

Empreendedorismo na Gestão Universitária

Irineu Manoel de Souza
Programa de Engenharia e Gestão do
Conhecimento Universidade Federal de Santa
Catarina

RESUMO

Este artigo trata do empreendedorismo na gestão universitária, elaborando um panorama teórico das linhas de estudo identificadas na literatura sobre o tema. As idéias selecionadas foram consolidadas visando mostrar a importância do empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior - IES. Verificou-se com o presente trabalho que as universidades são instituições complexas por excelência, possuindo assim especificidades que ainda não encontram respostas na literatura estudada, principalmente pela limitação desta pesquisa. Contudo, ressalta-se que de fato, o empreendedorismo na gestão universitária traz vantagens às IES, tornando-as mais ágeis, com estruturas enxutas e menos custosas. Utilizou-se a metodologia da pesquisa bibliográfica para compreender o estado da arte sobre o empreendedorismo na gestão universitária. Assim, o objetivo do presente artigo é mostrar a relevância do empreendedorismo na gestão universitária, destacando seus princípios básicos e ressaltando a necessidade de uma gestão diferenciada nessas instituições.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestão Universitária; Intraempreendedorismo; Organizações Intensivas em Conhecimento;

1. INTRODUÇÃO

A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para reconfigurar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é imperioso reconhecer o papel do empreendedorismo na gestão universitária. Com as mudanças no campo econômico, político e social surge uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento, onde o conhecimento se torna seu elemento central. Nesse contexto as instituições universitárias, necessitam, cada vez mais de alterações radicais no modo de serem administradas. As pessoas passam a significar o diferencial, que mantém e promove o sucesso dessas instituições. De fato, são as pessoas que obtêm e geram conhecimento de diversas formas, por comparação, pela experimentação, através de outros conhecimentos e com outras pessoas. Na gestão universitária é preciso um clima propício para a criatividade: pessoas com atitudes pró-ativas, comprometidas e abertas a novas idéias, ao diálogo; pessoas capazes de reformular valores, estratégias e relações sociais de trabalho; pessoas que trabalham em equipe e com novas tecnologias, dotados de pensamento crítico, postura ética e espírito empreendedor.

Importante levar em consideração que o papel das instituições de ensino superior denota, com clareza, a necessidade de se adotar um novo paradigma nas instituições públicas e privadas. Necessita-se caracterizar as instituições de ensino superior como um lócus do saber, da liberdade acadêmica e da inteligência, onde o conviver com a pesquisa na fronteira do conhecimento traz uma considerável contribuição para se desenvolver o raciocínio independente, criativo e inovador.

2 INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS E O EMPREENDEDORISMO

2.1 Instituições Universitárias

As universidades são vistas pelos estudiosos da área de gestão universitária como organizações complexas. De acordo com Baldrige (1982:19) “as características organizacionais

das instituições acadêmicas são tão diferentes de outras instituições que as teorias tradicionais da administração não se aplicam a elas”. Baldrige (1982) e Rodrigues (1983) identificaram as seguintes características peculiares das organizações universitárias: as universidades possuem uma missão muito ampla, ambígua e intangível, o que gera dificuldades em se definir e operacionalizar objetivos; o planejamento nas universidades é uma atividade isolada e esporádica, funcionando motivado por ciclos de orçamento em curto prazo e por objetivos pessoais, desvinculadamente de definição de estratégias e reexame da finalidade ou missão à luz das modificações ambientais; seus profissionais trabalham de modo independente com relação aos seus colegas e a sua forma de trabalho, sendo que eles mesmos controlam suas atividades e resistem à racionalização, impedindo que analistas de estruturas racionalizem suas habilidades; as universidades crescem sem que seja feita uma análise concreta da relevância em cada estágio de sua evolução; as organizações universitárias não possuem habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas; as suas linhas de autoridades são pouco claras; os seus dirigentes funcionam como catalisadores: não mandam, mas negociam, não planificam de forma ampla e tratam de resolver problemas utilizando-se de soluções preexistentes; as mudanças dependem do consenso e da autoridade de uma grande quantidade de pessoas.

As universidades são também enquadradas na literatura, como “organizações Intensivas em conhecimento – OIC”. Destaca-se na literatura acadêmica que tal denominação refere-se àquelas organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, tal como o conhecimento, para a produção de produtos ou serviços. Desta forma, quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor para os produtos ou serviços de uma organização, mais importante será a atividade intelectual dos colaboradores altamente qualificados. Assim, as pessoas que integram as OIC devem ser orientadas para o conhecimento: todos os profissionais precisam refletir sobre o processo do conhecimento e estarem envolvidos, de forma que desenvolvam práticas voltando-as para ações diárias; devem ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas e interessadas em adquirir continuamente conhecimento, capazes de criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos.

Sinteticamente, a organização intensiva em conhecimento é uma organização que tem o conhecimento como principal recurso estratégico; cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. (GARVIN, 1993).

As Organizações Intensivas em Conhecimento podem ser caracterizadas da seguinte maneira: são organizações baseadas em conhecimentos (tácitos e explícitos) criados no ambiente interno; há múltiplas fontes de conhecimentos internos: pessoas, cultura organizacional, sistemas administrativos, sistemas computacionais, rotinas e procedimentos; são organizações que têm a gestão do conhecimento como uma política catalítica; estruturam-se em torno de resultados e não de tarefas; gerenciam as suas bases de conhecimento, melhorando a eficácia, as suas capacidades de inovar, a qualidade e a equidade de seus produtos e/ou serviços; são organizações que têm disposição de competir, gerenciando, de forma simultânea, as mudanças tecnológicas e sociais; são organizações que empoderam aqueles que atuam; são organizações nas quais as decisões sobre o trabalho são tomadas por aqueles que o executam. (CHOO, 2006).

Assim, nos projetos dentro das Organizações Intensivas em Conhecimento são atores principais: os indivíduos que têm conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de aprendizagem que são evidenciadas em termos de comportamento e de atitudes; e o grupo (equipe de projeto) que utiliza a sua sinergia a fim de alcançar os objetivos desejados.

Nessa direção, de acordo com o pensamento dos citados autores, é possível afirmar que as Organizações Intensivas em Conhecimento, destacando-se na presente pesquisa as universidades, trabalham com múltiplas fontes de conhecimento: pessoas, cultura organizacional, sistemas administrativos, sistemas computacionais, rotinas e procedimentos e gerenciam as suas bases de conhecimento, melhorando a eficácia e as capacidades de inovação. A partir desta perspectiva conceitual, entende-se que o empreendedorismo por certo contribuirá para uma melhor compreensão das características e a gestão dessas organizações.

2.2 Empreendedorismo

Aproveitar as idéias e as atitudes de todas as equipes tornou-se indispensável para manter as equipes competitivas, necessitando-se assim mobilizar o cérebro de todos os colaboradores: uma organização empreendedora deve ter equipes que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede. Os empreendedores sabem usar informações e conhecimentos que estão disponíveis a qualquer pessoa para produzir algo novo. Por sua natureza intrínseca, os empreendedores buscam sempre a competência, posto que eles sempre possuem conhecimentos, têm habilidades e principalmente atitudes.

De fato, o empreendedor preocupa-se com a forma que a organização deve funcionar enquanto que a administração tradicional preocupa-se sobre que trabalho precisa ser feito. A perspectiva empreendedora se inicia com uma imagem de um futuro bem definido e, então, volta para o presente, com a intenção de modificá-lo para adaptar-se à visão. A perspectiva tradicional começa com o presente e, então, olha para frente, para um futuro incerto, com a esperança de manter a empresa de modo semelhante ao presente. A preocupação do empreendedor é com a “melhor maneira”, de atender o cliente, o cidadão enfim de atender a sociedade. Assim a inovação é a maneira como a organização deve agir para ter sucesso na dimensão organizacional, na dimensão humana e na dimensão externa. A inovação produz um alto nível de energia na organização, dentro da qual é cuidada, alimentada e estimulada; energia que, no momento certo, alimenta a todos que a organização toca, ou seja, os relacionamentos internos e externos que movem a organização. A inovação possibilita o crescimento de todos que se relacionam com a organização (GERBER, 2004).

Estudando como se estabelecia o processo das inovações dentro das organizações, Pinchot (1989) constatou que a estagnação era o resultado quase inevitável dos sistemas de análise e controle. Examinando inovações bem sucedidas em grandes empresas, foram identificados comportamentos empreendedores em alguns colaboradores. Estes “empregados” atuavam como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e criando novas oportunidades de negócio. Assim, Pinchot (1989) os denominou de empreendedores corporativos ou intraempreendedores. O empreendedor corporativo procura expandir o domínio da organização em competência e em oportunidades correspondentes, a partir de novas combinações de recursos gerados internamente. (STONER, 1999).

O conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa: “... é que o intraempreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais” (DORNELAS, 2003, p.18).

Basicamente, destacam-se as seguintes características apresentadas pelos intraempreendedores: anseiam por liberdade dentro da organização, são orientados para metas, comprometidos e auto motivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que “põem a mão na massa” e fazem o que deve ser feito. Gostam de

riscos moderados, não temem ser demitidos e por isso vêm pouco risco pessoal. E, principalmente, fogem do estado estável, detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores. Pode-se, resumidamente, caracterizar o intraempreendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter status ou dinheiro. (PINCHOT, 1989).

Bom Ângelo (2003), agrupou as características fundamentais que revelam a vocação empreendedora em três grupos: a vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana; a capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias, sendo que o objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo; e o talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Da mesma maneira que para o empreendedorismo, a palavra chave para o intraempreendedorismo é inovação. De acordo com Pinchot e Pellman (1999), para que a inovação aconteça é necessário: idéias das pessoas - deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias; intraempreendedores: são as pessoas que transformam as idéias em realidade; time intraempreendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intraempreendedor, para trabalharem na inovação; clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações; patrocinadores: são pessoas da própria organização que apóiam os intraempreendedores - pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

Dessa forma, o principal desafio é criar um ambiente propício para o surgimento dos intraempreendedores. As organizações precisam criar ambientes adequados para que os intraempreendedores sejam descobertos e incentivados. Gerber (2004, p 82-83) afirma o processo de desenvolvimento da empresa é dinâmico, apenas porque o mundo, movendo como se move, não tolerará um objeto estacionário; o mundo se chocará com o que quer que você tenha criado e, mais cedo ou mais tarde, o destruirá. De acordo com o citado autor, o processo de desenvolvimento da empresa é o que permite a você se ajustar às mudanças do mundo e, com sorte, as precede, antecipa e, caso contrário, pelo menos é infinitamente flexível na relação com elas.

Nesse contexto, o empreendedorismo na gestão universitária é fundamental, contudo deve haver entendimento de que o conhecimento está nos indivíduos e com eles permanecerá enquanto

fizerem parte da organização. Assim, o caráter intangível do conhecimento caracteriza a complexidade das instituições universitárias.

2.3 O Empreendedorismo na Gestão Universitária

Os estudos sobre empreendedorismo nas instituições universitárias, ainda recentes, dividem-se em dois enfoques: o de universidade empreendedora e o de universidade formadora de empreendedores. O primeiro enfoca os esforços da própria instituição, no sentido de tornar seu esforço empreendedor: gestão universitária empreendedora. Já o segundo refere-se mais objetivamente a um modelo de ensino que visa a implementar uma visão empreendedora em seus acadêmicos. Este trabalho trata do primeiro enfoque, ou seja o empreendedorismo na gestão das instituições universitárias.

O cenário que marca os últimos anos, praticamente obrigou as universidades dispostas a prosperarem e cumprirem com maior amplitude sua missão a tornarem-se empreendedoras, criativas, a gerirem suas funções mais efetivamente, priorizando um novo desenho organizacional que lhe confere a agilidade e a flexibilidade necessária ao alto desempenho organizacional desejado: a nova universidade empreendedora diz respeito à análise introspectiva do seu saber fazer (RODRIGUES e TONTINI, 1997).

Um exemplo desse esforço é exposto pela Universidade Estadual de São Paulo - UNESP. A UNESP destaca-se como a segunda maior universidade pública do país – a despeito do seu pouco tempo de existência. Segundo depoimento do seu ex-reitor, José Carlos Souza Trindade, o espírito inovador e empreendedor dessa entidade levaram-na ao lugar de destaque que hoje ostenta. Nos últimos anos, ações como: a criação de novos *campi* e novos cursos; a ampliação de vagas no Vestibular; a criação de mais de 1.000 cargos estatutários; a implantação de programas em parceria com o poder público municipal; a ampliação do corpo docente e dos servidores técnico-administrativos; os investimentos em informática; os programas de Pós-Graduação e Pesquisa, dentre outras, derivaram no expressivo crescimento da sua estrutura, com quase 30 mil alunos de graduação, mais de sete mil em pós-graduação, atendidos por mais de 3.000 docentes e 6.000 servidores técnico-administrativos. O Professor Jacques Marcovitch, ex-reitor da Universidade de São Paulo - USP, de maneira similar listou os avanços conquistados pela USP

nos últimos anos: aumento de mais de mil novas vagas no vestibular; criação de 19 cursos novos, conquista dos CEPIDs (Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão; avanço em tecnologia da informação com o portal da USP, a “cidade do conhecimento” e a biblioteca digital; todos como sendo ferramentas que aproximam a universidade da sociedade que a mantém. O reitor da USP, ao ser questionado sobre qual seria o principal problema dessa entidade, manifestou-se assim: “A USP é muito complexa. Eu diria que o desafio maior é o de como fazer com que, respeitando os tempos e os valores das várias áreas do conhecimento, seja possível viver numa instituição que precisa ser cada vez mais empreendedora e generosa – porque precisa atender vários segmentos da sociedade – e ainda preservar a sua essência de formação de lideranças”. O problema pautado pelo reitor da USP não parece ser estranho às demais entidades congêneres, sejam elas públicas ou privadas (CAFARDO, 2004).

Importante levar em consideração que o papel das instituições de ensino superior denota, com clareza, a necessidade de se adotar um novo paradigma educacional que deverá estar centrado na sociedade do conhecimento, conseqüentemente cada vez mais baseado em informações e no conhecimento.

De acordo com Leite (2000, p. 533), “o modelo organizacional em que assenta hoje o ensino superior está, ao que parece esgotado. É preciso (re) institucionalizar e (re) inventar o ensino superior brasileiro, baseado no empreendedorismo”. Dentro dessa linha de raciocínio, a função de uma instituição de ensino superior torna-se muito mais importante, pois é ela a verdadeira responsável pela produção e disseminação do conhecimento. Nas atuais condições, a própria instituição de ensino superior tem de assumir, cada vez mais, o perfil de uma organização de aprendizagem. Essa preocupação é recente no universo das instituições de ensino superior brasileiras.

Não é demais destacar que nas organizações intensivas em conhecimento, as pessoas não são treinadas para exercerem suas funções, mas sim educadas a desempenharem com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e criatividade, sendo respeitadas em sua individualidade e autonomia desenvolvendo assim um trabalho com excelência. O ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e a participação das pessoas na resolução de problemas.

Visando entender melhor o papel que as IES têm desempenhado na atual sociedade do conhecimento, este estudo busca compreender as características da gestão universitária numa perspectiva empreendedora, ressaltando a relevância do tema, considerando o contexto institucional do ensino superior brasileiro.

Segundo Fleury (1994, p. 232), o conceito de organizações intensivas em conhecimento implica:

- na superação do modelo taylorista de separação entre os que pensam e os que executam; envolve um processo contínuo de inovação e aprendizagem coletiva a ser realizado por todos os membros da organização;
- em uma organização inovativa, qualificante, onde os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados, pois há um comprometimento com o projeto de desenvolvimento organizacional, que é consistente com o projeto de desenvolvimento individual; e
- no processo de formação de gestores para as organizações, promovendo o desenvolvimento de habilidades de autoconhecimento da cultura organizacional.

Os empreendedores são fundamentais para o sucesso de uma organização também porque antecipam o problema e o resolvem; eles assumem responsabilidades e possuem um significado determinante diante do alcance dos objetivos organizacionais. Há uma variada gama de habilidades que oferece ao empreendedor a possibilidade de obtenção de sucesso junto a sua organização. As diversas teorias que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores no mundo moderno apregoam que o fundamental é preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar, com criatividade e utilizando a liderança e visão de futuro para inovarem. Também a partir das experiências internacionais bem-sucedidas, já se sabe que as principais organizações para a realização dessa mudança cultural são as próprias instituições de ensino superior. A instituição de ensino superior, nesse processo, é considerada o ponto de partida, porque ela é, por excelência, uma fonte multiplicadora do saber e forte formadora de opinião.

3 RESULTADOS E CONCLUSÃO

3.1 Resultados

Com base na fundamentação teórica trabalhada nesta pesquisa bibliográfica, percebe-se que as universidades são verdadeiramente instituições diferenciadas, sendo que o empreendedorismo tem várias bases sólidas de abordagens distintas, porém, complementares para contribuir com a excelência na gestão dessas instituições. Constatamos assim que de fato o empreendedorismo busca conceber a organização como um espaço dinâmico e constituído de inovação e aprendizagem e que se deve agregar o conhecimento para que se avance na forma de administrar as IES. Com efeito, a tendência da gestão universitária evidencia que o que realmente importa são as soluções que há para os novos problemas, para a universidade sobreviver nesta era da globalização e do conhecimento em tempo real por meio das tecnologias de informações e perante a criatividade humana.

Diante desta realidade, os gestores universitários precisam analisar como a importância crescente do empreendedorismo pode interferir na busca da excelência na gestão.

Utilizando-se de conceitos propostos por autores como Nadler, Gerstein e Shaw (1994), além das características das organizações da Sociedade do Conhecimento referenciadas por Garvin (1993), pode-se discutir novos modelos de gestão para as universidades, tendo como fundamento principalmente: na estrutura, processos, tecnologia e pessoas. Está claro que a complexidade das instituições universitárias exige uma gestão diferenciada das organizações tradicionais. Gerir uma instituição universitária não implica atender apenas a um determinado grupo de interesse. Ao contrário, uma universidade é povoada por diversos centros de poder que de algum modo precisam ser conciliados. Assim, infere-se que a gestão universitária poderá orientar-se pelas dimensões conceituais propostas no empreendedorismo.

3.2 Conclusão

Este trabalho apresentou um embasamento teórico sobre o empreendedorismo na gestão universitária, com intuito de que este estudo se constitua em uma base de referência para futuras pesquisas. Sabe-se que uma instituição de ensino superior deve trabalhar voltada à comunidade em que está inserida, utilizando sua criatividade para encontrar soluções inovadoras para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador da educação.

Considerando, a partir da literatura pesquisada, que o conhecimento pode ser obtido somente através das pessoas e das ações, experiências, emoções, valores e ideais do indivíduo, é necessário desenvolver práticas contemporâneas de gestão nas universidades fundamentadas no empreendedorismo. Isto porque no empreendedorismo, de fato, é levado em conta que o conhecimento da organização está no conhecimento dos indivíduos que a compõem.

Neste contexto, espera-se, que este trabalho, tenha contribuído para a reflexão sobre a necessidade, no Brasil, de uma universidade empreendedora que atenda aos reais anseios da sociedade.

4 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. *Administração Participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão e relações de trabalho?* Revista da ESPM, SP, v.3, no.1, p.21-28, 1996.

BALDRIDGE, J. Vistor et alli. *Estructuracion de Políticas y Liderozgo Efectivo en da Educacion*. México, H.O.E.M.A., 1982.

BOM ÂNGELO, Eduardo. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BÖHMANN, Tilo; GEINER, Martina E. e KREMAR, Helmut. *A Strategy for Knowledge Management*. Journal of Knowledge Management, vol.11 no. 6.2007.

CAFARDO, Renata. *USP Precisa ser mais Empreendedora, diz Reitor*. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 15 out. 2004. Disponível em < <http://www.estado.estadao.com.br/editorias/ger011.html> >. Acesso em: 3 set. 2008.

CAMPUS EMPREENDEDOR, Um. Disponível em < http://www.pedip.mineconomia.pt/caderno4/pedip/PO6_1.htm >. Acesso em: 3 set. 2008.

CHEN, F., & BURSTEIN, F. (2006). *A dynamic model of knowledge management for higher education development* In R. Braun (Ed.), Proceedings of the 7th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training. (pp. 1-7). Sydney, NSW, Australia, 10-13 July.

CHOO, C.W. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

_____. *The Knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Second Edition, Oxford University Press, New York, 2006.

CORNWALL & PERLMAN (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Irwin, Homewood.

DAVENPORT, Thomas. *Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo - como ser empreendedor, inovar se diferenciar na sua empresa*. 4ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual – descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Inovação e Gestão – o perfil do gestor de uma ‘learning organization’*. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Anais XVII ENANPAD – Recursos Humanos, p. 223-233, 1994.

GARVIN, D. - *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. Boston, p. 78-91, jul./ago, 1993.

GREINER, Martina E.; BÖHMANN, Tilo. and KRCMAR, Helmut. *A Strategy for Knowledge Management*, Journal Of Knowledge Management, vol. 11 NO 6.2007, pp 3-15

GERBER, Michael E. *Empreender fazendo a diferença*. São Paulo: Fundamento, 2004.

LACOMBE, Francisco José. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

HALL, R. H., *Organizações, estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

LEITE, Emanuel. *O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas*. Recife: Bagaço, 2000.

KANAANE, R. (1995). *Comportamento humano nas organizações. O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Editora Atlas

LEUCH, V.; CARVALHO, H. G.; KOVALESKI, J. L. *Barreiras culturais à gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais no estado do Paraná: um enfoque na percepção dos funcionários*. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. ENEGEP 2005. Porto Alegre: ABEPRO, 2005. v.1. p. 4829-4836.

MAXIMIANO, A. *Introdução a administração*. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- NONAKA, I.; TACHEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa*. 1ª ed., São Paulo: Editora Campus, 1997.
- PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring*. São Paulo, Habra, 1989.
- PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. *Intrapreneuring in action – a handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, 4a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. HACKMAN, J. R. *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gérson. *A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador*. Revista de Negócios da FURB, Blumenau, n. 2, p. 37-49, 1997.
- SANT'ANNA, Anderson Souza. *Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? RAE electron.*, Jan./June 2008, vol.7, no.1, p.0-0. ISSN 1676-5648.
- SANTOS, Neri dos. *Organizações Intensivas em Conhecimento*. Anotações de aula. UFSC/EGC, 2007.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- STONER, James A. , FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533p.
- SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1988.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.
- TIMMONS, J. *New Venture Creation*. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.
- TRINDADE, José Carlos Souza. *Jubileu de Prata da UNESP*. Jornal da UNESP, São Paulo, Mar. 2002. Disponível em < <http://www.unesp.br/jornal/encartejubileu.htm> >. Acesso em: 3 set. 2008.