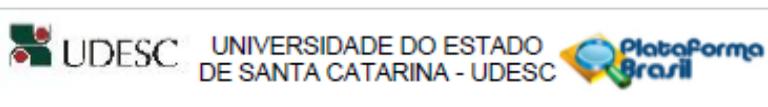
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de

\_\_\_\_\_  
Local e Data

\_\_\_\_\_  
Nome do Sujeito Pesquisado

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Sujeito Pesquisado

## ANEXO I – APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: significados e experiências de enfermeiros docentes de uma universidade pública

**Pesquisador:** Alacoque Lorenzini Erdmann

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 38390814.9.0000.0118

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Catarina

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 915.341

**Data da Relatoria:** 07/12/2014

#### Apresentação do Projeto:

Este estudo compõe a elaboração de um trabalho de mestrado, sob orientação da professora Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann, do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM da UFSC. O trabalho intitula-se: "EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: significados e experiências de enfermeiros docentes de uma universidade pública". O pesquisador responsável, é Alacoque Lorenzini Erdmann, sendo o orientador. Observa-se que o nome do autor do trabalho é FERNANDA HANNAH DA SILVA COPELLI.

O estudo parte da seguinte hipótese: Os enfermeiros docentes são comprometidos com as propostas contemporâneas de gestão universitária, de modo que contribuam com o desenvolvimento da sociedade a partir de práticas empreendedoras no ensino e na gestão universitária que repercutam também na consolidação, valorização, reconhecimento da profissão e qualidade da educação de enfermagem.

Baseia-se em uma pesquisa qualitativa orientada pela metodologia da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), ou Grounded Theory. O cenário de escolha do estudo será o Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina. Os

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007  
 Bairro: Itacorubi CEP: 88.035-001  
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3321-8105 Fax: (48)3321-8105 E-mail: cep@reitoria@udesc.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE SANTA CATARINA - UDESC



Continuação do Parecer: 9/15.341

participantes da pesquisa serão definidos por meio da composição de grupos amostrais com indivíduos com experiências relevantes em relação ao fenômeno investigado, conforme preconiza a TFD. O primeiro grupo amostral será delimitado de forma intencional, por enfermeiros docentes gestores universitários lotados no Departamento de Enfermagem da UFSC que incluem por exemplo, o chefe e o sub-chefe do Departamento de Enfermagem, os coordenadores de curso, pesquisa, extensão, estágio e Laboratório de Enfermagem (LABENf). Os demais grupos amostrais surgirão a partir da análise dos dados do primeiro grupo amostral, pois na TFD a amostra não define a priori, mas sim no decorrer do estudo, por meio das lacunas da teoria emergente que com a coleta de dados vão se mostrando relevantes. Sendo assim, nesta fase, será utilizada a estratégia de amostragem de rede ou "bola de neve", na qual se solicita aos primeiros informantes que indiquem outros participantes para o estudo com características semelhantes.

Os grupos amostrais serão determinados até o alcance da saturação teórica dos dados, ou seja, até ocorrer a repetição ou a ausência de novos dados. Nesse sentido, estima-se a realização de 30 entrevistas intensivas, pois se considera este um valor aceitável para se atingir a saturação teórica dos dados. Sendo assim, os demais grupos amostrais poderão ser formados por enfermeiros docentes gestores lotados em outros departamentos ou unidades administrativas da universidade, alunos de graduação e pós-graduação e servidores técnico-administrativos, porque se acredita na possibilidade destes atores serem citados pelo primeiro grupo. A coleta se dará através de entrevistas intensivas por meio de questionamentos previamente estabelecidos, nos quais serão exploradas as experiências e os significados atribuídos ao empreendedorismo pelos enfermeiros docentes gestores universitários. Para a análise dos dados será adotada duas etapas principais: codificação inicial e codificação focalizada.

As entrevistas serão realizadas individualmente no ambiente de trabalho ou em outro local de escolha do participante, serão gravadas em dispositivo eletrônico de áudio, com duração variável. As gravações serão armazenadas e transcritas na íntegra utilizando o Microsoft® Office Word e inseridas no software NVIVO® 10, onde será realizado o processo de codificação e organização dos dados.

Para a análise dos dados será adotada duas etapas principais: codificação inicial e codificação focalizada. A codificação inicial é a codificação palavra por palavra, linha por linha ou incidente por incidente das transcrições do qual se pretende gerar códigos provisórios, comparativos e

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007

Bairro: Itacorubi

CEP: 88.095-001

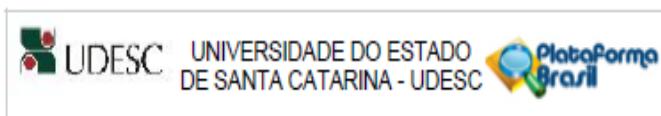
UF: SC

Município: FLORIANÓPOLIS

Telefone: (48)3321-8195

Fax: (48)3321-8195

E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 915.341

fundamentados nos dados. Os códigos são provisórios para manter o pesquisador aberto a outras possibilidades analíticas, sendo progressivamente substituídos por códigos que satisfaçam melhor os dados. Os códigos são provisórios também devido ao fato do 2º pesquisador poder reformulá-los e/ou aprimorá-los, afim de que estes códigos capturem ou condensem os significados e as ações dos participantes. Na fase focalizada, os códigos mais significativos e/ou frequentes são agrupados por similaridades e diferenças conceituais, formando categorias com nomes mais abstratos que sintetizem e expliquem um segmento maior de dados (palavra/palavra, linha/linha ou incidente/incidente). Comparando-se códigos iniciais com códigos iniciais, constroem-se códigos focais dos quais originarão categorias conceituais, que emergem dos códigos focais com as ideias e processos centrais dos dados.

Durante a coleta e análise dos dados prevê-se a construção de memorandos e diagramas. Os memorandos são anotações analíticas do pesquisador enquanto que os diagramas são representações gráficas que tem como finalidade mostrar as relações complexas que se estabelecem entre os dados (CHARMAZ, 2009).

Ao final do processo visa-se a elaboração de um modelo esquemático com as categorias levantadas que possa ser validado e que sirva de subsídio para a criação de um modelo interpretativo.

Cronograma estimado segundo o documento enviado ao cep: Início em 01/02/2014 e término do trabalho em 31/10/2015. Previsão de cinco meses para coleta de dados.

Orçamento Financeiro: o pesquisador afirma no PB haverá custo de R\$ 746,50 que se justifica por custos editoriais, serviços de tradução e revisão e aquisição de gravador de áudio.

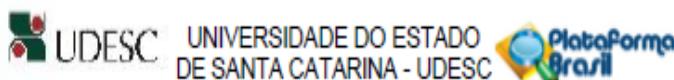
#### Objetivo da Pesquisa:

##### Objetivo Primário:

Compreender o empreendedorismo na gestão universitária a partir das experiências e significados atribuídos por enfermeiros docentes que são gestores universitários;

Objetivo Secundário: não foi informado.

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007  
 Bairro: Itacorubi CEP: 88.035-001  
 UF: SC Município: FLORIANÓPOLIS  
 Telefone: (48)3321-8195 Fax: (48)3321-8195 E-mail: cep@reitoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 915.341

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

O pesquisador coloca que os são riscos mínimos, que estão relacionados a possíveis desconfortos psicológicos, alterações emocionais e stress. Diante dessas situações, a entrevista será interrompida, sendo que a posteriori será feito contato com o participante para analisar seu estado psicoemocional e, se necessário, auxiliar na busca por apoio psicoterapêutico.

**Benefícios:**

Contribuir com a consolidação, valorização, reconhecimento da profissão e qualidade da educação de enfermagem.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa está bem descrita do ponto de vista metodológico favorecendo o entendimento do CESP/UEDESC. Entretanto, foram realizadas algumas alterações, conforme pendências listadas pelo CESP/UEDESC anteriormente.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresenta a Folha de Rosto datada e assinada;

Está anexado o projeto detalhado;

O instrumento de coleta está anexado ao projeto detalhado;

O TCLE está presente e foi corrigido, conforme solicitado pelo CESP/UEDESC anteriormente;

Foi inserido o termo de CONSENTIMENTO PARA FOTOGRAFIAS, VIDEOS E GRAVAÇÕES, conforme solicitado pelo CESP/UEDESC anteriormente.

**Recomendações:**

N/A

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

As pendências solicitadas no parecer anterior foram cumpridas:

1. Adequou o TCLE ao modelo constante na página do CEP/SH, no site da UDESC.
2. Caracterizou e descreveu os Riscos, bem como os procedimentos para minimiza-los, tanto no Projeto Básico quanto no TCLE;
3. A pesquisadora anexou o Termo para gravações, vídeos e fotos, conforme modelo na página do CEP/SH/UEDESC.

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007  
 Bairro: Itacorubi CEP: 88.035-001  
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
 Telefone: (48)3321-8195 Fax: (48)3321-8195 E-mail: cepsh.relatoria@udesc.br



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DE SANTA CATARINA - UDESC



Continuação do Parecer: 915.341

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Colegiado Aprova o parecer da Relatoria, Processo Aprovado.

FLORIANOPOLIS, 15 de Dezembro de 2014

---

Assinado por:  
Luciana Dornbusch Lopes  
(Coordenador)

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007

Bairro: Itacorubi CEP: 88.035-001

UF: SC Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3321-8195 Fax: (48)3321-8195 E-mail: cep@reitoria@udesc.br