

## **Empreendedorismo Corporativo na Universidade: o Entendimento de Gestoras Catarinenses**

Cristina Maria Schmitt MIRANDA (FURB)  
Amélia SILVEIRA (FURB)

### **Resumo**

A literatura de empreendedorismo corporativo vem aos poucos evidenciando o interesse de estudiosos que se voltam para o ambiente organizacional das instituições de ensino superior (IES). Objetivando entender esta temática no contexto de uma universidade, sob o ponto de vista das atuais gestoras, desenvolveu-se pesquisa exploratória e qualitativa, coletando os dados por meio da técnica de grupo de foco. Na análise dos dados, o conteúdo da discussão foi codificado por meio de palavras-chave, com o apoio do software Atlas.ti (MUHR, 1995), gerando uma figura que ilustra as associações das manifestações verbais das respondentes sobre empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo. Os resultados indicam o entendimento de que há um leque de oportunidades para empreender na Universidade. Para tanto, iniciativa, dinamismo, confiança, ousadia, preocupação social, visão de futuro, responsabilidade, senso de oportunidade, conhecimento, desprendimento e relacionamento foram mencionados como elementos básicos no processo de empreendedorismo corporativo.

### **1 Introdução**

Um dos aspectos relacionados ao empreendedorismo diz respeito ao empreendedor corporativo. É o empreendedor interno, também chamado de intraempreendedor, ou seja, “aquele que é capaz de empreender mesmo não sendo proprietário do negócio” (PINCHOT III, 1989).

De forma geral a diferença entre o empreendedorismo onde o empreendedor é geralmente o indivíduo dono da empresa e responsável pela geração de emprego e renda, e o onde os empregados são os empreendedores e atuam dentro da organização é, justamente, o ambiente organizacional onde ocorre o ato de empreender. No empreendedorismo clássico a ação tende a ser individual. No empreendedorismo interno há potencialidade para a ação corporativa.

O empreendedorismo corporativo se apresenta como uma oportunidade estratégica para que as instituições possam melhor se adequar às mudanças do ambiente por meio do desenvolvimento de capacidades do capital humano da organização, no sentido de conceber, inovar, arriscar e empreender novos negócios.

Dornelas (2003) esclarece que o empreendedorismo corporativo trabalha conceitos por meio de programas voltados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do perfil empreendedor de funcionários e executivos, no sentido de programar novos projetos e negócios corporativos. Este processo se aplica às empresas já constituídas.

Sabendo-se que o empreendedorismo como uma característica humana pode estar presente em maior ou menor grau nos indivíduos, e que estimulados estes podem se converter em empreendedores, as empresas entendem que este capital humano pode se tornar, verdadeiramente, o diferencial competitivo da organização. Desta forma, fomentam o ser empreendedor dos indivíduos, como forma de estimular a criatividade, a inovação, o risco calculado, entre outras características empreendedoras, como meio de diferenciar e fortalecer a organização.

Embora de interesse, os estudos relacionados ao empreendedorismo corporativo se constituem em um assunto novo. Segundo Bom Angelo (2003), é “tabu para a maior parte das corporações modernas”. Em ambientes complexos e conservadores este tema é ainda mais

recente. Em organizações prestadoras de serviços de educação, ou seja, em universidades, este enfoque se revela aos poucos nesta realidade.

A literatura internacional sobre empreendedorismo, de 2006 a 2008, no *Social Science Citation Index* (SSCI), evidenciou os estudos de Tijssen (2006); Walter et al. (2006); Kneller (2007); Rothaermel et al. (2007); Golish et al. (2008) com aplicação específica em universidades. Mais recentemente, Patzelt e Sheperd (2009) abordaram o empreendedorismo neste contexto. Entretanto, estes estudos, não se referem diretamente ao empreendedorismo corporativo.

Percebendo, da mesma forma, que são ainda emergentes os estudos nesta temática, o interesse se revela no sentido de estudar o empreendedorismo corporativo na organização universidade. No Brasil, as IES são caracterizadas, em sua maioria, como ambientes de administração complexa, o que denota certa dificuldade em se empreender. Neste sentido, poucos são os estudos que tratam do empreendedorismo nas IES brasileiras, destacando-se os de trabalhos de Rodrigues e Tontini (1997), Brito Filho (1999); Rothenbühler (2000); Novo e Melo (2004), Fischborn (2004) e Riedi (2004). Com enfoque voltado ao intraempreendedorismo na IES, destaca-se o trabalho de Lezana e Schenatto (2001).

Sendo a atuação feminina nestas instituições historicamente restrita, emergindo com o advento da mulher no mercado de trabalho, o interesse de pesquisa se volta também para este aspecto, procurando complementar o entendimento das gestoras universitárias acerca do empreendedorismo corporativo no âmbito da IES. Os trabalhos de Miranda, Cassol e Silveira (2006), e Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008) abordam o empreendedorismo feminino em IES. Como se pode perceber são ainda raros os estudos que abordam o empreendedorismo corporativo sob a ótica de mulheres empreendedoras.

Assim, as questões que norteiam a pesquisa são as seguintes:

Como as gestoras entendem a temática do empreendedorismo em uma universidade? E para o empreendedorismo corporativo há conotação mais específica? As gestoras se reconhecem como empreendedoras corporativas, como intra-empreendedoras, ou ainda como empreendedoras femininas? Como verbalizam esta questão? Qual a associação entre estes assuntos?

Fundamentado no exposto, constitui-se em objetivo de pesquisa conhecer o entendimento das gestoras de uma IES sobre empreendedorismo corporativo.

Ao considerar o contexto da estratégia universitária esta pesquisa apresenta sentido novo, com interesse para a comunidade acadêmica e para a gestão universitária, na medida em que se socializam os resultados de pesquisa realizada neste ambiente organizacional.

## **2 Empreendedorismo corporativo**

A idéia buscar uma oportunidade com lucro, controlando os riscos e inovando são alguns dentre outros componentes de um combustível poderoso que move o ato de empreender. O empreendedorismo é um tema que emergiu nos meios acadêmicos com maior intensidade no último século. Entretanto, sua importância para o desenvolvimento econômico já foi tema de estudos anteriores, constando, entre outros, no trabalho de Fillion (1999), sendo que estes associaram a temática do empreendedorismo à corrente do desenvolvimento econômico. Nesta visão, a oportunidade de lucro, com risco considerado, criava a oportunidade para os empreendimentos. Esta corrente de pensamento considerava os empreendedores importantes para a economia na medida em que faziam parte dela e a influenciavam, sendo capazes de perceber na oportunidade de lucro, com risco controlado, uma forma de criar negócios, dentro de uma nova ordem de uso dos recursos. A inovação estava emergente neste contexto, como maneira de entender os negócios. Na corrente comportamentalista, o sistema de valores do

empreendedor e as pesquisas sobre o perfil psicológico dos empreendedores impulsionou os estudos neste campo. (FILION, 1999).

Com o desenvolvimento destes dois campos de estudo foram feitas novas associações ao assunto ao longo do tempo. Emergiram formas de empreendedorismo e se diferenciam umas das outras no sentido de responderem ao ambiente socioeconômico, cultural e tecnológico em que se efetivam, assim como ao tipo de organização em que o processo e as ações desenvolvidas, entre outros pontos. No Brasil, o tema ganhou maior importância a partir da abertura da economia ao comércio internacional, na década de 1990, sendo que o assunto na atualidade está se tornando mais sedimentado.

Não é diferente com a abordagem voltada para o estudo dos empreendedores dentro das organizações. Para Pinchot III (1989, p. ix) este *intrapreneur* ou intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é acima de tudo o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Ou seja, ele é um empreendedor interno.

Para Gapp e Fischer (2007) ainda são poucas as pesquisas que abordaram o intraempreendedorismo. De forma geral, os estudos abordam o papel do intraempreendedor no desempenho organizacional; na avaliação de equipes intraempreendedoras; na relação entre ambiente, características organizacionais e intraempreendedorismo; e no desenvolvimento de equipes intra-empreendedoras, entre outros assuntos.

É ainda Pinchot III (1989) que destaca como uma das características dos intraempreendedores o fato de que eles serem visionários, sentirem necessidade de agir, serem dedicados, estabelecerem metas e altos padrões internos, superarem erros e fracassos, admitirem riscos, e possuírem lealdade aos objetivos em longo prazo do negócio, embora estejam fazendo parte de uma organização como gerente, funcionário, etc. Pinchot III (1989, p.44) continua suas considerações sobre as características do intra-empreendedor assim se expressando:

a maior parte das peculiaridades da personalidade do *intrapreneur* podem ser entendidas considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como o está em sua mente.

Neste assunto, Dornelas (2003, p.66) diferenciou os gerentes tradicionais dos intraempreendedores apontando as seguintes características para o empreendedor interno: motivação, horizonte de tempo, modo de agir, habilidades, atitude sobre seu destino (autocontrole), foco, atitude sobre assumir riscos, uso de pesquisa de mercado, atitude sobre *status*, atitudes sobre falhas e erros, estilo de tomada de decisão, serve a si, aos clientes e aos superiores, atitude em relação ao sistema, estilo de resolução de problemas, relações interpessoais.

Hisrich e Peters (2004, p. 61) diferenciaram as características do gerente tradicional, do empreendedor e do intraempreendedor, destacando para este último tipo características como: Motivações principais - independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas; Orientação de tempo - interesse entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma cooperativo definido; Atividade - mais envolvimento direto do que delegação de tarefas; Riscos - moderados; Status - sem preocupação com símbolos de status tradicionais – deseja a independência; Falhas e erros - tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos; Decisões - capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho; A quem serve - a si, aos clientes e aos patrocinadores; História familiar - experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazendas; Relacionamento com os outros - transações dentro da hierarquia.

Longnecker e Eesley (2006) afirmam que quando os líderes organizacionais começarem a criar e desenvolver um local de trabalho que motive a criatividade, inovação, autorização,

ação, e responsabilidade por desempenho melhor muitas coisas positivas podem acontecer. Um destes resultados positivos pode ser um aumento do nível de intraempreendedorismo, que para os autores pode ser entendida como a prática de criar produtos empresariais novos e oportunidades em uma organização por autorização pró-atividade. Ou seja, a organização deve estar sustentada numa cultura de autorização de mão-de-obra e ação; recompensar as idéias que geram resultados e progresso, promover acesso às informações de cliente e correntes e comunicações internas; apoio e compromisso aos empregados de todos os níveis, e o encorajamento contínuo a geração de novas idéias e às ações de risco. Os autores afirmam que numa atmosfera de confiança nutrida por altos níveis de comunicação e cooperação, gerentes podem criar oportunidades internas para empregados aplicarem seu conhecimento em contextos diferentes, desenvolvendo novas habilidades, aumentando o comprometimento com a empresa, possivelmente oportunizando o intraempreendedorismo.

Kenney e Mujtaba (2007) discutiram empreendedorismo, intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo sob vários aspectos da literatura, além de terem realizado uma entrevista com um experiente intraempreendedor. A partir destas informações foi possível concluir que o maior desafio para as corporações consiste no desenvolvimento de uma cultura empresarial, que seja colaboradora e cooperadora e, por consequência, intraempreendedora.

De forma destacada, os estudos recentes de Ireland et al. (2009) e de Kuratko e Audretsch (2009) contribuem com revisões e modelos relevantes para o empreendedorismo corporativo.

### **3 O ambiente da organização universitária e o empreendedorismo corporativo**

As instituições de ensino superior são classificadas como organizações complexas. Para se compreender a complexidade da gestão universitária, especialmente no Brasil, os pesquisadores que abordam esta temática enfatizam entre outros aspectos, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, a improvisação das ações, entre outros.

Hardy e Fachin (1996), ao estudarem seis IES sobre gestão estratégica na universidade brasileira, encontraram na literatura quatro modelos de “governança” no sentido do processo decisório, que por sua vez definem o tipo de gestão. Os modelos apresentados são: o burocrático – caracterizado pela padronização de habilidades e procedimentos; autonomia das subunidades; organização burocrática e organização acadêmica; o colegiado – baseado na burocracia profissionalizada, na qual o poder centralizado é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento; o político – que enfatiza o conflito e a negociação de grupos de interesse; e a anarquia organizada – que se constituem no poder disperso, objetivos ambíguos, desinteresse, falta de meios efetivos de controle e atividade política ineficaz. Para os autores, neste período, as universidades adotavam modelos estruturais criados a partir da reforma universitária de 1968, que eram destinados às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, e que acabaram sendo seguidos por IES municipais, estaduais e até privadas. (HARDY; FACHIN, 1996).

Dougherty (1998) explicou que a falta de inovação no campo das organizações complexas pode ser atribuída a uma característica específica destas organizações, uma vez que estas têm dificuldade de inovar em virtude das tensões geradas e que são difíceis de serem acomodadas. Nas novas instituições, no entanto, pressupõe-se que há maior agilidade para inovações, uma vez que estas instituições parecem estar mais voltadas ao mercado, visando à lucratividade do negócio, e não possuem os “vícios” das instituições historicamente consolidadas. Por outro lado, o conservadorismo não necessariamente é o inibidor da inovação. Nos Estados Unidos da América, de acordo com Dougherty (1998) “as instituições mais bem sucedidas na área de marketing, são as cristãs conservadoras, que possuem uma especialidade definida, e que conseguem, assim, atrair bons alunos”.

Estudos realizados por Walter et al. (2005; 2006) em IES de Santa Catarina e do Oeste do Paraná revelaram, entretanto, que os gestores estão, na maioria dos casos, mais focados nas ações internas, como, por exemplo, no atendimento de alunos e professores, e não no Projeto Político Pedagógico e no Projeto de Desenvolvimento Institucional, fato que deveria ser objeto de reflexão nas IES. Alertou-se em estudos anteriores que é necessário integrar, por meio de pessoas, os objetivos, as ações e os resultados na IES, uma vez que as responsabilidades, competências, recursos, tecnologias e as demandas oriundas da sociedade encontram-se distribuídos pela sua estrutura organizacional (MEYER JR., 2000). Neste aspecto, Andrade (2006, p.6) revelou que as universidades são formadas por guetos, denominando de “células autônomas livremente unidas”.

Se por um lado a relativa autonomia das suas células caracteriza um ambiente complexo, por outro, esta mesma autonomia pode ser responsável por sustentar um ambiente intraempreendedor, em que as pessoas dispõem de liberdade para criar, inovar, arriscar e agir. Os professores, principalmente, são motivados pela busca de novos espaços e de alternativas para empreender, seja por meio de um programa de pesquisa ou de extensão, por meio de parcerias e de convênios, são instigados a buscar junto aos órgãos de fomento recursos de toda ordem para gerar novos produtos e serviços, muitas vezes em termos de mais horas de pesquisa e de mais bolsistas para colaborar na realização de seus projetos. Um exemplo a ser citado é o interesse crescente entre as ações realizadas em parceria com a iniciativa privada e outros órgãos do governo e associações, que privilegiam pesquisas aplicadas e geram o registro de patentes, proporcionando uma nova dinâmica para a instituição, a iniciativa privada e os pesquisadores.

Elford e Hemstreet (1996) afirmaram que no contexto de instituições educacionais, os intraempreendedores são pró-ativos e líderes educacionais inovadores, que trabalham como empresários dentro da instituição. Para assegurar o sucesso de metas institucionais baseadas no intraempreendedorismo, entretanto, os líderes acadêmicos têm que superar: a estrutura burocrática e das IES que conduzem à má comunicação e ao corporativismo; competição interna entre várias divisões; ausência de uma missão de clara para a IES; planejamento estratégico limitado; e ausência de uma filosofia voltada para o marketing, entre outros pontos.

Fischborn (2004) constatou que os gestores das IES catarinenses acompanham a tendência da gestão inovadora e criativa, sendo que os gestores de 16 IES reconheceram o empreendedorismo como essencial para a gestão de universidades. Além disso, no relacionamento das características empreendedoras com o entendimento sobre empreendedorismo, a autora observou que das oito características detectadas como pontos fortes nos pesquisados, cinco delas faziam parte constante do discurso dos mesmos, a saber: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, comprometimento e planejamento.

Garcia (2006) mostrou forte e coeso discurso sobre inovação e uma ação intraempreendedora orientada para o que foi denominado como processo de produção da inovação na IES, aonde um conjunto de ações conduzem a certa flexibilidade da estrutura burocrática, resultando na agilidade administrativa e rápido processo decisório.

Como se pode perceber, o empreendedorismo corporativo nas IES começa a se constituir em assunto de interesse, ainda que de maneira ainda tímida.

#### **4 Métodos e técnicas de pesquisa**

Esta pesquisa teórico-empírica apresentou caráter exploratório, sendo o método qualitativo e a coleta de dados realizada por meio da técnica de grupo de foco.



A adoção deste tipo de técnica se justifica neste estudo uma vez que este é recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou à ação em novos campos de estudo; gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes; avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações de estudo; desenvolver planos de entrevistas ou questionários; fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos anteriores ou originais; gerar informações adicionais a um estudo em larga escala. Freitas e Oliveira (2006) argumentam que discussão em grupo deve ser utilizada quando “o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem”. (FREITAS; OLIVEIRA, 2006, p. 236).

A discussão com a técnica do grupo de foco foi realizada em uma sala de reuniões. Antes de iniciar a discussão, o grupo foi informado que, segundo o que prevê a técnica adotada, este procedimento seria gravado e filmado. Todas as participantes concordaram. O registro dos dados foi feito por meio de anotações da moderadora da seção durante as discussões, e gravação por meio de câmera filmadora. O roteiro de discussão vislumbrou conseguir respostas para os questionamentos que nortearam esta pesquisa, sendo dirigida por meio de um roteiro ou pauta, considerando a fundamentação teórica do assunto. McDaniel Jr. e Gates (2003) ressaltam que a finalidade da discussão em grupo é descobrir o que os participantes entendem ou sentem em relação a um conceito, uma idéia ou uma organização. Para os autores a contribuição desta metodologia se dá não apenas no nível individual, mas especialmente no coletivo, uma vez que a interação proporcionada pelas respostas estimula a participação dos demais membros do grupo. De maneira geral, os autores sugerem que o grupo tenha entre seis e doze pessoas, e que os participantes tenham perfis homogêneos (TRUJILLO, 2001; VERGARA, 2005; FREITAS; OLIVEIRA, 2006). Atendendo a esta recomendação, o número de gestoras selecionadas foi de seis participantes.

Com relação ao tempo médio recomendado, há uma pequena variação entre os autores, sendo consenso que tenha o mínimo de uma hora e trinta minutos e divergência no tempo máximo, de duas ou três horas. Quanto ao moderador, este deverá ter domínio do assunto para poder conduzir a discussão. Este papel, segundo Vergara (2005), poderá ser desempenhado pelo próprio pesquisador. Assim foi feito, sendo que a equipe de pesquisa esteve presente no momento de realização do grupo de foco.

Como a pesquisa foi desenvolvida em um único ambiente de pesquisa, as seis participantes do grupo já se conheciam, uma vez que ocupavam cargos diretivos na IES. McDaniel Jr. e Gates (2003) afirmam que os relacionamentos preexistentes podem atrapalhar a discussão e, por isso, sugerem que se evitem pessoas conhecidas num mesmo grupo. Kerslake e Goulding (1996), entretanto, discordam deste posicionamento argumentando que o fato das pessoas se conhecerem pode contribuir na medida em que torna a interação entre os participantes mais rica e estimulante. Como todas as gestoras pertenciam a uma mesma IES a interação foi um fato real.

Na análise dos dados, o conteúdo da discussão foi codificado por meio de palavras-chave, com o apoio do software Atlas.ti (MUHR, 1995). Este programa tem como objetivo facilitar a codificação e a classificação dos dados qualitativos e, conseqüentemente, amparar a definição de variáveis categóricas para facilitar o cruzamento e a análise dos dados. Assim, neste software, as entrevistas foram codificadas, trecho a trecho. Os códigos atribuídos tiveram relação com os temas abordados. O principal objetivo desta codificação foi efetuar comparações e associações para congregar semelhanças no sentido de facilitar a compreensão do fenômeno estudado. A partir da codificação, o pesquisador selecionou trechos considerados mais expressivos, que foram transcritos e que serviram para ilustrar este estudo. Além de entrevistas gravadas, o software Atlas.ti (MUHR, 1995) comporta imagens fotográficas ou em vídeo e textos. Estes recursos foram utilizados, ampliando a abrangência

do material coletado. Esta terceira parte da pesquisa foi considerada essencial para agregar valor ao conhecimento.

Buscando oportunizar entendimento sobre a IES estudada, de forma bastante breve, cabe dizer que esta iniciou suas atividades por volta de 1960, com o curso de Ciências Econômicas. Em 2008, configura-se como uma das mais tradicionais do Estado de Santa Catarina, contando com aproximadamente 15 mil alunos, em torno de 800 professores e de 300 técnico-administrativos. Embora seja uma instituição que cobra mensalidades dos seus acadêmicos, está definida como uma entidade de fins não lucrativos, filantrópica, e como pessoa jurídica de direito público, sendo regida por Estatuto próprio e legislação pertinente. Como na maioria das instituições de ensino brasileiras, sua administração é caracterizada por certa complexidade, uma vez que as células administrativas possuem relativa autonomia. Conta com dois tipos de administração: a Superior e a Acadêmica. A Administração Acadêmica é compreendida como aquela ligada às atividades de ensino como coordenação de curso, chefia de departamento e direção de centro. Já a Administração Superior é entendida como aquela vinculada às atividades administrativas gerais e também as burocráticas, como Reitoria, Pró-Reitorias, chefias de seção, etc. Na Administração Superior, o Reitor e Vice-Reitor são definidos por meio de eleição, para mandato de quatro anos, sendo permitida a reeleição por um período subsequente, com voto secreto, e respeitando-se as proporções determinadas pela Lei no 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Base da Educação). A Administração Acadêmica, por sua vez, está mais diretamente ligada às atividades de ensino, pesquisa e extensão dentro da IES. Nesta estrutura encontram-se os Centros dos Cursos, os Departamentos e os Colegiados de Curso. A direção de Centro, composta por diretor e vice-diretor, é definida também por eleição, seguindo a mesma regra aplicada à Reitoria, em que votam professores, servidores técnico-administrativos e acadêmicos vinculados àquela unidade. O Departamento configura-se como a menor fração da estrutura universitária, para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica e da distribuição de pessoal. Tanto a chefia de departamento como a coordenação do colegiado de curso são eleitas diretamente pelos seus pares, em que os mandatos são de dois anos, e não há limites para a reeleição. A estrutura acadêmica da IES conta atualmente com sete Centros, 29 Departamentos, 39 Colegiados de Cursos de Graduação e sete Colegiados de Programas de Pós-Graduação. Esta estrutura soma 90 pessoas em cargos de chefia, que adicionados aos cargos da administração acadêmica totalizam 130 cargos de gestão/liderança na IES, dos quais 53 são ocupados por mulheres. Destes 130 cargos, 92 são eletivos e 38 são indicados. As seis participantes deste estudo figuram nos 53 cargos atualmente exercidos por mulheres, estando entre os 38 cargos indicados pela gestão superior.

## **5 Resultados de pesquisa**

De forma geral, para melhor compreensão sobre este assunto, apresentam-se, sucintamente, os resultados iniciais que se referiram às características pessoais e profissionais das gestoras da IES, obtidos na primeira fase de pesquisa: a maioria (77%) encontrava-se na sua primeira ou segunda gestão, são mestres (51%) ou doutoras (26%), têm entre 36 e 55 anos de idade (77%) e até 15 anos de experiência na IES (77%).

Da mesma forma, os resultados obtidos na segunda fase de pesquisa, e que se coadunaram aos perfis empreendedores de maior predominância entre estas gestoras evidenciaram que os estilos supervendedor e realizador, segundo Miner (1998), agregaram aspectos de relacionamento bastante fortes, sendo primordiais ao exercício da docência, considerando que o ambiente predominante é o de ensino e de pesquisa na IES. Nesta parte, como tratamento estatístico, aplicaram-se análises multivariadas (análise de componentes principais e agrupamentos hierárquicos), e formaram-se pequenos grupos de variáveis, indicando uma

forte heterogeneidade entre elas. O comprometimento com a instituição e a necessidade de realização sobressaiu, assim como o desejo de planejar, estabelecer metas e obter *feedback*. A iniciativa pessoal também foi destaque. No segundo conjunto de características, as gestoras voltaram a declarar uma forte necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros e a crença de que os processos sociais são importantes. A iniciativa de ajudar, a capacidade de compreender e de compartilhar sentimentos com o outro faz parte deste segundo grupo de características. No terceiro conjunto de características a determinação e o apelo à inovação aparecem como forte tendência.

De posse destes resultados, obtidos na primeira e segunda fase de pesquisa, observou-se que algumas gestoras se destacavam entre as demais. Apresentavam características eminentemente empreendedoras, mesmo desempenhando funções em uma IES. Assim, deu-se prosseguimento a esta terceira etapa de pesquisa, aqui apresentada, em continuidade ao que já havia sido estudado. Iniciou-se, desta forma, um aprofundamento do que foi investigado até então.

### 5.1 Análise da discussão do grupo de foco

Quanto ao entendimento das gestoras sobre o que significa empreendedorismo, a associação do termo às características empreendedoras foi imediata. As gestoras definiram o empreendedor como “alguém que tem visão de futuro e pensa muito, antes de tomar atitudes”, referindo-se, primeiramente, à visão e depois ao risco calculado. Na seqüência, outras características vieram à tona, como o dinamismo, a capacidade de relacionamento, a confiança no sentido de delegar responsabilidades, o conhecimento, o desprendimento, a inovação, a busca por oportunidades, a ousadia e a responsabilidade. Estas características estão entre as relacionadas por Hisrich e Peters (2004) e Longnecker e Eesley (2006).

Durante a discussão foi comentada a preocupação social que o empreendedor deve ter no sentido da geração de emprego. As gestoras discutiram tomando como exemplo uma confeitaria próxima da universidade. Segundo elas, o empreendedorismo não consiste apenas na “abertura do negócio”, e sim na sua manutenção – e na idéia de que o empreendedor se cerque de pessoas que disponham das habilidades requeridas ao foco de interesse, caso ele não as possua. Neste sentido, as gestoras afirmaram que “um empreendedor, por exemplo, pode não saber desempenhar o seu empreendimento, mas se ele se cerca de pessoas que dominam o assunto – como no caso do padeiro - que faz o pão – e ele tem consciência de como deve empreender e inovar para que o negócio seja lucrativo, como um todo, então o negócio vai bem”. Estes comentários, de forma geral, são também encontrados no estudo de Chieh e Andreassi (2007).

Na abordagem sobre o empreendedorismo corporativo a primeira manifestação coletiva do grupo foi no sentido de afirmar que é “se não houver empreendedores dentro da IES ela fecha as portas”, ou seja, no entendimento das gestoras o intraempreendedorismo é condição fundamental para a sobrevivência de uma instituição. O grupo compreendeu o intraempreendedorismo como a ação de empreendedores dentro de um negócio que não lhes pertence. Para a respondente 3, para que haja empreendedorismo dentro das instituições a condição primordial é a autonomia para tomada de decisões. Este entendimento vem de encontro a alguns dos resultados da pesquisa de Fischborn (2004), que se amparou na visão dos gestores de IES para realizar seu trabalho. A respondente 6 complementa dizendo que “se não houver espaço para empreender, o intraempreendedor cai fora, vai procurar outra instituição”. A respondente 3, no entanto, argumenta que, numa instituição pública, em que há um bom salário e uma condição estável, ele acaba se acomodando e por fim, obedecendo, se acomodando. O grupo concordou que a dificuldade de se empreender num ambiente interno está também vinculada ao tamanho da organização e ao tempo de trabalho das pessoas na



instituição. Por exemplo, numa grande instituição torna-se mais difícil empreender porque se terá mais pessoas envolvidas no processo, podendo haver maior grau de resistência, inclusive em virtude da distância de relacionamento que as pessoas possuem. Também numa instituição pública, em virtude da chamada estabilidade de emprego, as pessoas têm mais “tempo de casa” do que na iniciativa privada. Isso, segundo as gestoras, pode ser fonte de resistência uma vez que “o funcionário sempre fez o seu trabalho da mesma maneira e alguém tenta alterar sua zona de conforto”.

A respondente 4 levantou outro ponto de discussão quando argumentou que para ser intraempreendedor é “necessário que se tenha a visão do todo da organização, não somente da célula em que você está inserido. Tem que entender o processo inteiro.” A respondente 3 complementa dizendo que “você tem que gerir como se o negócio fosse seu”. Bertucci (1999) comentou em sua pesquisa que em se tratando de gestores no ambiente das IES, em todos os níveis, estes aparecem como intermediários entre o ambiente e a organização. Assim, o desempenho da organização é diretamente influenciado pela forma como os dirigentes percebem a universidade e iniciam processos, incentivam e gerenciam as unidades organizacionais e o todo da universidade.

Quando questionadas sobre o entendimento acerca do empreendedorismo feminino, se ele está também presente nas IES, a resposta foi unânime: “são as mesmas características, só que em mulheres”. Uma das respondentes (R1) discordou, argumentando: “não, para as mulheres é diferente! Pra começar, homens são de Marte e mulheres são de Vênus”. Outra respondente (R2) complementou: “é, para as mulheres o dinamismo tem que ser ainda maior, por que elas têm que dar conta de mais coisas ao mesmo tempo”, referindo-se à educação dos filhos. Em seguida, R3 afirmou que o empreendedorismo não é uma questão de gênero. No entanto, de acordo com a respondente 3, “há características que as mulheres possuem de maneira mais acentuada, em função da sua multiplicidade de papéis”. Para R1 a capacidade de relacionamento também é uma característica que se manifesta de maneira mais intensa nas mulheres. Esta característica considerada mais feminina está contemplada no trabalho de Miranda, Cassol e Silveira (2006). A respondente 1 ressaltou ainda os aspectos culturais envolvidos nesta questão, visto que, na sua percepção, as mulheres da região sul têm que lutar mais para ser empreendedoras, seja como proprietária ou numa empresa, e que na região sudeste, por exemplo, as mulheres estão numa situação de igualdade com os homens. Esta posição, entretanto, foi considerada pelo grupo como questionável. Falando em nome do grupo, a respondente 5 foi enfática: para as gestoras, a mulher empreendedora é aquela que “se coloca perante os desafios, toma atitudes e faz acontecer”. A respondente 4 complementou, afirmando que a mulher empreendedora tem o empreendedorismo como filosofia, não apenas no seu trabalho profissional, mas também na sua casa, na sua família, onde os filhos já serão mais independentes porque eles também aprendem a se virar, desde pequenos, como por exemplo, vestindo a sua própria roupa. Já a mulher que não é empreendedora é aquela que não toma a frente de processos, que se acomoda perante as situações e que não faz a diferença.

Quando questionadas sobre o seu auto-conceito no âmbito da IES, a respondente 5 repetiu, categoricamente: se considera empreendedora na IES porque “encara os desafios, tem atitude e faz acontecer”. A respondente 3 também afirmou que se considera um empreendedora interna pela sua “persistência, iniciativa, jogo de cintura e luta” durante a sua trajetória na IES. Para ilustrar as características, ela citou algumas das conquistas que resultaram desta atuação empreendedora. A respondente 2, por sua vez, afirmou que se dispôs ao que apareceu, que encarou os desafios que lhe foram colocados, mas que não almejou e também não tem pretensões a mais. No entanto, ela se considera uma empreendedora interna pela persistência e conquistas que vão se concretizando ao longo do tempo. Algumas destas características

transparecem nos trabalhos de Miranda, Cassol e Silveira (2006) e Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008).

A respondente 1 apresentou-se confusa nas suas argumentações ao dizer que não se considera empreendedora. “Eu sinceramente não sei se eu vou me chamar de empreendedora. Eu acho que tenho algumas características empreendedoras. Não sei se é autocrítica muito alta. Tenho algumas características que acho que são bem claras. Não me imagino fazendo a mesma coisa sempre. Então pra mim, mudar é muito bom. Então tenho sempre que estar inventando. Mas eu nunca, nunca me imaginei tendo um negócio e perpetuar aquilo. Nunca me imaginei dona do meu negócio. Então por isso não sei se eu seria empreendedora. Eu sou muito inquieta. É um fato que eu atribuo como uma característica muito direta do empreendedor. Ao mesmo tempo, eu acho que a empreendedora luta mais por um negócio próprio. Mas eu sou muito feliz em trabalhar para os outros. Eu não tenho aquela coisa assim: nossa eu quero ter o meu negócio. Cabe assinalar que esta respondente, antes de trabalhar na IES, tinha um negócio próprio, na área de consultoria. A respondente 6 também não se diz empreendedora, mas concorda que é muito persistente e assim vai conseguindo as coisas que almeja. A respondente 4, por sua vez afirmou ser empreendedora. “Tenho uma inquietação muito grande e vou me envolvendo com as coisas. Quero ver acontecer. “Por isso, acho que sou empreendedora.”

Sobre as atitudes que consideram fundamentais para estimular o empreendedorismo na IES, a respondente 5 afirmou que “a própria instituição é um estímulo ao empreendedorismo, é uma universidade, com inúmeras possibilidades”. E a respondente 6 complementou “é o que eu sempre digo aos meus alunos: busquem as oportunidade desta IES, que são muitas. Vocês precisam transitar por esses espaços. E normalmente os que transitam são os que se saem bem.” A respondente 5 então levantou a bandeira da desburocratização, e foi apoiada pela respondente 1. No entanto, a respondente 6 argumentou dizendo que “também há burocracia para abrir uma empresa. O que precisa é agilizar o trâmite das decisões, porque atualmente é muito lento”. As demais participantes concordaram. A respondente 1 ainda comentou que “descobrir novas oportunidades de financiamento para IES” também se constitui numa forma de estimular o empreendedorismo interno. Dougherty (1998) comenta a este respeito, de alguma forma, no trabalho desenvolvido há mais de dez anos.

Para finalizar, o grupo foi questionado sobre quais os fatores que influenciam e quais dificultam as mulheres a serem empreendedoras do ambiente da IES. A respondente 3 inicialmente afirmou que “a mulher tem que mostrar competência”. A respondente 1, no entanto, acha que “a IES é um ambiente menos machista. Aí se torna mais fácil da mulher aparecer. É uma organização que trabalha com o intelectual”. De maneira geral elas acreditam que não há diferença entre homem e mulher na IES. A respondente 4 afirmou que como “tratam-se especialmente de cargo eletivo, e a iniciativa parte do próprio empreendedor para se colocar a disposição, no sentido de assumir uma função gestora. Então, vai depender da trajetória dela. Além do mais você não precisa ter um cargo para ser empreendedor na IES”. Em se tratando das dificuldades, as gestoras concordam que o que mais dificulta para empreender na IES é a conciliação entre a vida pessoal (família, filhos) e a vida profissional. A respondente 6 argumentou dizendo “porque assumir uma gestão te toma mais tempo, pois a responsabilidade é maior. Ainda mais numa IES: você tem atribuições durante todo o dia, e a noite ainda leciona”. A respondente 3 também levantou o aspecto do “medo do desconhecido”, exemplificando no sentido de não assumir uma função gestora por não tem conhecimento de como as coisas funcionam.

Para ilustrar o entendimento destas gestoras acerca do empreendedorismo, a partir da técnica do grupo de foco e da categorização das respostas no software Atlas.Ti (MUHR, 1995), foi gerada a figura 1, apresentada em seguida. Esta figura foi obtida com base nas categorias de análise identificadas na manifestação verbal das respondentes como

unidades de significados, transformadas em posteriormente em variáveis categóricas, e associadas ao empreendedorismo.

## 6 Conclusão

Este estudo permitiu responder aos questionamentos iniciais de pesquisa sobre o entedimento da temática do empreendedorismo corporativo no ambiente de uma universidade.

De início as respondentes deixaram claro que este contexto organizacional possibilita um leque de oportunidades para empreender. Enfatizaram que, independentemente de se estar no desempenho de uma função gestora, o ambiente da IES, especificamente as que mantém o tripé de ensino, pesquisa e extensão, é empreendedor.

No aspecto do entendimento sobre empreendedorismo reconhecem as características empreendedoras que fazem parte da literatura do tema no ambiente das IES.

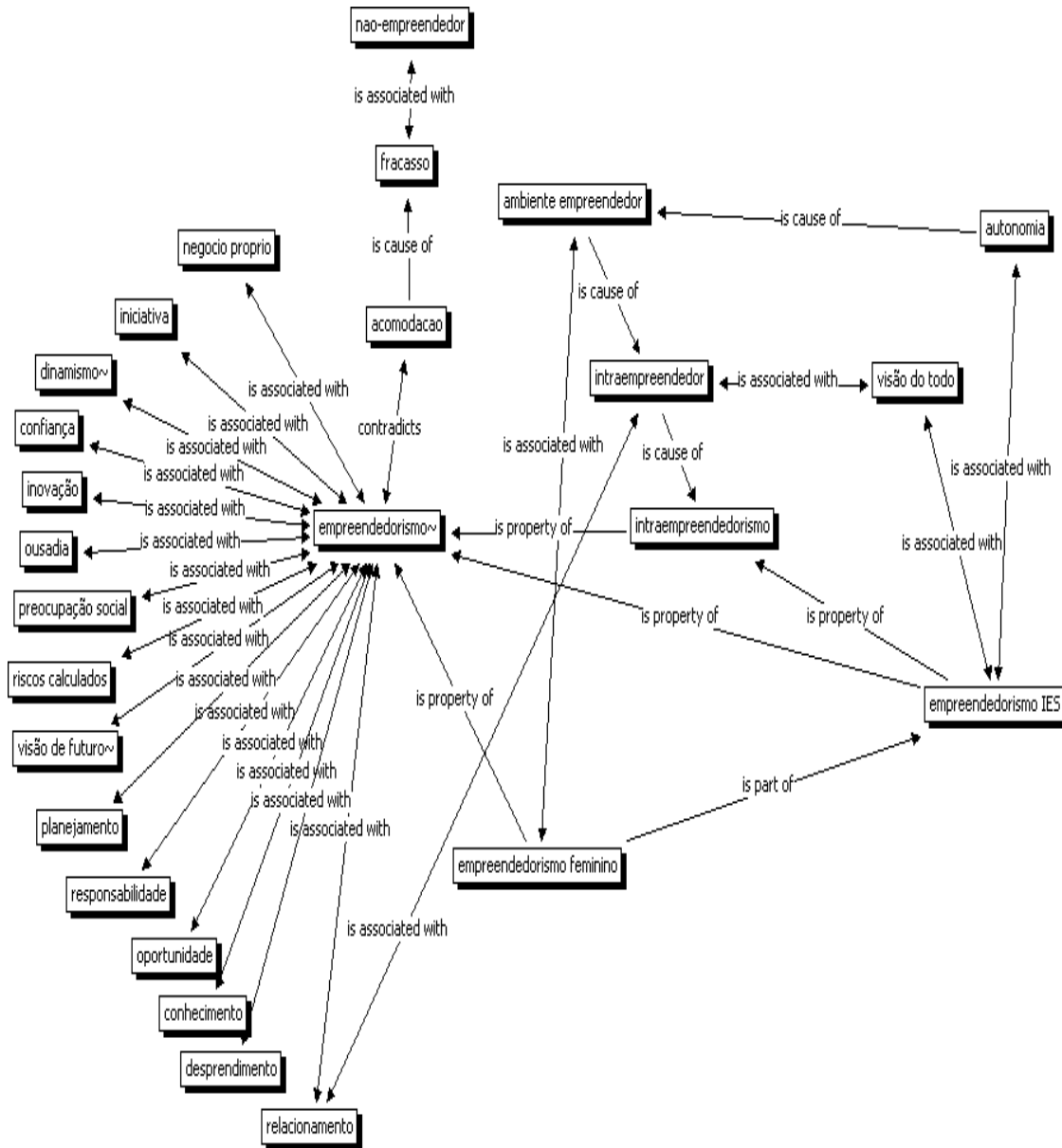
No entendimento das gestoras, o empreendedorismo na IES está relacionado à inovação, ao planejamento e aos riscos inerentes a toda a ação. A ligação do empreendedorismo com o “negócio próprio” também é percebida. No entanto, entendem que é possível empreender trabalhando em uma organização que não seja de sua propriedade. Em ambos os casos, no entanto, é necessário que o sujeito tenha iniciativa, dinamismo, confiança, ousadia, preocupação social, visão de futuro, responsabilidade, senso de oportunidade, conhecimento, desprendimento e relacionamento. Este último, por sua vez, é concebido como fundamental para a existência do intra-empendedor, que é o elemento básico para a prática do empreendedorismo corporativo. A visão do todo é necessária neste processo, assim como um ambiente favorável que permita a ação empreendedora. Para as gestoras, o empreendedorismo corporativo integra o ambiente uma universidade. Ressaltam que se não houver empreendedores dentro da IES ela pode fechar as portas, sendo esta condição para sobrevivência da instituição.

O intra-empendedorismo foi entendido como a ação de empreendedores no contexto onde desempenham atividades, “dentro de um negócio que não lhes pertence”. A autonomia para a tomada de decisões, ou seja, espaço para empreender, é primordial para o empreendedorismo corporativo. Destacaram como características do empreendedorismo interno na IES a persistência, a iniciativa, e as conquistas. A inquietação também foi ressaltada. Ficou evidente o entendimento de que o gestor no empreendedorismo corporativo deve administrar a instituição como se fosse sua.

Como dificuldade em se empreender no ambiente interno da IES foi apontada o tamanho da estrutura da organização. Em uma grande instituição é mais difícil empreender em função do maior número de pessoas envolvidas no processo, o que pode ocasionar certo grau de resistência e maior problema em termos de relacionamentos. O empreendedorismo corporativo não flui. O tempo de desempenho na IES é outro fator destacado como dificuldade para empreender, visto que a estabilidade de emprego, no setor público, onde ser ainda visto como sinônimo de acomodação. A conciliação entre vida pessoal e profissional foi destacado como o maior empecilho para empreender, não só na IES como em empresas, de forma geral. O estímulo ao empreendedorismo interno está na própria instituição universitária, que oferece inúmeras possibilidades. Os financiamentos obtidos em órgãos externos, de governos e associativos se constituem em estímulo ao empreendedorismo na IES.

Interpretando a figura 1 pode-se entender que o empreendedor está associado com iniciativa, dinamismo, confiança, inovação, ousadia, preocupação social, riscos calculados, visão de futuro, planejamento, responsabilidade, oportunidade, conhecimento, e relacionamento. Está associado ainda ao negócio próprio e ao intraempendedorismo, da mesma forma. O ambiente empreendedor gera a autonomia, que está associada ao empreendedorismo em uma

IES, sendo que o empreendedorismo corporativo é uma de suas estratégias e se constitui em uma parte integrante do mesmo todo. O mesmo se dá com o empreendedorismo feminino, ou seja, integra este processo empreendedor. Por sua vez o não empreendedor está associado ao fracasso, tendo como causa a acomodação, e contrastando com o empreendedor.



**Figura 1 – O entendimento das mulheres gestoras de uma IES acerca do empreendedorismo.**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Ao finalizar o estudo convém destacar que em função da sua natureza qualitativa, esta pesquisa apresenta limitações geográficas e de amostra, na medida em que foi realizada em uma IES. Assim, os resultados apresentados neste estudo não podem ser extrapolados. Outra limitação que pode ser considerada refere-se à literatura, que apesar do esforço para situar o que foi desenvolvido no contexto das IES, muitas vezes foi necessário recorrer aos estudos empresariais, visto que o tema se encontra ainda em desenvolvimento e processo de sedimentação.

## Referências

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A gestão de universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- BERTUCCI, Janete L. de O. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- BOM ANGELO, E. Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- BRITO FILHO, João Pereira. Modelo de universidade empreendedora. **Revista Symposium**, v. 3, número especial, dez. 1999.
- CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Intra-empendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- DANIEL, Carl Mc; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOUGHERTY (1998)
- ELFORD, Elsie; HEMSTREET, Brad. Intrapreneurship-A new way of doing business: Maintaining Academic Integrity in the face of the political imperative to make money. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE NATIONAL COMMUNITY COLLEGE CHAIR ACADEMY, 5, Phoenix, AZ, 1996. **Proceedings...** Phoenix: 1996.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- \_\_\_\_\_. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-79, abr./jun. 2004.
- FISCHBORN, Marci Lucia Nicodem. **Empreendedorismo nas instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina-Brasil**. 2004. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.
- FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Miriam. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, Christiane Kleinübing, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 325-346.
- GAPP, Rod; FISHER, Ron. Developing an intrapreneur-led three-phase model of innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 13, n. 6; p.330, 2007.
- GARCIA, Uilson Leandro. **Intra-empendedorismo: o discurso oficial e as práticas acadêmicas em uma instituição de ensino superior**. 2006. 107p. Dissertação. (Mestrado em Administração). Centro Universitário Positivo, Curitiba, 2006.
- GOLISH, B. L. *et al.* Comparing academic and corporate technology development processes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n, 1, p. 47-62, Jan 2008.
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto Costa. **Gestao estrategica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1996.



- HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- IPIRANGA, Ana Silvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves. O empreendedorismo acadêmico na cooperação universidade-empresa-governo. IN: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, Brasília, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.1 CD-ROM.
- IRELAND, R. D. et al. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 19-46, Jan. 2009.
- KENNEY, Matthew; MUJTABA, Bahaudin G. Understanding corporate entrepreneurship and development: A practitioner view of organizational intrapreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 73-88, Jul. 2007.
- KERSLAKE, E.; GOULDING, A. Focus groups: their use in LIS research data collection. **Education for Information**, v. 14, p. 225-232, 1996.
- KNELLER, R. The beginning of university entrepreneurship in Japan: TLOs and bioventures lead the way. **Journal of Technology Transfer**, v. 32, n. 4, p. 435-456, Aug 2007.
- KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 1-17, Jan. 2009.
- LEZANA, Álvaro G. R. ; SCHENATTO, Fernando J. A. O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. In: COBENGE, 29º - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABENGE, 2001. 1 CD ROM.
- LONGNECKER, Clinton O.; EESLEY, Dale T. Gates to intrapreneurship. **Industrial Management**, v.48, n.1, p.18-25, 2006
- McDANIEL JR., Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p.123-143.
- MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um dialogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.
- MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios**. São Paulo: Futura, 1998.
- MIRANDA, Cristina Maria Schmitt; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo feminino: características das gestoras em uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- MIRANDA, Cristina Maria Schmit; CASSOL, Neidi Krewer; SILVEIRA, Amélia. Gestão empreendedora: perfil e trajetória das mulheres gestoras de uma instituição de ensino superior. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2006, Blumenau. **Anais....** Blumenau: FURB, 2006. 1 CD-ROM.
- MUHR, T. Atlas/ti, Release 1.1E. In: WEITZMAN, E. A., MILES, M. B. **Computer programs for qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 217-229.
- NOVO, Luciana Florentino; MELO, Pedro Antônio de. Universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p.17-36.
- PATZELT, Holger; SHEPERD, Dean A. Strategic entrepreneurship at universities: academic entrepreneurs assessment of policy programs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.33, n.1, p.319 – 340, 2009.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

- RIEDI, Adriana Maria Corrêa. **Universidades empreendedoras** - uma análise das universidades pertencentes ao sistema ACADE do estado de Santa Catarina. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.
- RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gerson. A universidade empreendedora: gestão e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, p. 37-50, 1997.
- ROTHAERMEL, Frank T.; AGUNG, Shanti D.; JIANG, Lin. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 4, p. 691-791, 2007.
- ROTHENBÜHLER, Renata. **Universidade empreendedora**. Florianópolis, 2000. 135f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.
- TIJSEN, R. J. W. **Universities and industrially relevant science: towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation**. Elsevier Science, 2006. p.1569-1585.
- TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WALTER, Silvana A. et al. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das IES do Sistema ACADE. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENANGRAD, 2005. 1 CD-ROM.
- WALTER, Silvana A. et al. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das IES da região oeste do Paraná. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2006, São Luis. **Anais...** São Luis: ENANGRAD, 2006. 1 CD-ROM.
- WALTER, A. et al. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541-567, Jul 2006.