



GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA UNIVERSITÁRIA EMPREENDEDORA

**Mércia Pereira
Alexandre Marino Costa
Maria De Lourdes Prado
Édis Mafra Lapolli
Rose Maria Back Cidral**

RESUMO

O estudo busca apresentar a importância de uma gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora, que propicie espaços acolhedores para o desenvolvimento e expansão de ideias dos gestores universitários. Os intraempreendedores neste estudo são os gestores universitários que conciliam seus objetivos próprios com os da instituição universitária em que trabalham. O apoio a ideias que podem dispor em seu ambiente universitário é um dos fatores determinantes para o sucesso da gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora. O artigo foi desenvolvido por intermédio de pesquisas bibliográficas em obras e sites da *internet*. Neste estudo observaram-se fatores e características que precisam estar presentes nas universidades para que haja uma gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora. Entre eles, o mais importante talvez não seja a remuneração que os gestores recebem, e sim a liberdade dada para solucionar problemas ou para dar andamento a um projeto.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo ou Intraempreendedorismo. Gestor Intraempreendedor Universitário. Gestão Administrativa e Acadêmica Empreendedora Universitária.

1 INTRODUÇÃO

A gestão acadêmica universitária compreende duas modalidades descritas como de administração educacional, a qual compreende os serviços administrativos e de infraestrutura, que compreende a dimensão acadêmica. Essas modalidades constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja gestão exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas (SOUZA, 2009, p.24).

Quando se estuda empreendedorismo em universidades é preciso levar em conta que deve ser analisado por duas linhas distintas: a primeira sob o ponto de vista da universidade como formadora de empreendedores e de outro como empreendedora.

Na visão de Schmitz e Bernardes (2008, p.4) universidade empreendedora é aquela em se “se aprende a aprender” e argumentam que:

deve ser instrumento central de modernidade da sociedade e da economia, uma vez que a educação é considerado fator primordial desse processo, e ainda deve ser geradora de capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas [...] A universidade deve ser dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo, possibilidade de aprender com o erro e principalmente a capacidade visionária.

O empreendedorismo é uma das áreas de estudos mais pesquisadas e uma das que mais se publica, porém ainda não é considerada ciência. Isto porque ainda não foi possível estabelecer um padrão que indique a presença de determinados fatores ou pessoa que possam garantir que ela será um empreendimento ou empreendedora (DOLABELLA, 2008 apud ZANESCO, 2010).

Seguido do empreendedorismo surge o conceito de intraempreendedorismo, que se trata de uma área dentro de empreendedorismo, é um conceito emergente em relação ao empreendedorismo, principalmente quando se trata de gestão universitária. Entretanto, seja em qualquer gestão, para haver intraempreendedorismo é necessário ter pessoas, o fator humano é indispensável, sem o qual não haveria como aplicar as práticas daquilo que se está almejando (ZANESCO, 2010).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Empreendedorismo

A era do conhecimento destaca o capital intelectual como um dos principais fatores de desenvolvimento organizacional. Não se consegue dissociar o capital humano de elementos primordiais como: criatividade, desejo, sonho e visão. Estamos falando do empreendedorismo, ou seja, da liberdade de criar. Nas palavras de Franco (2002)

apud David (2004) a cada dia que passa mais e mais pessoas se convencem de que o capital humano é um dos principais fatores do desenvolvimento, e que um dos principais elementos do capital humano é a capacidade das pessoas fazerem coisas novas, exercitando a sua imaginação criadora, o seu desejo, sonho e visão.

Essa mobilização para adquirir os conhecimentos necessários, capazes de permitir a materialização do desejo, a realização do sonho e a viabilização da visão. Isso tem um nome: chama-se "empreendedorismo". Empreendedorismo está sempre ligado à inovação e depende da liberdade das pessoas para criar e da sua ousadia de inventar (FRANCO, 2002, Apud DAVID, 2004, p. 27).

O termo empreendedor, na visão de Fillion (1999), recebeu seu significado atual no século XVII, a pessoa empreendedora identificava uma oportunidade de negócio, assumia o risco, pois conhecia os custos, mas não o lucro.

foi no século XVII que o termo ganhou seu significado atual “entrepreneur”, [...] “foi na época de Richard Cantillon (escritor e economista do século XVII) [...] era usado para descrever uma pessoa que comprava matéria-prima, processava e vendia para outra pessoa. O empreendedor era, então, alguém que, tendo identificado uma oportunidade de negócio, assumia o risco, decidindo processar e revender matéria-prima; conhecia os custos, mas não o lucro” (FILLION ,1999 apud DAVID, 2004, p. 29).

Outros autores entendem o surgimento do empreendedorismo na área das ciências administrativas no século XII, passando a merecer atenção como campo de estudos na década de 80.

O empreendedorismo surgiu no século XII, na área das ciências administrativas, passando a merecer atenção como campo de estudo na década de 80 (VALLE; SANTOS, 2004). Nessa época instalava-se um novo paradigma técnico-econômico: a união de diversos fatores, como em especial a automação e a grande aplicação do conhecimento aos diversos tipos de produção, que implicou no aumento da produção e acarretou na diminuição de vagas de trabalho (CONTI et al., 2009, p. 2).

Sabe-se que hoje no mundo contemporâneo o conhecimento aparece como fator fundamental, pois representa um diferencial de mercado indispensável, e deixa claro a importância do capital intelectual no desenvolvimento das competências e manifestação do crescimento pessoal e profissional. As vantagens competitivas representam uma posição socioeconômica mais eficaz, pois as transformações advindas das novas potencialidades irão proporcionar a criação, inovação e absorção de novas práticas de conhecimento, o que é fundamental.

Assim o empreendedorismo nos coloca diante da importância de desenvolver habilidades, fazendo “com que trabalho e prazer andem juntos” (DOLABELA, 1999, p. 29) e conforme ainda destaca Fillion (1999, p.21) o empreendedorismo seria “o campo que estuda os empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

Neste sentido, as universidades deverão ajustar-se de forma a incentivar e estimular as intenções empreendedoras de seus colaboradores, através de pequenas ações, como a promoção de um ambiente acolhedor que proporcione condições de fomentar as percepções das pessoas com relação as ações inovadoras, traduzindo-as como viáveis e com possibilidades de realização.

2.2 O Empreendedorismo Corporativo ou Intraempreendedorismo

Como visto as transformações advindas das novas potencialidades das pessoas irão proporcionar a criação, inovação e absorção de novas práticas de conhecimento, o que é fundamental. Nesta ótica, a compreensão da palavra gestão, quando associada à palavra conhecimento, não deve ser apreendida como controle. Gestão, significa promoção de atividades geradoras de conhecimento organizacional, propiciando a possibilidade de emergir informações e conhecimento disponíveis.

Neste contexto, destaca-se o indivíduo conhecido como “intraempreendedor”, pessoa que se destaca como um agente de mudanças, impulsionando e agindo dentro das organizações, por meio de ideias inovadoras e criativas, buscando melhorias contínuas em forma de produtos ou serviços de sucesso, estas pessoas são de fundamental importância para o bom êxito dos mais diversos segmentos das instituições públicas ou privadas. Cabe a ele ser o promotor, o agente capaz de gerar e absorver inovações e de estar perseverando e intensificando a capacidade contínua de aprender.

Schumpeter foi o primeiro a associar empreendedorismo com inovação, porém, o conceito foi ampliado, passando de apenas a criação de um novo negócio para abranger o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Destaca-se:

Schumpeter, quem primeiro associou empreendedorismo com inovação sem questionar a vinculação entre a propriedade formal individual e o agente empreendedor, as abordagens e visões sobre a ação empreendedora vêm passando por consideráveis mudanças. A abrangência do empreendedorismo foi ampliada, passando a compreender não apenas a criação de um novo negócio, mas também compreendendo o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo (CARRIER, 1996, Apud SEQUEIRA, 2005, p.17).

Intraempreendedores necessitam uma dose bem grande de ousadia, pois os desafios enfrentados por eles são enormes. Para Pinchot (1989, p. XII) “o *intrapreneurismo* é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos *entrepreneurs*”.

Assim o empreendedorismo corporativo busca a inovação das organizações por meio do enfrentamento de riscos calculados. Como bem assinalam os autores Birley; Muzyka (2001 apud SEQUEIRA, 2005, p. 59):

[...] empreendedorismo corporativo não se objetiva evitar o risco e sim, expor-se a um risco devidamente identificado e mensurado, de modo a não assumir um comportamento de jogo de azar, evitando-se colocar a organização em situações demasiadamente complicadas como, por exemplo, de insolvência ou de comprometimento de sua imagem. A diferença estaria no fato de ver o risco como algo que deve ser evitado ou como algo que deve ser assumido.

O que ocorre é que o intraempreendedorismo nas gestões provoca mudanças e remove antigos paradigmas internos e externos na busca do reaprender. Este aprendizado proporcionará novos caminhos a serem perseguidos, levando a gestão pública ou privada uma nova forma de organização, onde o foco no conhecimento fará o diferencial tão almejado para a condução dos processos internos e externos. Para o intraempreendedor público é vital que seja um empreendedor no quesito da velocidade, investir incessantemente na rapidez de informação e que conheça com profundidade as pessoas que trabalham e estudam na instituição, assim como, a comunidade para qual

prestam seus serviços. Estes trabalhadores destacam-se por possuírem habilidades cognitivas e comportamentais, e este dueto contribuem para a formação e o fortalecimento de competências de conhecimento, conferindo-os atributos únicos e específicos.

Assim, as gestões empreendedoras tornam possível o crescimento e a capacidade de promover e gerar transformações, sempre na busca de oferecer e estabelecer um forte compromisso com a qualidade e a produção de resultados positivos tão almejados.

Neste contexto, para visualizar-se a importância de uma gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora, que propicie espaços acolhedores para o desenvolvimento e expansão de ideias no ambiente universitário, faz-se necessário entender o que seria um gestor intraempreendedor em universidades.

2.3 O Gestor intraempreendedor em universidades

O gestor intraempreendedor em universidades é corajoso, busca riscos planejados, inovador, otimista, não desiste dos seus objetivos, executa tarefas que a princípio pareciam impossíveis de serem realizadas. Ser um gestor intraempreendedor universitário é visualizar novos caminhos, planejar e executar ideias que trazem resultados positivos para a administração universitária.

Gestores intraempreendedores em universidades são também aqueles que sem medir esforços, encaram tropeços e conseguem concretizar uma ideia própria ou dos outros, utilizando todo tipo de recursos disponíveis na instituição.

Resgatando a gestão acadêmica e administrativa universitária numa visão sistêmica, percebemos que “o intraempreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da organização” (HASHIMOTO, 2006, p.21). O que fica claro quando verificarmos que uma gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora de aprendizagem é aquela em que as pessoas se aperfeiçoam continuamente, aumentando a sua capacidade criativa para o futuro.

Os modelos mentais descritos por Senge (1998) destacam que os gestores, neste estudo, universitários, devem construir modelos mentais novos, deixando para trás aqueles arraigados nas nossas atitudes e preconceitos. Eles estão diretamente relacionados com a nossa cultura e valores, muitas vezes fechados para o novo. É através da criatividade e inovação que se consegue buscar uma aprendizagem organizacional que aprende.

O gestor intraempreendedor em universidades traz consigo capacidades e habilidades que o enuncia como um ser diferenciado dos demais dentro das organizações, através do seu perfil comportamental. Este novo perfil de gestor deverá acompanhar, ajudar e incorporar num futuro bem próximo todas as pessoas para manutenção de seus empregos públicos ou privados. Segundo Dolabela (1999, p. 36), “neste final de século, em que as relações de trabalho estão mudando, o emprego dá lugar a novas formas de participação”. E é justamente neste ponto que se pensa no desenvolvimento do perfil intraempreendedor dos gestores universitários.

Os gestores intraempreendedores em universidades estão preocupados com a renovação, inovação, a competitividade da qualidade do ensino, pesquisa e extensão e ainda com a preservação das universidades como fator de alavancagem de sucesso.

Na compreensão de Fraga (2007, p.5):

O empreendedor interno é aquele que alia os seus interesses aos da organização, na busca de melhorias para ambos. É ainda, aquele que busca

novas alternativas para a empresa como se ela fosse sua. Age estrategicamente para fazer as coisas acontecerem, evitando assim, desperdícios e gastos desnecessários. Profissionais empreendedores precisam desenvolver a capacidade de pesquisar, planejar, executar ações para os diferentes públicos de interesse das organizações, estando sempre atentos a todas as atividades que acontecem no espaço organizacional, desenvolvendo suas tarefas em conjunto com diferentes áreas da empresa.

Semler (2002) defende uma nova cultura nas organizações, buscando maior liberdade para os funcionários, permitindo a ousadia e incentivando a criatividade das pessoas da organização, fatores estes extremamente importantes para busca de uma cultura empreendedora na gestão acadêmica e administrativa nas universidades, dando espaço a gestão participativa e ao respeito ao ser humano.

Na abordagem de Gifford Pinchot (1989, p.28) existem alguns mandamentos que definem o espírito do intraempreendedor:

1. Forme sua equipe, intraempreendedorismo não é uma atividade solitária;
2. Compartilhe o mais amplamente possível as recompensas;
3. Solicite aconselhamento antes de pedir recursos;
4. É melhor prometer pouco e realizar em excesso;
5. Faça o trabalho necessário para atingir o seu sonho independentemente de sua descrição de cargo;
6. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
7. Seja leal à suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las.

A busca pelo reconhecimento é o prêmio maior para um gestor intraempreendedor em universidades, pois ele contribui para a criação e desempenho de novas formas de pensar, agir e executar uma ideia, um produto ou serviço em benefício da gestão universitária. Eles trazem consigo a esperança de realizar na gestão acadêmica e administrativa universitária um trabalho diferenciado e de qualidade, que fará diferença na qualidade de vida das pessoas que trabalham e estudam na instituição e comunidade para qual prestam seus serviços.

2.4 Gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora: incentivando ideias

A Gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora pode tornar possível uma vida melhor e uma sociedade mais justa e igualitária, isto se souber respeitar as diferenças individuais e as características fundamentais de seus profissionais, mantendo uma gestão que tenha como estratégia central o potencial dos indivíduos, para que a relação do trabalho humano possa gerar resultados transformadores.

Segundo Vargas (2002) as organizações flexíveis, com capacidade de adaptação às rápidas e constantes mudanças e abertas à aprendizagem, reuniram condições necessárias, embora nem sempre suficientes, para conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Afinal a palavra empreendedor vem do verbo francês “*entreprendre*” que significa “fazer algo”.

Conforme Mc Ginnis e Verney (1987, apud ARAÚJO, 1988) existem ideias que ajudam no desenvolvimento de uma organização intraempreendedora, neste estudo uma gestão acadêmica e administrativa universitária, são elas:

- a) Conhecimento da organização: os funcionários que conhecem e entendem a estratégia da organização, assim como suas metas e o modo de persegui-las, são mais propensos a inovar.

- b) Recompensa à inovação: para sustentar o comportamento inovador, é necessário reforçá-lo.

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

Para que uma gestão acadêmica e administrativa universitária esteja preparada para gerir conhecimento através do intraempreendedorismo, deverá proporcionar um ambiente caracterizado fortemente por pessoas guarnecidas com atributos e capacidades de gerar muitos conhecimentos, pois o conhecimento organizacional é resultado de uma combinação de pessoas, tecnologias e processos. Maia e Ipiranga (2004) também destacam que uma organização que busca uma cultura empreendedora deve ter como característica a desestabilização, ou seja, uma empresa voltada para a inovação, disposta a mudanças constantes. Pois muitas vezes a zona de conforto dificulta uma visão mais ampla, faz-se necessária uma gestão acadêmica e administrativa universitária voltada para o conhecimento.

Hisrich e Peters (2004, apud SEQUEIRA, 2005, p. 56) apresentam fatores e características que precisam estar operantes para que haja uma gestão universitária empreendedora:

- a) Tempo para pesquisa e desenvolvimento: são fontes-chave para o sucesso de ideias de novos produtos, serviços ou processos, e essas ideias devem ser estimuladas em vez de desencorajadas.
- b) Experimentação – tentativa e erro são estimulados: novas ideias e inovações, geralmente, não aparecem completamente já desenvolvidas; precisam evoluir e, nesse caminho podem acontecer fracassos. O ambiente empreendedor permite erros e fracassos no desenvolvimento de inovações.
- c) Inexistência de “retaguardas” protegidas, como, por exemplo, domínios de diferentes divisões, ou divisão da organização em áreas “feudais”.
- d) Recursos disponíveis e acessíveis: Algumas organizações mesmo com os recursos à disposição, as exigências de informações e processos burocráticos tornam-se obstáculos para sua utilização.
- e) Abordagem de equipe multidisciplinar: participação das pessoas necessárias, sem importar a área a qual pertencem.
- f) Longo horizonte de tempo: estabelecer uma longa linha de tempo para avaliar o sucesso da organização.
- g) O espírito empreendedor deve desenvolver-se de modo voluntário entre as pessoas: este espírito não pode ser forçado; aos que emergem do processo de auto-seleção deve-se permitir o espaço para levar adiante um empreendimento até que esteja completo.
- h) Sistema de compensações apropriado: o intraempreendedor precisa ser adequadamente recompensado por toda a energia, o esforço e os riscos envolvidos na criação do novo empreendimento.
- i) Patrocinadores e defensores disponíveis: apóiam a atividade criativa, as falhas resultantes, e flexibilidade de planejamento para estabelecer novos objetivos e direções quando necessários.
- j) Apoio da Alta Administração: o intraempreendedorismo deve ser totalmente apoiado e aceito pela alta administração, garantindo espaço e recursos.

Percebe-se que o intraempreendedorismo nas gestões administrativas universitárias empreendedoras provoca mudanças e remove antigos paradigmas internos e externos na busca do reaprender. Este aprendizado proporcionará novos caminhos a serem perseguidos, levando a gestão pública ou privada uma nova forma de

organização, onde o foco no conhecimento fará o diferencial tão almejado para a condução dos processos internos e externos. Destaca-se também entre os fatores necessários para uma gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora, os recursos disponíveis e acessíveis.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo, existem diversos fatores que diferem as organizações empreendedoras das intraempreendedoras, como por exemplo: Na organização empreendedora os resultados pertencem à empresa, na organização intraempreendedora os resultados são distribuídos entre os participantes. Também na organização empreendedora a responsabilidade por novos produtos e serviços é da empresa, já na organização intraempreendedora a responsabilidade é socializada com todos os funcionários. Outra diferença importante na organização empreendedora é que o modelo de gestão é tradicional, na organização intraempreendedora é participativo, democrático e autônomo.

Verifica-se que as universidades querem que seus colaboradores arrisquem e empreendam, assim faz-se necessário fornecer as condições e os recursos necessários para empreender. Porém recompensa mais importante para os intraempreendedores talvez não seja a monetária, mais a liberdade dada a eles para solucionar problemas e prosseguir com os projetos. Como bem pontua Rule e Irwin (1988, apud SEQUEIRA, 2005, p. 67): uma grande amplitude de técnicas está à disposição para recompensar intraempreendedores. Segundo os autores, talvez a mais importante recompensa não seja a monetária, mas sim a liberdade dada aos intraempreendedores para solucionar problemas ou para dar andamento a um projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração deste artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas empreendedorismo, intraempreendedorismo, gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora.

Para Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados tais como livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

No presente artigo foi realizado um estudo exploratório com objetivo de maior proximidade com o problema. Ainda de acordo com Gil (1994), o estudo é exploratório porque envolve o levantamento do estado da arte, pela revisão bibliográfica, por entrevistas, como pelo envolvimento dos sujeitos/organizações relacionados ao objeto de estudo. E busca maior aprofundamento com o tema com vistas a novas abordagens, permitindo formular e reformular conceitos e problemas mais precisos e específicos.

A abordagem da pesquisa é qualitativa conforme Godoy (1995), pois envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes e, assim, não podem ser padronizados e nem quantificados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos na era da informação e do conhecimento, o aprender a aprender constante, onde a busca pela educação e oportunidades de estudos são necessidades emergentes e básicas da sociedade. As pessoas buscam encontrar mecanismos para progredir e serem bem sucedidas, este é o grande desafio.

Os gestores das universidades transformam-se em intraempreendedores ou empreendedores corporativos porque desejam um diferencial qualitativo em suas carreiras profissionais, sendo que despendem mais esforços à medida que percebem que sua carreira universitária empreendedora é realizável e desejável.

A valorização das pessoas, a ausência de inibidores na cultura organizacional das universidades e o despertar de uma gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora são fatores positivos nas universidades contemporâneas.

Como resultado do estudo percebeu-se que os gestores universitários empreendedores são indivíduos que planejam e buscam resultados positivos aliados ao sucesso pessoal e profissional, empreendendo ideias ou projetos que promovam o crescimento e desenvolvimento da universidade. Assim a recompensa que eles esperam talvez não seja somente a monetária, mas sim a liberdade dada a eles para solucionar problemas ou para dar andamento a um projeto.

A gestão acadêmica e administrativa universitária que pretende estabelecer um espírito empreendedor deverá proporcionar um ambiente organizacional acolhedor, que permita o cometimento de erros e fracassos no desenvolvimento da inovação. O desafio consiste de a equipe aperfeiçoar o seu trabalho, sem jamais perder de vista o foco e a responsabilidade de sustentação empreendedora.

Neste sentido o aumento da competência organizacional, alia-se a gestão acadêmica e administrativa universitária empreendedora e a criação de conhecimento em prol do empreendedorismo como base e apoio à tomada de decisão em universidades.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eduardo Borba. **Entrepreneurship e Intrapreneurserrips: Uma Trajetória Literária de 1979, a 1988**. Revista de Administração de Empresas – ERA. São Paulo. 1988.

CONTI, Daiana Lindaura et al. **O perfil do bibliotecário empreendedor**. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.14, n.1, p.27-46, jan./jun., 2009. Disponível em: <
http://dici.ibict.br/archive/00001312/01/O_Perfil_do_Bibliotec%C3%A1rio_Empreendedor.pdf> Acesso em: 11 dez. 2010.

DAVID, Denize Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Tese de doutorado. Florianópolis. 2004. Disponível em:
http://www.unioeste.br/projetos/casulo/files/tese_denise_david.pdf > Acesso em: 11 dez. 2010.

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

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

FRAGA, Poliana dos Santos. **O empreendedor interno. Uma análise sobre o profissional empreendedor no ambiente organizacional.** Seminário Avançado em Relações Públicas. São Leopoldo. 2007. Disponível em: <<http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/themes/pensandorp/resenhas/Carine2.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr. 1995.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo.** IBIE – Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo, São Paulo: Saraiva, 2006.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. (Org.). **Repensando as Organizações. Da formação à Participação.** MAIA, Cláudia Lorena Lima e IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. **O Perfil de Competências do Trabalhador do Conhecimento: Um Estudo Multicaso nas Empresas do Segmento de T.I & T.** Florianópolis: Fundação Boitex, 2004. 339p.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra Ltda, 1989.

SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária.** 2008. Disponível em: , http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2212.pdf>. Acesso em 23 out 2011.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial.** São Paulo: Rocco, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SEQUEIRA, Sandra Vilella. **Intra-empreendedorismo e organizações não-governamentais: práticas e discursos.** Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo. 2005. Disponível em:< <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2483/74609.pdf?sequence=1>> Acesso em 11 dez. 2010.

SOUZA, Irineu M. de . **Empreendedorismo na Gestão Universitária.** In: VIII *Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*, 2008, Asunción (Paraguay). Florianópolis : INPEAU, 2008. v. 1. p. 235-249. Disponível em <http://www.inpeau-ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2213.pdf>. Acesso em 14 set 2010.

VARGAS, Eduardo Raupp. **Estratégia e Inovação em Serviços**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, Salvador, 2002. Anais ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2441#self> Acesso em 11 dez. 2010.

ZANESCO, Karlla. **Perfil Empreendedor de Gestores Universitários**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América del Sur. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/200.pdf> Acesso em 23 out. 2011