

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

**O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE
DIRETORES DA UFSM E SUA PERCEPÇÃO QUANTO
À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Orientanda: Marcia Helena do Nascimento Lorentz

**Santa Maria, RS, Brasil.
2015**

O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE DIRETORES DA UFSM E SUA PERCEPÇÃO QUANTO À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Marcia Helena do Nascimento Lorentz

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Inovação e Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**

Orientador: Prof. Italo Fernando Minello, Dr.

**Santa Maria, RS, Brasil.
2015**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Lorentz, Marcia Helena do Nascimento
O Comportamento Empreendedor de Diretores da UFSM e sua Percepção quanto à Universidade Empreendedora / Marcia Helena do Nascimento Lorentz.-2015.
155 p.; 30cm

Orientador: Italo Fernando Minello
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2015

1. Comportamento Empreendedor 2. Gestão Institucional 3. Universidade Empreendedora I. Minello, Italo Fernando II. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE
DIRETORES DA UFSM E SUA PERCEPÇÃO QUANTO
À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA**

elaborada por

Marcia Helena do Nascimento Lorentz

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão das Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Italo Fernando Minello, Dr.(UFSM)

(Presidente/Orientador)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr^a. (UFSM)

Jaime Peixoto Stecca, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 31 de março de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus inicialmente, por ter permitido que eu chegasse ao final desse grande desafio, me fortalecendo a cada dia.

Agradeço aos meus pais, que não estão mais ao meu lado, mas foram as pessoas que me transmitiram os primeiros valores essenciais para um ser humano, que me deram amor sem pedir nada em troca. Que me escolheram para ser filha deles.

Ao meu esposo Alceri e meus filhos Aline e Murilo pela paciência, carinho e força nos momentos que precisei me ausentar do convívio com vocês.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Italo Fernando Minello, meu profundo agradecimento pela dedicação, amizade e comprometimento que demonstrou durante esses dois anos de trabalho. Saiba que você foi fundamental no meu crescimento profissional e pessoal, contribuindo de forma ímpar com meu aprendizado. Agradeço à Prof^a Lúcia Madruga que sempre se mostrou disposta a auxiliar-me quando tive dúvidas e foi em todos os momentos uma grande conselheira.

À UFSM; aos meus colegas da PROPLAN, em especial ao meu colega Juarez de Lima Ventura, que sempre me incentivou e acreditou na minha capacidade; à todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração e aos colegas de mestrado, em especial, minhas queridas amigas Cláudia Weber e Rosiane Rocha, meu muito obrigada.

E por fim, um agradecimento especial aos meus entrevistados, diretores de unidades de ensino da UFSM, que gentilmente concederam-me as entrevistas, tornando possível o desenvolvimento deste estudo.

**“Depois de escalar uma montanha muito alta, descobrimos que há muitas
outras montanhas por escalar”.**

Nelson Mandela

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE DIRETORES DA UFSM E SUA PERCEPÇÃO QUANTO À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

AUTORA: MARCIA HELENA DO NASCIMENTO LORENTZ

ORIENTADOR: Prof. Dr. ITALO FERNANDO MINELLO

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 31 de março de 2015.

Desde a sua criação, no século XI, a universidade nasceu com a missão precípua do ensino, agregando ao longo do tempo, a pesquisa e a extensão. Atualmente vem sendo investigado por vários pesquisadores a incorporação do desenvolvimento econômico e social como uma nova missão nas IFES, evidenciando outra perspectiva institucional, na qual os elementos do modelo antigo são retidos e transformados, gerando ações e atitudes empreendedoras na universidade, para promover e coordenar a interação “universidade empreendedora”, estabelecendo estratégias para articular ensino, pesquisa e extensão com a sociedade. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora. Adotou-se como método de pesquisa a abordagem qualitativa, do tipo exploratório, baseado em pesquisa empírica. As unidades de análise foram os diretores de unidades de ensino da UFSM. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, categorial, enunciação e lexicométrica, sendo as categorias de análise definidas a priori e não a priori (BARDIN, 2011). As categorias a priori – oportunidades e iniciativa, planejamento e assumir riscos calculados (MCCLELLAND, 1972); e, desenvolvimento econômico e social, empresa júnior e interação com a comunidade (GUARANYS, 2010) foram definidas com base no referencial teórico e no objetivo deste estudo; e a categoria não a priori – estrutura e gestão de pessoas – emergiu da fala dos entrevistados. Além disso, utilizou-se como fonte secundária a Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2014/UFSM, no intuito de contribuir como “coadjuvante” para análise dos resultados encontrados, de caráter ilustrativo na discussão dos resultados neste estudo. A característica empreendedora oportunidades e iniciativa foi a que mais se destacou, como a característica principal dos entrevistados; seguida pela característica planejamento e assumir riscos calculados, que ficaram iguais. Quanto à categoria estrutura e gestão de pessoas, a mesma foi ressaltada pela maioria dos entrevistados, nos quais se posicionaram de forma semelhante quanto às observações e constatações acerca dos assuntos que envolvem esses dois aspectos. Quanto à percepção dos entrevistados acerca de universidade empreendedora, o aspecto que se mostrou melhor compreendido foi a interação com a comunidade, seguido pelo entendimento de empresa júnior e por fim, desenvolvimento econômico e social, como sendo o menos compreendido pelos entrevistados. De modo a responder o objetivo do estudo – analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora – se concluiu que o comportamento empreendedor dos mesmos influenciam diretamente na sua percepção quanto à universidade empreendedora.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor. Gestão Institucional. Universidade Empreendedora.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ENTREPRENEUR OF THE BEHAVIOR OF DIRECTORS AND THEIR PERCEPTION UFSM FOR ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

AUTHOR: MARCIA HELENA DO NASCIMENTO LORENTZ

ADVISER: ITALO FERNANDO MINELLO

Place of Defense and Date: Santa Maria, March, 31, 2015

Since its inception, in the eleventh century, the university was born with the primary mission of teaching, adding over time, research and extension. Are currently being investigated by several researchers incorporating the economic and social development as a new mission in IFES, showing that institutional perspective, in which the elements of the old model are retained and processed, generating actions and entrepreneurial attitudes in the university, to promote and coordinate interaction "entrepreneurial university", establishing strategies for joint teaching, research and extension with society. Thus, this study aimed to analyze the entrepreneurial behavior of teaching units of directors of UFSM and its influence on perception of the entrepreneurial university. It was adopted as the research method qualitative approach, exploratory, based on empirical research. The units of analysis were the directors of teaching units UFSM. Data were analyzed using content analysis technique, categorical, enunciation and lexicométrica, and the analysis of categories defined a priori and not a priori (Bardin, 2011). The a priori categories - opportunities and initiative, planning and take calculated risks (McClelland, 1972); and economic and social development, junior company and interaction with the community (Guaranys, 2010) were defined based on the theoretical framework and the aim of this study; and the category does not a priori - structure and management of people - emerged from the speech of respondents. In addition, it was used as a secondary source to Self Assessment Research Institutional 2014 / UFSM, in order to contribute as "adjunct" to analyze the results of illustrative discussion of the results in this study. The entrepreneurial characteristic opportunities and initiative was the one that stood out as the main feature of the respondents; followed by the feature planning and take calculated risks, which were matched. As for the category structure and personnel management, it was emphasized by the majority of respondents, of which it is positioned in a similar way as the observations and findings on matters involving these two aspects. As the interviewees' perceptions about entrepreneurial university, the aspect that proved better understood was the interaction with the community, followed by the junior company of understanding and finally, economic and social development, as being the least understood by respondents. In order to meet the objective of the study - to examine the entrepreneurial behavior of teaching units of directors of UFSM and its influence on the perception of the entrepreneurial university - it was concluded that the entrepreneurial behavior of these directly influence their perception of the entrepreneurial university.

Keywords: Entrepreneurial Behavior. Institutional Management. Entrepreneurial University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Inserção dos temas “empreendedorismo” e “comportamento empreendedor” no PDI UFSM 2011/2015	21
Figura 02 - Diferenças entre empreendedorismo no setor público e empreendedorismo no setor privado.	28
Figura 03 - Pensamento empreendedor	44
Figura 04 - Interação entre unidade de análise e demais funções	47
Figura 05 - Unidades de análise	48
Figura 06 - Quadro de referência para a definição de categorias de análise definidas a priori – conjuntos de características empreendedoras.	53
Figura 07 - Quadro de referência para a definição de categorias de análise a priori – conjunto de características de universidade empreendedora	54
Figura 08 - Quadro de categorias definidas a priori.	55
Figura 09 - Delineamento da Pesquisa	60
Figura 10 - Constituição da UFSM	64
Figura 11 - Associação entre pesquisa de autoavaliação e entrevista com diretores de unidades universitárias.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Conceitos de empreendedorismo público	29
Quadro 02 - Características do Comportamento Empreendedor (CCE's) identificadas por McClelland (1972)	32
Quadro 03 - Características da universidade de pesquisa e da universidade empreendedora..	42
Quadro 04 - Protocolo de entrevistas	79
Quadro 05 - Categoria oportunidades e iniciativa.	82
Quadro 06 - Categoria oportunidades e iniciativa.	84
Quadro 07 - Categoria planejamento.....	86
Quadro 08 - Categoria planejamento.....	88
Quadro 09 - Categoria desenvolvimento econômico e social.	99
Quadro 10 - Categoria desenvolvimento econômico e social.	100
Quadro 11 - Categoria empresa júnior	104
Quadro 12 - Categoria empresa júnior.	108
Quadro 13 - Categoria interação com a comunidade.	109
Quadro 14 - Categoria interação com a comunidade.	111
Quadro 15 - Categoria interação com a comunidade.	112
Quadro 16 - Categoria estrutura e gestão de pessoas.	114
Quadro 17 - Categoria estrutura e gestão de pessoas	118
Quadro 18 - Categoria estrutura e gestão de pessoas	120
Quadro 19 - Categoria estrutura e gestão de pessoas	121
Quadro 20 - Sumarização dos resultados da pesquisa.	122
Quadro 21 - Pesquisa de Autoavaliação 2014/UFSM – Questões que apresentam aderência às questões deste estudo.	125
Quadro 22 - Influência do comportamento empreendedor e a percepção quanto à universidade empreendedora.	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Unidades Universitárias – Cursos de Graduação e Pós-Graduação	63
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CAFW -	Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CAL	Centro de Artes e Letras
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desporto
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte – RS
CT	Centro de Tecnologia
CTISM	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IES	Instituição de ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de Entrevista.....	147
Apêndice B - Termo de Confidencialidade	149
Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	151

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Pesquisa de Autoavaliação 2014	153
Anexo 2 - Instrumento de Autoavaliação Institucional 2014	155

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura do trabalho	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Atividade empreendedora.....	23
2.1.1 A natureza e o desenvolvimento da atividade empreendedora.....	23
2.1.2 Atividade empreendedora no serviço público	25
2.1.3 Comportamento empreendedor e características empreendedoras.....	30
2.2 Gestão universitária	34
2.2.1 Evolução da gestão universitária no Brasil	34
2.2.2 Características da gestão nas IFES	35
2.2.3 O Gestor nas IFES	36
2.3 Universidade empreendedora	37
2.3.1 Origem e desenvolvimento da universidade empreendedora.....	37
2.3.2 Concepções de universidade empreendedora	39
2.3.3 Interação universidade-sociedade.....	42
2.3.4 Associação entre comportamento empreendedor, gestão institucional e universidade empreendedora	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Delineamento da pesquisa	45
3.1.1 Unidades de análise	46
3.1.2 Coleta de dados.....	48
3.1.3 Análise dos dados	49
3.1.3.1 Quadros de referência para a definição de categorias de análise a priori.....	53
3.1.3.2. Fonte secundária – Pesquisa de Autoavaliação Institucional da UFSM/2014	57
3.1.3.3. Desenho de Pesquisa	59
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	61
4.1 Estrutura da universidade	61
4.2 O processo de gestão na UFSM.....	65
4.3 Incubadora tecnológica da UFSM	66
4.4 Incubadora social da UFSM	67
4.5 Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa	69

4.6 Pesquisa de Autoavaliação Institucional na UFSM.....	69
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
5.1 Protocolo de entrevistas.....	72
5.2 Categorias de análise definidas a priori.....	80
5.2.1 Oportunidades e iniciativa.....	80
5.2.2 Planejamento	84
5.2.3 Assumir riscos calculados	91
5.2.4 Desenvolvimento econômico e social	97
5.2.5 Empresa junior.....	102
5.2.6 Interação com a comunidade	108
5.3 Categorias de análise definidas não a priori	113
5.3.1 Categoria estrutura e gestão de pessoas.....	113
5.4 Dados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2014/UFSM	123
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	127
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
BIBLIOGRAFIA	139

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são caracterizadas pelo compromisso de colaborar com a sociedade por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural, além de promover o processo de transformar a sociedade e gerar conhecimento. Para Casado et al. (2012), vive-se a era da informação e do conhecimento, e as tendências indicam que o aprendizado contínuo, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo são aspectos sistemáticos que norteiam todas as áreas e dimensões da vida humana, individual e coletiva. A universidade, desde a sua criação, no século XI, na Europa, nasceu com a missão precípua do ensino e teve sua primeira grande revolução no século XVII, nos Estados Unidos, onde agregou a pesquisa como outra dimensão da sua missão, além das atividades de ensino (ETZKOWITZ, 2003).

O Brasil, no contexto mundial, devido ao regime colonial, foi um dos últimos países a implantar a instituição universitária, que, inicialmente, esteve voltada apenas para o ensino, com ênfase no aspecto técnico-profissional e apresentava características de cunho estatal e centralizador. Somente em 1920 foi criada a primeira universidade no país, a Universidade do Rio de Janeiro, tendo como objetivo o ensino. Entretanto, em poucos anos, foi integrada a pesquisa como missão da universidade, ao atendimento das necessidades do meio em que estava inserida (NETO, 2007). Posteriormente, somam-se a essa missão, as ações de extensão, que ampliam a possibilidade de um maior engajamento na vida social da comunidade, contribuindo para a interação com o ensino e a pesquisa de forma articulada (Lei N. 9.394, de 20.12.1996). Para Sugahara (2012), a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, torna-se possível na medida em que a extensão permite questionar a própria realidade e promover mudança na atitude de compreender e entender o contexto social. Ao longo dos anos, o processo se manteve em desenvolvimento, indicando que as universidades estão diante de uma nova revolução, com a incorporação do desenvolvimento econômico e social, sendo vistos como parte da sua missão (AUDY, 2006; GUARANY, 2010; ETZKOWITZ, 2013).

Na visão de Etzkowitz (2013, p. 3) a universidade deve considerar o desenvolvimento econômico, social e regional como “terceira missão”, evidenciando outra perspectiva organizacional, na qual os elementos do modelo antigo são retidos e transformados, gerando ações e atitudes empreendedoras na universidade. Para Guarany (2010), em uma universidade empreendedora são valorizadas as oportunidades comerciais para a pesquisa, além de desenvolver a habilidade de transformar o conhecimento em uma atividade econômica. Desse modo, a universidade empreendedora inclui uma estratégia de desenvolvimento econômico e

social com base na transformação da pesquisa tradicional para a pesquisa empreendedora (GUARANYS, 2010).

Nesse sentido, Clark (2006) já indicava que o estímulo de ações, atitudes e comportamentos que desenvolvam o espírito empreendedor nos profissionais que atuam na instituição podem levar a ideia e a concepção de universidade empreendedora. Segundo Etzkowitz (2013), a universidade empreendedora é um “fenômeno emergente”, formado por um conjunto de ações acadêmicas, ainda embrionárias, porém, com grande potencial. As mudanças ocorridas na sociedade em nível nacional e mundial passaram a exigir das universidades, além da formação de recursos humanos, uma maior atuação no processo de desenvolvimento econômico e social, fortalecendo com isso a importância da contribuição das áreas acadêmicas para a população como um todo (FERREIRA et al., 2012).

Ainda na visão de Ferreira et al. (2012, p. 3) as universidades devem criar estruturas internas para promover e coordenar a interação “universidade empreendedora”, estabelecendo estratégias para articular ensino, pesquisa e extensão com a sociedade. Para que esta questão possa ser tratada de forma a contribuir para a criação de tais estruturas, parece ser coerente que seus gestores tenham capacidade, iniciativa, criatividade e proatividade (DIENFEBACH, 2011); tais peculiaridades, geralmente ações intencionais, representam características empreendedoras que singularizam o comportamento desses indivíduos, e denotam o comportamento empreendedor dos mesmos (CLERCQ et al., 2013; HISRICH et al., 2009)

Para Audy (2006), à medida que a sociedade tem mais conhecimento, as empresas mudam suas características e o mercado de trabalho se torna mais intensivo em conhecimento, gerando demandas por um novo tipo de profissional. Nesse sentido, a sociedade espera que as universidades contribuam mais com o processo de desenvolvimento econômico e social. A partir dessa ideia, preparar as universidades para dar à sociedade as respostas às novas demandas ainda representa um grande desafio, o qual exige envolvimento e comprometimento da gestão, sensibilização da comunidade acadêmica e principalmente adaptação às mudanças (AUDY, 2006; CLARK, 2006).

Nesse sentido, na perspectiva de Brancher et al. (2012), no contexto das IFES, o encorajamento à ação empreendedora permite o crescimento e a adaptação a condições mutáveis da sociedade, produzindo um sentimento de realização nas pessoas que empreendem. Logo, a prática de atividades empreendedoras pode ser vista como um processo que cria valor individual, organizacional e social (BRANCHER et al., 2012). A gestão, no geral, precisa articular-se, estar em busca de oportunidades efetivas, reestruturar-se, rever os processos, dar incentivos aos profissionais, buscando a inovação e a criatividade, propondo soluções de forma

empreendedora. Para que isso seja possível, é necessário que os indivíduos envolvidos, pensem e ajam como empreendedores (DORNELAS, 2008).

Diante do atual contexto, caracterizado pela inovação e pelas novas tecnologias, a habilidade de explorar novas oportunidades, a preocupação em atender as novas demandas da sociedade e o compromisso de entregar um novo perfil de profissional ao mercado de trabalho são alguns dos aspectos que contribuem para que a universidade construa uma gestão cada vez mais proativa e empreendedora (AUDY e FERREIRA, 2006). Para que tais ações se tornem contínuas e habituais, os gestores das IFES precisam estar comprometidos e engajados. Diante disso, identificar o comportamento empreendedor dos diretores das unidades de ensino da UFSM, trabalho desenvolvido nesta dissertação, tem o objetivo de contribuir com a instituição, já que eles atuam em diversas frentes e participam das principais decisões e mudanças ocorridas na universidade.

Além disso, identificar a percepção deste público quanto à universidade empreendedora, pode contribuir para a compreensão acerca do tema e, por fim, relacionar o comportamento empreendedor dos diretores com a sua percepção quanto à universidade empreendedora tem o objetivo de promover vários debates, podendo fortalecer a interação gestão-comunidade acadêmica e universidade-sociedade, criando possíveis perspectivas ao desenvolvimento de novas propostas de melhorias para a instituição.

A partir do exposto até então, apresentam-se, a seguir, o problema e os objetivos de pesquisa propostos no presente estudo.

1.1 Problema de pesquisa

O comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM influencia em sua percepção quanto à universidade empreendedora?

1.2 Objetivos

Geral:

Analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora.

Específicos:

- ✓ Descrever o processo de gestão na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM);
- ✓ Identificar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da Instituição, especificamente, diretores de unidades universitárias e de unidades de ensino básico, técnico e tecnológico, vinculadas à UFSM;
- ✓ Identificar a percepção quanto à universidade empreendedora na visão dos diretores de unidades de ensino; e,
- ✓ Verificar a associação entre o comportamento empreendedor de diretores e a sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora.

1.3 Justificativa

A universidade, desde a sua criação, na Europa, nasceu com a missão voltada para o ensino e só agregou a pesquisa alguns séculos depois, por pressão dos Estados Unidos (ETZKOWITZ, 2003). As ações de extensão, mais tarde, somaram-se a missão das universidades, contribuindo para a interação com o ensino e a pesquisa de forma articulada. Para Sugahara (2012), ensino, pesquisa e extensão são vistas como indissociáveis, já que as ações de extensão permitem questionar a realidade, incitar mudança e entender o contexto social, promovendo interação entre a universidade e a sociedade.

Contudo, as mudanças ocorridas na sociedade em nível nacional e mundial passaram a exigir das universidades, um envolvimento maior no que tange ao processo de desenvolvimento econômico e social, fortalecendo com isso a importância da contribuição das áreas acadêmicas para a população como um todo (FERREIRA et al., 2012). Segundo Audy (2006) e Etzkowitz (2013), o desenvolvimento econômico e social deve ser visto como parte da missão das universidades, trazendo a concepção “universidade empreendedora” para dentro das instituições.

Nesse raciocínio, para Guarany (2010), uma universidade empreendedora possui três missões: ensino, pesquisa e desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, o ensino e a pesquisa apresentam foco na transferência de conhecimento, principalmente em tecnologia, gerando elevação do nível das empresas e aumento do desenvolvimento socioeconômico regional. Diante disso, as universidades procuram atender a sua missão, que é formar cidadãos capazes de inovar, transformar e empreender. Fortalecendo essa tendência, está ocorrendo um movimento de inserção dos temas “empreendedorismo” e “comportamento empreendedor” nas

discussões e documentos institucionais, como pode ser conferido em alguns dos trechos retirados do PDI - UFSM, 2011-2015, conforme Figura 01.

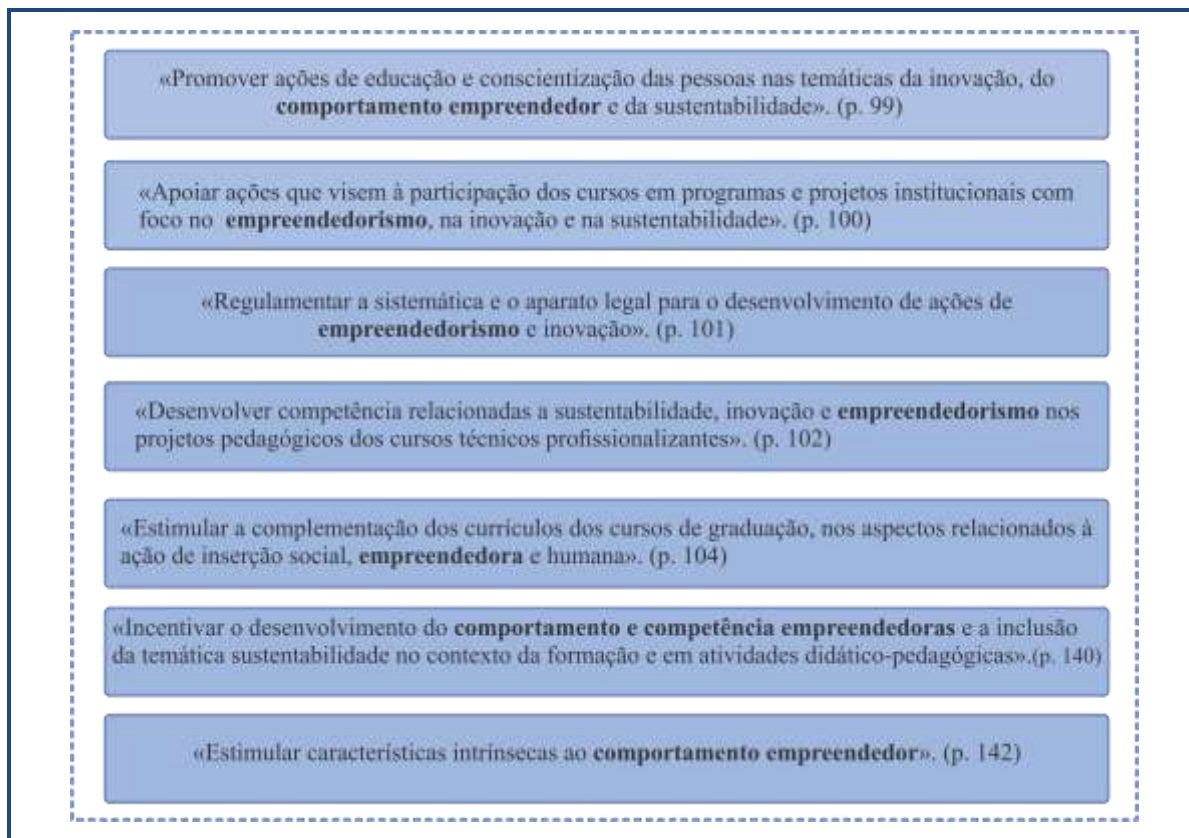


Figura 01 - Inserção dos temas “empreendedorismo” e “comportamento empreendedor” no PDI UFSM 2011/2015

Além disso, o eixo norteador do PDI, “foco na inovação e na sustentabilidade”, afirma em seu teor a necessidade de promover o comportamento empreendedor, desenvolver ações e projetos na área de sustentabilidade e de produções sociais, ambientais e culturais, além do desenvolvimento tecnológico e de gestão (PDI - UFSM, 2011-2015, p. 36); Para isso, é necessário que haja o comprometimento das pessoas responsáveis por tais ações e projetos, de forma a estimular e desenvolver o espírito empreendedor no âmbito da universidade (CLARK, 2006).

Para Filion (1998), o empreendedor caracteriza-se como sendo uma pessoa criativa, identificada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, conhecedora do ambiente em que vive e que geralmente percebe com facilidade boas oportunidades no ambiente que atua.

Sendo assim, identificar as características empreendedoras do gestor em nível de direção e a influência que tal comportamento poderá gerar na sua percepção quanto à universidade empreendedora, poderá estimular, dentre outros aspectos, o desenvolvimento de novas ações e

novas políticas em consonância com um ambiente em constante mudança, contexto em que as IFES estão inseridas. Contudo, investigar o comportamento empreendedor do diretor de unidade de ensino poderá contribuir com a gestão institucional, visto que, o perfil e suas características comportamentais, evidenciam sua forma de atuação enquanto profissional. Sendo o diretor àquele que participa ativamente das decisões e mudanças institucionais, pode-se constatar que seus comportamentos afetam diretamente os rumos da instituição (FILION, 1998; FERREIRA et al., 2012). Em outras palavras, torna-se relevante identificar como ele percebe as ações e as práticas da UFSM enquanto instituição responsável pela transformação do indivíduo e como ele vê as respostas que a universidade dá as demandas oriundas da sociedade

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em sete capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução, que engloba o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que compreende a revisão de literatura acerca (i) da atividade empreendedora; (ii) da gestão universitária; e (iii) da universidade empreendedora.

O terceiro capítulo abrange os procedimentos metodológicos a serem empregados e suas peculiaridades: delineamento da pesquisa; sub dividido em (i) unidades de análise; (ii) coleta de dados; e (iii) análise dos dados.

No quarto capítulo é apresentada a contextualização da Universidade Federal de Santa Maria. No quinto capítulo, tem-se a análise dos resultados, sub divididos em (i) protocolo de entrevistas; (ii) categorias de análise definidas a priori; (iii) categorias de análise definidas não a priori; e, (iv) dados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2014/UFSM. Quanto ao sexto capítulo, tem-se a discussão dos resultados. Por fim, o sétimo capítulo refere-se às considerações finais. Além disso, constam no trabalho três apêndices e dois anexos. Os apêndices estão assim dispostos: o primeiro refere-se ao roteiro de entrevista, o segundo, o Termo de Confidencialidade, e o terceiro, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); enquanto os anexos referem-se aos resultados da pesquisa de autoavaliação, bem como o instrumento utilizado na referida pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sustentação teórica apresentada neste capítulo contempla a atividade empreendedora, a gestão universitária e a universidade empreendedora.

2.1 Atividade empreendedora

A sociedade moderna está em constante mudança, com isso, surge à necessidade da criação de novos mercados e de novas tecnologias que acompanhem este novo ritmo. Sendo assim, a busca por profissionais que compreendam e se adaptem a estas novas tecnologias e a novas formas de trabalho se tornam inevitáveis. Diante disso, vem ganhando espaço neste novo cenário, o tema empreendedorismo, identificado como um processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas (HISRICH et al., 2009). Cabe ressaltar que, nesta proposta, as expressões “empreendedorismo” e “atividade empreendedora” são consideradas equivalentes, sendo muitas vezes utilizada uma em substituição da outra.

Apresenta-se, a seguir, a natureza e o desenvolvimento da atividade empreendedora, atividade empreendedora no serviço público e o comportamento empreendedor e características empreendedoras.

2.1.1 A natureza e o desenvolvimento da atividade empreendedora

Segundo Dornelas (2008), a atividade empreendedora não é um tema novo, pois sempre existiu, desde a primeira ação humana inovadora, cujos objetivos eram melhorar as relações do homem com a natureza. Segundo Hisrich et al. (2009), a palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Nesse sentido, fazendo uma analogia ao entendimento de Minello (2014), pode-se inferir que a definição do termo empreendedor como intermediário pode remeter ao contexto existente nas IFES, onde gestores atendem exigências de órgãos superiores de forma criativa, empreendedora e proativa assumindo papéis indispensáveis ao funcionamento da IFES.

Na visão de Filion (1999), a atividade empreendedora é um tema desenvolvido por conceitos diversos, de acordo com as características de cada área, proporcionando, desta forma, um campo variado para pesquisa (PADILHA, 2009). Nesse raciocínio, Filion (1999) argumenta que duas correntes básicas são utilizadas para o estudo desta categoria, a corrente dos economistas, associando o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e à busca

de oportunidades, e a corrente dos comportamentalistas, com ênfase na criatividade, intuição, atitudes e motivação (FILION, 1999).

Entretanto, o autor que iniciou os estudos sobre as ciências do comportamento com ênfase na atividade empreendedora foi, David C. McClelland, pois na década de 50, existia um interesse na ascensão da URSS e com isso, as perguntas em torno da possível substituição do *Homo Sovieticus* pelo *Homo Americanus*. Esse fato provocou em McClelland o desejo de estudar as grandes civilizações e seus comportamentos. Como resultado deste trabalho, foram identificados muitos heróis na literatura, por conseguinte, as gerações seguintes teriam esses heróis como modelos. Para McClelland, as pessoas treinadas sobre tal influência desenvolviam grande necessidade de realização e associavam tal necessidade ao empreendedorismo (FILION, 1999).

Neste raciocínio, para Baron e Shane (2010), as atividades empreendedoras quando executadas por indivíduos específicos, envolve ações-chave como identificar uma oportunidade, que seja potencialmente valiosa; e, identificar atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa oportunidade.

Nesse sentido, Degen (2009) observa que o empreendedorismo vem sendo desenvolvido em muitas escolas técnicas e universidades, a partir da criação de centros de empreendedorismo com o objetivo de motivar e treinar alunos a empreender. Uma das dificuldades encontradas no desenvolvimento de tais competências é que se destinam, na sua maioria, a alunos de graduação, que, geralmente, ainda não apresentam maturidade profissional suficiente para idealizar oportunidades de negócio, o que seria necessário para desenvolver a atividade empreendedora de forma efetiva (DEGEN, 2009).

Ainda segundo esse mesmo autor, as universidades que se preocupam em promover o empreendedorismo ainda o fazem exclusivamente focado na tecnologia e na administração do negócio, isolando-o das demais disciplinas, como sociologia, ciências comportamentais, entre outras. Esse fato deixa de contribuir na formação do aluno acerca do desenvolvimento de oportunidades de negócios voltados para a visão sistêmica, para o desenvolvimento sustentável e para a inclusão social (DEGEN, 2009). Por outro lado, para Guerra e Grazziotin (2010), o objetivo é compreender como as ideias empreendedoras estão sendo desenvolvidas nas universidades brasileiras. Nesse sentido, torna-se relevante conhecer a realidade das instituições, quanto à prática de atividades empreendedoras e a disseminação de temas como empreendedorismo e a formação de futuros empreendedores.

Assim, no contexto das instituições, o encorajamento à ação empreendedora permite o crescimento e a adaptação a condições mutáveis da sociedade, produzindo um sentimento de

realização nas pessoas que empreendem. Dessa forma, a prática de atividades empreendedoras pode ser vista como um processo que cria valor individual, organizacional e social (BRANCHER et al., 2012).

Outro aspecto que contribuiu ao longo do tempo com o desenvolvimento da atividade empreendedora foi o surgimento das incubadoras tecnológicas. Para Paletta (2008), tais organizações oferecem condições necessárias para a origem e o desenvolvimento de novas empresas, gerando emprego, renda e promovendo a cultura empreendedora nas comunidades em que estão inseridas. As incubadoras tecnológicas se mantêm geralmente junto a parques tecnológicos e são necessariamente associadas a universidades, oferecem toda a estrutura necessária para dar suporte ao longo do ciclo de vida inicial da empresa, alocando recursos e promovendo parcerias entre os diversos setores envolvidos no processo (PALETTA, 2008).

Segundo Etzkowitz (2009), à medida que a filosofia empreendedora acadêmica toma parte da universidade, as capacidades de interface se dispersam por toda a instituição. Sendo assim, departamentos e centros universitários, por meio de seus docentes e técnico-administrativos podem ter a responsabilidade de avaliar a importância comercial dos resultados da pesquisa, além de incentivar a interação com a sociedade.

Os grupos de pesquisa atuantes em IFES podem ser considerados como outra forma de desenvolvimento da atividade empreendedora. Para Lopes (2013), o perfil dos grupos de pesquisa está parcialmente associado com resultados relacionados à inovação. Entretanto, este autor identificou, a partir de sua pesquisa que o apoio institucional aos grupos de pesquisa, ainda não são satisfatórios. Para Guarany (2010), gestores, representantes da instituição, devem apoiar e estar a frente de projetos inovadores, além de conhecer seu ambiente e ser identificado pelo perfil empreendedor.

2.1.2 Atividade empreendedora no serviço público

Para Sousa et al. (2010, p. 4), “a concepção multidimensional do empreendedorismo representa certa aplicabilidade, tanto para organizações privadas quanto para as públicas”. A prática de atividades empreendedoras pelos indivíduos que atuam nas instituições públicas, em especial, nas IFES, é fundamental para contribuir com a nova forma de administrar e como reflexo desta prática, é possível reconhecer o importante papel do empreendedorismo na gestão universitária. Para Baron e Shane (2010), o reconhecimento de oportunidades para a criação ou o desenvolvimento de algo novo não precisa ocorrer necessariamente fora das organizações, podendo estar ocorrendo dentro dos ambientes organizacionais.

Diante disso, é importante o entendimento acerca do conceito de intraempreendedorismo. Para Filion (2004, p. 1), “o intraempreendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização”. Para esse mesmo autor, empreendedores e intraempreendedores parecem partir da origem para a execução de uma determinada atividade por meio da articulação entre a transformação de visões em realidade.

Para Mintzberg et al. (2010), embora o espírito empreendedor fosse associado a criadores de seus próprios negócios, a expressão foi gradativamente ampliada para caracterizar outras formas de liderança, visionária, proativa, podendo atuar em diversas organizações, inclusive em setores públicos.

As atividades empreendedoras, também ditas ações inovadoras são precedidas por uma reflexão. Para que se proponham atividades diferentes do habitual, os empreendedores, antes de tudo, identificam o que querem fazer e de que forma irão transformar a inovação em realidade, mantendo sempre energia e vontade para estruturar o processo que está em andamento (FILION, 2004).

Para Fowler (2010), o cenário econômico ocasionado pela desregulamentação política, e a conseqüente liberação comercial tem gerado um ambiente competitivo em níveis nacional e global, em vários setores. Esse fato demanda um desenvolvimento profissional, em que, além dos aspectos técnicos, são necessários aspectos gerenciais e comportamentais. Diante disso, os profissionais que atuam nas organizações, em especial nas públicas, devem ter a preocupação, também, com os aspectos comportamentais, além de investir em atividades ligadas a criatividade.

Segundo Oliveira et al. (2008), com base nas opiniões expressas na literatura, pode-se afirmar que o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo são conceitos similares utilizados para definir a dinâmica empresarial nas organizações. Os dois conceitos são construtos multidimensionais, compreendendo várias dimensões que podem ser distinguidas, mas não dissociadas. Para este autor, a dinâmica intraempreendedora sempre foi considerada uma oportunidade de possibilitar o desenvolvimento de novos produtos e de novas maneiras de fazer as atividades. Com o passar dos anos, os recursos às atividades intraempreendedoras torna-se cada vez mais indispensável no estímulo ao processo de inovação nas funções de gestão nas organizações.

Na visão de Dornelas (2008), o intraempreendedorismo ou o empreendedorismo corporativo não é um tema novo, contudo, não se trata apenas de uma adaptação do empreendedorismo convencional. O empreendedorismo corporativo ou atividade

empreendedora dentro das organizações, segundo este autor, é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, criam uma nova organização ou incentivam inovações e mudanças em uma organização já existente. O desenvolvimento do potencial empreendedor dentro das universidades é um grande desafio, para que esse fato ocorra de forma satisfatória são necessárias pessoas empreendedoras, altamente comprometidas com os objetivos da Instituição. Diante disso, Dolabela (2008) afirma que na era do conhecimento um novo elemento passa a ser considerado indispensável como requisito de competitividade: a capacidade de inovar, ou seja, o profissional deve, além de dominar a sua área de conhecimento, ter a capacidade de inovar com alto grau de empreendedorismo.

Segundo Dornelas (2008), a organização, no geral, precisa ser mais articulada, buscar oportunidades efetivas, se reestruturar, rever os processos, incentivar os profissionais em busca da inovação e da criatividade, propondo soluções de forma empreendedora. Para que isso ocorra, as pessoas envolvidas devem pensar e agir como empreendedores.

Para Kearney et al. (2009), embora o termo "empreendedorismo" não seja um fenômeno exclusivamente do setor privado, é geralmente associado com a atividade empresarial e, mais especificamente, ligado à pequenas e médias empresas. Contudo, nas duas últimas décadas, tem surgido sua utilização com frequência na literatura da administração pública. Todavia, ainda percebe-se que no setor privado, as contribuições e os desafios do empreendedorismo têm sido extensivamente estudados, e, ao contrário, no setor público, sobretudo no Brasil, estudos sobre esse assunto, ainda, são difíceis de serem encontrados. Possivelmente por ser um assunto recente no Brasil; por haver poucas evidências verificadas cientificamente; e pelos setores público e privado apresentarem diversidades importantes tornando a transposição de práticas complexa e, em algumas situações inadequadas (DIENFEBACH, 2011).

Nesse sentido, Kearney et al. (2009), faz um comparativo entre o empreendedorismo no setor público e no setor privado, demonstrando as principais diferenças, conforme pode ser observado na Figura 02.

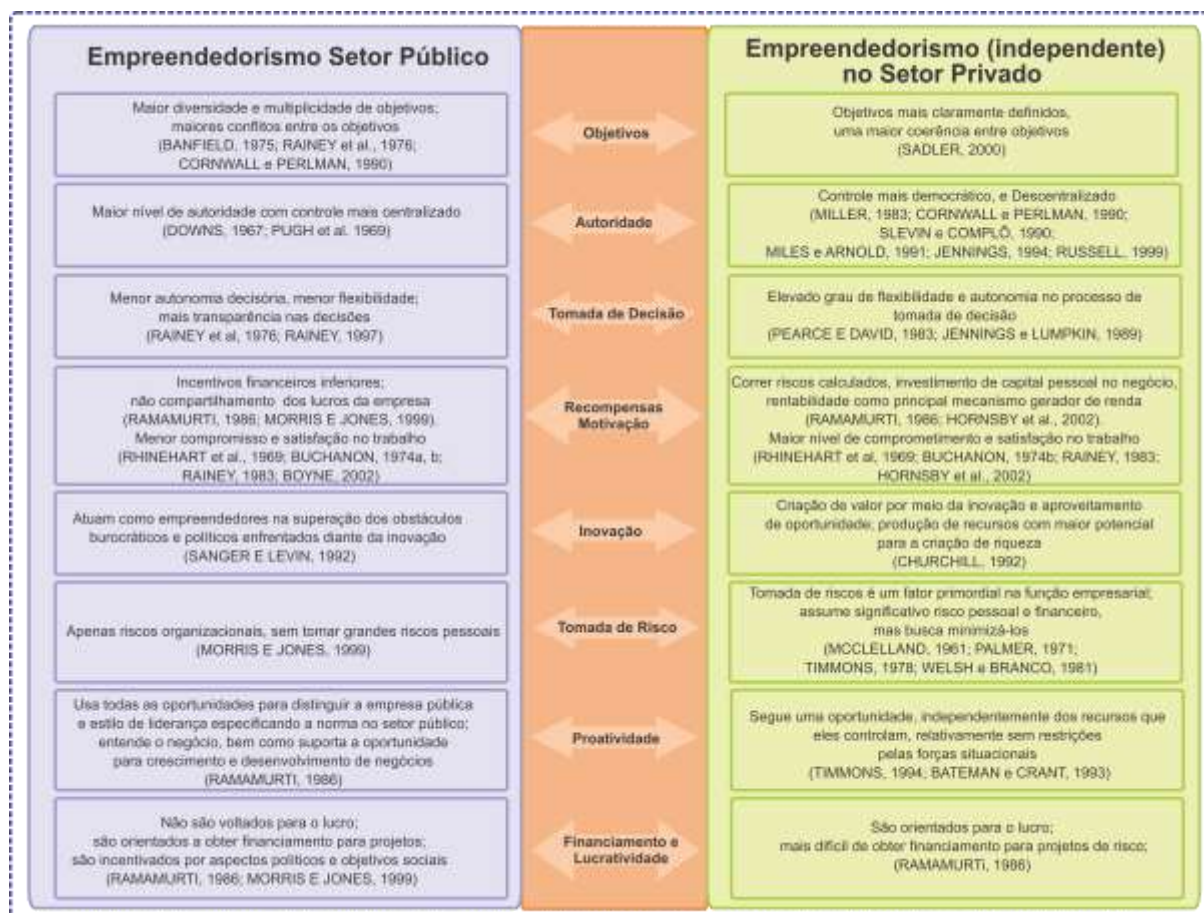


Figura 02 - Diferenças entre empreendedorismo no setor público e empreendedorismo no setor privado.
Fonte: Adaptado de Kearney et al. (2009, p. 29)

Segundo as diferenças evidenciadas na Figura 02, quanto aos aspectos relacionados, pode-se observar que o empreendedorismo no setor público é bastante diverso do setor privado, tornando sua comparação um tanto delicada, pois são realidades completamente díspares. Entretanto, é possível perceber o empreendedorismo público como um processo em formação e que tem como objetivo alcançar uma gestão mais eficiente, flexível e adaptável em um turbulento e competitivo meio ambiente (MOON, 1999).

Diante disso, é importante ressaltar que a atividade empreendedora relacionada ao aspecto inovação no setor público, reflete uma tendência de apoio a novas ideias, experimentação e processos criativos, que podem, inclusive, partir de práticas e tecnologias já estabelecidas. Portanto, a inovação, tanto no setor público, quanto no setor privado, deve ser incentivada e facilitada por meio de ideias e pelo processo criativo que gera melhor eficiência e eficácia dentro da organização (KEARNEY et al, 2009).

Dienfebach (2011) cita, a partir de pesquisa, as definições existentes acerca do conceito de empreendedorismo no setor público, identifica que são diversificadas e continuam a ser um tema em debate, conforme pode ser conferido no Quadro 01.

Autores	Definição
Shockley et al. (2006, p. 205)	“Empreendedorismo do setor público ocorre sempre que um ator político está atento e atua em potenciais oportunidades de lucro, movendo-se, assim, o sistema no qual o ator é incorporado ao equilíbrio”.
Kearney et al (2007, p. 277)	“Empreendedorismo do setor público é definido quando um indivíduo ou grupo de indivíduos se comprometem com a atividade de mudança dentro da organização, apresentam facilidade de adaptação, inovação e facilidade ao risco. Metas e objetivos pessoais são menos importante do que a geração de um bom resultado para a organização”.
Holcombe (2002, p. 143)	“Empreendedorismo político ocorre quando um indivíduo observa e age sobre uma oportunidade de lucro político”.
Roberts (1992, p. 56)	“Empreendedorismo público é definido como a geração de uma ideia nova ou inovadora e a concepção e implementação dessa ideia de forma prática no setor público”.
Currie et al. (2008, p. 989)	“O empreendedorismo é visto como o processo de identificação e busca de oportunidades dos indivíduos e / ou organizações. Além disso, este processo é muitas vezes caracterizado pela inovação, observação de riscos e proatividade (Miller, 1983; Complô e Slevin, 1991; Morris e Sexton 1996; Morris e Jones, 1999)”.
Morris e Jones (1999, pp 74 - 87)	“Empreendedorismo do setor público é o processo de criação de valor para os cidadãos, reunindo combinações únicas de recursos públicos e / ou privados para explorar oportunidades sociais”. (baseado no Bellone & Goerl, 1992; Linden, 1990; Osborne & Gaebler, 1992) “O empreendedorismo implica um papel inovador, proativo para o governo na sociedade em direção a uma melhoria de qualidade de vida”. “Isso inclui a geração de receitas alternativas e melhoria dos processos internos e desenvolvimento de novas soluções para as necessidades sociais e econômicas”.
Morris et al. (2008, p. 103)	“Organizações podem ser caracterizadas pelas ações empreendedoras que estão realizando, e o quanto inovadora, arriscada, e pró-ativa as coisas tendem a ser. Os passos básicos neste processo identificado no setor privado não devem ser diferentes em um contexto do setor público”.
Osborne e Gaebler (1992, p. xix)	"Instituições empresariais / empresas públicas podem utilizar os recursos em novas maneiras de maximizar a produtividade e eficácia”.
Roberts e King (1991, pp. 149)	“Empreendedorismo Público é um processo de introduzir a inovação como prática no setor público”.
Autores	Definição
Bellone and Goerl (1992, p. 131)	“Quatro características importantes dos empreendedores públicos - autonomia, uma visão pessoal do futuro, sigilo, e assunção de riscos - precisa ser conciliado com os valores democráticos fundamentais da prestação de contas, participação cidadã, os processos de formulação de políticas abertas, e a preocupação com o longo prazo”.
Ramamurti (1986, p. 143)	“Empreendedor público é um indivíduo que se compromete com a atividade proposta para iniciar, manter ou engrandecer uma ou mais organizações do setor público”. (baseado em Cole, 1959, p. 7).
Schneider et al. (1995, páginas 8 - 147)	“Se defini empreendedores por dois fatores: a vontade de tomar medidas arriscadas em busca de oportunidades que são visualizadas, e a capacidade de coordenar as ações de outras pessoas para cumprir suas metas”.
Roberts (1992, p. 56)	“Os indivíduos que geram, projetam e implementam ideias inovadoras no domínio público são chamados empreendedores públicos” (com base em Schumpeter).
Lewis (1980, p. 9)	“Uma pessoa que cria ou profundamente elabora uma organização pública, de modo a alterar significativamente o padrão de alocação de recursos públicos escassos existentes”.
Bernier e Hafsi (2007, pp. 489-492)	“Um empreendedor público é um empresário que contribui para a construção de uma organização pública, aumentando a sua capacidade de prestar serviços e criar valor”. “O comportamento proativo, inovador, ousado e arriscado parecem ser as características do empreendedor”.

Quadro 01 - Conceitos de empreendedorismo público

Fonte: Adaptado de Diefenbach (2011)

A atividade empreendedora no serviço público geralmente está associada a identificação de oportunidades, a busca por mudanças e a inovação, como pode ser conferido no Quadro 01. Segundo o Manual de Oslo (2005), é importante que a inovação ocorra também no setor público. Porém, pouco se sabe sobre tal processo em setores não orientados ao mercado, existindo grande carência de trabalhos relacionados a inovação no setor público.

A atividade empreendedora no setor público é caracterizada quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos, a partir de características empreendedoras, se comprometem com a possibilidade de mudança dentro da organização, apresentam facilidade de adaptação ou ainda inovação em seus projetos (KEARNEY et al., 2007). A partir disso, evidenciam-se a seguir o comportamento empreendedor e características empreendedoras.

2.1.3 Comportamento empreendedor e características empreendedoras

Segundo Brancher et al. (2012), para identificar e compreender o comportamento empreendedor e as características empreendedoras é necessário analisar o trabalho realizado por David McClelland (1972). Segundo esse trabalho, as pessoas são motivadas devido à necessidade de realização, poder e afiliação:

- ✓ *Necessidade de realização*: instiga a pessoa buscar seus limites, a realizar um bom trabalho. Pessoas que apresentam alta necessidade de realização buscam mudanças em suas vidas, estabelecem metas e são geralmente competitivas, estabelecendo para si e para seu grupo metas realistas e realizáveis. A necessidade de a realização é a primeira identificada entre os empreendedores e é a grande impulsionadora das pessoas com essa característica;
- ✓ *Necessidade de afiliação*: é identificada pela preocupação em estabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas;
- ✓ *Necessidade de poder*: é caracterizada, principalmente, pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.

Ainda segundo Brancher et al. (2012), McClelland (1972), realizou uma pesquisa mundial para conhecer os pontos em comum entre as pessoas bem-sucedidas nos negócios. O estudo identificou as dez principais características do comportamento empreendedor (CCE), as quais foram divididas em três grupos:

- ✓ *Conjunto de realização*: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência da qualidade e eficiência; persistência; e comprometimento;
- ✓ *Conjunto de planejamento*: busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático;
- ✓ *Conjunto de poder*: persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

A partir disso, evidencia-se que o indivíduo que apresenta comportamento empreendedor manifesta uma série de características que o identifica, caracterizando-o de acordo com o conjunto de habilidades que mais se aproxima da sua forma de ser.

As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou ter que desenvolvê-las ou aprimorá-las, de acordo com os estudos realizados por McClelland (1972) estão descritas no Quadro 02.

(continua)

Conjunto de Realização
CCE: Busca de oportunidades e iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; ▪ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; ▪ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
CCE: Correr riscos calculados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; ▪ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; ▪ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
CCE: Exigência de qualidade e eficiência
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; ▪ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; ▪ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
CCE: Persistência
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Age diante de um obstáculo significativo; ▪ Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; ▪ Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
CCE: Comprometimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; ▪ Colabora com os servidores ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; ▪ Esmera-se em manter os usuários satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
Conjunto de Planejamento
CCE: Busca de informações
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; ▪ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; ▪ Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
CCE: Estabelecimento de metas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; ▪ Define metas de longo prazo, claras e específicas; ▪ Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
CCE: Planejamento e monitoramento sistemático
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; ▪ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Conjunto de Poder
CCE: Persuasão e redes de contato
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; ▪ Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; ▪ Age para desenvolver e manter relações comerciais.
CCS: Independência e autoconfiança
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; ▪ Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; ▪ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Quadro 02 - Características do Comportamento Empreendedor (CCE's) identificadas por McClelland (1972)
 Fonte: Elaborado pela autora, com base em McClelland (1972)

É importante destacar que para Diefenbach (2011), tais características podem ser reconhecidas também no indivíduo atuante no serviço público, podendo ser associadas a outras, como proatividade, que se caracteriza pela orientação de ação, implementação de ideias, capacidade de adaptação e a antecipação e prevenção de problemas (CURRIE et al. 2008).

Para Hisrich et al. (2009, p. 79) “a ação empreendedora é intencional”, os indivíduos empreendedores buscam oportunidades, realizam novas ações por meio de um processo de forma intencional. Sendo assim, os comportamentos são influenciados por fatores motivadores de intenção de realizar algo. Em geral, quanto mais empreendedora for à intenção de se empenhar em um determinado comportamento, maior será a possibilidade de praticá-lo (HISRICH et al., 2009).

Nesse mesmo raciocínio, Clercq et al. (2013) consideram que as intenções empreendedoras oferecem bons indicadores de compreensão para explicar o comportamento empreendedor; segundo esses autores, as intenções do indivíduo tem relação de dependência com os fatores externos, ou seja, podem ser influenciados pelo ambiente em que estão inseridos. Entretanto, nem todos desenvolvem as mesmas intenções em face das mesmas circunstâncias externas, podendo ser influenciado por outros fatores envolvidos no processo (CLERCQ et al., 2013).

Para Hisrich et al. (2009), na idade média, o conceito de empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um gestor de grandes projetos de produção. Quando os recursos eram fornecidos pelo governo, os indivíduos participantes eram isentos dos riscos. Esse fato pode ser comparado ao servidor público que mesmo empreendendo em seu ambiente de trabalho, não assume nenhum risco, nem no planejamento, nem na execução das ações. Entretanto, no século XVII o termo risco foi ligado ao termo empreendedorismo, em função de que o empreendedor firmava um acordo com o governo para desempenhar determinado produto ou serviço, com valor fixo, sendo todos lucros ou perdas de responsabilidade do empreendedor. A partir disso, Cantillon, economista e escritor nos anos 1700, desenvolveu uma das principais

teorias do empreendedor, a característica de correr riscos (HISRICH et al., 2009 e DORNELAS, 2008).

O empreendedor tem a característica de planejar, organizar e administrar, sendo responsável pelas perdas e ganhos em consequência de imprevisibilidades incontrolláveis da organização (HISRICH et al., 2009; DORNELAS, 2012).

Diante disso, Minello (2010, p. 79) parece corroborar a ideia, no momento em que afirma que o empreendedor é aquele “que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações”.

Para Minello (2014), a definição do conceito de empreendedor evoluiu com o passar do tempo juntamente com a complexidade da economia mundial. Nesse sentido, a concepção de empreendedor vem sendo aprimorada e ampliada, passando a envolver questões relacionadas ao ser humano e ao seu comportamento. Agir de forma empreendedora cria valores tanto para os indivíduos como para a sociedade, ou seja, contribui com a inovação tecnológica e o crescimento econômico (DOLABELA, 2008).

Segundo Dornelas (2008), empreendedores são indivíduos com características especiais, visionárias, questionadores, que geralmente ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja, empreendem em suas ações. Já para Brancher et al. (2012), o empreendedor é aquele que, influenciado por diversos fatores, usa a sua criatividade para realizar projetos em prol de ganhos econômicos e sociais tanto para ele próprio quanto para a comunidade em que atua. Portanto, o empreendedor é um indivíduo que tem grande facilidade de identificar oportunidades, por isso deve ter vasto conhecimento do ambiente em que vive e forte determinação na realização das suas ideias inovadoras (BRANCHER et al., 2012).

Temas como comportamento empreendedor e características empreendedoras vêm ganhando maior atenção na gestão de instituições de educação superior na medida em que ocorre uma maior profissionalização no alcance dos resultados esperados. O ambiente competitivo tem exigido maior efetividade e proatividade dos gestores, além de uma preocupação por parte do governo que supervisiona o sistema de educação superior e pela sociedade que passou a exigir das universidades, um envolvimento maior no que tange ao processo de desenvolvimento econômico e social (MEYER e MEYER JUNIOR, 2013).

2.2 Gestão universitária

Na perspectiva prática, há pressões da sociedade por mais e melhores serviços, além de soluções imediatas de problemas que parecem sem explicação. A coletividade espera do poder público o melhor atendimento às suas demandas sociais, econômicas, culturais, entre outras (MOTTA, 2013). Diante disso, o Ministério da Educação (MEC) está sempre em busca de melhorias que tornem a qualidade do ensino cada vez mais adequada à sociedade. Na visão de Walter et al. (2012), as IFES, por meio de seus gestores, estão sempre em busca de ferramentas que contribuam de forma articulada entre corpo docente e discente para o desenvolvimento da Instituição, onde, nas práticas pedagógicas e nas reflexões coletivas, ações empreendedoras possam revitalizar a universidade de forma efetiva.

2.2.1 Evolução da gestão universitária no Brasil

O primeiro sinal de valorização da gestão universitária surgiu em 1931, com a criação do *Estatuto da Universidade Brasileira*, na reforma concebida por Francisco Campos. Neste documento, houve uma orientação para a estruturação das universidades, estabelecendo um padrão determinado pelas políticas públicas, o que procurou nortear o ensino superior, sendo ele público ou privado (NETO, 2007).

A evolução da educação no Brasil entre os anos de 1940 e 1960 suscitou discussões e análises que culminaram com a criação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1961. Tal lei foi marcada pela diversidade de interesses e fez claramente a distinção entre os setores público e privado. As universidades brasileiras, com a reforma de 1968, assumiram o modelo burocrático de Max Weber, no qual apresentavam a estrutura organizacional formal, relações impessoais e procedimentos racionais, com o objetivo da eficiência máxima (NETO, 2007).

Entretanto, a estrutura de muitas universidades, inclusive algumas criadas recentemente, ainda mantém o formato baseado em departamentos. Cabe ressaltar que tais departamentos são responsáveis pelo desenvolvimento e pela realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

As Instituições de Ensino Superior (IES), diferentemente de outras organizações, apresentam complexidade em sua estrutura e organização, além de terem seus objetivos diferenciados da maioria das organizações. É comum nas instituições de educação o enfrentamento de diversos desafios, entre eles, as exigências legais e as normas de entidades reguladoras (SANTOS e BRONNEMANN, 2013).

A educação superior, a partir da sua expansão trouxe novas demandas, e com elas, desafios e transformações. Vários fatores explicam essa expansão, dentre eles: a modernização e a globalização; o alto contingente de jovens formados nas etapas escolares anteriores; a ascensão das mulheres; as exigências de maior qualificação por parte do mundo do trabalho e as mudanças culturais em parte impulsionadas pelos sistemas de informação (DIAS SOBRINHO, 2010).

O aumento das demandas no ensino superior culminou na sua ampliação, tendo em vista maior possibilidade de acesso pelos indivíduos. Assim, as instituições de ensino superior perceberam a necessidade de tornar mais eficientes os processos das atividades universitárias, assim como empreender maior eficácia e rendimento em suas ações.

2.2.2 Características da gestão nas IFES

As IFES são classificadas como organizações complexas, pois atuam nas áreas de ensino, pesquisa e extensão por meio de uma única metodologia. Nessa mesma perspectiva, as IFES podem ser consideradas organizações complexas porque apresentam certa autonomia de seus profissionais; objetivos diversos; estrutura setorizada; além da necessidade de tomada de decisão por um grande número de unidades e de atores (SANTOS et al., 2013).

Diante das características das IFES, o exercício de sua gestão torna-se mais complexo. Sendo assim, as IFES apresentam sistemas de gestão frouxamente articulado, ou seja, possuem uma liderança totalmente difusa, sendo que cada unidade apresenta autonomia de ação. Como efeito dessa característica, o processo de gestão torna-se mais lento, o sistema menos tangível e conseqüentemente mais difícil de ser administrado (SANTOS, 2013).

A maneira como a gestão é conduzida em uma instituição faz toda a diferença nos resultados que esta deseja alcançar. Para Mintzberg (2010, p. 23), “a gestão pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram”. A utilização da arte traz novas ideias e a integração; quando se fala em habilidade prática, se visualiza as conexões baseadas nas experiências do grupo e finalmente, a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para estabelecer a ordem.

Na visão de Mintzberg et al. (2010), o estabelecimento de metas é uma tarefa criativa. É necessário um autoconhecimento para identificar os verdadeiros comprometimentos da organização, a partir das demandas efetivas. A falha no estabelecimento de metas que tenham relação com o comprometimento percebido pode gerar um problema na gestão. Os gestores

atuam como agentes de mudança, por isso, são fundamentais na condução dos processos considerados essenciais para a instituição.

2.2.3 O Gestor nas IFES

A gestão nas IFES é caracterizada por apresentar um sistema politicamente articulado, ou seja, as pessoas envolvidas possuem certa autonomia na realização de suas atividades. Sendo assim, o exercício do gestor é norteado por uma ação articuladora entre a Instituição, o corpo docente; os discentes em formação e o mercado de trabalho, visando assegurar o desenvolvimento de habilidades e de competências previstas no Projeto Pedagógico do Curso, bem como o processo qualitativo da aprendizagem (DOMINGUES, et al., 2013).

Na visão de Meyer Jr. (2000) o gestor apresenta características importantes como a visão de futuro, o domínio da tecnologia, a visão estratégica, a capacidade de decisão, a prática de *empowerment*, o gerenciamento de informações e o ato de empreender e participar. Assim, percebe-se a importância das características pessoais e comportamentais no que se refere à atuação dos gestores.

Por outro lado, na visão de Motta (2013), tão importante quanto os aspectos comportamentais, o gestor público deve se ater aos aspectos políticos inseridos de forma vulnerável em cada decisão a ser tomada. A resolução de conflitos torna-se tão importante e toma mais tempo do gestor do que buscar resultados.

Diante do perfil de gestão totalmente diferenciado das IFES, onde sua singularidade exige uma discussão a parte, em se comparando com as demais organizações, pois de fato é necessário discutir um estilo gerencial que contemple a sua complexidade e os seus anseios. Isso se justifica porque as atividades desempenhadas pelas universidades são marcadas pelo caráter burocrático, político, colegiado e anárquico, o que torna ainda maior o desafio em administrá-las. Nesse caso, o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais, pois são organizações fundadas no conhecimento (OLIVEIRA et al., 2011).

Lizote et al. (2013) afirma que as IFES estão passando por transformações e que estão em busca de melhores resultados e menores custos administrativos e operacionais, oportunizando com isso a formação de profissionais qualificados para atuarem no mercado de trabalho. Para que tais modificações sejam concretizadas, são necessárias pessoas satisfeitas, que desenvolvam o trabalho de forma empreendedora, criativa e respeitem a autonomia e a individualidade de cada um, para que desenvolvam um trabalho de excelência (LIZOTE et al. 2013).

Logo, os indivíduos estão sendo chamados a desempenhar atividades diferentes das tradicionais, pois como afirma Hashimoto (2009), é importante oportunizar inovação a partir da escolha de ideias certas e estruturar a sua implementação da forma mais adequada, valorizando a iniciativa das pessoas e identificando o potencial empreendedor de seus profissionais.

Diante disso, cabe ao gestor procurar exercer uma função gerencial proativa, tendo a compreensão que a eficácia dos processos de mudança organizacional depende do compromisso da alta direção. Seu comprometimento com novas práticas de gestão e a preocupação constante com o atendimento às demandas da sociedade de maneira satisfatória contribuem para a uma gestão mais empreendedora.

2.3 Universidade empreendedora

É fundamental que a comunidade acadêmica esteja cercada por uma infraestrutura adequada, no qual a instituição proporcione a interação com empresas ligadas à área de atuação e possam estabelecer a aplicação de pesquisas que venham beneficiar a comunidade.

O contrário também é importante, ou seja, a universidade, por sua vez, deve responder a demandas da sociedade e utilizar a expertise desenvolvida internamente. Dessa forma, a IFES estará contribuindo com o desenvolvimento econômico e social, desenvolvendo os pontos fortes da pesquisa de forma proativa, como uma verdadeira incubadora natural (ETZKOWITZ, 2009).

2.3.1 Origem e desenvolvimento da universidade empreendedora

A universidade surgiu na Europa, no século XI, tendo como primeira missão o ensino, a partir do século XVII, sofreu a primeira revolução, nos Estados Unidos, onde agregou a pesquisa como outra dimensão (ETZKOWITZ, 2003). A universidade clássica, baseada na educação humanística teve seu início com a Universidade de Berlim, fundada por Wilhelm von Humboldt, em 1810, tendo como missão a preservação e a transmissão do conhecimento, sendo caracterizada pelo ensino, com ênfase na preparação de indivíduos para a obtenção de empregos. O Modelo Humboldtiano continua a ter influência até os dias atuais (OECD, 1998).

Com relação a educação superior no Brasil, fazendo uma retrospectiva dos modelos institucionais mais marcantes, tem-se o napoleônico, o humboldtiano e o latino-americano. O primeiro é o mais antigo, mas com forte presença de seus princípios, com a concepção herdada do iluminismo, com a formação profissional em escolas isoladas e ênfase na transmissão do

saber. O segundo, o Humboldtiano, refere-se à construção do conhecimento por meio da pesquisa e da liberdade acadêmica. É um dos modelos presentes nas IFES brasileiras. O terceiro modelo, o latino americano, tem seu fortalecimento no Brasil, após a ditadura militar, com a abertura democrática da sociedade e conseqüentemente de suas universidades (MOROSINI, 2006).

No momento que o conhecimento científico e tecnológico foi incluído no currículo das universidades, elas se tornaram líderes na pesquisa. A partir de então, a universidade concentrava suas atividades mais fortemente em pesquisa básica, pequena parte em aplicada e muito pouco em desenvolvimento. Sendo assim, sua missão estava relacionada com proporcionar emprego aos indivíduos, inserindo os temas ensino e pesquisa nas disciplinas oferecidas aos cidadãos (GUARANYS, 2010; OECD, 1998).

A universidade moderna surgiu no século passado, nos anos 1970 e se diferencia da anterior por estar atrelada a servir a comunidade. Nesse interim, somam-se a missão das universidades, as ações de extensão, que proporcionam uma atitude inovadora e transformadora da realidade social, fortalecendo e integrando o ensino, a pesquisa e a extensão de forma articulada (Lei N. 9.394, de 20.12.1996). Neste novo formato, as universidades não mais estavam preocupadas com o “emprego” de seus graduandos e sim com a aplicação de conhecimento em soluções de problemáticas sociais, econômicas, industriais, entre outros (GUARANYS, 2010).

Para Etzkowitz (2013), a educação superior está diante da segunda revolução acadêmica e esta se caracteriza pela inclusão do desenvolvimento econômico e social como uma nova missão nas universidades, além do ensino e da pesquisa. A habilidade da universidade de transformar conhecimento em atividade econômica é a premissa da universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2003).

Segundo Ferreira (2008), o grande desafio da universidade está em como incorporar ao tradicional papel da universidade – ensino, pesquisa e extensão – a nova responsabilidade sobre o desenvolvimento econômico e social. Certamente, este novo cenário exige uma universidade mais proativa, preocupada com a capacidade de formular objetivos (acadêmicos) claros, além de transformar o conhecimento gerado em valor econômico e social de forma integrada.

2.3.2 Concepções de universidade empreendedora

No contexto das IFES, a temática universidade empreendedora tem motivado ao longo dos anos, inúmeros estudos acerca dos aspectos que envolvem as principais características do desenvolvimento de tal habilidade. Na visão de Guaranys (2010), uma universidade empreendedora possui três missões: ensino, pesquisa e desenvolvimento econômico e social (ETZKOWITZ, 2013). Para que a universidade possa cumprir a missão relacionada ao desenvolvimento econômico e social, Etzkowitz (2009) propõe a interação entre universidade-indústria-governo como a chave para a inovação e o crescimento em sociedade cada vez mais regrada pelo conhecimento. Diante disso, trás o modelo hélice tríplice¹, onde a universidade é o princípio gerador das sociedades e o governo e a indústria são as instituições primárias na sociedade industrial. Nesse modelo, universidades, empresas e governos assumem o papel um dos outros, mesmo mantendo seus papéis básicos e suas características distintas. No contexto das universidades, a hélice tríplice se identifica como fonte de empreendedorismo e tecnologia (ETZKOWITZ, 2009).

Desenvolver atividades empreendedoras, apresentar iniciativas, trazer novas ideias não são mais características exclusivas do contexto empresarial, estando presentes cada vez mais de forma comumente nas universidades e nos órgãos do governo. As universidades empreendedoras tem papel-chave na hélice tríplice, evidenciando a prática empreendedora por meio da transferência de tecnologia, da incubação de novas empresas e do esforço com o desenvolvimento regional (ETZKOWITZ, 2009). Para Chaves (2009, p. 19), “o modelo da tripla hélice revela não só a relação da universidade, da indústria e do Estado, como a transformação interna em cada uma destas esferas”.

Diante disso, para Etzkowitz (2009), o primeiro passo, em direção a efetividade da hélice tríplice, é a cooperação entre as esferas institucionais, que ocorrem a partir de seus papéis tradicionais. Assim, universidade, empresa e governo, em uma determinada região devem interagir e discutir em busca de proposições de melhorias na economia local, bem como trabalharem em conjunto pelo desenvolvimento da região e pela efetiva transferência de tecnologia.

Segundo Audy (2006), as universidades vêm sofrendo transformações ao longo dos anos em direção a uma universidade empreendedora. Este movimento está sendo acelerado nos

¹ Segundo DALLEY, S. e PETER, O. (2003 apud ETZKOWITZ 2009) “Na antiga Mesopotâmia, uma bomba de parafuso com hélice tripla, inventada para levar água de um nível a outro, era à base de uma inovação agrícola no sistema hidráulico que irrigava fazendas comuns, da mesma forma que os Jardins Suspensos da Babilônia, uma das sete maravilhas do mundo antigo”.

últimos anos pelo desenvolvimento dos projetos de pesquisa junto às empresas, pelo novo papel do governo na relação de interação com as universidades e pela maior demanda da sociedade por um novo posicionamento das universidades no desenvolvimento econômico e social.

Nesse sentido, Clark (2006) já indicava que o estímulo de ações, atitudes e comportamentos que desenvolvam o espírito empreendedor nos profissionais que atuam na instituição podem levar a ideia e a concepção de universidade empreendedora. Sendo assim, vários autores vêm desenvolvendo ao longo dos anos fundamentos acerca do tema universidade empreendedora com o propósito de disseminar a temática junto a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

Clark (2006), a partir de pesquisa desenvolvida nos anos 90 em um conjunto de universidades ditas proativas e em processo de transformação, identificou cinco elementos comuns em todas as instituições ditas empreendedoras.

- a) Renda diversificada da universidade;
- b) Capacidade fortalecida de administração;
- c) Um entorno de desenvolvimento que consiste de centros de pesquisa não departamentais e programas de *outreach*;
- d) Um centro acadêmico estimulado – departamentos antigos que haviam sido modernizados; e
- e) Cultura empreendedora envolvente.

Neste âmbito, para Etzkowitz (2009, p. 37) a “capitalização do conhecimento” está no âmago de uma nova missão para a universidade, a de interagir junto aos usuários do conhecimento de uma forma mais próxima e estabelecer-se como um ator econômico por mérito próprio. Uma universidade empreendedora apoia-se sobre quatro pilares:

- a) Liderança acadêmica capaz de formular e implementar uma visão estratégica;
- b) Controle jurídico sobre os recursos acadêmicos, incluindo propriedades físicas, como prédios da universidade e a propriedade intelectual que resulta da pesquisa;
- c) Capacidade organizacional para transferir tecnologia através de patenteamento, licenciamento e incubação;
- d) Um *ethos* empreendedor entre administradores, corpo docente e estudantes.

Uma universidade empreendedora tem a capacidade de entender e abordar problemas e necessidades de uma sociedade mais ampla, tornando-os as bases de novos projetos de pesquisa e de paradigmas intelectuais, criando um círculo virtuoso com desenvolvimento intelectual

interno. Nesse raciocínio, Röpke (1998 apud GUARANYNS, 2010), em seu artigo sobre universidade empreendedora, define que é possível identificar nela três aspectos:

- a) A universidade, como uma organização, se torna empreendedora;
- b) Os membros da universidade – corpo docente, discente e servidores – se tornam, de alguma maneira, empreendedores; e
- c) A interação entre a universidade e o meio ambiente, a ligação estrutural entre universidades e região, seguem padrões empreendedores.

Nessa perspectiva, Guaranyns (2010), observa que a universidade empreendedora inclui uma estratégia regional de desenvolvimento econômico e social, por isso a transformação de uma universidade de pesquisa em universidade empreendedora requer mudança na lógica interna do desenvolvimento acadêmico. Em geral, tal mudança deve estar alinhada ao potencial desenvolvimento das pessoas.

De acordo com o estudo realizado por Guaranyns (2010) e adaptado nesta proposta no Quadro 03, uma universidade empreendedora agrega aos objetivos originários a ação de promover o desenvolvimento econômico e social, formando pessoas com o espírito empreendedor capazes de criar suas próprias empresas. Propõe como produto da universidade a geração de empresas inovadoras, com maior ênfase na transferência de conhecimento e tecnologia para o mercado.

(continua)

Universidade de pesquisa	Universidade empreendedora
1 Objetivos: ensino, pesquisa e extensão	1 Objetivos: ensino, pesquisa e extensão + desenvolvimento econômico e social
2 Forma pessoas para a vida acadêmica e para o mercado	2 Forma pessoas para a vida acadêmica e para o mercado + geração de empresas encubadas
3 Formação especializada	3 Formação especializada + gestão empreendedora
4 Pesquisa fundamental, aplicada e tecnológica, além de protótipos, processos e serviços para atender à demanda de empresas	4 Pesquisa fundamental, aplicada e tecnológica, além de protótipos, processos e serviços para atender à demanda de empresas + geração de empresas e transferência de tecnologia para empresas existentes
5 Produto esperado: pessoas qualificadas para mercados acadêmico e empresarial	5 Produto esperado: pessoas qualificadas para mercados acadêmico e empresarial + geração de empresas
6 Formação empreendedora por meio de disciplinas oferecidas de modo transversal	6 Formação empreendedora articulada e abrangente, oferecida como uma segunda área de competência
7 Graduação de alunos	7 Graduação de alunos + Graduação de empresas
8 Incubadora de empresas: unidade opcional	8 Incubadora de empresas: unidade obrigatória
9 Pré-incubação: atividade opcional	9 Pré-incubação: atividade regular
10 Parque tecnológico: unidade opcional	10 Parque tecnológico: unidade obrigatória
11 Núcleo de propriedade intelectual: unidade opcional	11 Núcleo de propriedade intelectual: unidade obrigatória
12 Empresa Júnior e organizações profissionais com alunos orientados por professores: opcionais	12 Empresa Júnior e organizações profissionais com alunos orientados por professores: obrigatórias

(conclusão)

Universidade de pesquisa	Universidade empreendedora
13 Unidades periféricas com o objetivo de apoiar a transferência de conhecimento (tecnologia): opcionais	13 Unidades periféricas com o objetivo de apoiar a transferência de conhecimento (tecnologia): obrigatórias
14 Ações de apoio a empreendimentos sociais em comunidades: opcionais	14 Ações de disseminação da cultura de empreendedora e apoio a empreendimentos sociais e econômicos em comunidades: obrigatórias
15 Planejamento estruturado em metas acadêmicas	15 Planejamento estratégico estruturado em metas acadêmicas, econômicas e sociais
16 Origem diversificada de recursos (próprios, públicos e privados), ênfase nos dois primeiros	16 Origem diversificada de recursos (próprios, públicos e privados), ênfase nos dois últimos
17 Gestores são escolhidos pela competência	17 Gestores são escolhidos pela competência e perfil empreendedor
18 Gestores e docentes participam de atividades de produção científica e tecnológica	18 Gestores e docentes participam de atividades de produção científica e tecnológica, assim como participam de atividades em sua região, comunidade e setores da economia, como líderes

Quadro 03 - Características da universidade de pesquisa e da universidade empreendedora

Fonte: Adaptado de Guarany (2010)

Na universidade empreendedora, há maior reconhecimento as pesquisas voltadas para atender à demanda do mercado, sendo uma prática obrigatória, não mais opcional, como na universidade de pesquisa. Nesta proposta, a área de empreendedorismo é oferecida aos alunos como uma segunda área de competência que se soma à área profissional escolhida por ele (GUARANY, 2010).

Um aspecto importante percebido na universidade empreendedora é o fato do planejamento ser construído de forma estratégica e com metas econômicas e sociais, além das acadêmicas. Quanto às características dos gestores atuantes neste meio, identifica-se perfil empreendedor, além da competência necessária para assumir e desenvolver as atividades que lhes são atribuídas por conta da função.

Para Guarany (2010), na universidade empreendedora, existem grupos de pesquisa empreendedores em número suficiente que permite a identificação de uma cultura empreendedora na maioria dos setores da instituição, nas pessoas que ali trabalham, bem como, no perfil das pessoas formadas por ela. Diante disso, evidencia-se a seguir a interação universidade-sociedade, aspecto essencial na caracterização da universidade empreendedora.

2.3.3 Interação universidade-sociedade

Na visão de Dolabela (2008), no futuro, a pesquisa deve ser orientada e participativa, tornando-se um pilar da inovação que responda às necessidades da sociedade da qual se origina

e que a subvenciona. Uma pesquisa que, por sua utilidade, ganhe autonomia diante dos governos e legitimidade perante os contribuintes.

Para Ipiranga et al. (2010), na cooperação entre universidade, empresa e governo, sobressaem-se os conceitos “universidade empreendedora”, e “empreendedorismo”, onde a instituição tem o papel fundamental no Sistema de Inovação e no desenvolvimento do país. Diante disso, Santos e Solleiro (2006), identificam a necessidade de uma maior comunicação entre IFES e sociedade, por meio da interação entre a universidade e empresas. Como consequência dessa interação, a IFES poderá prover um maior retorno à sociedade a partir das tecnologias desenvolvidas. Para que isso ocorra de forma efetiva, as universidades brasileiras precisam desenvolver estratégias de gestão com foco em ações empreendedoras, para incrementar sua relação com a sociedade e estar dando o suporte necessário aos gestores no atendimento às demandas surgidas na interação universidade-empresa.

Segundo Lopes (2013), com base em estudo realizado na UFSM, com relação à interação universidade-empresa, é possível perceber que o processo ainda encontra-se em desenvolvimento. O autor identificou que apenas um dos grupos de pesquisa trabalha com desenvolvimento tecnológico, além disso, também verificou que o financiamento privado é maior que o institucional em todos os grupos pesquisados. Contudo, Lopes (2013), afirma que, apesar de várias limitações, a interação universidade-empresa tem trazido resultados positivos tanto para a universidade como para as empresas envolvidas no projeto.

2.3.4 Associação entre comportamento empreendedor, gestão institucional e universidade empreendedora

A partir do exposto até então percebeu-se como necessário desenvolver um raciocínio que ilustrasse a relação entre comportamento empreendedor, gestão institucional e universidade empreendedora. A gestão tornou-se um instrumento fundamental nas instituições, nas quais gestores com iniciativa, proativos, criativos e empreendedores, darão outro sentido à gestão institucional, contribuindo com a transformação de uma universidade de pesquisa em uma universidade empreendedora (DIENFEBACH, 2011; GUARANYS, 2010). Com o objetivo de ilustrar a ideia trazida no trecho acima e demonstrar o entendimento do pensamento empreendedor², elaborou-se a Figura 03, intitulada “Pensamento Empreendedor”. Tal figura remete a ideia que o comportamento empreendedor dos gestores, poderá promover uma gestão empreendedora, que por sua vez, culminará em uma universidade empreendedora. Diante disso,

² Conceito elaborado pela autora com base em Diefenbach (2011) e Guarany (2010)

é possível desenvolver na instituição um ciclo contínuo, onde atitudes e comportamentos empreendedores irão promover uma nova concepção de universidade.

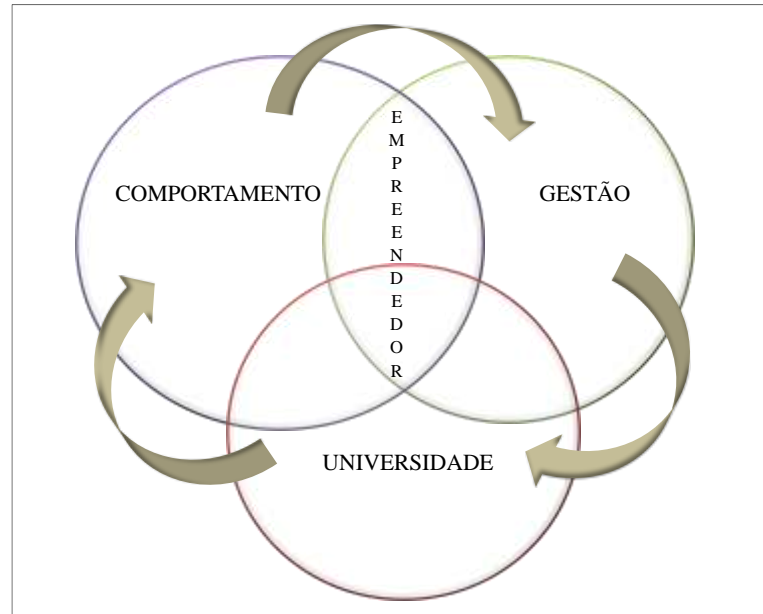


Figura 03 - Pensamento empreendedor

Fonte: Elaborada pela autora com base em McClelland (1972) e Guaranys (2010)

Para dar objetividade e cientificidade a este estudo apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos que evidenciam a forma como a associação dos construtos deste estudo foi sustentada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desta pesquisa, o qual possibilitou atingir os objetivos propostos.

3.1 Delineamento da pesquisa

Constata-se que em função do objetivo definido para este estudo – analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora – esta pesquisa apresenta enfoque qualitativo, do tipo exploratório, com base em pesquisa empírica.

Quanto à abordagem qualitativa, na visão de Antonello e Godoy (2011), ela ganha destaque entre as diversas técnicas existentes, considerando o contexto subjetivo do indivíduo, tendo como base as experiências vivenciadas, a partir de seus sentimentos, crenças, ideais e proposições.

Para Richardson (2011), a abordagem qualitativa é justificada como sendo uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social. Segundo Sampieri et al. (2013) o enfoque qualitativo, ao contrário dos estudos quantitativos, é utilizado quando se busca compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam, sob suas experiências, pontos de vista, opiniões, ou seja, de que forma os participantes percebem subjetivamente sua realidade.

Diante disso, a utilização deste enfoque, junto aos gestores da UFSM, parece ser coerente com o objetivo do estudo e adequado ao contexto de pesquisa, visto que a identificação da percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora, e sua atuação na gestão, fazem parte de um contexto ainda maior, a UFSM, onde convivem e relacionam-se a partir de seus princípios, crenças, compreensões, sentimentos e pressupostos, expressos pelo seu comportamento. Tal perspectiva repercute, conseqüentemente, na postura destes gestores, no desempenho de suas funções e na possibilidade destes indivíduos estimularem a inovação, criatividade, inventividade, comprometimento, ousadia, dentre outros aspectos que caracterizam o perfil empreendedor, dentro do contexto em que atuam na gestão da UFSM.

Com relação ao caráter exploratório, ressalta-se que tanto a identificação de características empreendedoras quanto a percepção dos gestores quanto à universidade empreendedora parecem ser ainda pouco exploradas em estudos científicos, principalmente o estudo dos temas de forma relacionada. Nesse sentido, para Sampieri et al. (2013), os estudos

exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema pouco estudado, sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que ainda não foi abordado antes. Tais estudos servem para obter informações sobre a possibilidade da realização de pesquisas mais completas relacionadas a um contexto particular ou ao surgimento de novos problemas.

Em função do exposto até então, e, com o propósito de facilitar a compreensão do procedimento metodológico adotado, apresenta-se a seguir a estrutura utilizada neste estudo, a qual é composta pela definição das unidades de análise, coleta e análise dos dados.

3.1.1 Unidades de análise

As unidades de análise, de acordo com Sampieri et al. (2013), constituem os participantes, objetos, eventos ou comunidades de estudo, que depende da formulação da pesquisa e dos alcances do estudo. Destaca, ainda, que unidades de análise também podem ser consideradas os papéis desempenhados pelos indivíduos, tendo a função de organizar, dar sentido e significado às práticas. Nesse sentido, para Richardson (2011) essa ideia sugere que a unidade de análise em geral, é uma pessoa, mas podem ser cidades, instituições, entre outros. Tal enfoque evidencia coerência em se adotar o indivíduo como unidade de análise, quando o foco de estudo estiver relacionado com o comportamento e com os papéis que este sujeito desempenha no contexto em que atua.

Diante disso, para este estudo, as unidades de análise foram definidas como sendo os diretores de unidades de ensino da UFSM, por tratar-se de gestores estratégicos para a instituição, uma vez que são responsáveis pela organização administrativa e acadêmica das unidades que administram, além de relacionar-se diretamente com os demais gestores que desempenham funções estratégicas no contexto da universidade, como pode ser ilustrado na Figura 04.

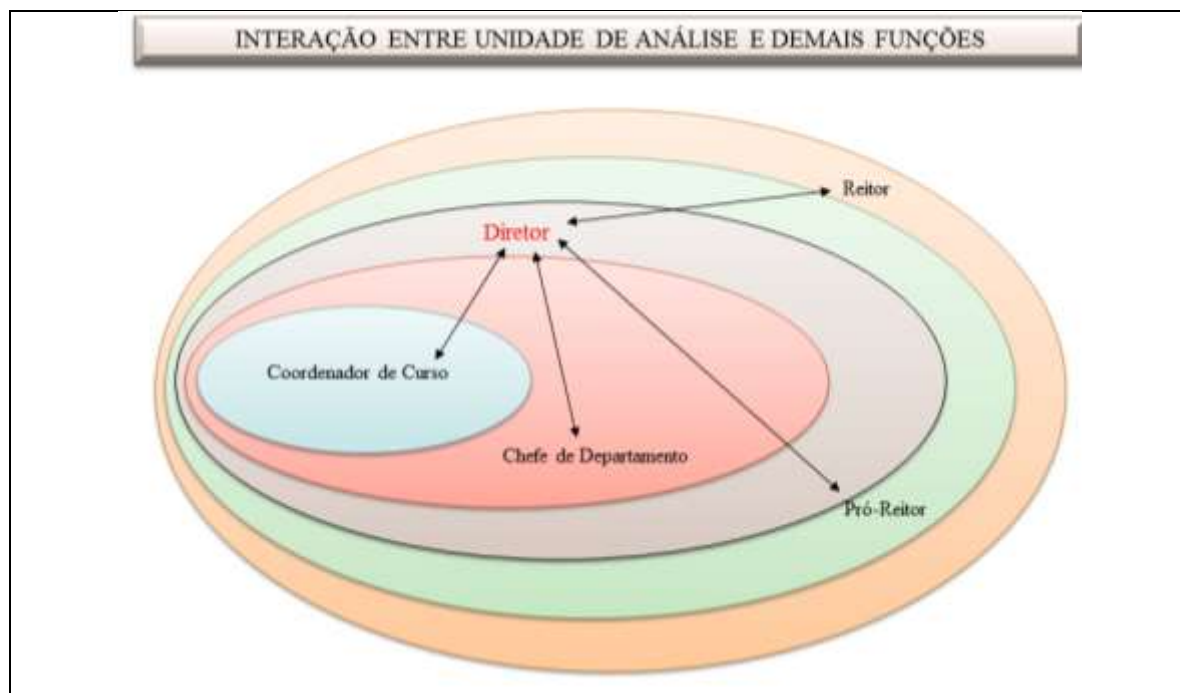


Figura 04 - Interação entre unidade de análise e demais funções
 Fonte: Elaborado pela autora

A realização do estudo e a definição de tais unidades de análise encontra aderência, e se faz coerente, diante do novo cenário do ensino superior, que se caracteriza, também, pela inserção da universidade no desenvolvimento econômico e social como um dos pilares do foco de atuação destas instituições, além do tripé ensino, pesquisa e extensão; conforme apresentado anteriormente. No qual o papel do gestor é fundamental neste contexto, onde se percebe a necessidade de uma relação estreita entre a atitude empreendedora e os processos de gestão, no sentido daquelas servirem como provedoras de informações importantes para estes, alimentando-os regularmente com dados atualizados que permitem as necessárias revisões estratégicas que demandam acurada decisão (MABA e MARINHO, 2012).

Estes indivíduos, diretores (as) das 13 unidades de ensino da UFSM, sendo 10 unidades universitárias e 3 unidades de ensino básico, técnico e tecnológico, definidos como sendo as unidades de análise desta pesquisa, estão ilustrados na Figura 05.



Figura 05 - Unidades de análise

Fonte: Elaborada pela autora com base na estrutura da UFSM

Diante disso, consideram-se as unidades de análise participantes deste estudo – diretores de unidades de ensino – detentoras de funções importantes no contexto institucional, sendo responsáveis pela tomada de decisão no que tange a diversas atividades, entre elas: ações ligadas ao comportamento das pessoas e ações relacionadas ao processo de desenvolvimento da Instituição.

Cabe ressaltar que as unidades de análise foram definidas com base na estrutura organizacional da UFSM em vigor em janeiro de 2014, não considerando as mudanças na estrutura que possam ter ocorrido ao longo do ano de 2014.

Nesse sentido, as unidades de análise foram definidas e a partir disso procedeu-se a etapa da coleta de dados.

3.1.2 Coleta de dados

Para Sampieri (2013) são vários os instrumentos na coleta da pesquisa qualitativa, como entrevistas, grupos focais, entre outros. Inclusive, para o autor, o próprio pesquisador também é visto como instrumento, já que realiza várias atividades fundamentais para o alcance do objetivo proposto pela pesquisa; não apenas analisa, como é de fato, o meio de obtenção da informação. Além disso, o fato de o pesquisador ser também considerado um instrumento de

coleta e o contexto do ambiente estar em permanente evolução é que torna cada estudo qualitativo único (SAMPIERI, 2013).

Para este estudo, foi adotada a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Para Richardson (2011), a técnica de entrevista é adequada quando o principal interesse do pesquisador é conhecer como o entrevistado considera os fenômenos e eventos de sua vida cotidiana. Para Godoy (2007), ela pode contribuir para a investigação de assuntos específicos, possibilitando a compreensão da realidade organizacional e permitindo a espontaneidade dos relatos dos pesquisados. Da mesma forma, apresenta um caminho que orienta o foco do estudo, com questões abertas e de baixa estruturação, mas, que permitem um nível mínimo de uniformidade na coleta de informações entre os sujeitos.

Diante disso, a entrevista foi realizada junto aos 13 diretores de unidades de ensino. Tal instrumento foi aplicado a partir de um roteiro de entrevistas, previamente elaborado (Apêndice A), que teve como base para sua estruturação a pergunta e os objetivos de pesquisa, bem como o suporte teórico adotado para este estudo. O referido roteiro foi estruturado em três blocos: o primeiro diz respeito aos dados complementares de suporte (gênero, idade, formação profissional, dentre outros); o segundo, aos aspectos relacionados a trajetória profissional (fatos marcantes, processo de gestão, perspectiva quanto as características comportamentais de gestores, dentre outros); e, o terceiro, se refere à percepção dos entrevistados quanto à universidade empreendedora.

Como primeira ação de coleta, a pesquisadora buscou contatar com os diretores de unidades de ensino por *e-mail* e por contato telefônico, onde se agendou local e horário adequados à entrevista.

As entrevistas foram realizadas no ambiente do entrevistado, exceto àquelas realizadas com os diretores de unidades fora de sede – CAFW, UDESSM e CESNORS –, as quais foram realizadas na Pró-Reitoria de Planejamento, no prédio da Reitoria. As entrevistas tiveram a duração de 40 min, aproximadamente, foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas.

A seguir apresenta-se a análise dos dados.

3.1.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, aplicada sobre o relato dos entrevistados. Essa técnica de análise tem como objetivo compreender analiticamente o sentido das expressões, seus conteúdos e significações explícitas ou ocultas.

Para Richardson (2011) a análise de conteúdo é uma questão fundamental na área de ciências humanas e com o passar do tempo tem-se transformado em um mecanismo importante para o estudo da interação entre os indivíduos. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que possam permitir a inferência de conhecimento de tais mensagens.

Para Minayo (2011) a técnica de análise de conteúdo proporciona ao pesquisador compreender o que está por trás das manifestações informadas no momento da coleta, podendo ir além das aparências do que está sendo comunicado. Para a autora, os pesquisadores que buscam compreender os significados do contexto da fala, geralmente contestam a análise de frequências das falas como critério de objetividade e procuram ir além, buscando uma interpretação mais profunda.

Nesse sentido, na visão de Richardson (2011), a objetividade refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. É necessário que o pesquisador tome decisões no decorrer do processo, como o estabelecimento de um conjunto de normas, minimizando a possibilidade dos resultados sofrerem com a subjetividade do pesquisador.

A partir do exposto, apresentam-se, a seguir, os passos de análise que nortearam este estudo:

1. Realização de leitura flutuante;
2. Sumarização de todas as entrevistas;
3. Elaboração de quadro caracterizando os entrevistados quanto ao comportamento empreendedor e a percepção quanto à universidade empreendedora;
4. Aplicação da técnica de análise de conteúdo (categorial) – definição das categorias de análise a priori, a partir de quadros de referência;
5. Aplicação da técnica de análise de conteúdo (de enunciação) – definição das categorias de análise não a priori, a partir de similitudes identificadas nos relatos dos entrevistados;
6. Associação entre os resultados encontrados nas entrevistas com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional de 2014, especificamente no segmento gestor (fonte secundária); para isso adotou-se a técnica de análise de conteúdo lexicométrica.

Como primeiro passo de análise, após a transcrição das entrevistas, realizou-se a leitura flutuante das falas dos entrevistados. Conforme Richardson (2011), a leitura flutuante permite

ao pesquisador o primeiro contato com o conteúdo, proporcionando, com isso, o conhecimento da estrutura narrativa, obtendo as primeiras impressões em relação ao que expressa o documento.

O segundo passo de análise refere-se à sumarização de todas as entrevistas, destacando as considerações mais relevantes de cada uma delas, nos aspectos relacionados ao comportamento empreendedor e a percepção quanto à universidade empreendedora.

O terceiro passo de análise teve como foco a criação de um quadro ilustrativo, elaborado com base em Minello (2014) e adaptado pela autora, no qual foi possível destacar as considerações mais relevantes dos entrevistados, na perspectiva da pesquisadora, no que se refere aos seguintes aspectos:

- ✓ comportamento empreendedor, que envolve trajetória profissional/fatos marcantes, processo de gestão/interação com a administração central e características comportamentais dos gestores da unidade; e,
- ✓ percepção quanto à universidade empreendedora, que abrange ações de ensino, pesquisa e extensão/desenvolvimento econômico e social, empresas juniores, e interação com a comunidade.

O quarto passo de análise consiste na aplicação da técnica de análise de conteúdo (categorial) – definição das categorias de análise a priori, a partir de quadros de referência (BARDIN, 2011).

Na perspectiva de Richardson (2011), na categorização dos elementos os critérios devem ser homogêneos, exaustivos, exclusivos e objetivos, ou seja, codificadores diferentes devem chegar aos mesmos resultados. Para Bardin (2011), a análise categorial exige primeiramente uma classificação de elementos em suas características distintas e posteriormente o reagrupamento segundo os critérios previamente definidos, onde as categorias reúnem grupos de elementos com características comuns. Os referidos agrupamentos são considerados os quadros de referência para a definição das categorias de análise a priori (FIGURA 06 e 07).

Como quinto passo, a análise de enunciação, consiste na aplicação da técnica de enunciação nos relatos dos entrevistados, a partir da definição das categorias de análise definidas a priori. Segundo Bardin (2011) essa técnica se apoia em uma concepção da comunicação como um processo e não como um dado, desviando-se dos elementos formais. Nesse sentido, a análise de enunciação das categorias não a priori partiu das entrevistas, considerando como categorias de análise os aspectos similares entre os relatos da maioria dos entrevistados, além

de certas semelhanças entre as características comportamentais e as percepções sobre o fenômeno que está sendo pesquisado (BARDIN, 2011).

No sexto passo de análise – Associação dos resultados encontrados nas entrevistas com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional de 2014, especificamente no segmento gestor – aproveitou-se a oportunidade gerada pelos resultados encontrados na Pesquisa de Autoavaliação Institucional de 2014 e pelo fato de a pesquisadora atuar como membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e fazer parte do grupo de trabalho que elaborou os instrumentos de coleta de dados da referida pesquisa, decidiu-se utilizar tais resultados como um dos passos de análise para este estudo em função da possibilidade de associá-los com os resultados obtidos nas entrevistas, visto que ambos, pesquisa e entrevista, buscam, dentre outras perspectivas singulares a cada um, levantar informações acerca do processo de gestão. Para isso adotou-se a técnica de análise de conteúdo lexicométrica (BARDIN, 2011). Essa verificação se deu com base em de três níveis de frequência (X – frequência alta; Y – frequência média, e Z – frequência baixa) de termos, expressões, frases, ideias nos relatos dos entrevistados em relação aos construtos adotados neste estudo. Essa perspectiva encontra suporte em Bardin (2011, p. 186), que sugere a utilização da análise lexicométrica, que objetiva “fazer um balanço formal (...) de certos discursos situados”. Nesse sentido, é possível analisar a presença das palavras em determinado relato, considerando pontos de ênfase ou de ausência relativa, possibilitando a distinção entre caráter específico ou banal, sendo possível perceber a cadência das ocorrências, inventariando e reunindo tanto as palavras próximas com as distantes que apresentam certa associação (BARDIN, 2011).

Deste modo, percebe-se como coerente a adoção da técnica de análise de conteúdo para este estudo, uma vez que proporciona sustentação para a análise das falas dos diretores das unidades de ensino, estimulando a reflexão e discussão a respeito dos relatos, relacionando-os com o referencial teórico e/ou com enfoques não abordados, desde que identificados na proposta de pesquisa.

Diante disso, foi realizada uma categorização com base nas entrevistas realizadas junto aos diretores de unidades de ensino, com o objetivo de associar aspectos similares encontrados nos relatos. Nesse sentido, as categorias de análise foram definidas a priori e não a priori. As categorias de análise a priori foram definidas conforme os conjuntos de características empreendedoras: conjunto de realização, de planejamento e de poder (MCCLELLAND, 1972) e quanto as características de universidade empreendedora: desenvolvimento econômico, empresa júnior e interação com a comunidade (GUARANY, 2010).

As categorias de análise não a priori, por sua vez, foram definidas por similaridades (BARDIN, 2011; MINELLO, 2014) encontradas e extraídas a partir dos relatos dos entrevistados.

A seguir, os quadros de referências utilizados para a definição das categorias de análise a priori.

3.1.3.1 Quadros de referência para a definição de categorias de análise a priori

A utilização de quadro de referência para a definição das categorias de análise, segundo Eisenhardt (1989) se constitui em um auxílio à pesquisadora, contribuindo na redução das conclusões inadequadas e precipitadas.

Em se tratando de identificar o comportamento empreendedor dos entrevistados, as pesquisas de McClelland (1972) identificaram três conjuntos de características empreendedoras: conjunto de realização, de planejamento e de poder, conforme apresentado na Figura 06.

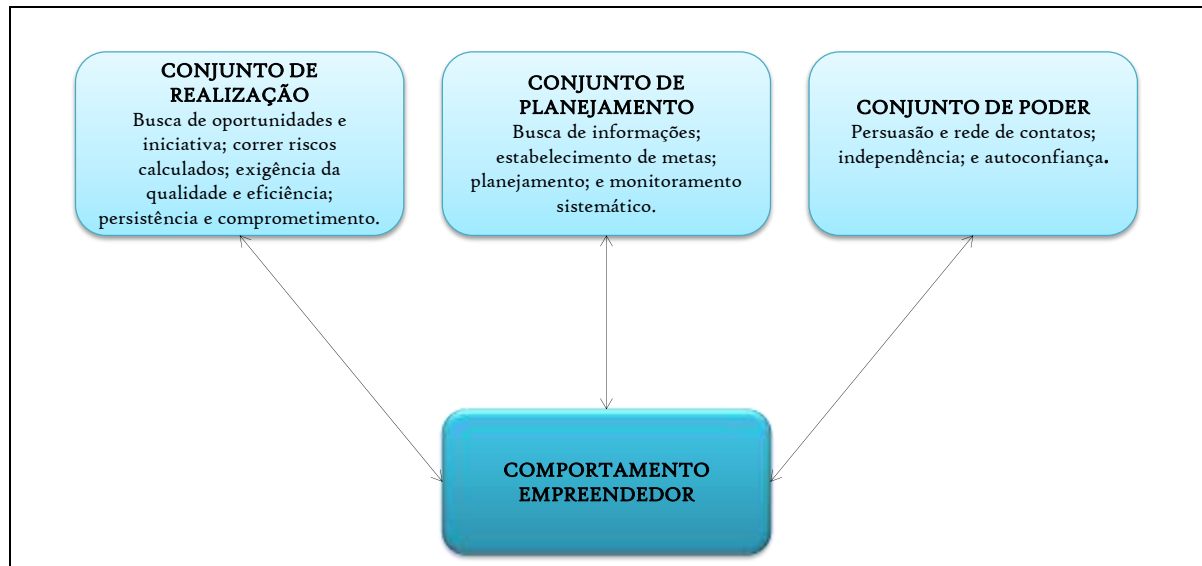


Figura 06 – Quadro de referência para a definição de categorias de análise definidas a priori – conjuntos de características empreendedoras.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em McClelland (1972).

O autor evidencia que a presença de tais características nos indivíduos identifica traços referentes ao comportamento empreendedor, e estabelece a prática de ações no dia a dia que intensificam a busca por novas oportunidades, a persistência no alcance dos objetivos, a preocupação com a presença da qualidade em suas ações, o comprometimento com a

instituição; a busca por qualificação, pelo estabelecimento de objetivos e metas, pelo monitoramento das ações desenvolvidas na sua unidade; e finalmente, a preocupação em agregar pessoas e ouvi-las, ser independente e ser autoconfiante no desenvolvimento de suas ações (MCCLELLAND, 1972; BRANCHER et al. 2012).

Considerando a percepção dos entrevistados quanto à universidade empreendedora, buscou-se como referência o estudo de Guarany (2010), onde destaca 18 características como identificadoras de ações presentes em uma universidade empreendedora (FIGURA 07).

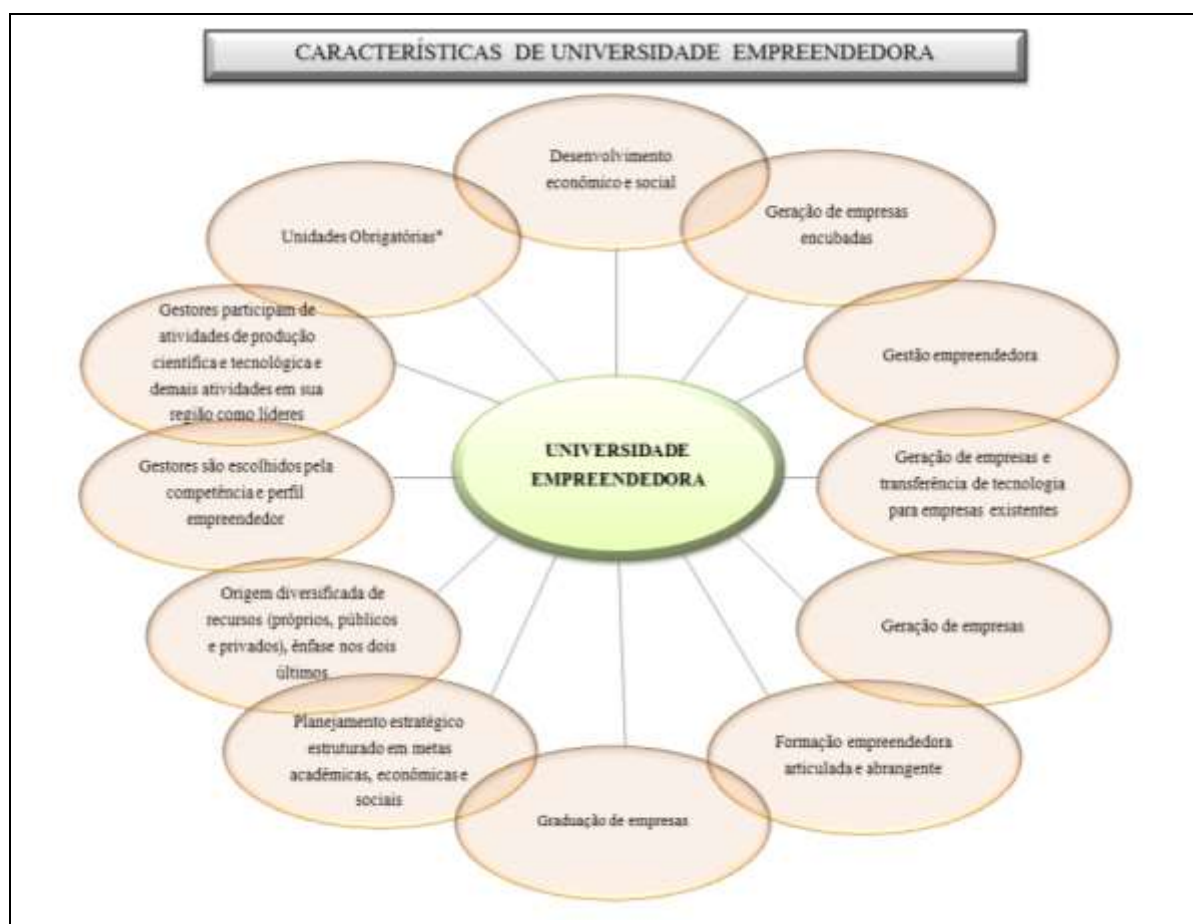


Figura 07 - Quadro de referência para a definição de categorias de análise a priori – conjunto de características de universidade empreendedora

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Guarany (2010).

*Unidades e ações que devem ser obrigatórias nas IES: incubadora de empresas; pré-incubação; parque tecnológico; núcleo de propriedade intelectual; empresa júnior; unidades periféricas com o objetivo de apoiar a transferência de conhecimento (tecnologia); e ações de disseminação da cultura empreendedora e apoio a empreendimentos sociais e econômicos em comunidades.

Deste modo, a partir dos quadros de referência para a definição das categorias de análise a priori – conjunto de características empreendedoras (MCCLELLAND, 1972); e, características de universidade empreendedora (GUARANY, 2010) – apresentam-se as categorias de análise definidas a priori para esta pesquisa (FIGURA 08), bem como, a associação entre elas.

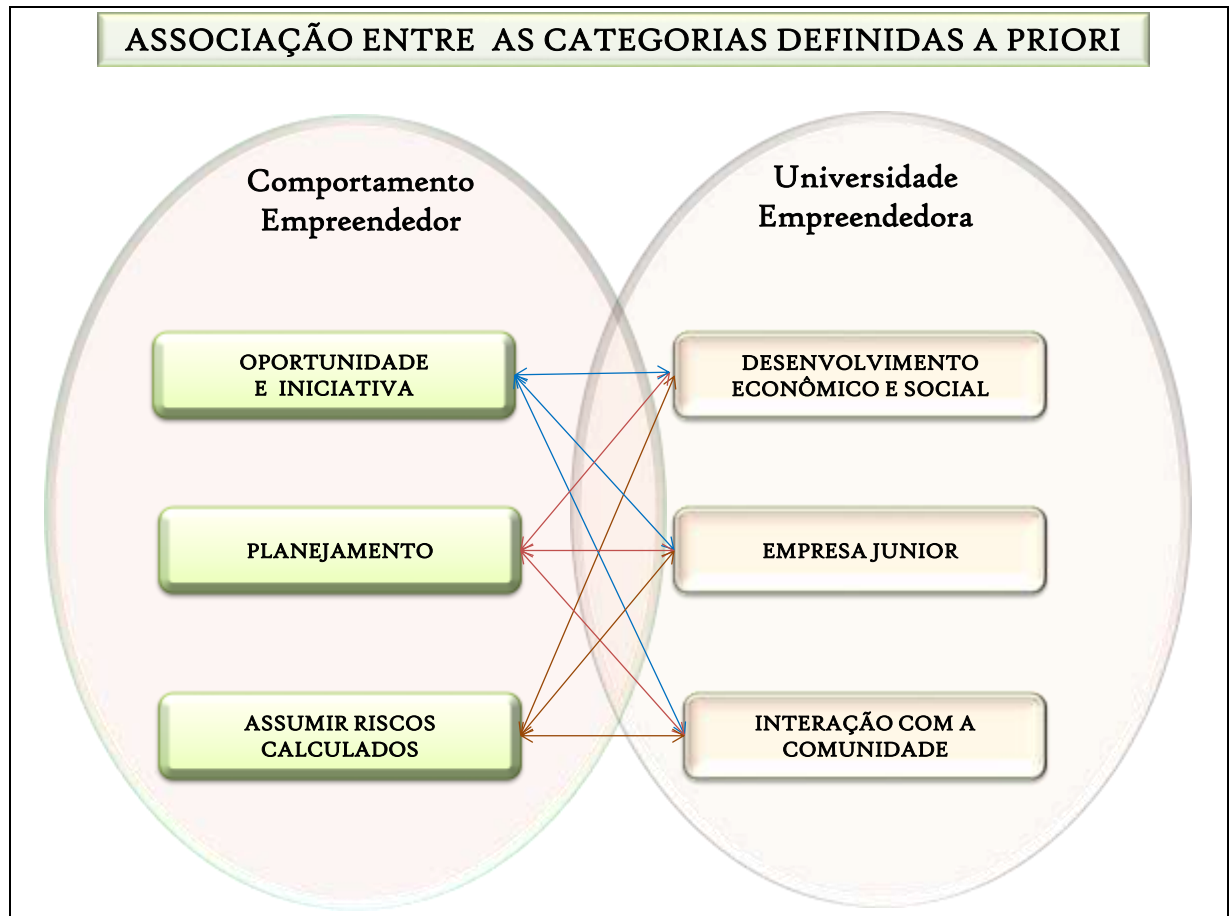


Figura 08 - Quadro de categorias definidas a priori.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em McClelland (1972) e Guarany (2010).

Partindo-se dos conceitos apresentados anteriormente no referencial teórico em relação ao comportamento empreendedor e à universidade empreendedora, é possível justificar o motivo pelo qual se adotou as categorias ilustradas na Figura 08.

Em relação ao comportamento empreendedor, adotaram-se as categorias oportunidades e iniciativa, planejamento e assumir riscos calculados.

A categoria definida a priori – oportunidades e iniciativa – faz parte do conjunto de realização, proposto por McClelland (1972), e refere-se a uma das principais características do comportamento empreendedor (CCE), escolhida por tratar-se de um aspecto fundamental no comportamento de um gestor. Para Dienfebach (2011), o ato de empreender é visto como o processo de identificação e busca de oportunidades dos indivíduos, sendo, em muitos casos, caracterizado pela inovação, pela observação de riscos e pela proatividade. Além disso, apresenta relação direta com as demais características que compõem o conjunto de realização: correr riscos calculados; exigência da qualidade e eficiência; persistência; e comprometimento.

Quanto à categoria definida a priori – planejamento – representa o próprio conjunto de planejamento que evidencia as características empreendedoras, proposto por McClelland

(1972), conforme Figura 06, e não apenas uma parte como no caso da categoria oportunidades e iniciativa. Para o autor, o indivíduo que possui característica de planejar, costuma apresentar aspectos relacionados: à busca por informações – dedica-se pessoalmente a obter informações dos usuários que mantém interação, conhece o público alvo, fornecedores e demais instituições ligadas à área, estuda pessoalmente os processos e serviços prestados, consulta especialistas para obter assessoria técnica, administrativa ou comercial –; ao estabelecimento de metas – define metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal, define metas de longo prazo, claras e específicas e estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo –; e, ao planejamento e monitoramento sistemático – planeja as ações macro subdividindo-as em sub ações, com prazos definidos, mantém os planos revisados continuamente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças ocorridas ao longo do tempo, e mantém registros administrativos e financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Quanto à categoria definida a priori – assumir riscos calculados – da mesma forma que as duas anteriores, ela foi definida com base em McClelland (1972), quando afirma que o indivíduo com características empreendedoras avalia continuamente as alternativas possíveis de serem implementadas em seu ambiente de trabalho. Além disso, calcula os riscos relacionados ao processo, age para minimizá-los e controlá-los. Enquanto empreendedor está sempre disposto a buscar novas possibilidades para sua equipe, seu setor de trabalho e/ou sua instituição (FILION, 1999).

Em relação à universidade empreendedora, adotaram-se as categorias desenvolvimento econômico e social, empresa júnior e interação com a comunidade.

A categoria definida a priori – desenvolvimento econômico e social – foi determinada com base em Guarany (2010) que indica tal característica como sendo um dos objetivos das universidades, além dos comumente desenvolvidos – ensino, pesquisa e extensão –, como pode ser visualizado no Quadro 03, da fundamentação teórica.

Para Audy (2006), esse movimento nas universidades está sendo acelerado pelo desenvolvimento de projetos de pesquisa junto às empresas, pela maior interação entre o governo e as universidades e pela maior demanda da sociedade em relação ao novo papel das universidades no contexto econômico e social.

A categoria definida a priori – empresa júnior – da mesma forma que a anterior, teve como base Guarany (2010), que estabelece como característica de uma universidade empreendedora, o apoio e o incentivo da alta administração em promover a criação e/ou manutenção de empresas juniores como atividade obrigatória.

A categoria definida a priori – interação com a comunidade – encontra suporte em Guarany (2010), quando considera tal ação como diferencial entre uma universidade de pesquisa e uma universidade empreendedora. É fundamental que a universidade proporcione à comunidade universitária infraestrutura necessária para que esta possa interagir com as empresas ligadas às diversas áreas e, desta forma, desenvolver pesquisas conjuntamente, que venham beneficiar a comunidade (ETZKOWITZ, 2009).

Diante disso, a associação entre comportamento empreendedor e universidade empreendedora se sustenta, dentre outros aspectos, no raciocínio de que um gestor que possui características ligadas à busca de oportunidades, à iniciativa no desempenho das suas atividades, ao ato de planejar, e ainda, se apresenta disposto a enfrentar desafios em benefício do aperfeiçoamento de sua instituição, provavelmente, terá mais condições de gerar para a instituição novos projetos e ações que venham contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento institucional (MCCLELLAND, 1972; ETZKOWITZ, 2009).

Associada a esta sustentação, evidencia-se, como um elemento adicional para a análise dos dados neste estudo, os resultados da pesquisa de autoavaliação institucional da UFSM, especificamente em relação ao segmento gestor, com o intuito de contribuir na análise dos resultados, conforme pode ser evidenciado a seguir.

3.1.3.2. Fonte secundária – Pesquisa de Autoavaliação Institucional da UFSM/2014

Conforme mencionado anteriormente, os resultados da Pesquisa de Autoavaliação de 2014 (UFSM) são considerados aqui como dados secundários. Considerando-se os resultados dessa pesquisa e a oportunidade pelo fato de a pesquisadora atuar como membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e fazer parte do grupo de trabalho que elaborou os instrumentos de coleta de dados da referida pesquisa, decidiu-se utilizar tais resultados, como um elemento complementar para a análise dos resultados deste estudo, no intuito de contribuir como “coadjuvante” para análise dos resultados encontrados, sendo a referida pesquisa considerada de caráter ilustrativo na discussão dos resultados neste estudo.

Diante disso, efetuou-se uma verificação entre os resultados encontrados da presente pesquisa com àqueles oriundos da pesquisa de autoavaliação, visto que as características empreendedoras dos gestores (diretores de unidades de ensino) da UFSM podem encontrar relação com as respostas extraídas da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2014.

Ressalta-se, que o uso de tais informações foi autorizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA)/UFSM, responsável pelos dados, desde que os indivíduos não sejam identificados assegurando o sigilo e a fidedignidade dos dados.

A perspectiva da pesquisadora em analisar os resultados da pesquisa de autoavaliação em conjunto com a pesquisa aplicada aos diretores encontra aderência com o objetivo geral do trabalho – analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora – uma vez que, no momento que se investiga a participação destes indivíduos, enquanto gestores estratégicos de suas unidades universitárias, em um processo de gestão fundamental para a instituição, como o da autoavaliação, é possível verificar como está o posicionamento destes gestores, associando as respostas dadas por decorrência das entrevistas com as extraídas por meio do instrumento de autoavaliação.

Além disso, a associação entre os dados da pesquisa de autoavaliação e os dados deste estudo busca verificar a participação e o engajamento dos gestores enquanto diretores de unidades de ensino no processo de autoavaliação, considerando que avaliar faz parte das características do comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972).

A avaliação institucional como ferramenta de gestão vem ao encontro desse novo cenário no qual as IFES estão inseridas. A participação do gestor neste processo contribui com as novas perspectivas elencadas pelo Ministério da Educação (MEC), que entre outras, deve evidenciar a interação entre os resultados do conjunto de avaliações (externas e internas) e suas atividades acadêmico-administrativas, de forma a demonstrar as ações implementadas e as melhorias na instituição (Notas Técnicas Números 062 e 065 – 2014/INEP/MEC).

Diante disso, é pertinente trazer a visão de Dias Sobrinho (2010), o qual afirma que a avaliação deve contar com ampla participação da comunidade interna, partindo desta, as decisões, as normas estabelecidas, os princípios e os objetivos do processo avaliativo, qualificando a compreensão e a melhora dos compromissos fundamentais da Instituição para com a comunidade.

Já para Polidori et al. (2006), se a avaliação institucional for pensada no sentido de formação e não apenas um simples processo informativo, que venha a estabelecer um caráter educativo; desta forma, será possível criar um processo avaliativo amplo, com o objetivo de evidenciar o que é preciso mudar e o que é preciso fortalecer e ampliar, contribuindo, assim, para o sucesso na qualidade da educação superior. Nesse sentido, é fundamental a participação dos gestores estratégicos da instituição no processo, sendo que tal ação qualifica o processo de autoavaliação institucional, tornando-o um agente facilitador da gestão universitária de forma

a apontar deficiências, gerar soluções e buscar a melhoria na qualidade do ensino (POLIDORI et al., 2007).

Como forma de oferecer um entendimento mais adequado a alguns aspectos do referido trabalho, a pesquisadora buscou outros dados secundários por meio do *site* da UFSM, consultando as seguintes páginas: incubadora tecnológica, incubadora social e pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa, os quais, serão expostos no Capítulo 4 – Contextualização da Universidade Federal de Santa Maria. Ainda no Capítulo 4, será apresentado outros aspectos referente à Pesquisa de Autoavaliação de 2014 da UFSM, aplicado ao segmento gestor.

3.1.3.3. Desenho de Pesquisa

O desenho de pesquisa no enfoque qualitativo adquire outro significado, uma vez que, ao contrário de estudos quantitativos, que são minuciosamente planejados, as pesquisas qualitativas estão sujeitas às circunstâncias de cada ambiente ou cenário (SAMPIERI, 2013). O desenho demonstra de que maneira a pesquisa foi planejada, realizada e como os resultados foram analisados, apresentando de forma visual as principais características e os procedimentos metodológicos utilizados no estudo (FIGURA 09).

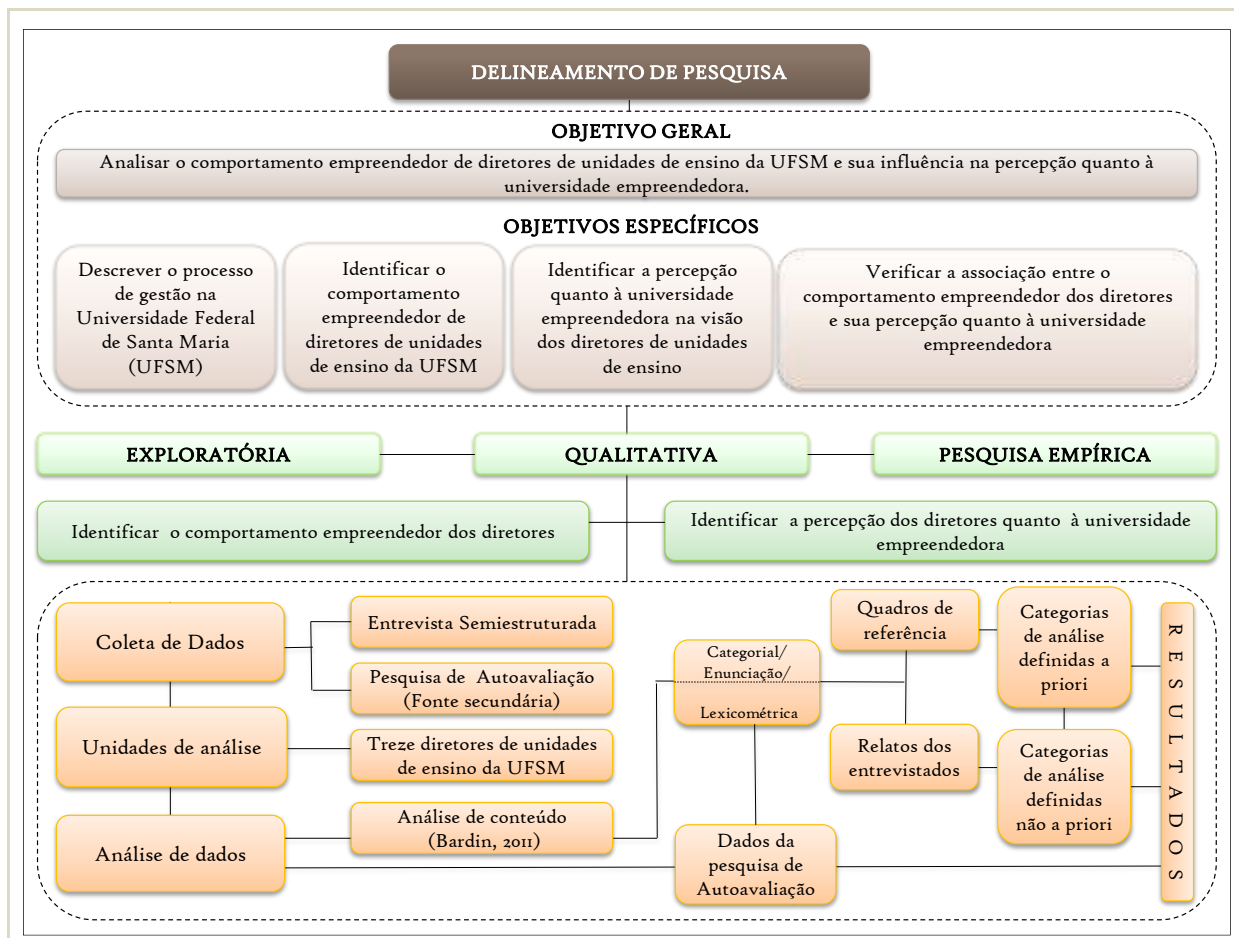


Figura 09 - Delineamento da Pesquisa
 Fonte: Elaborada pela autora

Diante do exposto até então, apresenta-se a seguir, a instituição na qual o presente estudo foi realizado. Ressalta-se que, em função do objetivo desta pesquisa, adotou-se uma abordagem contextualizada desta instituição em relação à sua estrutura, à gestão nas unidades de ensino, às ações das incubadoras tecnológica e social, bem como, os resultados da pesquisa de autoavaliação institucional, especificamente em relação ao segmento gestor.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

4.1 Estrutura da universidade

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei N° 3.834 – C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma instituição Federal de Ensino Superior constituída como autarquia especial vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km de Porto Alegre. O município de Santa Maria é o polo de uma importante região agropecuária que ocupa a parte centro-oeste do Estado. No município, formou-se um importante polo de prestação de serviços com destaque para a educação em todos os níveis.

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária "Prof. José Mariano da Rocha Filho", está localizado na Avenida Roraima n. 1000, Bairro Camobi, onde é realizada a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas da universidade. Funcionam no Centro do município de Santa Maria outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade.

A atual estrutura, determinada pelo Estatuto da Universidade, aprovado pela Portaria Ministerial N° 801, de 27 de abril de 2001, e publicado no Diário Oficial da União em 30 de abril do mesmo ano, estabelece a constituição de oito unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras e Centro de Educação Física e Desportos.

Em 20 de julho de 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte – RS/UFSM - CESNORS, passando a UFSM a contar com nove unidades universitárias. A instalação do CESNORS tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento da região norte do estado do Rio Grande do Sul, visando à expansão da educação pública superior. Nessa mesma perspectiva, no ano de 2008, pelo parecer N° 167/08 do Conselho Universitário, foi criada a Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins (UDESSM) E ainda, levando em conta as necessidades científicas e tecnológicas do Rio Grande do Sul e do Brasil ao concentrar esforços na área das Engenharias, foi proposto o projeto para o novo Campus da UFSM em Cachoeira do Sul. Assim, o Campus da UFSM – CS foi oficializado em 19 de dezembro de 2013, através da Resolução n. 038/2013

do Conselho Superior da Instituição (Consun). Da estrutura da universidade, fazem parte também três escolas de ensino básico, técnico e tecnológico: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen³ e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

O planejamento estratégico da UFSM, a partir de 1998, levou a um expressivo crescimento de todas as suas atividades: ensino, pesquisa e extensão.

Além destes, realiza cursos de especialização, de atualização, de aperfeiçoamento e de extensão em caráter eventual, atendendo a diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional. Oferece, ainda, nas suas escolas de ensino básico, técnico e tecnológico, cursos de nível médio e pós-médio profissionalizante, além de cursos superiores de tecnologia.

A UFSM possui, em sua estrutura, quatro Restaurantes Universitários; Biblioteca Central e Setoriais, com acervo total: 612.445 volumes em que 240.812 são livros; 27.047 teses; 19.743 folhetos; 309.422 fascículos e periódicos; e 15.421 entre outros materiais (Portal UFSM Indicadores, 2015).

Ainda em sua estrutura conta com Hospital Escola, com a disponibilidade de 320 leitos ativos; Hospital de Clínicas Veterinárias; Farmácia-Escola; Museu Educativo; Planetário; Usina de Beneficiamento de Leite; e Orquestra Sinfônica.

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano.

A Instituição, no total dos campi, oferece 23 cursos de educação básica e técnica, 95 cursos de graduação, 18 cursos superiores de tecnologia, 87 cursos de pós-graduação; entre eles, 24 de doutorado, 46 de mestrado e 17 de especialização. Além disso, na modalidade a distância, a UFSM oferece 4 cursos na educação básica e técnica, 10 cursos de graduação e 13 cursos de pós-graduação, conforme Tabela 01. O corpo discente da UFSM é constituído de 28.260 estudantes, em todas as modalidades de ensino. O quadro de pessoal conta com 1.867 docentes do ensino superior e da educação básica, técnica e tecnológica; e 2.799 técnico-administrativos em educação; totalizando 32.986 pessoas na comunidade universitária (Portal UFSM Indicadores, 2015).

³ Em 30 de dezembro de 2014, pela Portaria Nº 1.075, fica estabelecido a transição do Colégio Agrícola Frederico Westphalen, vinculado à Universidade Federal de Santa Maria, para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha.

Tabela 01 – Unidades Universitárias – Cursos de Graduação e Pós-Graduação

Unidade Universitária	Cursos de Graduação		Cursos de Pós-Graduação				TOTAL
	Presencial	EAD	Presencial			EAD	
			E	M	D	E	
CAL	14	2	1	2	1	1	21
CCNE	15	2	2	10	7	1	37
CCR	5	1	3	9	8	2	28
CCS	7		3	6	3		19
CCSH	22	1	1	9	3	4	40
CE	5	3	3	1	1	3	16
CEFD	3		3	1			7
CT	12			6	1	1	20
CESNORS	13	1		1		1	16
UDESSM	5						5
CTISM	2						2
POLITÉCNICO	3			1			4
CAFW	2		1				3
CACHOEIRA	5						5
TOTAL	113	10	17	46	24	13	223

Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal Indicadores UFSM

A UFSM é constituída pela administração superior, unidades universitárias e unidades de ensino básico, técnico e tecnológico. Conta ainda com órgãos suplementares centrais e setoriais, que proporcionam a assistência e o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os níveis hierárquicos para administração e coordenação das atividades da Instituição estão assim estabelecidos: superior, intermediário e inferior. O nível superior é constituído pelos conselhos superiores e reitoria; o intermediário, pelas unidades universitárias e órgãos suplementares; e o inferior, pelos departamentos, conforme Figura 10⁴.

⁴ Estrutura da UFSM vigente em dezembro de 2013.

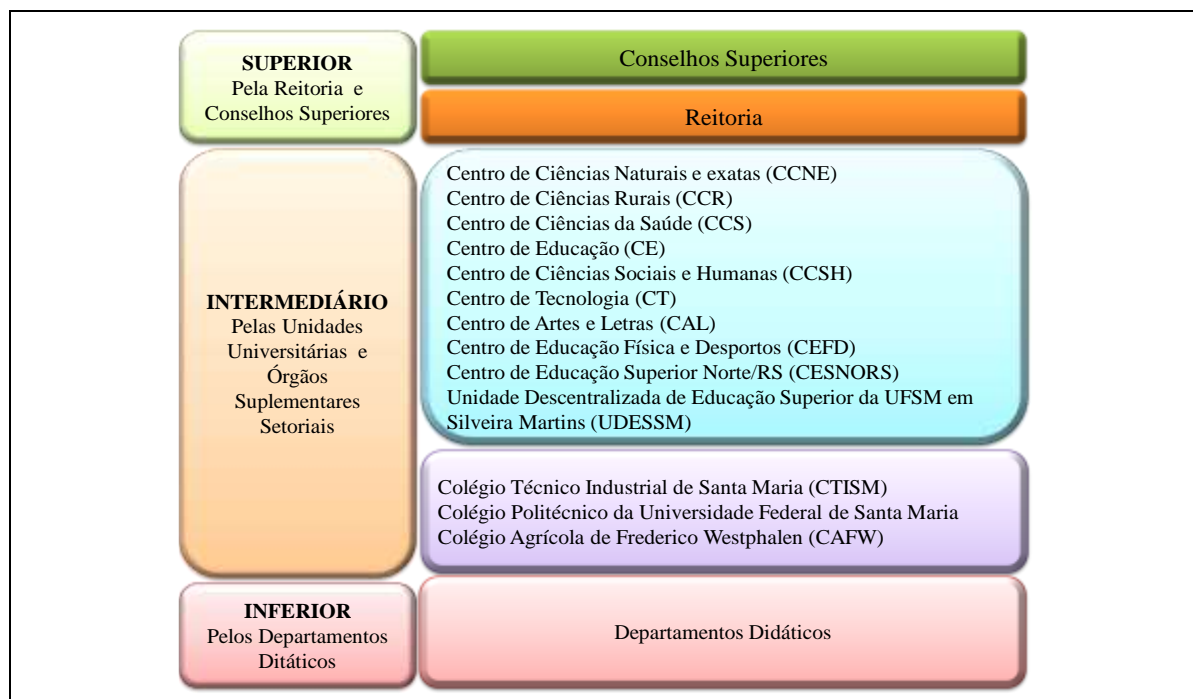


Figura 10 - Constituição da UFSM

Fonte: Elaborado pela autora com base no estatuto da UFSM

Segundo o Estatuto da UFSM (2001), com relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, dispõe que:

- ✓ O ensino da UFSM será feito por meio de cursos nos seguintes níveis, além de outros que se fizerem necessários: (i) graduação presencial e a distância; (ii) pós-graduação *stricto sensu*; (iii) pós-graduação *lato sensu*, presencial e a distância; e (iv) ensino básico, técnico e tecnológico, presencial e a distância.
- ✓ A pesquisa na UFSM terá como função específica a busca de novos conhecimentos e técnicas e será ainda recurso de educação, destinado ao cultivo da atitude científica indispensável a uma completa formação de nível superior.
- ✓ A UFSM contribuirá para o desenvolvimento da comunidade, por meio das ações de extensão. A extensão poderá alcançar toda a coletividade ou parte dela, por meio de instituições públicas ou privadas, abrangendo ações que serão realizadas na execução de planos específicos.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a filosofia institucional da UFSM é a seguinte:

Missão: construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

Visão: ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

Valores: comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: liberdade; democracia; ética; justiça; respeito à identidade e à diversidade; compromisso social; inovação; e responsabilidade.

Com a finalidade de promover o desenvolvimento institucional e representar o elo entre as ações das diversas áreas de atuação da UFSM e a sua filosofia, a UFSM elaborou os seguintes eixos norteadores (PDI, 2011-2015):

- ✓ Foco na inovação e na sustentabilidade;
- ✓ Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social;
- ✓ Qualificação das atividades acadêmicas;
- ✓ Valorização das pessoas;
- ✓ Expansão acadêmica qualificada da UFSM; e
- ✓ Otimização da gestão institucional.

4.2 O processo de gestão na UFSM

A partir do exposto até então, e corroborado pela justificativa deste estudo, pode-se constatar que a UFSM já vem inserindo em suas diretrizes temas voltados para a prática de ações empreendedoras. A preparação da instituição para atender às novas demandas da sociedade ainda representa um grande desafio, onde exige grande envolvimento da gestão, sensibilização da comunidade acadêmica e, principalmente, adaptação da universidade às mudanças necessárias para o atendimento das referidas demandas (AUDY, 2006; CLARK, 2006).

Contudo, ressalta-se que as unidades universitárias são autônomas e o processo de gestão ocorre de forma independente, com o apoio da alta administração. Cada gestor é responsável pelas atividades desenvolvidas na sua unidade, procurando atender as demandas oriundas da comunidade acadêmica. Nesse contexto, as unidades desenvolvem suas ações, bem como aprimoram o seu trabalho, com base nas diretrizes estabelecidas no PDI, pois são elas

que norteiam a gestão das unidades, proporcionando continuidade e a possibilidade de gerenciamento da ação (PDI UFSM 2011-2015).

Diante disso, a avaliação pela Pró-Reitoria de Planejamento das ações propostas pelas unidades universitárias, torna-se necessária para o acompanhamento das ações planejadas e condiciona a sistematização e a execução das mesmas, em conformidade com o PDI. Para isso, evidencia-se a necessidade do envolvimento e comprometimento dos gestores frente a este processo, pois a definição dos objetivos de cada unidade de ensino deve estar em consonância com o PDI.

Como mencionado no capítulo procedimentos metodológicos, no intuito de contribuir para um entendimento mais adequado em relação aos construtos comportamento empreendedor e universidade empreendedora, a pesquisadora apresenta a seguir, particularidades ou características de alguns setores e/ou unidades vinculados à UFSM, os quais foram coletados do *site* da instituição. Além disso, apresentam-se dados da Pesquisa de Autoavaliação 2014 – segmento gestor.

4.3 Incubadora tecnológica da UFSM

A criação e a manutenção de incubadoras tecnológicas nas universidades têm o objetivo de contribuir com o desenvolvimento da proposta de transformação da universidade de pesquisa em universidade empreendedora (GUARANYS, 2010).

Nesse sentido, a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) é um projeto de extensão do Centro de Tecnologia, a ITSM é um polo de empreendedorismo da região central do Rio Grande do Sul, uma vez que tem como alicerce estimular a capacidade empreendedora, transformar ideias e projetos em negócios, tendo como busca constante a formação de uma mentalidade empresarial inovadora e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região central do estado. A incubadora foi instituída pela Portaria N. 025/99-CT, de 15 de março de 1999, sendo a primeira incubadora tecnológica instituída no interior do RS e apoiada pelo Programa Incubadoras da Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação do Estado do RS.

A ITSM é destinada a apoiar novos empreendedores e transformar ideias em negócios, buscando contribuir para a formação de uma mentalidade empresarial inovadora na região central do Rio Grande do Sul.

A incubadora desenvolve suas atividades por meio de esforços compartilhados e parcerias, a fim de disponibilizar infraestrutura onde empreendedores podem buscar apoio

tecnológico e de gestão necessário para o desenvolvimento de seus negócios. A ITSM tem parcerias regionais, nacionais e internacionais.

A ITSM serve, ainda, de referencial e incentivo para criação de novas incubadoras em Santa Maria e região, e tem como objetivos:

- ✓ Atuar como elo entre a universidade e o mercado;
- ✓ Oportunizar a criação de novos negócios intensivos em tecnologia;
- ✓ Criar oportunidades para o surgimento de novos empreendedores;
- ✓ Estimular o comportamento empreendedor da comunidade universitária;
- ✓ Capacitar empreendedores quanto à gestão de negócios;
- ✓ Oferecer condições para o desenvolvimento de novas tecnologias; e
- ✓ Contribuir com o desenvolvimento regional sustentável com o incentivo a criação de novas empresas, produtos e empregos.

A missão da ITSM é “atuar através de parcerias e esforços compartilhados para criar ambiente favorável ao surgimento e consolidação de empresas inovadoras e competitivas, colocando competências, instalações e infraestrutura operacional à disposição dos empreendedores.

Apresenta como compromisso social, abrigar, num espaço comum, projetos e empresas que se baseiam em tecnologia e inovação e têm no conhecimento seu principal insumo de produção, visando apoiar o seu desenvolvimento e proporcionar as condições necessárias para sua inserção e permanência no mercado. Com isso, contribui com o fortalecimento da ligação universidade-organizações, integrando as tecnologias geradas nos meios acadêmicos ao setor produtivo.

4.4 Incubadora social da UFSM

Segundo Guarany (2010), o estímulo aos projetos incubados pelas incubadoras sociais é fundamental para complementar os objetivos de formação da cultura empreendedora na instituição e o desenvolvimento concomitante da comunidade.

Nesse sentido, a incubadora social da UFSM tem como objetivos: atuar como elo entre a universidade e as comunidades; oportunizar a criação de novos empreendimentos autogestionários e cooperativos; criar oportunidades para o surgimento de novos empreendedores sociais; estimular o comportamento empreendedor da comunidade universitária; capacitar empreendedores sociais quanto à gestão dos empreendimentos; e

potencializar condições para o desenvolvimento e aprimoramento das tecnologias sociais sustentáveis.

As linhas de incubação são:

- ✓ Empreendimentos de Economia Popular Solidária (EPS);
- ✓ Empreendimentos de Agroindústria Familiar (EAF); e
- ✓ Empreendimentos/Projetos Culturais (EC).

O público prioritário são pessoas e grupos em situação de vulnerabilidade social ou em fase de organização solidária-entre eles:

- ✓ Trabalhadores assalariados e/ou autônomos;
- ✓ Estudantes da UFSM;
- ✓ Empreendimentos de economia popular solidária;
- ✓ Agroindústrias familiares;
- ✓ Projetos/ empreendimentos culturais;
- ✓ Movimentos Sociais;
- ✓ Instituições não governamentais (ONGs/OSCIPs)⁵; e
- ✓ Grupos organizados que se enquadrem na finalidade da incubadora.

O compromisso social da incubadora social da UFSM é abrigar, num espaço comum, projetos e empreendimentos sociais que se baseiam em cooperação, autogestão e inovação, tendo como vetor a integração de saberes e as tecnologias sociais, visando apoiar o desenvolvimento e proporcionar as condições necessárias para que empreendedores sociais e grupos com experiências coletivas de trabalho fortaleçam sua cidadania apoiando sua inserção e permanência no mercado de trabalho. Com isso, contribuir com o fortalecimento da ligação universidade-comunidade, integrando as tecnologias geradas nos meios acadêmicos aos setores produtivos vulneráveis.

⁵ ONG significa organização não governamental, entidade ou órgão social sem fins lucrativos, constituído por um grupo autônomo cujo propósito tem por base ações sociais ou solidárias, as quais visam ajudar as populações e/ou minorias marginalizadas. Não possui vínculos com nenhum tipo de governo.

OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, é uma qualificação outorgada no âmbito federal pelo Ministério da Justiça às associações e fundações de direito privado e instituídas pelo particular, que a requerem, atendidos os requisitos da Lei Federal N. 9.790/99, à qual se submetem.

Fonte: Folha de São Paulo (<http://www.folha.uol.com.br/>), acessado em março de 2014.

4.5 Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa

Para assegurar que a universidade de pesquisa se transforme, ao longo do tempo em universidade empreendedora, é importante que os gestores responsáveis pelo fomento da pesquisa na instituição proporcionem todas as condições necessárias para que seja possível que ocorra essa transição.

Na UFSM, a Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa é uma subunidade administrativa da reitoria, responsável por estabelecer as diretrizes e metas da política de pós-graduação da UFSM, definidas pela administração central, junto da comunidade científica acadêmica.

A UFSM desde a sua instalação, em 18 de março de 1961, tem seus olhos voltados para a pesquisa e para a pós-graduação. Apenas nove anos se passaram até a criação do Mestrado em Educação, em 1970. De lá pra cá a UFSM vem acompanhando o desenvolvimento da pesquisa, ciência e tecnologia no país com a criação de vários cursos *strictu e latu sensu*, com a formação de professores, com a criação de grupos de pesquisa e com uma efetiva participação em vários editais de fomento ao desenvolvimento destas áreas.

Entre os objetivos da administração da UFSM, no que se refere a Pesquisa e a Pós-graduação, destaca-se a sua inserção entre as instituições líderes no país em termos de pós-graduação e pesquisa, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento local, regional e nacional através da formação de recursos humanos qualificados e aptos a atuarem de forma crítica e reflexiva, na docência, na pesquisa e no setor produtivo. Para tanto se estimula a qualificação de seu corpo docente, a ampliação e consolidação dos programas de pós-graduação e grupos de pesquisa da UFSM, a produção qualificada do conhecimento científico e tecnológico e a interação com o setor produtivo para transferência de tecnologia e conhecimento.

4.6 Pesquisa de Autoavaliação Institucional na UFSM

A Pesquisa de Autoavaliação Institucional, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), foi aplicada à comunidade universitária entre os dias 20 de outubro e 23 de novembro de 2014. Os segmentos que participaram da pesquisa foram gestores, docentes, técnico-administrativos em educação, discentes de ensino médio, técnico e tecnológico, de graduação e de pós-graduação, além dos egressos.

Como citado na metodologia, optou-se por utilizar como fonte secundária os dados da pesquisa de autoavaliação, especificamente do segmento gestor, uma vez que configura o

mesmo público participante deste estudo. Ressalta-se que foram utilizados para efeito de análise, apenas os dados dos gestores diretores de centro.

A análise dos resultados, referente aos instrumentos aplicados ao segmento gestor, apresenta dados de todos os respondentes, tornando possível observar os quantitativos de respostas no âmbito geral deste segmento (ANEXO 2).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do exposto até então, apresentam-se a seguir os procedimentos de análise utilizados na realização deste estudo, definidos com base no seu objetivo – analisar o comportamento empreendedor dos diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora –, e, posteriormente, o detalhamento de cada um dos procedimentos aplicados neste estudo.

Os procedimentos de análise utilizados foram aplicados na seguinte ordem:

- ✓ Realização de leitura flutuante nos relatos dos entrevistados;
- ✓ Elaboração, da síntese de todas as entrevistas – sumarização prévia das considerações mais relevantes tratadas nas entrevistas, na percepção da pesquisadora, porém, mantendo a fidedignidade do relato de cada entrevistado, sem qualquer tipo de interpretação;
- ✓ Elaboração do quadro “protocolo de entrevistas” – abordando de maneira singular cada entrevistado, participante desta pesquisa, em relação ao seu comportamento empreendedor e de sua percepção quanto à universidade empreendedora;
- ✓ Definição das categorias de análise definidas a priori – resgatou-se da metodologia os quadros de referência para a definição dessas categorias de análise, apresentadas anteriormente, sendo as mesmas sustentadas por perspectivas teóricas, as quais foram confrontadas com os dados coletados, revelando nos trechos das falas dos entrevistados características do comportamento empreendedor dos diretores, bem como a percepção destes quanto à universidade empreendedora, em cada uma das categorias de análise definidas a priori;
- ✓ Definição das categorias de análise não a priori – buscou-se similitudes e consonâncias nos relatos dos entrevistados, e a partir dessa verificação foi construída categorias de análise não a priori, sustentando-as com abordagens teóricas adequadas aos enfoques do tema em estudo e evidenciadas com trechos dos relatos dos entrevistados.
- ✓ Associação dos resultados encontrados nas entrevistas com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional de 2014, especificamente no segmento gestor.

5.1 Protocolo de entrevistas

O protocolo de entrevistas representa uma sumarização dos aspectos mais relevantes de cada uma das entrevistas, na perspectiva da pesquisadora, evidencia características e peculiaridades dos entrevistados em relação ao foco deste estudo. Salienta-se, contudo, que houve o cuidado de manter a autenticidade e a fidelidade aos relatos, com o objetivo de preservar a fidedignidade dos dados coletados, o que atende a exigência de cientificidade necessária em um estudo desta natureza.

A ideia em estabelecer um conjunto de fatores é proporcionar um panorama geral da pesquisa, tendo como base as entrevistas que foram todas examinadas e organizadas, inicialmente, em três blocos: dados complementares de suporte; comportamento empreendedor; e percepção quanto à universidade empreendedora.

Quanto ao primeiro bloco – dados complementares de suporte – o mesmo é composto por: gênero e idade do entrevistado; formação profissional e titulação; se o entrevistado é atuante em programa de pós-graduação; tempo de instituição e tempo na função de direção.

Nesse sentido, os indivíduos entrevistados, diretores de unidade de ensino da UFSM apresentam, na sua maioria, titulação de doutor, sendo apenas um dos entrevistados mestre. As idades dos entrevistados variam entre 34 e 60 anos, demonstrando que servidores relativamente jovens ocupam cargos e funções estratégicas na instituição. Na maioria, os diretores são homens, tendo apenas duas representantes do gênero feminino. As áreas de atuação dos diretores são muito variadas, tendo apenas um representante da área de administração, sendo os demais das seguintes áreas: Dois deles são da área de zootecnia, uma da área de pedagogia, três da área de engenharia, um da área de farmácia, um da área de informática, um da área de letras, uma da área de biologia e um da área de educação física.

Cabe ressaltar que a área de atuação do entrevistado condiz com a unidade que administra, com apenas uma exceção, onde a formação não tem relação direta com a oferta de cursos desenvolvidos na unidade. Apenas dois diretores não atuam em programa de pós-graduação. Quanto ao tempo de instituição, os diretores entrevistados têm entre 6 e 35 anos de UFSM. Importante ressaltar que apenas dois tem menos de 10 anos, cinco deles tem entre 10 e 20 anos de instituição, e quatro deles tem entre 20 e 30 anos; e, apenas um deles tem mais de 30 anos de UFSM.

Quanto ao tempo que o entrevistado tem de atuação na direção da unidade, varia entre 3 meses e 9 anos. Em alguns casos o gestor já foi vice-diretor e diretor em mais de um mandato.

Quanto ao segundo bloco – comportamento empreendedor – buscou-se identificar a trajetória profissional e fatos marcantes; o processo de gestão da unidade em que ele atua; interação com a administração central; e como ele vê as características comportamentais dos gestores da sua unidade universitária.

Quanto ao terceiro bloco – percepção quanto à universidade empreendedora – destacam-se: as ações de ensino, pesquisa, extensão e em relação ao desenvolvimento econômico e social na unidade do entrevistado; empresas juniores e/ou organizações profissionais com alunos orientados por professores; e a interação de docentes e alunos da unidade com a comunidade local ou regional.

A sumarização das entrevistas, apresentada no Quadro 04, serviu de base para a análise dos dados, pois a visualização das entrevistas em conjunto facilitou a identificação de categorias de análise não a priori, a partir do relato dos entrevistados, bem como dos aspectos mais relevantes na perspectiva dos mesmos em relação ao foco do estudo. Diante disso, os dados apresentados no referido quadro foram extraídos dos relatos, tendo-se o cuidado de manter o ponto de vista destes indivíduos, sem qualquer tipo de interpretação por parte da pesquisadora; porém, a escolha dos fragmentos extraídos das entrevistas foi realizada com base na sua pertinência em relação ao objetivo que se propõe esta pesquisa.

Nesse sentido, evidencia-se que este passo de análise, ilustrado pelo Quadro 04, representa a essência de cada uma das entrevistas, contribuindo dessa forma para uma visualização conjunta das perspectivas de cada um dos entrevistados.

(continua)

Diretores Entrevistados	Comportamento empreendedor			Percepção quanto à universidade empreendedora		
	Trajatória profissional/ fatos marcantes	Processo de Gestão/interação com a administração central	Características comportamentais dos gestores da unidade	Ações de ensino, pesquisa e extensão/ desenvolvimento econômico e social	Empresas Juniores	Interação com a comunidade
E1	Ações de ensino, pesquisa e extensão; Trabalhos na comunidade; Atuar na gestão / Acolhido pela comunidade; Conciliar trabalho e família.	Processo democrático e participativo; Plano de gestão/metasp/ prestação de contas; Formação de lideranças; Gestão da infraestrutura da gestão pedagógica; Responsabilidade pelo patrimônio, segurança e gestão de pessoas; Vinculação com a comunidade interna e externa; Diálogo e respeito permanente com a Reitoria.	Críticos e reflexivos; Solução para os problemas e solução imediata; Comprometidos.	Programas do governo federal; Ações que promova a educação básica; Formação de professores; Graduação forte e pós-graduação articulada; Fomento do governo federal movimentam a economia; Universidade em sintonia com a comunidade; Necessidade de maior comunicação e visibilidade; Mudança significativa nas práticas de alfabetização; Mudança na cultura.	Ideia excelente; Uma incubadora em cada unidade de ensino; Incentiva os alunos ao perfil empreendedor; Programa de formação em serviço para TAEs e professores; Canal aberto para a comunidade.	Interação realizada por 60% dos docentes, via educação a distância, via os estágios, via os projetos de extensão; Diálogo com as secretarias municipais;
E2	Trabalhou desde criança e teve dificuldades financeiras; Saiu da sua terra natal para estudar; Nunca fugiu dos problemas; Considera difícil gerenciar os “egos”.	Trabalha de acordo com o regimento interno; Procura não centralizar as coisas; Na nova gestão não é tão fácil chegar, é preciso agendar para falar com os pró-reitores.	Os servidores da unidade têm interesse em trabalhar e são entusiasmados; Realizam um ótimo trabalho junto aos alunos.	A unidade tem alguns cursos de extensão; Apoio à ida a eventos, congressos; visitas às propriedades e fazendas; O centro não tem laboratórios, por isso os alunos saem a campo.	Cada curso devia ter sua empresa Júnior; Manter interação com a incubadora tecnológica, com o parque tecnológico e com empresas; Tem uma empresa Junior em um dos cursos do centro.	Não existe muita interação; Alunos levam a nossa formação para suas casas, para seu bairro, para sua cidade; Fazem a diferença nas suas localidades.

(continuação)

Diretores Entrevistados	Comportamento empreendedor			Percepção quanto à universidade empreendedora		
	Trajatória profissional/ fatos marcantes	Processo de Gestão/interação com a administração central	Características comportamentais dos gestores da unidade	Ações de ensino, pesquisa e extensão/ desenvolvimento econômico e social	Empresas Juniores	Interação com a comunidade
E3	Estagiou em vários órgãos públicos; Lecionava em faculdades privadas antes de ingressar na UFSM; Desde 1988 tem cargo de gestão; Como fato marcante lembra o afastamento do diretor do seu centro por problemas ligados a FATEC; As responsabilidades do cargo deixam-no inseguro.	Gestão muito burocrática; Poucas pessoas se envolvem com a gestão; Difícil gerenciar pessoas; Muitos atestados médicos em função da pressão no trabalho; Boa relação com a administração central.	Bem envolvidos com os problemas do centro; Falta de comprometimento é de um grupo pequeno.	Falta de marketing em relação às ações da universidade; Vários cursos tem inserção direta na comunidade; Um curso do centro mantém um internato regional que envolve prefeituras de vários municípios da região.	Muito importante; O centro não tem esse tipo de projeto; A UFSM conta com a Farmácia Escola.	Contato com a comunidade por meio de projetos (PET).
E4	Experiência na iniciativa privada; Função de confiança na esfera municipal; Conciliou cargos de docente e de gestor; Gosta muito de trabalhar com “estrutura”; Expansão do seu centro e diversas obras de melhoria; Os 50 anos do centro.	Na UFSM pode-se trabalhar e crescer juntos, ninguém concorre com ninguém; Valoriza a ligação entre as pessoas; É importante ouvir e incentiva que os servidores desenvolvam seu espírito empreendedor; Interação com a reitoria é excepcional; Sempre desenvolveu bons projetos.	Não descreveu características comportamentais; Dificuldade em conseguir pessoas que queiram assumir cargos na gestão; O diretor deve estar atento ao perfil dos servidores e convidá-los a assumir cargos de chefia, caso perceba o perfil adequado.	Aumento dos cursos de graduação em função do REUNI; Aumento dos cursos de Pós-graduação; Várias ações de ensino e pesquisa, porém a extensão não é valorizada; Falta política de extensão na UFSM, tem apenas a extensão assistencialista; A UFSM está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico, por meio da injeção de salários na economia local e regional.	As empresas Juniores são excepcionais; Tem pelo menos duas na unidade que atua; Proporciona o conhecimento acerca de administração e finanças; Possibilita uma formação plena.	Depende do perfil das pessoas que coordenam os grupos; A interação ocorre por meio de projetos de extensão.

(continuação)

Diretores Entrevistados	Comportamento empreendedor			Percepção quanto à universidade empreendedora		
	Trajatória profissional/ fatos marcantes	Processo de Gestão/interação com a administração central	Características comportamentais dos gestores da unidade	Ações de ensino, pesquisa e extensão/ desenvolvimento econômico e social	Empresas Juniores	Interação com a comunidade
E5	É egresso da UFSM. Entrou na UFSM e assumiu cargos de gestão; Qualificou as atividades de ensino e expandiu as questões de pesquisa e extensão; Espaço democrático para discussões na unidade.	Gestão participativa e planejada; É desafiador ser gestor; Dificuldade em encontrar pessoas que queiram assumir cargos de gestão; Interação com a reitoria é muito boa; O fator geográfico causa dificuldades e alguns retardos.	Percebe os gestores líderes.	Participa ativamente do PRONATEC; Fundo interno próprio para a pesquisa e para a extensão; Participa ativamente em conselhos e programas promovidos pelo governo ou pelas lideranças da região.	Ótima iniciativa; Um dos cursos já criou uma empresa Junior e teve como resultado um grande aprendizado.	Participa ativamente de vários fóruns do município, demonstrando à comunidade o interesse na integração.
E6	Experiência na iniciativa privada e em outra Instituição de educação pública; Realizou a graduação, já como servidor técnico da UFSM; Fato marcante – Projeto REUNI; Acreditou no REUNI desde o início, enquanto outros demoraram a acreditar.	Gestão de acordo com o regimento e em comunicação com os quatro departamentos; Parte operacional é delegada aos departamentos; Realiza o acompanhamento das ações da unidade.	O comprometimento como característica forte.	Realiza quatro eventos de ensino que buscam motivar e envolver os alunos de graduação; Tem um grupo, da eletroeletrônica, que trabalha integrado com alunos de outros cursos, além de alunos em intercâmbio; A unidade tem a incubadora tecnológica voltada para os alunos do PROEJA; Quanto ao desenvolvimento econômico e social, percebe a atuação enquanto formadora de mão de obra.	Empresas Juniores promovem o envolvimento dos alunos e o crescimento deles ao longo do tempo, ampliando o senso de responsabilidade deles com a sua área.	A ida à sociedade está começando a acontecer; A incubadora faz os alunos interagirem com as empresas; É necessário aumentar a relação da UFSM com a sociedade.

(continuação)

Diretores Entrevistados	Comportamento empreendedor			Percepção quanto à universidade empreendedora		
	Trajatória profissional/fatos marcantes	Processo de Gestão/interação com a administração central	Características comportamentais dos gestores da unidade	Ações de ensino, pesquisa e extensão/ desenvolvimento econômico e social	Empresas Juniores	Interação com a comunidade
E7	<p>Atuou em movimentos estudantis; Foi servidor da esfera municipal, sindicalista, e na área de educação privada; Atua com grupos de terceira idade; O trabalho fora ajudou a entender às dificuldades da área; Há disputa e necessidade das pessoas de serem ouvidas.</p>	<p>Trabalhar com pessoas requer dinamismo; Aproveitou as oportunidades e contribuiu com o aumento de cursos na sua unidade; O gestor não deve ficar preso ao planejamento, ele é apoio, não razão de existir; Boa interação com a reitoria, parceria, independente de opinião partidária.</p>	<p>Função de aglutinador, além de um nível alto de resolutividade.</p>	<p>São desenvolvidas várias, por meio dos laboratórios de ponta existente na unidade; As ações de extensão são o forte da unidade, desenvolvendo vários projetos; Quanto ao desenvolvimento econômico e social, afirma que de maneira direta não consegue visualizar, mas sim de forma indireta.</p>	<p>Afirma desconhecer a lógica de funcionamento.</p>	<p>Unidade essencialmente extencionista; Interação com a comunidade; Multiplicidade de projetos; Interação com a comunidade efetiva.</p>
E8	<p>Foi presidente do diretório acadêmico; Concursado em uma prefeitura municipal; Todas essas atividades tem relação à sua trajetória na UFSM; Ressalta as eleições que disputou; Vinda da unidade para o Campus da UFSM.</p>	<p>O tamanho da unidade e o número de cursos geram maiores dificuldades no processo de gestão; O serviço público promove padrão de comportamento; Falta de tempo para planejar, para chamar as pessoas para o planejamento; Interação com a reitoria tranquila; Resolver os problemas encarando-os e não fugindo deles.</p>	<p>Honestidade como característica principal dos gestores da sua unidade; A liderança representa um traço forte na maioria dos gestores; O empreendedorismo aparece de forma pontual.</p>	<p>Ações incentivadas, porém, com algumas limitações quanto aos recursos; As ações de pesquisa e de extensão dependem dos editais; As ações de desenvolvimento econômico e social são muito individualizadas; São realizadas muitas ações, mas de forma isolada.</p>	<p>Importantes no contexto das unidades; Precisam ser regulamentadas; A regulamentação facilitaria a participação de professores e de estudantes.</p>	<p>É realizado muitas coisas, nem sempre a sociedade percebe; A área de humanas apresenta a ideia errada que não tem muito que oferecer a sociedade.</p>

(continuação)

Diretores Entrevistados	Comportamento empreendedor			Percepção quanto à universidade empreendedora		
	Trajatória profissional/ fatos marcantes	Processo de Gestão/interação com a administração central	Características comportamentais dos gestores da unidade	Ações de ensino, pesquisa e extensão/ desenvolvimento econômico e social	Empresas Juniores	Interação com a comunidade
E9	Radialista e professor na iniciativa privada; Cargos de gestão em trabalhos anteriores à UFSM; Fato marcante – o ocorrido na Boate Kiss; Os 50 anos da unidade.	Gestão regulada, trazendo segurança, preservação moral e ética, mas também lentidão; Gestão pública como prestação de serviço, devendo ser eficiente; Na interação com a reitoria, a unidade tende a se moldar as políticas centrais.	Entendimento entre as pessoas; Interação com a comunidade; Servidores muito eficientes e empenhados no desenvolvimento das ações propostas.	Criação do fórum de coordenadores; Gabinete de Projetos e Comissão de pesquisa; Assessoria para a pós-graduação; Excelência na proposição de atividades multivariadas à comunidade; Várias ações contribuem com o desenvolvimento econômico e social.	Muito interessante, porém, a unidade não apresenta projetos dessa natureza.	Forte interação com a comunidade; Criação da assessoria de eventos, responsável pelo contato externo e captação junto à comunidade.
E10	Foi professor substituto da UFSM; No Instituto Federal vivenciou a sua estruturação; Grande desafio gerir uma unidade com cursos multitemáticos, em dois locais físicos diferentes.	Estrutura enxuta, assumindo, algumas vezes, o papel da reitoria, causando insegurança nas ações dos gestores; Com o crescimento da unidade, a atuação de apenas um diretor e um vice é inviável; A direção exerce também papel de representação da UFSM junto à região; Boa abertura com a administração central; Algumas ações administrativas não são bem entendidas pela universidade.	Muitos gestores da unidade são jovens de instituição; Falta de experiência em gestão; Recorrem à direção, demonstrando insegurança, não por incompetência, mas por inexperiência; Gestores são pessoas dispostas a ajudar e com iniciativa.	Várias ações vinculadas à assessoria de comunicação; Ações internas e projetos na área do PROESTE; Ações de extensão estão muito integradas à comunidade regional; Quanto ao desenvolvimento econômico e social, a unidade tem um impacto forte na região.	A unidade tem uma empresa Junior vinculada a um curso; Esse tipo de projeto supre algumas lacunas existentes no currículo de graduação.	A unidade participa de eventos da comunidade; Interação entre a unidade e a região; As ações são de iniciativa da direção ou da coordenação dos cursos; As ações devem ser institucionalizadas, para então serem reconhecidas como ações da Instituição.

(conclusão)

Diretores Entrevistados	Comportamento empreendedor			Percepção quanto à universidade empreendedora		
	Trajatória profissional/ fatos marcantes	Processo de Gestão/interação com a administração central	Características comportamentais dos gestores da unidade	Ações de ensino, pesquisa e extensão/ desenvolvimento econômico e social	Empresas Juniores	Interação com a comunidade
E11	Estudou em escola pública e na UFSM; Orgulho de retornar a UFSM como docente; Atuou em consultoria envolvendo-se com outras áreas; Entrada para a gestão.	Demandas diárias tomam tempo; Se desvencilhar da rotina e pensar em projetos mais inovadores e empreendedores; Interação com a administração central excelente;	Boa vontade e disponibilidade dos gestores; O receio, a rejeição ao novo, as novas propostas de trabalho, como um mecanismo de defesa.	Estímulo às ações criativas; Política de fomento aos editais via FAPERGS e CNPq; Estímulo à criação de novos cursos; Criação dos cursos de Biotecnologia e Paleontologia e museu; Jardim botânico promove inserção na comunidade.	Tradição na pesquisa; Empreendedorismo/ inovação devem ser inseridos nas ações; A ideia é começar dentro dos PPGs; Estimular a criação de empresa Junior, mas existe a dificuldade de encontrar pessoas dedicadas ao projeto.	Trabalho com a formação de professores em todas as escolas; Falta interação com a comunidade /indústria.
E12	Oriundo da zona rural; Perdeu dois irmãos e a mãe na infância; Por força maior saiu da zona rural; Trabalhou durante o curso de graduação; Foi coordenador por 14 anos; Fatos marcantes – tese premiada, atuação em outras frentes; ser homenageado em 95% das turmas que lecionou; nascimento dos filhos gêmeos, e ser um empreendedor.	Gestar pessoas não é fácil; O gestor deve ouvir; As pessoas não pensam no coletivo; O gestor deve ser comprometido, buscar soluções para os problemas coletivamente; A relação com a administração central é coletiva e participativa; Não existe o centro de ensino sem a reitoria; Acabou a eleição, deve acabar a rivalidade;	Cada vez menos pessoas querem serem gestores; Tem muito individualismo, pessoas ficam competindo para aparecer mais do que o outro, sem levar em conta que somos da mesma instituição.	Ações em ensino, pesquisa e extensão; A pós-graduação está apresentando um crescimento muito grande em detrimento da graduação; O problema da Instituição é a Extensão; A unidade mantém grandes projetos como a agricultura de precisão, tendo o maior laboratório da América do sul credenciado no Ministério da Agricultura; O egresso da unidade sai de Santa Maria pela cidade não ter muitas indústrias.	A unidade apoia empresas juniores, mantendo três em desenvolvimento; Esta atividade proporciona equipes multidisciplinares.	Destaca que a interação com a comunidade depende muito do professor; Salienta que a direção apoia e incentiva.
E13	O arquivo de áudio da entrevista foi danificado, tornando impossível a transcrição da referida entrevista.					

Quadro 04- Protocolo de entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Minello (2010)

Diante do exposto até então, e com base nos quadros de referência para a definição das categorias de análise a priori, estabelecidas a partir dos estudos de McClelland (1972) e Guarany (2010), apresentam-se a seguir a análise de tais categorias.

5.2 Categorias de análise definidas a priori

As categorias de análise a priori, foram definidas com base em dois quadros de referência, sendo o primeiro referente às características empreendedoras (MCCLELLAND, 1972); e o segundo, sobre as características de universidade empreendedora, identificadas por (GUARANY, 2010). As categorias de análise definidas a priori são: oportunidades e iniciativa, planejamento e assumir riscos calculados; e, desenvolvimento econômico e social, empresa júnior e interação com a comunidade, de acordo com a Figura 08, apresentada na metodologia.

A seguir, cada uma delas será analisada.

5.2.1 Oportunidades e iniciativa

McClelland (1972) desenvolveu uma pesquisa mundial que buscou identificar pontos em comum entre pessoas ditas empreendedoras. As características identificadas foram agrupadas em conjuntos – realização, planejamento e poder –, conforme citado anteriormente, demonstrando que as pessoas que possivelmente apresentem em seu perfil tais aspectos evidenciam traços empreendedores em seu comportamento.

Quanto à categoria oportunidades e iniciativa, considerada por McClelland (1972) como uma das principais características do comportamento empreendedor (CCE), compõe junto de outras características o conjunto de realização e envolve outros aspectos, como proatividade, capacidade de agir e de antecipar-se a problemas, além de ater-se a oportunidades internas e externas ao contexto da instituição, que possam trazer, de alguma forma, benefícios para a organização. A escolha pela referida categoria se justifica por representar de forma adequada os demais aspectos, conforme já demonstrado na metodologia.

Nesse sentido, o fato de os indivíduos apresentarem iniciativas inovadoras é visto como uma maneira equilibrada e promissora para enfrentar os desafios do mundo moderno, já que elas se apresentam como um diferencial para as organizações que desejam promover uma gestão estratégica (GIAROLA et al., 2013). Para Dornellas (2008) a gestão precisa articular-se, estar constantemente à procura de oportunidades efetivas, buscando a inovação e a criatividade

e propondo soluções empreendedoras. Tais aspectos favorecem para que os indivíduos pensem e ajam fazendo uso de suas características empreendedoras e contribuindo para o desempenho de suas funções enquanto gestores, o que estimula a evolução do conhecimento e do processo de gestão em direção à construção de uma universidade empreendedora (GUARANY, 2010).

Essa perspectiva encontra suporte na visão de Baron e Shane (2010), que sugerem que as atividades empreendedoras são determinadas por ações-chave como a identificação de oportunidades, e o desmembramento dessas oportunidades em novos desafios.

Nos trechos dos relatos de E5 e E8, essas considerações podem ser identificadas, conforme segue.

Eu iniciei as atividades em um dos colégios vinculados à UFSM como professor substituto, então... depois de 2 anos como substituto surgiu uma oportunidade de concurso público, prestei concurso, obtive êxito de ser aprovado, passei a compor o quadro. Lá eu fiquei por algum tempo, passei a ocupar a coordenação do curso no qual eu atuava prioritariamente.... Depois em 2006 saí pro mestrado... e voltei, em 2008 a escola optou por participar do REUNI e criar cursos superiores, então juntamente com outros Professores da casa fizemos um projeto de curso superior e passei então a coordenar esse primeiro curso superior lá da escola. (E5)

Posso lhe falar assim... eu comecei na graduação... e vivi uma época que a graduação era muito diferente do que é hoje... não tinha bolsa de iniciação científica, não tinha mestrado... nem especialização tinha, o que me restou foi ser presidente de diretório acadêmico e trabalhar nos horários inversos aos que tinha aula... então eu trabalhei como estagiário em banco... depois trabalhei na iniciativa privada. Depois disso eu fiz concurso para prefeitura... quando me formei eu já trabalhava na prefeitura. Lá eu fiquei quatro anos e nesse meio tempo iniciei uma pós-graduação na UFSM. (E8)

O relato de E5 parece demonstrar, por meio de sua trajetória, aspectos relacionados às características empreendedoras, como à capacidade de aproveitar as oportunidades, assumir novos papéis ou novas funções (BARON e SHANE, 2010; MCCLELLAND, 1972).

Nesse sentido, ampliando a perspectiva da ação dessa categoria, observa-se, no trecho do relato de E8, a busca por novos desafios, sugerindo a presença dessa característica no comportamento do entrevistado. Aliado a esta questão, evidencia-se que E8, no momento em que menciona sobre a falta de oportunidade em sua atividade, demonstra-se incomodado, pois tem essa necessidade. Tal fato evidencia a possibilidade desse entrevistado apresentar a característica empreendedora – buscar oportunidades (DORNELLAS, 2008).

Para Fillion (2004), as ações inovadoras vêm acompanhadas por uma reflexão. Para que possam ocorrer novas atividades, os empreendedores buscam identificar de que forma irão transformar a inovação em realidade, com energia e vontade para organizar as etapas necessárias e dar continuidade ao que está em andamento.

Nessa perspectiva, a expressão “espírito empreendedor” antes se relacionava à pessoa dona de seu próprio negócio; no entanto, essa ideia foi ampliada, caracterizando o empreendedor como um líder visionário e proativo, podendo este atuar em diversas organizações, inclusive em setores públicos (MINTZBERG et al., 2010). Já para Brancher et al. (2012), o empreendedor usa a sua criatividade para realizar projetos em prol de ganhos econômicos e sociais tanto para ele próprio quanto para a comunidade em que atua.

Diante disso, as falas de E1, E3, E6 e E9 exemplificam essas considerações (QUADRO 05).

Entrevistado	Categoria oportunidades e iniciativa
E1	Aí comecei como professor substituto e me fascinei com o trabalho com os alunos... fui professor homenageado, paraninfo, patrono de turma... depois me tornei efetivo...durante o período que consegui levar a função de vice-diretor e as atividades de graduação... depois sim... nos últimos três anos de diretor, fiquei apenas com aula na pós-graduação... hoje dou aula no mestrado e no doutorado...tenho 11 orientandos... 5 do mestrado, 3 do doutorado...isso demanda muito organização, visão, agenda, para poder contornar todos estes elementos...aí a partir disso... nunca havia pensado em chegar em cargo de gestão...
E3	Eu como estudante fazia muito estágio na prefeitura, nos ambulatórios da periferia... no Itararé, aqui em Camobi, tinha no centro também, na igreja do Rosário tinha um ambulatório da prefeitura, então depois comecei a coordenar esses laboratórios de atendimento. Fiz estágio em Porto Alegre também no Hospital da Brigada Militar em Porto Alegre e fiz estágio no HGU também, quando estava me formando. Fiquei um ano lá no HGU e paralelamente a isso ainda fazia estágio aqui na universidade na parte de microbiologia. Formei-me em 77, durante 78 fiz estes estágios e em 79 eu fiz uma seleção que tinha seleções públicas para temporário e passei.
E6	Aí entrei no final de 89 aqui na universidade como técnico de mecânica. Eu sempre trabalhava na área de projetos, eu trabalhei com projetos de ferramentas, eu trabalhei nos projetos de equipamentos e aí fiz o concurso para universidade e fui trabalhar no CT, a gente trabalhava ali no departamento de controles, eu tinha uma atividade em competições, enfim, aí em, fiquei ali pelo laboratório, entrei para o curso de engenharia, terminei o curso de engenharia e aí sai para fazer mestrado na UFRGS como servidor na UFSM. Aí voltei pra SM, pro laboratório e surgiu a oportunidade de fazer concurso lá na antiga Escola Técnica Federal de Pelotas naquela época as pessoas que tinham mestrado eram pouquíssimas né, então não me recordo se tinha exigência de mestrado e doutorado, mas eram pouquíssimos candidatos. Entrei e trabalhei lá...
E9	“Eu fui radialista por alguns anos, e já trabalhei, digamos assim, como gestor, vim pra Santa Maria em 79, para ser chefe de programação de uma Rádio, e depois trabalhei no departamento de jornalismo, como chefe de jornalismo, coordenador de esporte. E fiz ao longo da década de 80, durante o período ainda de estudante, depois de formado também. Depois trabalhei já como professor na antiga FIC, entre 86 e 94, até me transferir para a Universidade. Depois disso, em 94 como professor já pela universidade. Depois, é claro, aqui na universidade, como professor, naturalmente, mas todo esse tempo em cargo de gestão. Comecei como chefe de departamento, depois vice-coordenador de curso, vice de pós, depois coordenador de pós, e depois diretor de centro”.

Quadro 05 - Categoria oportunidades e iniciativa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Para Hashimoto (2009), profissionais com iniciativa e potencial empreendedor estão sendo cada vez mais valorizados nos seus ambientes de trabalho. Eles são essenciais para o desenvolvimento de projetos inovadores que tragam novas alternativas para as instituições.

Nesse sentido, Dienfebach (2011) cita, em seu estudo o autor Shockley et al. (2006, p. 205) que destaca: “Empreendedorismo do setor público ocorre sempre que um ator político está atento e atua em potenciais oportunidades de lucro, movendo-se, assim, o sistema no qual o ator é incorporado ao equilíbrio”.

Cabe ressaltar, que a oportunidade de lucro pode ser entendida como a visão do gestor em identificar projetos interessantes na sua área, que possam trazer recursos para a instituição. Saber identificar se um determinado projeto é vantajoso para sua unidade ou não. Salienta-se que em alguns casos programas que são altamente inovadores para uma determinada unidade podem não ser para outra, devido as diferentes variáveis e necessidades presentes em cada contexto. Como pode ser observado nos trechos das falas de E4 e E5.

Fizemos um prédio novo com todas as condições né, hoje é uma referência o laboratório lá, com proteção acústica, então acho que tu tendo bons projetos né, eu acho que se consegue; e também buscar recursos fora, por exemplo outro exemplo empreendedor é a Designer House, fomos com um excelente projeto a Brasília e os ministérios viram que tinha fundamento, que sabíamos do que estávamos falando... trouxemos uma DH para Santa Maria, que é referência nacional, que popularmente falando é onde se projeta chips... tá dentro do Centro. A professora Dilma citou bem recentemente o fato de querer fazer um vale do Silício no Rio Grande do Sul, e citou a grande potencialidade e a capacidade que nós temos aqui na UFSM em função disso, de fazer parte desse vale, ou seja, é um projeto muito bom. (E4)

Nas ações de ensino, nós estamos participando do programa d o governo federal que é o PRONATEC, nós estamos atualmente promovendo cursos desde a formação inicial continuada até a formação técnica em 15 municípios remotos, na região..., são cursos a distância ou presencial. Os professores vão até lá, dão o curso e voltam e até eventualmente abrindo editais e contratando professores externos também, então é uma ação de ensino onde a gente promoveu em torno de 400 vagas se não me engano e para esse ano a gente solicitou ao ministério 1250 vagas. Pra você ter uma ideia a gente tem em torno de 800 matrículas na unidade dos alunos regulares, então...é cerca de 50% a mais do que todos os nossos alunos regulares que a gente tá trabalhando nesse programa. Então em termos de ensino acho que é uma iniciativa muito importante e de certa forma a gente inovou, está sendo ousado nessa questão. (E5)

Para Currie et al. (2008, p. 989) “O empreendedorismo acontece no processo de identificação e busca de oportunidades dos indivíduos e / ou organizações”. Nessa linha de pensamento, segundo Roberts (1992, p. 56), autor citado em estudo desenvolvido por Dienfebach (2011), “Empreendedorismo público ocorre quando da geração de uma ideia nova ou inovadora e a concepção e implementação dessa ideia de forma prática no setor público”. Estes aspectos podem ser constatados nos relatos de E10, E11 e E12 (QUADRO 06).

Entrevistado	Categoria oportunidades e iniciativa
E10	Eu ingressei em 2009 na UFSM em campus fora de sede como professor do Curso de Zootecnia nessa área de piscicultura, reprodução animal, aí já comecei a exercer... fui chefe de departamento, fui coordenador substituto e aí em 2011 quando teve a eleição do Centro que é campus Frederico/Palmeira fui eleito então como vice-diretor do Centro, né, então a partir daí as atividades administrativas... elas foram, digamos assim, se cruzando com as atividades que eu tenho de pesquisa, pesquisa de pós-graduação... Professor e aluno hoje atuam, por exemplo, em eventos municipais, um fim de semana que tem uma rua de lazer que é um evento da prefeitura aí vai lá o curso de nutrição fazer medição nutricional, vai o curso de enfermagem com os alunos, então nós temos interação, só que a grande questão que fica é assim essas participações elas são iniciativas, iniciativas da vice direção ou do coordenador então em algum momento nós temos que institucionalizar isso e reconhecer isso como ação da instituição.
E11	... teve um momento na carreira que eu trabalhei com consultoria e isso para mim foi bastante importante, porque eu passei a me envolver com profissionais de áreas bem distintas e tive uma interação forte dentro desse trabalho de consultoria com outras áreas e isso enriqueceu muito a visão e trouxe um aspecto enriquecedor na minha formação. Foi interessante também porque eu colocava os alunos juntos trabalhando nisso, então foi uma experiência muito enriquecedora na formação profissional dos alunos envolvidos nestes trabalhos.
E12	... além da universidade eu tenho outras atuações, eu fui 6 anos patrão de Centro de Tradições Gaúchas, sou fundador do LIONS CLUB de Camobi, fui diretor financeiro do parque de exposições durante 5 anos, e momentos assim que marcaram por exemplo...eu ganhei o meu trabalho de tese foi o melhor trabalho, um prêmio serrana de melhor trabalho publicado em revista nacional e internacional durante toda minha trajetória, falo assim... 95% das turmas que eu dei aula eu sempre fui homenageado, então assim isso é o reconhecimento!!

Quadro 06- Categoria oportunidades e iniciativa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

A seguir, dando continuidade à análise dos dados, apresenta-se a categoria de análise a priori planejamento.

5.2.2 Planejamento

Os conjuntos de características empreendedoras identificados por McClelland (1972) – realização, planejamento e poder – compõe um dos quadros de referência para a definição das categorias de análise a priori, conforme apresentado anteriormente, sendo o conjunto planejamento definido como uma dessas categorias. Tal definição está relacionada ao fato de que o gestor com características empreendedoras utiliza o planejamento no desenvolvimento de suas atividades, de forma a estabelecer de maneira organizada e programada as ações que necessitam ser realizadas (MCCLELLAND, 1972). Nesse sentido, esta categoria de análise procura verificar de que forma os gestores entrevistados planejam e desenvolvem suas atividades e ações; ou se os mesmos não fazem uso, ou não percebem como relevante para suas atividades tal ferramenta. Na visão de McClelland (1972), o indivíduo que planeja está sempre em busca de informações, estabelece metas e desenvolve suas atividades a partir de planejamento e monitoramento sistemático.

No ponto de vista de Filho et al. (2013), a pressão interna a que são submetidos os indivíduos nas organizações exige a necessidade de planejamento institucional capaz de subsidiar as atividades a serem desenvolvidas contribuindo para facilitar o gerenciamento das mudanças. Já a pressão externa objetiva o ganho de eficiência na gestão de organizações.

É muito comum as instituições iniciarem o processo de planejamento pela adoção da ferramenta conhecida como planejamento estratégico, com vistas a se autoconhecer e a estabelecer suas principais metas. Segundo Drucker (2006), o planejamento estratégico representa um processo contínuo e sistemático de conhecer a realidade e tomar decisões que envolvam riscos, definindo de forma organizada as atividades necessárias para a execução de tais decisões; e, a partir disso, por meio de uma retroalimentação planejada, medir o resultado que as decisões tomadas em relação ao objetivo proposto.

Para Silva et al. (2014), o planejamento estratégico é uma maneira pelo qual uma instituição define o seu futuro, assinalando os meios para se atingir os objetivos e conquistar a visão pretendida. A prática do planejamento contribui para que a instituição tenha autoconhecimento e possa proporcionar mudanças na condução das práticas de modo a trazer efetividade e estratégia à gestão. Entretanto, ainda na visão de Silva et al. (2014), as organizações no Brasil não possuem características de planejamento, sendo este aspecto uma característica da história da sociedade que não está habituada em planejar, agindo de forma amadora e emergencial.

Contudo, nas últimas décadas percebe-se que a realidade está se modificando, uma vez que as escolas voltadas para a gestão estão percebendo a necessidade do planejamento para uma gestão mais efetiva, contribuindo para a reflexão acerca do posicionamento da organização no ambiente em que atua (SILVA et al., 2014).

Diante disso, de acordo com os relatos dos entrevistados, constatou-se que poucos deles evidenciaram a prática de ações de planejamento de forma contínua em suas unidades; e alguns afirmaram que desejam utilizar o planejamento no desenvolvimento de suas atividades, reconhecendo a importância dessa ferramenta, entre outros aspectos, para que os objetivos da unidade sejam alcançados; como pode ser constatado nos relatos de E1, E3, E5, E9 e E10 (QUADRO 07).

Entrevistado	Categoria planejamento
E1	A gente tem buscado desde a época da diretora anterior um processo de gestão democrático no e participativo no centro... todos os anos a gente aprova o plano de gestão na unidade, criamos as metas e partir desses planos de gestão anualmente, prestamos conta ao conselho e para a comunidade das ações administrativas e das ações financeiras... Agora estamos criando um site para acompanhar todo esse movimento... aprovamos o PPP do centro, tem o plano de gestão já aprovado, tem relatórios anuais financeiros e administrativos que eu presto conta ao conselho... para não chegar no final e ter que fazer um relatório... não... o meu relatório é anualmente aprovado pelos membros do conselho e divulgado... as atas do conselho são divulgadas, a gente trabalha em uma perspectiva de coparticipes, de lideranças dentro do centro... fortalece todas as lideranças... indiscriminadamente no sentido que eles nos ajudem desde o espaço físico à gestão pedagógica.
E3	É uma questão assim que eu sinto falta na universidade eu quero vê se começo a fazer no centro é o estabelecimento de metas. Aqui também... todo dia tem um monte de demanda quando a gente vê termino o semestre, quando a gente vê terminou o ano, e começa um outro ano novo, né. Mas a gente nunca para assim pra dizer o que... que a gente quer pro Centro no ano que vem. Eu acho que sobre as metas, agora no segundo semestre vou trabalhar com os coordenadores e os chefes de departamento sobre isso, o que... que cada departamento espera que aconteça o ano que vem... Dentro das suas subunidades, qual é o apoio que espera do centro, eu acho que isso é um problema sério dentro da universidade nós não trabalhamos com metas, hoje qualquer empresa trabalha com metas. Nós não trabalhamos com metas, então a gente tinha que chegar no fim do ano assim, não, no ano que vem nós queremos estar com tantas salas de aulas novas, os servidores com tal qualificação; qualificar os servidores, qualificar os docentes. Quantos cursos de extensão nós vamos promover né? Que tipo de treinamento nós vamos ter? O ano que vem, qual vai ser a ampliação? Qual vai ser a produção científica? Quantos artigos vocês acham que o departamento de vocês vai produzir ano que vem? A gente não sabe...
E5	Na verdade a gente tem todo um planejamento né... a gente faz reuniões semanais por exemplo, todo grupo da direção todas as segundas a tarde. Surgem sim os incêndios do dia a dia que tem que ser contornados né, mas em geral a gente consegue ter um planejamento das atividades assim, pensar no longo prazo, sempre você tem que definir as variáveis orçamentárias, por exemplo, desse ano para o ano que vem. Na verdade assim em um ano a gente passa a maior parte do tempo executando coisas que a gente planejou no ano anterior e planejando coisas para o próximo ano. Na verdade tem muita pouca coisa que você tem como decidir no calor do momento né, resta muita pouca coisa a fazer. Porque desde o processo de compra em órgãos públicos requer um trâmite enfim, então se não houver planejamento a gestão fica inviável.
E9	...é difícil, é muito difícil, nós nos esforçamos, fazemos reuniões para isso, algumas coisas juntas, como fórum de coordenadores, a comissão de pesquisa, mas a tendência da gestão pública é você ficar imerso nesse dia a dia, se não se cuida, se não tem a vontade muito férrea, o sentido de organização muito forte, a tendência é essa, porque são tantas as questões pequenas no dia a dia que é difícil parar e olhar, mas a gente se esforça.
E10	A direção do centro, ela não exerce somente o papel diretivo, ela exerce entre aspas “um papel de representação da UFSM junto a região”, então, quando o diretor ou quando o vice ou quando outro docente vai a algum evento na regional ele não representa o centro, ele representa a UFSM. Então, isso no ponto de vista de ação de planejamento, é bastante importante e é um aprendizado fabuloso né, esse momento... mas ao mesmo tempo gera uma carga de trabalho bastante significativa... essa é uma questão, a outra questão, do planejamento, acho que essa é uma discussão futura, a própria gestão vai ter que fazer a gestão da universidade.

Quadro 07 - Categoria planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Na visão de Mintzberg (2004, p. 138), “o planejamento não pode funcionar de maneira efetiva sem o *apoio* das pessoas que ocupam cargos seniores nas organizações, nem sobreviver em *climas hostis* à sua prática”. Às dificuldades presentes no planejamento como ferramenta

de gestão estão relacionadas ao afastamento do objetivo, ao conservadorismo, e ao excesso de controle. Tais aspectos provocam um clima de conformidade e preferência pelas mudanças genéricas e de curto prazo, dificultando a prática do planejamento (MINTZBERG, 2004).

Nesse sentido, considerando-se as instituições públicas de ensino superior, Falqueto e Farias (2013) afirmam que da maneira como estão estruturadas, se mostram aquém aos avanços em políticas de ensino, sistemas organizacionais, estratégias de planejamento e flexibilidade, evidenciando a resistência dessas instituições à mudança.

Diante disso, os relatos dos entrevistados apontam que, a maioria dos diretores de unidades de ensino da UFSM não utiliza o planejamento de forma sistemática. Alguns entrevistados – E2, E4, E6, E11 – não citaram durante a entrevista o termo planejamento como atividade presente na sua gestão. Tais considerações podem ser observadas no Quadro 08.

(continua)

Entrevistado	Categoria planejamento
E7	<p>Quando a gente é novo na gestão a gente sempre fica pensando em excesso de planejamento né... ação tal, programa tal... isso é razoavelmente interessante mas as coisas não são assim, porque trabalhar com pessoas, as coisas são dinâmicas, tu vê... a gente pulou de quatro para nove cursos...eu nunca imaginei isso, o que isso significa? Que algumas pessoas se sentiram bem, juntaram os seus grupos... a gente reabriu o mestrado, temos uma licenciatura em dança, mais duas especializações: uma presencial e uma EAD, mestrado em gerontologia, nunca planejei isso, tinha algumas metas como todo diretor tem... é uma mistura entre coisas que tu sabe que tu tem que fazer, e uma abertura grande à coisas que tu não sabe e vão aparecer pra ti e que tu tem que tá aberto de alguma forma né... E7(1)</p> <p>...tem que ter um olho aberto para não ficar preso no planejamento, planejamento ele é apoio, ele não é razão de existir do administrador, não pode ser, se tu fica agarrado no planejamento tu não vai longe por mais bem intencionado que as pessoas sejam... planejamento te ajuda, planejamento é muito dinâmico e as pessoas são dinâmicas tu pensa isso hoje quando tu termina a dissertação tu pensa outra coisa... muito bom isso, na gestão acontece isso, tu estimula as pessoas, eu sempre disse para meu vice-diretor, cara, vamos mudar o <i>start</i>, a onda, cria a onda que as pessoas vão, os bons vem, os podres vão fica atrapalhando, até se aposentarem... os bons, vem contigo... mesmo sem planejamento, talvez não dê para dizer isso, um pouco fica parecendo incompetência mas é assim porque a lógica do humano é assim quando ele se sente desafiado ele vai, quando ele acha que não tá legal ele se retrai, então acho que esse foi o grande mérito da gestão ter dado, criado em plena positivo para algumas pessoas, irem para frente ne, produzirem outras coisas. E7(2)</p>
E8	<p>... uma coisa que eu noto e que nós nos debatemos muito internamente na direção. Falta tempo de planejar, a gente está sempre apagando incêndio... está sempre atrás... eu não consigo... assim... isso é, eu... o vice... a gente queria planejar mais, chamar as pessoas para o planejamento... mas não conseguimos chegar ainda... eu não vejo uma luz... mas pretendo fazer... E8(1)</p> <p>Eu não acredito muito no planejamento estratégico... que usar as escolas do planejamento vá funcionar... até porque, planejamento estratégico seria apenas para dar um rumo estratégico para a instituição... seria importante... mas não que as pessoas vão utilizar e seguir o planejamento estratégico. Eu acho assim... dentro da escola estratégica empreendedora... nós temos muitas ações... mas temos que reconhecer que as ações são muito individualizadas... mas eu não sei se nós no serviço público, teria como... agora “vamos fazer ações conjuntas”... eu não sei se isso resistiria... as ações são priorizadas. E8 (2)</p>
E12	<p>Os nossos chefes de departamentos e coordenadores, são pessoas que nós trabalhamos sempre assim sem maiores problemas, cada um com suas particularidades, nenhum é igual ao outro e cada um adota seu estilo, por exemplo, nós temos departamentos onde existe assim um</p>

Entrevistado	Categoria planejamento
	planejamento do departamento, nós temos departamento onde é o chefe só que sabe e os outros não, quanto é de recurso que tem, o quê que é feito com o dinheiro... nada é passado para os colegas, então isso é um problema que eu vejo dentro das subunidades.
E2, E4, E6, e E11	Não mencionaram qualquer aspecto em relação à utilização do planejamento em seus relatos. Tal fato pode representar uma questão relevante a ser refletida, pois todos ocupam cargos de gestão, nos quais o planejamento, como pode ser visto na argumentação teórica apresentada, se faz importante para o alcance dos objetivos institucionais.

Quadro 08 - Categoria planejamento

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Na fala de E8(1), pode-se constatar sua angústia por não conseguir aplicar o planejamento em sua unidade, pois, em seu relato, transmite a ideia que percebe o planejamento como necessário, mas em função das atribuições e rotinas diárias, não tem condições de aplicá-lo em sua unidade. Curiosamente, no decorrer de sua entrevista, E8(2) afirma que não acredita muito na ferramenta planejamento estratégico, pois afirma compreender o planejamento estratégico apenas como um norteador institucional, demonstrando dúvida quanto a ser possível implementá-lo no serviço público, uma vez que as ações são individualizadas, dificultando o trabalho em conjunto.

Nesse sentido, a fala de E7(1) vem ao encontro da fala de E8(2), quando afirma que a utilização de ferramentas de planejamento não é tão eficaz como se imagina no início de uma gestão. Segundo E7(1), não é a partir do planejamento que, necessariamente, se obtém resultados positivos. O entrevistado ressalta, inclusive, que o gestor deve estar pronto para as diversas situações e oportunidades que possam surgir no decorrer da sua gestão, independentemente de ter se planejado para tais situações. A fala de E7(2) afirma que o planejamento serve de apoio, mas não deve ser a razão de existir do gestor.

O posicionamento dos entrevistados E7 e E8 se coaduna com situações de resistência ao planejamento existente no serviço público e com a falta de apoio a essa ferramenta que se mostra indispensável para que seja possível organizar e conduzir práticas, de modo a trazer efetividade à gestão. Essa reflexão encontra suporte nas perspectivas de Mintzberg (2004) e Silva et al. (2014), ao sugerirem que uma das dificuldades para a implementação do planejamento, seja no setor privado ou público, é a resistência das pessoas envolvidas no processo.

Já E12 parece reconhecer que o planejamento ocorre em sua unidade de forma assíncrona, ou seja, alguns fazem e outros não. Entretanto, foi possível observar em sua fala, o incômodo com situações existentes em sua unidade, como por exemplo, chefes de departamentos que não mantêm comunicação com as demais pessoas da equipe; por outro lado, o entrevistado não mostrou-se entusiasmado a propor mudanças neste cenário. Esta postura vem

ao encontro das dificuldades relatadas na implementação de tal ferramenta em setores públicos, conforme afirma Silva et al. (2014).

Diante disso, considerando-se a perspectiva do planejamento como uma ferramenta para o desenvolvimento e aprimoramento de uma instituição pública, como no caso deste estudo, ressalta-se que existem outras variáveis que influenciam direta ou indiretamente a implementação dessa prática. Para Rorato e Dias (2011) as mudanças ligadas à globalização, à flexibilização de processos, ao planejamento e às novas formas de organização do trabalho ocorrem em todos os tipos de organizações, inclusive nos setores públicos; porém, nestes, tais alterações refletem a luta de forças resultante da necessidade de mudanças e inovações em oposição a burocracia arraigada no sistema público tradicional. Segundo os autores, esse fato é evidenciado quando se observa o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), onde se busca a articulação e o aperfeiçoamento dos processos de gestão, mas, por outro lado, encontram-se obstáculos burocráticos na sua efetivação.

Em estudo realizado por Faria e Meneghetti (2011), com base na visão dos pesquisadores Tragtenberg e Prestes Motta, é destacado que para estes a tendência à burocratização afeta diretamente a produção de conhecimento. Devido a isso, se mostram resistentes em acreditar na capacidade emancipadora da educação, já que faz parte de um sistema educacional burocraticamente estruturado.

Outro aspecto que deve ser considerado no processo de gestão é destacado por Silva et al. (2013), quando observa que emerge no cenário atual das organizações a urgência em articular as necessidades da gestão organizacional com o desenvolvimento humano e social dos colaboradores. Os autores ainda reiteram que tal abordagem parece ser fruto da modernidade organizacional, que associa processos individuais e coletivos como forma de contribuir para o desenvolvimento e melhor desempenho das organizações.

No entanto, associar esses processos não é uma tarefa simples, pois fazer com que os indivíduos compreendam que os objetivos individuais devem apresentar relação direta com os objetivos coletivos encontra dificuldade pela própria natureza humana, que tem nos interesses individuais o norteador de seu comportamento (CONNOR e DAVIDSON, 2003).

Nesse sentido, tanto o difícil entrelaçamento entre o individual e o coletivo como a burocracia existente no serviço público, podem ser constatados nas relações entre os atores e nos processos internos (SILVA et al., 2013; RORATO e DIAS, 2011). Em relação à instituição pesquisada, pode-se constatar essa questão nos trechos dos relatos de E3, E11 e E12.

Os gestores do hospital mesmo... ninguém quer muito ser gestor de setores né, porque a burocracia emperra, a solução para esses problemas, elas são muito demoradas.

Passa por todo processo de licitação de construção, olha os prédios que eu tenho inacabados aí... eu não sei se a licitação foi bem feita ou mal feita. Eu não entendo essa parte, mas a gente vê que aquele prédio ali... tá inacabado, poderia a gente tá operando... poderia tá resolvido... mas tá inacabado, o outro aqui tá parado também, tem outro prédio da fonoaudiologia parado também... (E3)

Até porque hoje pelo fato de termos poucos professores, se compararmos a nossa universidade, hoje ela está entre as vinte melhores, mas se tu comparar com outras universidades que estão entre as vinte melhores o nosso número de docentes não é grande, muitas vezes essa parte mais burocrática de registrar e fazer relatórios, muita gente acaba não fazendo por falta de tempo. Acaba se envolvendo na pesquisa... tendo bons resultados e muitas vezes nem registrado ele foi. (E11)

Sabe que hoje em dia tu encontra cada dia menos pessoas que querem ser gestores, ser chefes de departamento, coordenadores de curso de graduação e pós-graduação, porque infelizmente com o passar do tempo, se perdeu o poder, ou seja, muitas coisas acontecem dentro da subunidade que você não tem mais o poder, entra um guru novo lá como coordenador e o professor mais velho nem te respeita como chefe então se perdeu muito essa parte, e se perdeu porque o mandato é 2 anos depois de você ser chefe você volta a ser professor de novo, o que acontece hoje dentro desse problema dentro dos departamentos a maioria dos departamentos se tem problemas interpessoais existe assim o individualismo, existe pessoas que querem, ou seja, ficam competindo pra querer aparecer mais que os outros quando na realidade todos somos da mesma instituição, então o quê que acontece o trabalho participativo o coleguismo diminuiu muito principalmente para as novas gerações os mais novos são muito mais individualistas, esses são os problemas que nós temos relatados em relação aos mais profissionais mais antigos. (E12)

Além das dificuldades já relatadas para a implementação de ações associadas ao planejamento, tem-se o fato dos gestores das instituições de ensino superior não possuírem conhecimento na área de gestão. Na visão de Santos e Bronnemann (2013) para enfrentar tais desafios, as instituições necessitam ampliar sua efetividade gerencial, o que demanda habilidades de seus diretores para lidar com diferentes situações.

Contudo, a maioria dos gestores é docente e precisa conciliar as atividades da academia com as da gestão, o que deflagra situações adversas em suas atividades rotineiras. Além disso, os gestores normalmente não possuem, antes de assumirem o cargo, conhecimento acerca de gestão, o que pode acarretar diferentes dificuldades. Nesse sentido, pode-se constatar nos trechos das falas de E5 e E10, que muitos dos gestores parecem não ter o conhecimento e/ou a experiência necessários para desempenhar as diversas atividades que lhes são impostas, ocasionando com isso, dificuldades em gerir as adversidades que ocorrem ao longo do período da gestão.

A maioria gestores nos centros são docentes, eles se preparam talvez a vida inteira deles, 20 anos ou mais pra serem professores, né, e não para serem diretores, enfim, exercer funções de comando, de chefia, né. Então na verdade é um papel, onde você é muito mais eleito politicamente por ter uma questão de liderança né, mas quando

you vai pra parte administrativa as vezes não é só a liderança que é exigida. Você tem que ter conhecimento de direito, de economia, de finanças, de planejamento, de administração e uma série de coisas que talvez nem todos nós tenhamos e talvez não tenhamos no volume adequado a função que a gente exerce por isso é muito importante que se haja uma descentralização do poder de decisão, enfim, dos papéis para que se possa tocar uma instituição. (E5)

Muitos dos gestores são jovens na função, não jovens de idade, mas jovens na função, muitos deles se preocupam muito com a parte de legislação, muitos deles recorrem, por essa falta de experiência em gestão, como a gente também tem, a direção do centro para sanar dúvidas então, eu diria que comportamentalmente a um sentimento, a uma caracterização as vezes de insegurança causada não por incompetência mas sim por inexperiência, há uma preocupação na busca da informação que as vezes não chega até nós... isso eu acho um fator importante da instituição, né em relação do que pode e o que não pode ser feito né, mas em termos comportamentais mais pessoais são pessoas que tem vontade de ajudar, são pessoas com iniciativa, porque hoje estar em um cargo de chefia requer antes de tudo uma boa vontade em colaborar porque se a gente for olhar muitos cenários de organização ninguém se sentiria estimulado até porque se pegar chefe de departamento, coordenador de curso, a remuneração é muito eu diria irrisória pelo grau de responsabilidade dessas pessoas. (E10)

Diante do exposto, após destacar os aspectos trazidos pelos entrevistados acerca da categoria a priori planejamento, a seguir, será apresentada a categoria assumir riscos calculados.

5.2.3 Assumir riscos calculados

A categoria assumir riscos calculados, definida a priori, conforme mencionado anteriormente, compõe o conjunto de realização proposto por McClelland (1972), considera o indivíduo possuidor de característica empreendedora àquele que avalia as diversas alternativas e calcula os riscos previstos; àquele que age para reduzir os riscos ou controlar os resultados e àquele que se coloca em situações desafiadoras; dentre outros aspectos.

Este sujeito inserido no ambiente de trabalho é influenciado pela volatilidade desse ambiente e das alterações constantes características da esfera pública, o que repercute direta ou indiretamente em sua forma de agir e de gerir. Nesse sentido, a partir da mudança vivida pela sociedade moderna, surge à necessidade da criação de novos processos e de novas tecnologias que acompanhem este novo ritmo. Diante disso, a busca por profissionais que estejam engajados com estas novas formas de trabalho se torna necessária; razão pela qual o indivíduo empreendedor vem ganhando espaço neste novo contexto, visto ser este capaz de criar coisas novas e assumir riscos (HISRICH et al., 2009).

Segundo Antunes et al. (2010), ser empreendedor não é apenas possuir um acúmulo de conhecimento, mas sim ser capaz de estabelecer prioridades, ter atitudes e comportamentos necessários na busca de novas formas de trabalho e aplicar sua capacidade de inovar. O

empreendedor é capaz de persuadir positivamente colegas, colaboradores, fornecedores e fazer com que suas ideias sejam aceitas pelo grupo e possam ser desenvolvidas.

Para Timmons (1994) o empreendedor procura compreender seu ambiente com o intuito de monitorar as variáveis para que o seu negócio dê certo e somente assume riscos previamente calculados. Para isso, o empreendedor promove a interação entre o indivíduo e o ambiente, sendo que o cenário, as aspirações e as características pessoais do gestor o influenciam, bem como repercutem no desenvolvimento de suas atividades.

Nesse sentido, procurou-se identificar as características empreendedoras dos entrevistados, a partir de seus relatos, que fossem aderentes a esta categoria de análise. Foi possível verificar, que alguns dos entrevistados demonstram preocupação em inovar e poucos em assumir riscos calculados no desenvolvimento de suas atividades. Este resultado sugere a necessidade de reflexão acerca da função do gestor e das características comportamentais do mesmo, no intuito de aprimorar o processo de gestão da instituição.

Tais constatações podem ser conferidas no trecho da fala de E1, no momento em que o entrevistado afirma conhecer sua unidade, bem como suas principais necessidades; ressalta que enfrenta as adversidades com propostas que venham ao encontro dos objetivos de sua unidade de ensino. Relata, ainda, que realiza um trabalho em conjunto com a Comissão Setorial de Avaliação Institucional, estando aberto às críticas e sugestões oriundas do processo de avaliação, evidenciando com isso característica empreendedora, em especial, no momento que se refere à ação de avaliar, pois tal aspecto encontra suporte em McClelland (1972) quando afirma que o indivíduo empreendedor avalia sempre que necessário.

Por outro lado, em outro trecho, o mesmo entrevistado, demonstra características que não encontram suporte naquelas identificadas como empreendedoras, pois se mostra ressentido, perseguido e magoado; enfim, essa dicotomia traz a singularidade do indivíduo frente a situações de adversidades (LAZARUS e FOLKMAN, 1994).

O centro se encontra em dois grandes desafios: primeiro é a gestão da infraestrutura... que é necessário expandir e necessário qualificar... e a outra é a gestão pedagógica... como é um centro voltado para a formação de professores... dentro do projeto político pedagógico e dentro do plano de gestão de que forma a gente vai poder adequar essas necessidades dessa realidade... é isso aí... e tem sido um grande desafio para gente... a gente tem trabalhado diretamente com a Comissão de Avaliação... no sentido desse ano avaliar o PPP do centro... (E1)

Eu tinha todos os motivos para ter muito ressentimento... mas eu tentei transformar tudo isso em muita resistência, em muita resiliência... no sentido de que por mais desafios que a minha carreira estava colocando... porque era muito difícil... dei aulas em cursos fora da minha formação... dei aulas nos piores horários... um se contrapondo contra o outro... perseguições políticas muito sérias dentro do centro... porque eu não era o candidato que eles estavam esperando mas mesmo assim com o

tempo eu consegui superar... e a minha estada hoje na direção foi o grande indicador dessa superação né... eu consegui ser aceito por essa comunidade e por esse grupo que tanto me perseguiu lá dentro. Foi difícil entrar na UFSM... (E1)

De acordo com Hisrich et al., (2009) em relação a um indivíduo, determina-se que um comportamento empreendedor compreende tomar iniciativa, estruturar e reestruturar sua participação na sociedade a fim de ajustar recursos e situações para o seu desenvolvimento enfrentando riscos e a possibilidade de nem sempre ter sucesso.

Esse pensamento encontra suporte em Minello (2014), quando afirma que o empreendedor é aquele “que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações”. Os trechos dos relatos de E2, E7 e E9 ilustram o exposto.

“Na minha época em 78, 79, 80 ou você estudava ou você comia... então a gente preferia comer... e estudo, só estudo ruim e a noite. Aí eu vendo as pessoas crescerem e eu naquela filosofia de só trabalhar... percebi que estudando ou não eu ia continuar tendo problema financeiro então vou estudar, ser um pobre “estudado”. Aí comecei a estudar e durante esse tempo, trabalhei na cooperativa como faturista por 4 anos. Ali guardei dinheiro e terminei o ensino médio na cooperativa; aí fui para São Paulo fazer cursinho, fiz um ano de cursinho só estudando em São Paulo no colégio objetivo na matriz de São Paulo, ou seja, a gente sempre foi pequeno mas pensava grande”. (E2)

“Eu terminei o mestrado em janeiro de 2000, entrei no doutorado em março, certo, aí em seguida veio a bolsa no primeiro ano do doutorado... então, me desliguei da prefeitura, me lancei, pô... fazendo doutorado eu vou continuar na prefeitura? Eu preciso de uma coisa melhor, mas eu preciso romper, se não tu fica sempre naquele seguro... me exonerei da prefeitura e quando terminei os créditos eu comecei a olha concurso nas universidades, e aí apareceu uma faculdade, fui pra lá... quatro candidatos, fiquei em primeiro lugar me deram 20 horas e já estavam de olho porque eu estava no doutorado, de olho no meu título pra montar um doutorado em educação, aí quando eu passei aqui na UFSM, a Pró-reitora me chamou e me ofereceu 40 horas, tipo, fica né!!!” (E7)

Aqui teve uma implicação muito particular, que foi o ano de 2013, porque nós tivemos, junto com todo aquele processo da Kiss, que foi um processo muito complicado para todos nós em geral, e para todos nós da gestão, de modo particular. Todos os centros de ensino da UFSM foram afetados pelo problema de um modo ou de outro. Nós tivemos aqui em 2013 também a questão dos 50 anos do Centro, que foi um desafio muito grande coordenar um conjunto imenso de eventos e atividades voltadas a data e tudo mais. Desde a organização mais macro, até todo o dia a dia, que é onde de algum modo as questões todas de todas as áreas e de todos os cursos, elas caem, elas respingam, como que se planeja isso, como que se pode mediar os conflitos, que são de variada ordem, que são naturais ao processo como esse nosso, o processo de fazer gestão de uma universidade pública, então eu acho que os fatos decorrem daí. (E9)

Para Kearney et al. (2009), empreender em uma instituição pública resulta em inovação, desenvolvimento de serviços ou novos serviços, novas tecnologias, novas técnicas

administrativas, novas estratégias, assunção de riscos e proatividade. Segundo Bernier e Hafsi (2007, apud KEARNEY et al., 2009), o comportamento proativo, inovador, ousado e arriscado caracteriza o empreendedor. Nesse sentido, o gestor deve ser um indivíduo proativo, inovador, buscar novos desafios e instigar sua equipe a aspirar novas possibilidades. Os relatos de E5, E6, E10 e E11 ilustram o exposto.

Com a coordenação do curso superior, a participação frequente em conselhos, em colegiados, enfim... participei também do conselho universitário como membro eleito, surgiu então uma discussão nossa de querermos algo mais pra unidade, enfim... querermos mudanças, querermos progressos, querermos expansão da unidade e depois de uma longa discussão entre as pessoas da unidade nós resolvemos fechar uma proposta do que nós pensávamos para a unidade.

...o fato de nos termos oportunizado a comunidade acadêmica a discussão sobre a questão da migração da unidade para rede de Institutos, então talvez esse espaço não tenha sido oportunizado da maneira tão democrática como foi dessa vez, e dessa vez tem sido debatido de forma democrática, transparente, e bastante prolongada né, a unidade teve oportunidade então de tomar essa decisão e hoje estamos aí já no Conselho Universitário, muito próximo de nos tornarmos um campus de Instituto e aí nós vamos triplicar nossa capacidade de atendimento, então quer dizer, isso tudo demonstra muito desprendimento da parte não da direção, mas de todo, da unidade de as vezes de sair da sua zona de conforto e buscar um algo a mais para comunidade regional. (E5)

... quando eu cheguei aqui tava começando o reuni na UFSM e naquela época o que aconteceu, que muita gente soube né é que a universidade tinha aderido ao reuni e os centros né, direções de centros não acreditavam muito, foram épocas muito ruins de recursos né, não achavam, não acreditam que esses recursos iam viriam, então os diretores das escolas naquela época se reuniram e resolveram propor que as escolas oferecessem os cursos de tecnologia. Como eu tava chegando o diretor na época me chamou, pra me testar eu acho, disse pega esse projeto e vamos tocar e aí eu comecei o projeto de tecnologia em fabricação mecânica que já tinha feito lá em Sapucaia e outra colega em Redes de Computadores. E aí nós aprovamos o projeto, começamos então... tinha seleção de prédios, de equipamentos, processo de compras, licitações, enfim. Então, naquele ano quando o curso começou a funcionar então, passei a ser o primeiro coordenador do curso, e acho que fui um ou dois anos na contratação dos Prof. novos que chegaram...(E6)

Fui chefe de departamento, fui coordenador substituto e aí em 2011 quando teve a eleição do Centro fui eleito então como vice-diretor do Centro, né, então a partir daí as atividades administrativas elas foram, digamos assim, se cruzando com as atividades que eu tenho de pesquisa, pesquisa de pós-graduação, também trabalho muito na parte de extensão, eu hoje sou avaliador da secretaria de educação do estado nos projetos, nos próprios COREDES; toda essa parte... tenho uma interlocução muito forte com o governo do estado, eu tenho um projeto com a EMATER Estadual que é na parte de piscicultura... de extensão, com os COREDES e CODEMAU e coletivo da várzea são quarenta municípios... (E10)

Diariamente são diversas demandas, dos diferentes segmentos... tem aquele trabalho de rotina, mas a gente tenta se desvencilhar disso, ou pelo menos tirar um tempo para pensar em projetos mais empreendedores, mais inovadores, essa questão da reestruturação do setor administrativo... também temos um projeto de melhoria do espaço de convivência do servidor. Eu também já negocieei com o departamento de arquitetura e com uma professora do paisagismo, com relação a revitalização dos espaços externos do centro... então a gente quer melhorar esses espaços para que sejam mais bem cuidados e aproveitados por todos os segmentos. Também queremos promover atividades culturais, queremos criar um projeto que pelo menos uma vez ao

mês os segmentos desfrutam de atividades culturais, como, por exemplo, exposições, enfim... atividades artísticas das mais variadas. Se tem trabalhado, pelo menos neste começo, é a estimulação de criação de novos cursos, um dos cursos que está para ser criado é o de biotecnologia e o outro de Paleontologia. (E11)

Com base no estudo comparativo realizado por Kearney et al. (2009) em relação ao empreendedorismo público e privado, é possível inferir que gestores de instituições públicas enfrentam situações adversas e complexas diante de aspectos como autoridade, tomada de decisão e inovação. Quanto à autoridade no serviço público, observa-se maior nível de controle; quanto à tomada de decisão, menor autonomia decisória e flexibilidade, porém, mais transparência nas decisões; e por fim, quanto à inovação, os gestores procuram superar os obstáculos burocráticos e políticos enfrentados diante da inovação (SILVA et al., 2014).

Os trechos dos relatos de E3 e E10 ilustram o exposto.

Por exemplo, os alunos têm uma bolsa, mas a bolsa é só por dois anos, lá da FATEC. Aí se for por mais de dois anos tem que justificar, se tu autorizar a justificativa ele fica mais algum tempo, até se formar ou alguma coisa assim.

Aí, daqui, vamos dizer, quatro, cinco anos uma denúncia ou um promotor acha que aquela justificativa não era válida, isso que preocupa a gente, cada vez que eu tenho que fazer... eu fico pensando, digo, agora a gente acha que é tudo legal, que é justo, a gente ter uma justificativa aceita... então isso é que me preocupa muito na administração pública, tu assina um monte de papel... e aí um dia qualquer alguém vem... aí daqui a pouco se aquilo chega a ser contestado por algum motivo, as vezes, eu costumo anotar muito as coisas... Porque daqui a dois anos se me perguntarem eu não vou lembrar porque que eu dei aquela bolsa, porque que eu justifiquei, sabe? Isso é uma coisa que a responsabilidade do cargo deixa a gente sempre muito inseguro nesse sentido. Isso é uma coisa que quando eu vejo algumas pessoas serem envolvidas judicialmente em algum processo da universidade... alguma coisa... eu sempre fico preocupado assim. Esses dias mesmo tinha uma solicitação e eu não queria dar porque estava com medo... Eu sempre fico com o pé atrás coisa que me marca muito é quando tem esses problemas judiciais e a pessoa se sente insegura. (E3)

A unidade em muitos casos assume o papel de reitoria, eu cito aqui pra você como exemplo a própria PRAE hoje, a direção atua como assistência estudantil tá, claro que a PRAE ela é efetiva mas nós temos um grupo de apoio pedagógico educacional que faz o papel de mini PRAE, qual é o grande problema que eu vejo nesse cenário, isso não está institucionalizado dentro dos regimentos mas ele funciona na prática, então isso como gestor muitas vezes gera uma insegurança de ações e inclusive de insegurança jurídica né! Nós temos um fato, vários servidores laboratoristas estão lotados num setor que se chama secretaria de cursos, isso pode dar problema para a gestão então a grande questão que eu vejo é essa... nós temos que fazer ou estruturar um centro que funcione, mas ao mesmo tempo tem que ter garantias legais e garantias organizacionais para que isso ocorra de uma maneira satisfatória né. (E10)

Quanto às falas de E3 e E10 é possível perceber que ambos os entrevistados se sentem inseguros diante das diversas situações que se apresentam no desenvolvimento das atividades de gestão. A pesquisadora percebeu ao longo de ambas as entrevistas, que pareceu tratar-se de

características de insegurança distintas, ou seja, enquanto E3 demonstrou medo, insegurança, inquietação (GROTBERG, 2005) em relação aos riscos provenientes da função de gestor, principalmente em decorrência das responsabilidades a que é submetido, podendo ser pessoalmente prejudicado; E10 parece sentir-se angustiado em relação a algumas ações realizadas pela unidade, as quais se mostram pouco consistentes no que se refere ao atendimento à legislação.

Contudo, na fala de E3, constatou-se que esses sentimentos de angústia e medo tiveram origem em situação vivida anteriormente pelo entrevistado, por conta de acusações que seu chefe, na ocasião, foi submetido, sendo este indivíduo de sua inteira confiança. Fato como esse – responsabilização do gestor devido à função ou cargo – parece gerar insegurança àquele que responde pessoalmente pela atividade. Tal consideração encontra-se ilustrada a seguir:

Uma coisa assim que me abalou bastante porque a gente teve uma influência direta aqui, foi quando nosso diretor foi afastado né, por causa da fundação, ele era da parte financeira, né... Nós ficamos quase 3 meses aqui naquele problema... quando ele foi afastado. Então isso deu um problema assim para o centro, principalmente que todo centro, julgava que ele era inocente porque ele era... todos conheciam muito ele. Ele era como é que se diz... esses cargos da fundação onde ninguém ganha nada... é, por exemplo agora eu faço parte do conselho, né... então, a gente... depois ocorre qualquer ilegalidade as vezes a gente termina se envolvendo... assim, então essa parte burocrática eu acho bem perigosa dentro da universidade (E3)

O exposto encontra suporte em Santos e Bronnemann (2013) quando afirma que as Instituições de Ensino Superior, apresentam complexidade em sua estrutura e organização, sendo comum o enfrentamento de diversos desafios, entre eles, as exigências legais e as normas de entidades reguladoras.

Já nas falas de E4 e E11, logo a seguir, parece existir um interesse da universidade, em especial das unidades em questão, em abrir novas frentes, pois o incremento de cursos novos é de fato uma ação empreendedora (KEARNEY et al., 2009), uma vez que representa o compromisso da instituição com a expansão do ensino superior; caracterizando-se da mesma forma, como ação inovadora, no momento que gera a possibilidade desses cursos contribuírem a curto prazo com o desenvolvimento econômico e social vindo ao encontro de características presentes em uma universidade empreendedora (GUARANY, 2010).

Contudo, a abertura de novos cursos traz riscos naturais provenientes de tal ação, podendo, não apresentar demanda, não receber recursos necessários à sua manutenção, ou ainda, não atingir os objetivos propostos no seu Projeto Pedagógico de Curso, o que exemplifica, os desafios impostos pela gestão (MOTTA, 2013).

Diante disso, no momento que os entrevistados demonstram interesse, entusiasmo e proatividade, enquanto idealizadores da abertura de novos cursos, esse fato, os identifica como possíveis empreendedores, uma vez que, tal ação é tida como uma ação empreendedora.

Bom...ensino, então o que a gente tem lá...tem 14 cursos, aumentamos, eram 6 cursos de graduação fomos à 14, aproveitamos o REUNI e tem mais um projeto em expansão que tá no MEC sendo avaliado mais 3 cursos de graduação novos e mais 5 duplicações. Os cursos que estão em andamento são engenharia de energia, engenharia automotiva e engenharia de materiais, além dos dois que já foram aprovados, o de comunicação e o aeroespacial. Teve esse pulo grande, isso aí! (E4)

Se tem trabalhado na unidade, pelo menos neste começo, é a estimulação de criação de novos cursos, um dos cursos que está para ser criado é o de biotecnologia e o outro de Paleontologia. (E11)

Diante do exposto, após destacar os aspectos trazidos pelos entrevistados acerca da categoria de análise a priori assumir riscos calculados, será apresentada a categoria desenvolvimento econômico e social.

5.2.4 Desenvolvimento econômico e social

Resgatando-se a ideia de Etzkowitz (2013) sobre universidade empreendedora, apresentada anteriormente, o autor sugere que esse tipo de instituição deva considerar o desenvolvimento econômico, social e regional como sua “terceira missão”, trazendo essa importante perspectiva ao contexto organizacional, contribuindo para a transformação do modelo antigo – universidade de pesquisa (GUARANYNS, 2010) – e estimulando o surgimento de ações e atitudes empreendedoras na instituição.

Para Guaranyns (2010), uma universidade empreendedora valoriza as oportunidades comerciais para a pesquisa e desenvolve a habilidade de transformar o conhecimento em uma atividade econômica. Para a autora, a universidade empreendedora promove o desenvolvimento econômico e social com base na transformação da pesquisa tradicional para a pesquisa empreendedora. Diante disso, pesquisas realizadas dentro da universidade, devem ser implementadas junto à comunidade, oferecendo, dessa forma, produtos e serviços inovadores que contribuam com o desenvolvimento da comunidade.

Na visão de Audy (2006), as universidades estão passando por transformações em direção a uma universidade empreendedora. Este movimento está sendo incentivado pelo desenvolvimento de projetos de pesquisa junto às empresas, pelo apoio e incentivo governamental representado pela interação com as universidades e pela maior demanda da

sociedade por um novo posicionamento das universidades no desenvolvimento econômico e social.

Diante disso, a existência nas universidades, de incubadora tecnológica, núcleo de inovação tecnológica e/ou parque tecnológico, promovem e impulsionam projetos de pesquisa, que em muitos casos, apresentam como objetivos, contribuir com o desenvolvimento econômico e social da região, a partir de produtos e/ou serviços inovadores voltados para a comunidade, e social, por meio da geração de empregos e da melhoria na qualidade de vida.

Contudo, Clark (2006) relata o problema enfrentado por muitas universidades, a partir do depoimento de importantes gestores destas instituições. Salienta que segundo seus investigados, somente universidades que apresentam autonomia ativa, conduzida por um ponto de vista empreendedor estão em condições de se mover rapidamente frente às mudanças. A busca por uma universidade empreendedora requer uma mudança no *status quo* de seu quadro funcional, fazendo com que o grupo trabalhe em favor de um processo de tomada de decisões que promova mudança significativa. Para Clark (2006, p. 1), “O corpo docente tradicional e os novos gestores devem estar próximos nos múltiplos níveis da organização, especialmente no coração da universidade, caso se busque uma reforma adaptadora efetiva”.

Nesse sentido, a categoria desenvolvimento econômico e social, teve como foco identificar o entendimento dos diretores de unidades universitárias quanto à posição de sua unidade e da universidade frente ao movimento de aproximação desta com a comunidade a fim de promover o desenvolvimento econômico e social na comunidade, quer por meio de projetos de pesquisa, quer por meio de projetos de extensão ou ainda, por outros meios, como por exemplo, incentivos governamentais.

Salienta-se que os diretores entrevistados nesta pesquisa, representam os gestores da instituição que mantem interlocução direta com os demais segmentos presentes na universidade. Nesse sentido, para Ferreira (2008), o gestor é considerado chave na condução do processo de transição de uma universidade de pesquisa para uma universidade inovadora, proativa e/ou empreendedora. Ele pode ser o indutor desse processo, desde que tenha interesse em incentivar que seu grupo saia do *status quo* e busque novos desafios, a partir; por exemplo, da implementação de projetos ligados ao foco de uma universidade empreendedora e da interação constante com a comunidade.

Em um primeiro momento, essa seção procurou identificar o entendimento dos entrevistados quanto ao papel que a sua unidade desempenha frente ao desenvolvimento econômico. Nos relatos de E1, E3 E8 e E9, ilustrados no Quadro 09, foi possível verificar em suas falas, depoimentos sobre ações específicas desenvolvidas em suas unidades e oferecidas à

comunidade; e que, para os entrevistados, tais ações parecem contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento econômico e social.

Entrevistado	Categoria desenvolvimento econômico e social
E1	<p>Há... todos tem fomento de bolsas do governo federal... todos têm auxílio para estes professores participarem... e isso tem movimentado muito a economia da cidade e também tem movimentado a própria prefeitura e as secretarias municipais de educação... aquela comunicação que todo mundo diz que a universidade não tem... eu não vejo isso... o nosso centro está com muita sintonia... a gente não está conseguindo tempo de visibilidade... eu acho que isso a gente teria que investir também... agora eu quero falar com o gabinete do reitor para dar visibilidade para essas enormes ações que estão sendo realizadas... com a TV campus... radio universitária... com entrevistas... a estes professores, para valorizar essas pessoas que tem esse espírito de inovação e de busca de recursos junto ao ministério de educação.</p> <p>Eu vejo uma mudança significativa nas práticas de alfabetização... por exemplo... crianças que no início não sabiam ler e escrever estão chegando no final do ano e ao final do programa lendo e escrevendo... crianças que eram tidas como candidatas a marginalidade, que não seriam absorvidas nem para a área de construção civil... porque não teriam condições nem de ler o percentual que vai no cimento, na argamassa... sabe... eu vejo esta mudança no país... eu vejo o retorno das nossas ex alunas... como professoras das redes... retornando à universidade fazendo mestrado, doutorado... voltando como professoras na universidade... isso me dá muita esperança... de ver a mudança na cultura.</p>
E3	<p>Eu acho que quando a gente insere educação nas pessoas, por exemplo, nos programas PET né... o centro tem vários programas com a comunidade... acho que faz palestra com a comunidade. Essa parte social acaba levando, acaba agregando saúde com a parte social. Porque a parte social tem a ver com saúde né... Se a pessoa não tem bons hábitos de higiene, não tem bons hábitos alimentares ela não fica bem... Então a parte social tem haver muito com a saúde né, então acho que a parte de enfermagem eles fazem muito esse trabalho social aí... em função da saúde né... Então eles ensinam essa parte, essas pessoas a ter um comportamento melhor em função de obter saúde, em função das orientações, então a terapia ocupacional também é importante nessa área, e a farmácia tem alguns projetos também... então acho que essa é a parte social...</p>
E8	<p>Tem o Projeto SEBRAE... tem um projeto do professor que trabalha com cultura... outro com Kilombolas, outro com indígenas... ou da sua linha de pesquisa... eles tentam conseguir financiamento com órgãos externos... mas tem... tem muita coisa que eu acho que é feito... mas é tudo muito isolado... a direção tem controle... nós sabemos, nós incentivamos... na medida do possível... (E8)</p>
E9	<p>Acho que essa é uma consciência que cresceu com a Copa do Mundo no Brasil, embora o futebol não seja exatamente a arte em sentido <i>strito</i>, acho que o valor da arte como preservação cultural e como “digamos assim” como agregado econômico, ele é uma coisa que tem crescido. Veja por exemplo, nós temos, não é nosso, mas está próximo da UFSM: o projeto CUICA, aqui em Camobi... que é de um moço formado no curso de música, e que tem uma interface interessante com o curso até hoje. Ele faz esse trabalho na comunidade, com a UFSM. E acho que tem um valor econômico muito interessante, econômico e social, porque ele, através da música, ele resgata a autoestima, vai às escolas e tudo o mais. Numa outra conta, esse sim com movimentação econômica evidente, o festival de inverno, que tem uma presença muito forte do curso de música e da universidade no sentido geral, com uma programação cultural que leva metade de Santa Maria. E acho que o nosso desafio é esse, misturar arte e cultura, como é que isso pode se transformar no produto, de modo a gerar/gerir ou movimentar economias, no sentido do ganho mesmo?? Então eu acho que essa interface existe.</p>

Quadro 09 - Categoria desenvolvimento econômico e social.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Para Guarany (2010) um dos aspectos importantes para a criação de uma universidade empreendedora, conforme mencionado no referencial teórico, é a ação de promover o desenvolvimento econômico e social, uma vez que, ações ou projetos desenvolvidos nas universidades tenham como resultado melhorias significativas na economia da região ou na comunidade local.

Nesse contexto, Wanzinack e Signorelli (2014) enfatizam que é de vital importância o investimento em educação, ciência e tecnologia para que o Brasil se desenvolva. E salienta o papel das universidades, onde seu caráter crítico e inovador contribuem de forma significativa com a promoção do desenvolvimento de uma região por meio da educação, pesquisa científica, extensão e inovação tecnológica.

Em um segundo momento, essa categoria se propôs a identificar a compreensão dos entrevistados quanto ao papel que a universidade como um todo, representa frente ao desenvolvimento econômico e social. Os relatos das falas de E4, E7 e E11 demonstram tais considerações (QUADRO 10).

Entrevistado	Categoria desenvolvimento econômico e social
E4	A UFSM pra mim é a mola propulsora da cidade, a gente vê várias vezes aí só pegar nosso orçamento e tal... claro que ainda assim... Santa Maria seria outra cidade se não tivesse a UFSM seria talvez, não menosprezando, mas uma cidade do porte de São Gabriel, e não o que é hoje... mas em função também do exército e principalmente da UFSM ficou uma cidade prestadora de serviço e olha agrega um valor fundamental aí o nosso orçamento só pra ti ter ideia é um milhão e trezentos, e desse valor 85 a 90% é salários...
E7	Olha o que é Santa Maria hoje, 300 mil habitantes. Esses 50 anos da universidade mudaram drasticamente a região central né, drasticamente e numa exponencial né... começou mudando um pouquinho mudando um pouquinho tu vê o número de cursos que a gente tem. Tu imagina... quanta gente vem pra cá que troca que te faz né, quanto dinheiro a universidade gera pra comunidade...a gente sabe que gera esse turismo acadêmico tu faz um evento aqui tu traz gente, tu manda gente, eu creio que a UFSM tem uma função... e não tô falando do nosso salário dessas 5.000 pessoas que ganham muito bem, TAE'S e docentes ganhamos muito, fora daqui não ganharia, a gente ganha muito bem isso é uma injeção mensal. Fora isso fora a folha de pagamento como subprodutos né...
E11	Basta comparar os números... enquanto o orçamento da UFSM é em torno de um milhão, o da prefeitura é de quatrocentos milhões. É absurdamente... isso já diz muita coisa né... Por outro lado, a universidade é realmente o foco central do desenvolvimento regional, mas acho que ela transcende isso...a missão de uma universidade vai muito além, muito além...de se preocupar com o desenvolvimento de uma região menor, essa universidade está inserida em um contexto nacional, internacional, estamos também em uma região do MERCOSUL. Acho que o papel e a missão da universidade têm que transcender esse aspecto regional, eu acho muito pequeno, até pouco ambicioso.

Quadro 10 - Categoria desenvolvimento econômico e social.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Ao analisar os trechos do Quadro 10, evidencia-se que os entrevistados têm a compreensão em relação à contribuição da UFSM enquanto fomentadora do desenvolvimento econômico e social, muito mais, como uma geradora de rendas para a cidade e região, do que

como, uma formadora de pessoas que sejam capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, conforme destacado na missão da UFSM, no capítulo 4 (PDI – 2011/2015 – UFSM). Essa percepção evidencia, aparentemente, que para esses gestores, o papel da universidade enquanto participe no processo de desenvolvimento econômico e social, está diretamente relacionado à ação de gerar renda para a comunidade e região.

Por outro lado, alguns dos entrevistados se manifestaram, de forma a destacar a importância que a UFSM representa no desenvolvimento econômico e social enquanto formadora de pessoas, e o significado que essa ação representa para a sociedade. Tais considerações podem ser visualizadas a seguir, nas falas de E2, E5 e E10.

Olha... a gente tem trabalhado os nossos cursos, como são cerca de 70, 80 pessoas que estudam lá que são da região... essas pessoas levam para suas casas, levam para seu bairro, para sua cidade, comunidade a nossa formação, porque qual a comparação que a gente faz... a gente quando tá se formando, a gente fala, pô não aprendi nada porque você se compara com seus pares que estão ali do seu lado... quem ficou lá parado no tempo e não teve estudo... é isso que a gente faz lá... esse é Tá todo mundo no mesmo nível aí... quando você vai para sua cidade para seu bairro, para sua comunidade, você vê o quanto você aprendeu, você se compara com o nosso diferencial (E2)

Nas ações de ensino, nós estamos participando do programa do governo federal que é o PRONATEC, Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, nós estamos atualmente promovendo cursos desde a formação inicial continuada até a formação técnica em 15 municípios remotos, na região, houve ensino a distância então, aquelas plataformas educacionais pela internet, ou presencialmente, os professores vão até lá, dão o curso e voltam e até eventualmente abrindo editais e contratando professores externos também, então é uma ação de ensino onde a gente tá envolvendo aí, ano passado a gente envolveu em torno de 400 vagas se não me engano e para esse ano a gente solicitou ao ministério 1250 vagas. (E5)

Projetos de extensão tem levado oportunidades... nós temos trazido eventos pra dentro do centro né, tivemos já o simpósio nacional de apicultura estadual, temos projetos com a EMBRAPA por exemplo na questão do carbono que hoje é questão ambiental enorme estamos entrando em áreas de agricultura de precisão curso de agronomia tem já um programa de pós graduação com mestrado né, então tudo isso são ações que elas estão chegando no desenvolvimento regional, como essa região ele é uma área notoriamente agropecuária, nós já temos casos que egressos dos nossos cursos estão ficando no meio rural, fazendo o que nós chamamos na área agrária de sucessão isso tem gerado renda, gerado desenvolvimento para região então nós temos hoje jovens que nunca teriam condições de cursar um curso UFSM que estão lá por causa da instituição UFSM, então isso é um impacto social que eu diria que hoje ainda a gente não consegue mensurar de forma objetiva mas nos próximos cinco a dez anos isso vai ficar cada vez mais evidente. (E10)

O desenvolvimento econômico e social, caracterizado como um dos elementos formadores de uma universidade empreendedora pode ser estimulado de diversas formas, como foi apresentado anteriormente. Ressalta-se, aqui, o papel das empresas juniores nesse processo, as quais são criadas e incentivadas dentro do contexto universitário, contribuindo para o aprimoramento dos acadêmicos, por meio da prática no ambiente empresarial. Esse aspecto

aproxima a universidade da comunidade e região, favorecendo o desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, em função da relevância dessa atividade para o desenvolvimento de características empreendedoras nos alunos e sua atuação no âmbito social, evidencia-se sua importância para o referido desenvolvimento. Assim, apresenta-se a seguir a categoria empresa júnior.

5.2.5 Empresa junior

A empresa júnior foi adotada como categoria definida a priori por representar um aspecto importante na associação entre o conhecimento transmitido em sala de aula e a prática nas organizações e por ser um dos aspectos propulsores; segundo Guarany (2010), na concepção de uma universidade empreendedora.

Para essa autora, uma universidade empreendedora difere de uma universidade de pesquisa, entre outros aspectos, pelo fato de fomentar e incentivar a manutenção de empresas juniores junto aos cursos de graduação, não apenas como atividade opcional, mas sim como obrigatória, uma vez que a realização de projetos e serviços desenvolvidos nas empresas juniores contribuem para o desenvolvimento do país e para a formação de profissionais capacitados e comprometidos com a sua área de atuação.

Nesse sentido, resgatando-se brevemente a história do surgimento desse tipo de empresa, evidencia-se que o Movimento Empresa Júnior (MEJ) iniciou suas atividades em 1967, na França, onde acadêmicos da *ESSEC Business School*, com vistas a complementar a formação acadêmica, criaram uma associação sem fins lucrativos, denominada *Junior-Entreprise* (MATOS, 1997).

A empresa júnior busca proporcionar ao acadêmico de graduação, condições necessárias, para que dentro do possível, ele possa colocar em prática o conhecimento adquirido de forma teórica. Na visão de Guimarães et al. (2013), entre os principais objetivos das empresas juniores, pode-se destacar: oportunizar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na área de formação; desenvolver a capacidade crítica, analítica e empreendedora; fortalecer a relação com a instituição de ensino; facilitar o ingresso no mercado de trabalho; e contribuir com a sociedade oferecendo serviço de qualidade a preços acessíveis. No Brasil, segundo o censo de 2012 da Brasil Júnior, 7.775 alunos de graduação participam de empresas juniores, em um total de 365 empresas.

Conforme Degen (2009), muitas escolas técnicas e universidades estão criando centros de empreendedorismo com o objetivo de oportunizar aos estudantes um treinamento acerca do

tema, estimulando sua motivação. O autor salienta que essa iniciativa ainda encontra dificuldades em função da imaturidade profissional dos alunos frente as oportunidades de negócio, no qual compromete a implementação plena de tal projeto.

Diante disso, esta categoria teve como foco identificar, junto aos entrevistados, de que forma eles percebem a empresa júnior dentro da instituição e qual é seu entendimento acerca da importância dela no contexto organizacional da UFSM. A partir dos relatos dos entrevistados, é possível identificar que a maioria deles tem a clareza sobre o que representa a empresa júnior, porém, alguns ainda não tem esse entendimento. Estes aspectos podem ser constatados nos relatos de E1, E2, E4, E5, E6, E9 e E12 (QUADRO 11).

(continua)

Entrevistado	Categoria empresa júnior
E1	Eu adoraria uma empresa júnior dentro do centro... para que os alunos pudessem ser incentivados a incubar algum produto pedagógico, algum jogo... elas criam tantas coisas e que muitas vezes não tem incentivo... elas não sabem como proceder...se pudesse ter uma empresa júnior para incentivar estes alunos ao perfil empreendedor... porque o aluno tem que ter esse perfil... senão ele não consegue se desvencilhar desse discurso que nada dá... que a educação é um caos...não tem saída...quem sabe a gente começava um trabalho nestes cursos de formação... uma incubadora em cada centro de ensino... (continua)
E2	Empresa júnior é de fundamental importância, no meu ponto de vista, cada curso deveria ter a sua. Dali você pode ir para a incubadora, é já conhece o que é organização, sê já se sente num contexto organizacional, você vê de onde vem as informações... depois você manda as informações, você já se compromete sabe, então empresa júnior tem que ter... ela é a base de muita coisa
E4	Acho empresa júnior excepcional, nós incentivamos muitas empresas juniores lá no centro. Temos duas pelo menos, e assim, porque a engenharia as vezes forma engenheiro e não é só engenheiro de projeto e tal, tu acaba sendo um administrador, tem que conhecer finanças, administração e isso proporciona, e alguns projetos lá que mesmo que não seja empresa, tipo BOMBAJA, essa forma possibilita a formação plena do acadêmico e acho que a empresa júnior possibilita a formação plena, ou seja, o que ele vai encontra aí fora eu acho isso fundamental, ou seja, essa multidisciplinaridade acho que é esse o perfil que hoje o mercado quer, um profissional multidisciplinar e essas empresas juniores ou outros projetos nessa direção propiciam isso e a gente deu sempre muito apoio.
E5	Nós fizemos lá um ensaio, nós inclusive disponibilizamos uma sala e tal porque nós chamamos de incubadora, nós fizemos isso. E conseguimos ter uma empresinha lá...deu certo...de uns alunos lá e funcionou um tempo, não sei se ainda eles tem hoje, se gerou uma empresa formal na área de computação, se virou uma empresa formal e está no mercado...mas assim, senão foi isso pelo menos o aprendizado a experiência valeu pra eles terem uma ideia de como é ir vender seu produto, colocar seu produto no mercado e na verdade na área de informática pra nós foi né, facilita muito porque hoje em dia pra você ter uma empresa na área de informática não precisa muito né, basta você ter um computador e internet né, contrata um escritório de contabilidade lá e tá tudo resolvido né, tem uma empresa...
E6	A gente percebe o envolvimento dos alunos e a mudança deles de quando eles começaram... a responsabilidade que eles vão adquirindo e a mudança de comportamento a partir do trabalho desenvolvido na empresa júnior. Agora por exemplo, nós tivemos uma participação no evento da cooperativa social/solidária e tudo foi organizado por eles...foram até lá, conversaram com a irmã...vieram encantados. Participaram de reuniões, com grande responsabilidade sobre o evento...foi muito interessante... os alunos acabam aprendendo e passando para os colegas que estão chegando...quando a gente faz uma viagem... eles vão uns e voltam outros, a mudança é muito grande, o crescimento é muito grande. Um professor tem um projeto de extensão, que é uma incubadora tecnológica...ele queria incubar esses alunos do PROEJA em pequenas empresas, prestadora de serviços... tu sabe que hoje instalar um ar condicionado na tua empresa ou em casa é um problema. Esse nosso aluno

(conclusão)

Entrevistado	Categoria empresa júnior
	do PROEJA teria qualificação de fazer isso, porém, ele não tem noção das questões de gestão... aí que entra o trabalho da incubadora, dando todas as dicas necessárias para se abrir uma empresa (como investe, como abre a empresa, como paga suas contas). A incubadora fica lotado aqui dentro do Centro. Quem estão fazendo isso são os alunos do PEG e os do curso de fabricação mecânica.
E9	E nós temos uma agência júnior do desenho industrial que tem trabalhado nessa linha, não é bem tecnologia, mas é uma transferência do marketing da criação de protótipos, que vão servir para ser aplicados na área técnica e tecnológica, exatamente nessa linha. E ainda no desenho industrial nós temos alguns laboratórios que estão trabalhando firmemente num desenvolvimento de ferramentas, sendo aí tecnologia mesmo, com programas e <i>software</i> para serem aplicados na indústria diretamente, na programação visual. Então eu acho que eu tô contente com a nossa atuação nessa linha.
E12	Nós apoiamos muito empresas juniores, nós temos duas. Tu tem que trabalha com equipes multidisciplinar então pode ver que dentro das empresas eu tenho alunos de vários cursos, eu tenho os 4 profissionais dessa parte, só que repara o seguinte é uma coisa assim tu tem que ter pessoas, em uma delas, por exemplo eu tenho pessoas comprometidas, um grupo de meninas que são maravilhosas e tu tem que ter ação por exemplo, eles tem um projeto lá em Agudo, Nova Palma, tem projeto aqui dentro do hotel dos pampas, então eles tem que ter atividade pra fazer, se tu abri uma empresa júnior que só fica lá somente pra fala que existe não dá certo.

Quadro 11 - Categoria empresa júnior

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Ao analisar os trechos do Quadro 11, evidencia-se que os entrevistados parecem perceber como relevante a atividade desenvolvida por empresas juniores no âmbito da instituição. E1 se mostra encantado com a possibilidade de instituir uma empresa júnior no seu centro, já que percebe a importância de tal atividade para os alunos de graduação. Salienta ainda que, na sua opinião, cada unidade universitária deveria ter a sua incubadora, para que fosse realizado trabalhos que associasse o conhecimento teórico com o prático. Da mesma forma, os demais entrevistados (QUADRO 11) parecem entusiasmados com as atividades desenvolvidas pelas empresas juniores.

Ressalta-se que do total de doze entrevistados, oito afirmaram manterem empresas juniores em suas unidades de ensino. Dois deles demonstraram um entusiasmo grande com a possibilidade de desenvolverem tal projeto em suas unidades; porém, não identificou-se nenhum encaminhamento por parte dos entrevistados para que tal ação seja implementada. Apenas um deles se mostrou pouco entusiasmado com a implementação de empresas deste tipo em sua unidade, fato esse discutido logo a seguir. E por fim, um dos entrevistados pareceu não ter conhecimento acerca de tal atividade.

Diante disso, salienta-se que as atividades desenvolvidas nas empresas juniores são essenciais para o desenvolvimento dos alunos nas universidades, pois possibilita o aprimoramento da competência destes, além de uma visão ampla entre a associação da teoria e

a prática, antes mesmo de concluírem o curso (PENHA et al., 2014). Por outro lado, de acordo com esse autor, as empresas juniores enfrentam problemas relacionados às questões legais, por exemplo, quanto à sua existência dentro das universidades, principalmente no que concerne ao processo de institucionalização.

Nesta pesquisa identificaram-se, além da falta de regulamentação, outro aspecto dificultador em relação à implementação e à efetividade das empresas juniores, aspecto esse, salientado por um dos entrevistados, como sendo a carência de docentes dispostos a assumirem tais atividades. Ressalta-se que tal entrevistado, levantou uma série de empecilhos para a criação deste tipo de empresa. Apesar de ser apenas um dos entrevistados, a pesquisadora considerou importante destacar, em função da relevância do assunto, uma vez que, o incentivo à implementação de empresa júnior é essencial para o desenvolvimento de uma universidade empreendedora.

Os trechos dos relatos de E8 e E11, ilustram, respectivamente, o problema ligado à regulamentação e a falta de docentes dispostos à desenvolver tais atividades.

Empresa júnior...aqui eu tenho uma proposta de resolução que estou trabalhando a horas... também não tenho tempo... resolução de criação, ou melhor...da regulamentação do funcionamento das empresas juniores... veja bem... nós ainda não temos regulamentado as empresas juniores dentro da UFSM... nós não sabemos o que elas são... são “alguma” coisa que tem um CNPJ... tá... mas que estão aqui dentro... são empresas juniores de um curso... que tem dificuldade para arrumar professor para orientar seus trabalhos, porque é uma coisa que não conta muito para o professor...o professor tem que botar lá no seu curriculum lattes... isso não conta no lattes e isso não alavanca muito... as empresas juniores hoje eu acho que elas são muito... muito importantes. Elas são realmente assim... um laboratório, teria que ser um laboratório de cada curso... um laboratório automaticamente de práticas... mas que estão no vazio... a gente nota que eles sofrem muito para funcionar... porque justamente eles não tem nem sequer... a gente não conseguiu regulamentar elas dentro da instituição... então veja... porque a gente está inclusive com dificuldade de enquadrar eles, onde é que eles ficam... Mas empresas juniores são sim locais essenciais para os alunos, mas reconheço que elas têm dificuldade de funcionar. (E8)

A questão é como a gente irá implementar empresa júnior? De que maneira o centro vai começar a fazer isso? A ideia é começar dentro dos PPGs, conversar com os professores que tentem ou que possam fazer...mas é aquilo que eu tava te dizendo... a gente pode até estimular uma empresa Junior, mas quem vai ser o professor responsável? Quem vai largar os seus afazeres para criar a empresa Junior. Por exemplo, nós podemos criar uma empresa júnior de química, de biologia, de biodiversidade, de meio ambiente... espaço tem, a gente não tem é fôlego para ter e manter isso... Já que não é uma tradição... e o pessoal tem que fazer aquilo que sabe e dá resultado, porque somos cobrados por resultados... (E11)

Já E3, salienta que apesar de não haver em sua unidade empresa júnior, parece considerar a farmácia escola como um setor “empreendedor”, uma vez que, proporciona ao aluno a experiência prática.

Quanto a fala de E7, percebe-se que o entrevistado não dispõe do conhecimento exato das atividades desenvolvidas por meio de empresas juniores, além disso, relatou não conseguir visualizar como poderia implementar em sua unidade. Enquanto E11, mesmo parecendo conhecer o processo, como já citado em trecho de sua fala anteriormente, parece não conseguir implementar em seu centro, mesmo este sendo muito eficiente na área de pesquisa. Os trechos dos relatos de E3, E7 e E11 podem ser conferidos a seguir:

Isso acho importante, mas aqui no centro não tem nenhum processo assim. Eu acho que o único setor que nós temos que são empreendedores assim... é dentro do curso de farmácia o que eu conheço... mais assim... é farmácia escola que nós temos aqui, faz o aluno ter uma ideia que ele pode ali transformar aquele conhecimento num negócio sabe... Ali tem a questão do atendimento ao cliente, público... então eu acho que falta um incentivo maior... mas ali na farmácia escola os alunos trabalham dentro da farmácia, orientados pelos professores, pelos professores e funcionários. Tem o farmacêutico da farmácia que faz as coisas do estágio e eles ensinam também o aluno como supervisão. Então para fazer as fórmulas, preparar os nossos manipulados né, cremes, shampoos, coisa e tal. Depois ele vende aquilo né... ou vai para o hospital muitos pacientes que o hospital atende recebe os nossos cremes. (E3)

Eu acho que a empresa júnior é bem interessante, até acho que tu tá falando tanto no modelo da incubadora industrial como incubadora social, é isso? Desconheço... tipo a facos? Por exemplo, dentro da comunicação? Mas eu desconheço a lógica de funcionamento... aqui no nosso centro não consigo visualizar isso. (E7)

O nosso centro não tem... não tem essa tradição...ele é muito mais pesquisa... aí que tá, a gente tem que pegar essa tradição do centro em pesquisa, que é muito forte... esse é um desafio que a gente tem... e temos que superar de alguma maneira... porque o que a gente sabe fazer nesse centro é pesquisa... tem uma tradição muito forte em ensino, pesquisa e extensão. Só que a gente tem que incluir uma coisa nisso daí... que a questão do empreendedorismo e inovação. Porque? Porque o conhecimento que agente gera tem que ter um retorno, de alguma maneira... se tu não encaixa as questões empreendedoras que levam a pessoa a ter ideia e poder inovar e criar certas coisas...tá... a gente vai continuar fazendo o que a gente sabe fazer, mas a demanda hoje em dia é diferente de 10, 15 anos atrás. (E11)

A prática de criação e manutenção de empresas juniores nas universidades contempla um dos aspectos característicos de uma universidade empreendedora (GUARANY, 2010), assim como, identifica as pessoas que atuam nessas atividades como possíveis detentoras de comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972). Salienta-se que a atuação de alunos e docentes nas empresas juniores representa uma forma de promover a interação com a comunidade.

Ressalta-se que, na maioria dos trechos das falas dos entrevistados, foi possível perceber que não é comum o desenvolvimento de atividades entre as unidades de ensino e as incubadoras tecnológica e social, percepção esta que vai de encontro a um dos aspectos essenciais de uma universidade empreendedora. Para Etzkowitz (2009), a universidade deve responder as demandas da sociedade e utilizar a *expertise* desenvolvida em suas unidades de ensino, de forma

a contribuir, por meio da pesquisa proativa, com o desenvolvimento econômico e social. Diante disso, as incubadoras e empresas juniores se constituem uma das formas mais adequadas para esse fim. Os relatos de E1, E4, E7, E8, E9, E11 e E12 exemplificam o exposto (QUADRO 12).

(continua)

Entrevistado	Categoria empresa júnior
E1	Hoje não temos interação com as incubadoras... a única coisa que estamos tentando é gestar via direção... via pró-reitoria de extensão... que são os indígenas ... com a venda dos artesanatos... estou pensando em incentivar nossos professores a criarem jogos... jogos para a alfabetização... para o letramento... alguma coisa que a gente pudesse fazer nesse sentido... Ainda não fui procurada pelas incubadoras... esse é meu receio... que as pessoas pensem que incubadora tecnológica seja só para o CT e CCR... e os centros como CE, CAL, CCNE e CEFD... sejam esquecidos, tudo isso que eu falo para ti... não é que o MEC tenha vindo... nós vamos buscar... eu e Vice... a gente busca estes editais, fomenta junto a comunidade... incentiva... nada é dado, tudo é conquistado.
E4	Eu conheço a proposta e tal... mas foi mais agora no final né, então eu não tenho muita inserção e conhecimento a respeito da incubadora social
E7	Nunca procuramos as incubadoras, nem fomos procurados, talvez de repente tivesse muita, muita coisa interessante para ser feito mas não... acho que essa ideia de incubadora nas áreas sociais é um segundo passo né... na área das exatas talvez seja mais concreta né, tu pensa uma empresa que faz a cafeteira aquela, a maquininha de café é coisa concreta quando tu pensa numa incubadora social tem ali na entrada do parque aquela... tem cuíca e tem outra que é a de docinhos de cocada e sei lá o quê parece que é um coisa mais difícil tu fala incubadora de uma coisa que já existe porque tu faz cocada e pão a cinco mil anos né... a operacionalização da incubadora social sempre achei, eu né, ainda mais difícil de se entende alguns princípios porque tu delimita prazos indicadores de sucesso, não sei, o cara chegou numa renda x ele pode ir embora daqui estabelecer num outro local...
E8	pra tu vê... como são coisas mal resolvidas... o Prof. X está se debatendo de como estruturar o NIT na universidade... como são coisas mal resolvidas.. A Incubadora Tecnológica é um projeto de extensão do CT, quer dizer é um troço meio absurdo... quer dizer... a incubadora tecnológica é uma incubadora da universidade. É mais ou menos como a empresa júnior... não sabe muito bem onde vai deixar... faz um projeto de extensão e deixa ali... mas nós não temos nada na incubadora tecnológica. Temos na incubadora social. Inclusive um pessoal da coordenação da incubadora social é do nosso centro. Os cursos de Serviço Social e Ciências Sociais... esses cursos estão bem próximos, pois o pessoal participa dos comitês de gestão e tal. Depois eu não sei... não sei... não sei se o curso de história tem alguma coisa... né... a boate... a associação das vítimas da Boate Kiss tá na incubadora social também, até pra te um lugar para ela... ela acabou ficando no centro da cidade, na antiga reitoria... na incubadora social nós temos uma inserção até maior.
E9	Acho que talvez o Desenho Industrial tenha alguma coisa na incubadora, mas acho que decorre mais do... acho que a incubadora pode ser uma ponta para caminhar. Mas é claro que ela, até pela expressão tecnológica, ela fique muito fechada ainda em relação a tudo que a universidade faz. Como que ela inseriria o centro no campo tecnológico, é uma questão difícil, ainda precisaremos avançar nesse sentido. E é uma iniciativa interessante. E a incubadora social... do mesmo modo, são relações tímidas, há contatos, digamos assim, mas projetos, inserção efetiva, e tal, não existe.
E11	... há uma impressão que a incubadora tecnológica é do CT, isso é um vício que se criou desde a origem que a incubadora é para atender o CT. É um problema... Acho que agora com essa nova gestão... eu fui em um encontro com o secretário do estado de ciência e tecnologia, onde ele dizia que ia ser criado um parque tecnológico... aquilo tinha que ser feito com todos os coordenadores de curso... “olha pessoal, isso aqui não é do CT, venham para cá”. A questão, por exemplo, do curso de biotecnologia se encaixa perfeitamente... o futuro dele, por exemplo, entrando nisso aí... algumas coisas que saem da química poderiam ser perfeitamente incubadas e serem transformadas ou estimular a criação de certas coisas... Ocorre que a visão média dos professores é que a incubadora – remete à professores do CT.
E12	Nós tivemos uma reunião uns dois meses passados com o responsável, mas eles tem ideia pra apresenta assim algo mais assim... incentivador para o pessoal nessa parte do NIT

(conclusão)

Entrevistado	Categoria empresa júnior
	inovação tecnológica da incubadora, então nessa parte sim, o problema o quê que acontece dentro das ciências agrárias é uma coisa um pouco diferente porque não acontece dentro de uma parte fechada, por exemplo lá tem mais a parte de engenharia parte específica com tipo de equipamento, então nessa parte por isso que a gente não tem participado, o centro não está muito envolvido com a parte da incubadora tecnológica.

Quadro 12 - Categoria empresa júnior.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

A seguir, apresenta-se, a categoria interação com a comunidade.

5.2.6 Interação com a comunidade

Essa categoria de análise buscou identificar junto aos diretores de unidades universitárias e colégios da UFSM, de que forma eles percebem a relação entre universidade e comunidade. Segundo Etzkowitz (2009), à medida que o pensamento empreendedor é absorvido pela universidade, as capacidades de interface se disseminam por toda a instituição. Sendo assim, a comunidade universitária, por meio de seus docentes e técnico-administrativos podem ter o compromisso de avaliar a importância dos resultados das pesquisas e ainda incentivar a interação com a sociedade.

Ainda na visão de Etzkowitz (2009), é importante que a instituição proporcione à comunidade acadêmica infraestrutura adequada, para que possa ocorrer a interação entre os cursos e as empresas ligadas à área de atuação e possam ainda estabelecer a aplicação de pesquisas que venham beneficiar a comunidade. Além disso, a universidade deve estar atenta as demandas da sociedade e utilizar a *expertise* desenvolvida internamente para contribuir com o desenvolvimento econômico e social, desenvolvendo os pontos fortes das pesquisas de forma proativa, como uma verdadeira incubadora natural (ETZKOWITZ, 2009).

De acordo com Dolabela (2008), a pesquisa deve ter outro enfoque, ser conduzida e participativa, tornando-se uma diretriz da inovação e que possa atender às demandas da sociedade da qual se origina e que lhe oferece subsídio. A pesquisa, de forma empreendedora, deve, por sua finalidade, ganhar autonomia diante dos governos e legitimidade perante à sociedade.

De acordo com Guerra e Grazziotin (2010), a instituição de ensino superior deve promover o desenvolvimento do pensamento empreendedor tanto internamente quanto externamente, desenvolvendo as pessoas e a comunidade em geral, por meio de cursos, treinamentos e projetos de pesquisa que tragam melhoria da qualidade de vida, contribuindo, dessa forma, com a sociedade.

Diante disso, buscou-se identificar a partir dos relatos dos entrevistados, como os gestores pesquisados percebem a interação entre a UFSM e a comunidade. A seguir apresentam-se trechos das falas de E5, E7 e E9, que apresentam de forma clara a interação com a comunidade local e regional, seja por meio de projetos de extensão, seja por iniciativa própria da gestão da unidade (QUADRO 13).

Entrevistado	Categoria interação com a comunidade
E5	Com relação a região a gente tá inserido em alguns fóruns bastante importantes para região em termos de desenvolvimento regional. Um deles são os COREDS (conselhos regionais de desenvolvimento) a gente faz parte do CODEMAL (conselho regional de desenvolvimento do médio alto Uruguai, a gente participa frequentemente das reuniões e debates que envolvem o desenvolvimento da região. A gente também tem um outro fórum que a gente participa que é territórios da cidadania do governo federal, também é um outro espaço de debate da comunidade regional, esse inclusive aporta recursos para esses territórios e daí... dentro desse debate que se constrói ali nesses fóruns é que enfim se resolvem algumas questões inclusive de destinação desses recursos e tal. Outro programa é o de combate às desigualdades regionais, é um programa que também criou um fórum lá, um espaço de debate que tem inúmeras entidades então, todos esses fóruns participam deles prefeitos, vereadores, entidades de classe, sucessão comercial, industrial, sindicatos dos trabalhadores, movimento do campo, enfim, são fóruns bastante diversificados, e onde estamos inseridos atuando e contribuindo com ideias, sugestões, frequentemente colocamos a instituição a disposição, as vezes são promovidos debates, reuniões, no próprio âmbito da escola né.
E7	A extensão é uma grande característica da Educação Física, nós temos muitas coisas, tem, PIBID nós temos cinco programas PIBID, mas temos um programa PET que é um programa que é de ensino tutorial também da professora M.A., temos o programa PELC que é esporte e lazer em cidades que tem um trabalho muito bom aqui em Restinga e Formigueiro em comunidades Quilombolas. Temos dois programas muito antigos, um que eu coordeno, NIEAT, que tá fazendo trinta anos e o NAEFFA que é o grupo de educação física adaptadas. Tá fazendo vinte anos, a gente tem um programa de basquete adaptado, de handebol adaptado, temos atletas que fazem canoagem paraolímpica que treinam com a gente, então tu vê é uma mão dupla né, a gente oferta e a comunidade vem... com os idosos, o projeto da piscina tá fazendo vinte e oito anos, a gente atende quase novecentos idosos, de segunda à sábado, eles vem aqui tem atividades física dentro da piscina que é recomendado por causa da baixa de cálcio, baixa pressão... e nos qualificam o trabalho com velhos né, é sempre uma recíproca, os outros programas também...tem o programa na comunidade Quilombola, os acadêmicos vão nas comunidades e dão aula de atividade física, dependendo da matiz...do tipo de projeto, do programa as pessoas vem aqui ou a comunidade recebe eles lá.
E9	O nosso centro é extensionista por excelência, tem coral, tem orquestra, tem a música, os nossos grupos de teatro, as artes visuais, que tão aí com exposição, com atividades variadas para a comunidade. E nós temos um calendário permanente de extensão, tanto é que a gente tem um sistema de divulgação permanente mensal de uma agenda de eventos mensal do centro, divulgado no site e em banners nos nossos prédios, com <i>releases</i> pra imprensa e tudo, para os órgãos externos, não só para imprensa universitária, porque a gente tem permanentemente essa atuação extensionista, de realizar espetáculos e exposições, e também com projetos em escolas, tem o “orquestrário”, um projeto de formação de jovens talentos da música, que é muito interessante, há o projeto em parceria com o SESC, e lá com o patronato, enfim, também de formação de jovens de músicos. Muitas atividades voltadas para a comunidade.

Quadro 13 - Categoria interação com a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Associada à interação com a comunidade, está a disseminação da cultura empreendedora, pois o fato da universidade atuar fora, junto à comunidade, demonstra o quanto

ela tem criatividade e interesse em promover a melhoria na qualidade de vida das pessoas que vivem no seu entorno (GUERRA E GRAZZIOTIN, 2010). Para Mintzberg (2006), o homem modifica a realidade, se auto realiza e cria valores para a coletividade, quando empreende.

Para Etzkowitz (2009, p. 38), uma universidade empreendedora tem a capacidade de entender e abordar problemas e necessidades de uma sociedade, tornando-os as bases para novos projetos de pesquisa, criando um círculo virtuoso, promovendo o desenvolvimento intelectual interno. Nesse sentido, “a universidade deve identificar as áreas de pesquisa e de ensino que irão se concentrar na criação de ‘pináculos de excelência’ para atrair suporte e fundos externos significativos”. Dessa forma, uma cultura de empreendedorismo pode surgir da busca de financiamentos externos para a condução de pesquisas no âmbito da instituição.

Os trechos das falas de E1, E8 e E12 evidenciam o exposto (QUADRO 14).

Entrevistado	Categoria interação com a comunidade
E1	Nós estamos tendo um grande aporte do governo federal...em termos de recursos financeiros, nós temos o (PRADIME) ⁶ , pró-conselho, para melhorar os conselhos municipais, pacto da alfabetização...estamos com os OBEDUCS ⁷ , que são os Observatórios de Educação. Nós temos também o projeto de Atendimento Educacional Especializado para inclusão, trabalho com crianças com necessidades especiais, e trabalhar este formador que não vem da área de educação especial...Programa de Extensão Universitária (PROEXT), o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)... nestes últimos quatro anos nós nunca tivemos tanto fomento por parte do governo federal.
E8	Penso que não devemos atrapalhar muito o que as pessoas estão fazendo de maneira isolada...tudo que é em linha e área... nós temos... depois da área da saúde é a que mais tem atendimento externo...se pegarmos a clínica de psicologia e a assistência judiciária...nós só perdemos para a saúde ... isso é uma questão que nós exploramos pouco...estou tentando expor isso mais...estou mudando o nome de assistência judiciária do centro para assistência judiciária da UFSM, pois só tem essa... para usar mais a marca UFSM... se pegarmos o Centro, é o que mais atende a comunidade, depois do CCS.
E12	Nós temos projetos em diferentes áreas, cada um tem uma linha, mas que se destaca perante a comunidade eu poderia falar por exemplo da agricultura de precisão, esse é um projeto realmente grande, o laboratório de microtoxinas maior laboratório de toda a América do Sul credenciado no ministério da agricultura, ele faz todas as análises de toda esse material que vem do MERCOSUL, material de frutas, tudo passa pela microtoxina, o laboratório de solos nosso que a pesquisa de solos também é bastante forte, outros programas que nós temos...programas na parte de sanitária também no hospital que se faz todo controle de diferentes análises de diferentes doenças, e tem pesquisa de alimentação tem parceria com empresas por exemplo tem feito muito trabalho na minha área de zootecnia onde tu faz projeto em parceria com empresa que avalia matérias primas você avalia produto, você pode fazer avaliação de diferentes tipos de alimentação que é feito e lógico que todas as áreas existe essa parte de pesquisa, tem também a pesquisa agrícola que também existe então basicamente é isso.

Quadro 14 - Categoria interação com a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Ao analisar os relatos dispostos nos Quadros 13 e 14, é possível constatar que a UFSM, por meio de suas unidades de ensino, desenvolve vários projetos voltados para o atendimento de necessidades da comunidade. Contudo, observa-se que as ações e projetos implementados são, em sua maioria, individualizados. Os projetos, neste caso, são vinculados ao docente e não à unidade ou à UFSM.

Salienta-se que a maioria das ações e/ou projetos desenvolvidos junto à comunidade não são institucionalizados, nem sequer, divulgados ou informados em um local comum de acesso à comunidade universitária. Esse fato faz com que a comunidade, interna e externa, não tenha

⁶ O Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime), parceria do Ministério da Educação com a União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME), foi criado com o objetivo de fortalecer e apoiar os dirigentes da educação municipal na gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais. O intuito do programa é contribuir para o avanço em relação às metas e aos compromissos do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

⁷ O Programa Observatório da Educação, resultado da parceria entre a Capes, o INEP e a SECADI, foi instituído pelo Decreto Presidencial nº 5.803, de 08 de junho de 2006, com o objetivo de fomentar estudos e pesquisas em educação, que utilizem a infraestrutura disponível das Instituições de Educação Superior – IES e as bases de dados existentes no INEP. O programa visa, principalmente, proporcionar a articulação entre pós-graduação, licenciaturas e escolas de educação básica e estimular a produção acadêmica e a formação de recursos pós-graduados, em nível de mestrado e doutorado. (Fonte: Grupo de Pesquisa Elos – UFSM)

conhecimento dos diversos trabalhos desenvolvidos na UFSM. O relatos de E1, E3 e E4 e E11 caracterizam essas considerações (QUADRO 15).

Entrevistado	Categoria interação com a comunidade
E1	A gente não está conseguindo tempo de visibilidade... eu acho que isso a gente teria que investir também... agora eu quero falar com o gabinete do reitor para dar visibilidade para essas enormes ações que estão sendo realizadas... com a TV campus... radio universitária... com entrevistas...a estes professores , para valorizar essas pessoas que tem esse espírito de inovação e de busca de recursos junto ao ministério de educação.
E3	A medicina tem um internato regional né... que envolve prefeituras de vários municípios aqui em volta e ninguém sabe disso...vai fala por exemplo num jornal, vai entrevistar pessoas na rua... e ninguém sabe... as pessoas não sabem, então eu acho que esse lado aí, e as próprias pesquisas, os resultados de pesquisa eles não são assim muito divulgados. Por exemplo, a gente viu agora que o CT e o INPE fizeram um <i>Nano Satélite Científico</i> , o primeiro do Brasil. Aí tinha uma notinha pequenininha no terra e vi uma notinha no jornal e na página da universidade. Ninguém mais falou, imagina um <i>Nano Satélite</i> tá lá em cima... o pessoal foi na Rússia lá pra fazer lançamento do foguete né... É isso aí, imagina se fosse uma empresa... alguma coisa dessas aí... ia ser bombardeada na mídia sabe, e a universidade, “bah, isso é obrigação deles parece que eles tem que fazer isso mesmo sabe...” Então eu sinto isso, e uma coisa é a divulgação né... Existe muitas ações... tanto de ensino, pesquisa e extensão mas pouco divulgadas.
E4	Nós fizemos lá um escritório, criamos no corpo do centro um escritório, o quê que é esse escritório... é assim para mostrar o centro o quê que ele pode fazer... as vezes a comunidade externa e a própria sociedade não conhece o potencial da UFSM o que nós podemos fazer para melhorar isso... então nós fizemos lá no centro, divulgar o que é realizado...
E11	Um dos problemas que a gente vê é a nossa capacidade de se comunicar enquanto universidade, fora da questão educacional, de ensino de graduação e pós-graduação, a gente tem uma dificuldade muito grande de se comunicar com o mundo exterior. E dentro dessa perspectiva, assim uma maneira que a gente viu de tentar minimizar esse problema... a gente está pensando em colocar em breve no site um diagnóstico, um levantamento... quem somos! O que fazemos! Jogar no site para que a comunidade tenha acesso... “Bom, vamos ver aqui quem faz o quê!”

Quadro 15 - Categoria interação com a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Ressalta-se que as ações de interação com a comunidade são realizadas em grande parte por meio de projetos de extensão, os quais são considerados os menos influentes no contexto universitário, uma vez que apresenta menos recursos, diferentemente da pesquisa, por exemplo, que atrai um grande número de docentes, devido aos recursos oferecidos por incentivo governamental ou empresas privadas. O relato de E4 demonstra o exposto, onde parece sugerir que a instituição crie uma política de extensão, como forma de entusiasmar e estimular a motivação de docentes a se dedicarem mais aos projetos de extensão.

A extensão é o primo pobre do tripé né, porque a gente tem que motivar os professores, tu não obriga ninguém a fazer pesquisa, tu não obriga ninguém a fazer extensão, mas na graduação é obrigado a dar aula, mas isso ai não, e como é que se faz, só que pós-graduação tem um reconhecimento tu te insere num programa de pós graduação, tu recebe. A extensão não tem essa avaliação pela própria universidade por questão de progressão, não tem uma contagem não é muito valorizado né, então o que é feito de extensão é mais em função de uma demanda que vem...e as pessoas

se dirigem a UFSM, e ai se faz! Ah! O cara tá pedindo e tal e coisa e também por uma questão de perfil e idealismo do docente, mas acho que falta uma política de extensão, que até eu acho que nós só temos uma política de extensão assistencialista o que nós temos que fazer... nós temos que ir lá na comunidade ver o que eles estão precisando e a gente propor as soluções. (E4)

Finalizando a análise das categorias definidas a priori, a seguir apresenta-se a categoria definida não a priori – estrutura e gestão de pessoas.

5.3 Categorias de análise definidas não a priori

As categorias de análise não a priori são definidas pelo método de comparação constante, ou seja, semelhanças e diferenças entre os relatos das unidades de análise (SAMPIERI et al., 2013). Sendo assim, como mencionado anteriormente, a categoria de análise definida não a priori, para esta pesquisa, foi: estrutura e gestão de pessoas, visto que, ambos os termos apareceram constantemente nas falas, ressaltando o quão desafiador é assumir um cargo de gestão em uma instituição de ensino público.

5.3.1 Categoria estrutura e gestão de pessoas

Para Gomes et al. (2013), a gestão tornou-se um instrumento fundamental nas instituições, nas quais os gestores tomam decisões que impactam diretamente nos resultados tanto de forma positiva como de forma negativa. Estes indivíduos têm a função de interpretar os objetivos da instituição e transformá-los em ações; com a modernização e o avanço tecnológico, os gestores assumem ainda mais responsabilidades, em busca de resultados efetivos para as instituições.

Contudo, diante do impacto que a evolução tecnológica e o processo de modernização causam nas organizações, particularmente, nas universidades, torna-se necessário que a instituição reveja sua estrutura organizacional, a fim de proporcionar melhor adequação às novas e constantes mudanças do mercado (GESTEIRA et al., 2013).

Esta perspectiva influencia, na visão dos entrevistados, o processo de gestão na UFSM, o que pode ser constatado nas falas de E6, E8, E9, E10 e E11. As falas dos entrevistados parecem concordar em relação às necessidades de reestruturação em suas referidas unidades. (QUADRO 16).

Entrevistado	Categoria estrutura e gestão de pessoas
E6	A gente tá passando agora por um processo de reestruturação, que a gente tem discutido, falado sobre isso, se as funções são adequadas, se não tá na hora de mudar, né, a unidade cresceu. Quando eu cheguei aqui em 2008 éramos 32 professores, hoje são uns 80. Éramos aí 4 ou 5 cursos, hoje são 14 cursos, já com curso de pós-graduação na capes, então muitas coisas mudaram, então a gente tem discutido né!
E8	A grande dificuldade de gerenciar o centro hoje é a questão do tamanho do centro. É muito difícil em termos de gestão e essa dificuldade, além do tamanho, da quantidade de cursos... nós temos assim... claro que vem... também uma questão histórica... nós temos áreas muito diferentes uma da outra. Então, nós lidamos com história, nós lidamos psicologia... eu pergunto... o que tem em comum... com todo respeito a interdisciplinaridade... o que tem em comum entre a história e a psicologia? É muito difícil você achar coisas que sejam comuns a eles... e isso te cria muito problema de replicação de estruturas... porque você tem que fazer uma estrutura para atender uma determinada área e outra estrutura para atender a outra... É difícil você fazer um laboratório que contemple todo mundo... e ainda tem a função geográfica. Que você tem muita dificuldade, então assim... me parece que esse centro é diverso geograficamente e disperso em áreas... e talvez... sei lá ... tudo que não coube nos outros centros vieram para cá...
E9	A gestão anterior foi muito eficiente na pesquisa, tivemos um pró-reitor muito eficiente, basta olhar os números né, as saídas, eu não tenho isso de memória, saiu de 20 pra 50 ou 60 cursos, triplicamos nossa capacidade instalada de pós-graduação. E mais que isso, eu acho que a PRPGP, que é uma pró-reitoria acanhada, no contexto das pró-reitorias, ela cresceu muito em infraestrutura, ela criou uma corporação de iniciação científica, a própria coordenação de pesquisa, ela foi incrementada, os processos internos, através do comitê, de apoio, até a pós-graduação e a pesquisa, e o nosso portal de revistas eletrônicas da UFSM, é um conjunto imenso de projetos, atividades, processos, que colocaram a pesquisa no mapa da UFSM. O desafio para essa gestão que está começando é pelo menos manter.
E10	Eu percebo também é que as estruturas constituídas dentro da UFSM campus sede não há um conhecimento concreto de algumas estruturas aqui em relação ao que é a expansão, então hoje a expansão no ponto de vista organizacional ela necessita de algumas especificidades que aqui na sede não são tão eficientes e isso envolve inclusive a questão financeira e infraestrutura né...
E11	... existe uma previsão num futuro breve de termos o aumento do espaço, em função da realocação de alguns espaços que outros centros estão usando e que ao ganhar novos prédios em função do processo de expansão, estarão nos liberando, Já está sendo feito uma análise criteriosa com relação a isso. A gente também trabalha a possibilidade de projetar nos próximos anos a expansão dos espaços físicos em virtude da criação de cursos novos. Também estamos fazendo um levantamento de todos os encargos didáticos dos docentes do centro... a gente quer saber como está essa distribuição, temos 222 docentes, queremos uma fotografia para ver como está esta distribuição, onde estão os problemas... digamos que estamos em uma fase de diagnóstico. ... a gente tem pensado agora em uma reestruturação na parte administrativa do centro, a gente começou este projeto recentemente e estamos em processo de negociação com os diferentes segmentos, TAES, docentes, para tentar implantar, chegar em um acordo entre os diferentes segmentos para tentar fazer a reestruturação da parte administrativa do centro.

Quadro 16 - Categoria estrutura e gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Ressalta-se que parte das necessidades de reestruturação levantada pelos entrevistados foi proveniente do processo de expansão do ensino superior, que provocou ao longo dos últimos anos, esse momento nas instituições de ensino, que surgiu em função das novas demandas, desafios e transformações trazidas pela expansão, dentre outros aspectos. Esse processo ocorreu por vários fatores, dentre eles: a modernização e a globalização, já citada; o alto contingente de jovens em condições de acesso ao nível superior; a ascensão das mulheres; a necessidade de

maior qualificação por parte do mundo do trabalho e as mudanças culturais em parte impulsionadas pelos sistemas de informação (DIAS SOBRINHO, 2010).

Nesse contexto, onde a adaptação das instituições de ensino representa uma evolução no ensino do saber e do conhecimento, como forma aplicável ao desenvolvimento econômico e social, ressalta-se a necessidade de ampliação e modernização das práticas tradicionais de pouco reflexos na comunidade, para uma atuação mais ampla e capaz de alcançar diferentes regiões e com isso proporcionar maior interação social.

Os trechos dos relatos de E5, E6 e E9 parecem demonstrar a preocupação desses entrevistados em desenvolver um bom trabalho em suas unidades, com o objetivo de qualificar as ações de ensino, pesquisa e extensão.

... a gente está conseguindo implementar assim a maior parte daquilo que a gente se propôs a fazer, né... então isso é um dado importante para gente, a gente definiu algumas prioridades então do que a escola realmente precisava né, em termos de qualificar assistência estudantil, qualificar as atividades de ensino, expandir as questões de pesquisa e extensão; E a gente tomou várias ações nesse período que possibilitaram o atendimento de todas essas questões... (E5)

... a gente tem um regimento assim né, como a universidade, então são quatro departamentos. Então, departamento técnico, que vai cuidar da estrutura, dos laboratórios, das compras, da definição de equipamentos. O departamento administrativo, que cuida da parte do pessoal, diárias, férias, gestão de pessoas e também ele que dá o suporte nos empenhos. O departamento de ensino que é onde estão vinculados todos os cursos e professores. E o departamento de relações empresariais comunitárias. Então, faz o meio campo entre a unidade e a comunidade. A gente tá passando agora por um processo de reestruturação, que a gente tem discutido, falado sobre isso, se as funções são adequadas, se não tá na hora de mudar, né, a unidade cresceu muito. (E6)

O nosso grande esforço nessa gestão foi tentar colocar nosso centro mais aproximado da comunidade, considerando que a gente faz música, faz arte visuais, faz dança, faz teatro, nós temos como conjunto das atividades cujo apelo de inserção comunitária é muito forte. A gente já faz isso, tem orquestra, tem coral, tem os grupos do teatro, que estão organizados nesse sentido. Mas tentar assim... facilitar a ampliação desses canais, através do contato com a secretaria de cultura, com a sociedade civil organizada, com entidades como por exemplo...o SESC, que lidam com cultura também, ministério da cultura, secretaria de cultura do estado. A gente tem tentado fazer isso, e acho que até avançamos um pouco nesse processo. (E9)

Por outro lado, como possível decorrência do processo de expansão do ensino superior são identificados outros aspectos, como, em alguns casos, a falta de capacitação técnica das pessoas que estão em cargos de direção ou assessoramento, dificultando com isso, a implementação de técnicas usualmente utilizadas para uma gestão efetiva. Além disso, àqueles servidores que apresentam condições de assumir tais funções não se sentem atraídos pelas gratificações oferecidas. Mesmo o processo de expansão sendo importante para a ampliação do acesso ao ensino superior, ele apresentou sérias dificuldades para a gestão, como por exemplo,

o número reduzido de servidores frente ao aumento de cursos e atividades administrativas. Essas situações podem ser constatadas nas falas de E3, E5, E10 e E11.

É uma coisa que eu vejo dentro da universidade assim, a gente tava comentando isso... é que a quantidade de pessoas que se envolvem com a gestão é uma quantidade pequena, eu não sei se é justamente pelo problema do incômodo, do perigo e outra coisa também que eu acho que é bem falha da universidade são as funções gratificadas né, então tu olha uma responsabilidade que tem um servidor técnico-administrativo numa coordenação de um curso, numa coordenação de uma pós-graduação para receber uma função gratificada de R\$ 80,00 R\$70,00 sabe... (E3)

Eu vejo que hoje é realmente muito desafiador ser diretor tanto que eu tenho tido muita dificuldade em encontrar colegas dispostos a serem coordenadores de curso, chefes de departamento, então tem que rezar uma missa pra alguém aceitar ser chefe de departamento porque hoje em dia dado o salário que a gente tem em proporção a gratificação que se recebe pra exercer determinada função, as pessoas tão achando pouco interessante, dado o volume de responsabilidades crescentes que esses cargos tem, né. (E5)

... a gente tem também que começa a dividir as tarefas só que com o nosso número reduzido de pessoal é difícil, eu, por exemplo, respondo 40 horas na unidade A, as vezes vou à unidade B e tal, eu tenho semestre que vem 10 horas e eu tenho mais aqui na sede, eu sou conselheiro do editorial da editora, então em algum momento essa carga de trabalho ela acaba pesando, pesando profissionalmente, pesando pessoalmente e a gente acaba então tendo que tomar decisões né, então tudo isso são questões que se colocam como um desafio da criação de novos campus né.

... um fato bastante polêmico dentro da instituição que é, por exemplo, a distribuição de vagas docentes, hoje ainda nós não temos nas direções de centro inclusive na sede um mapeamento real das funções docentes dentro dos departamentos e como é que nós vamos estabelecer uma forma de distribuição adequada né, e eu te coloco isso porque vou pegar exemplo do curso do meu Centro que foram aprovados no conselho universitário com número X de vagas e hoje não tem nem a metade dessas vagas efetivadas... (E10)

Como eu disse, um dos vieses que atrapalham um pouco talvez a gestão é o fato de não sermos administradores... não sermos dessa área específica. Eu sou bióloga e o meu colega é farmacêutico, mas nós temos muita vontade de melhorar... acho que ambos temos um perfil bastante empreendedor, então a gente vê algumas dificuldades dentro da estrutura pública e que a gente está tentando alguns mecanismos para tornar a máquina mais eficiente. (E11)

Diante disso, os gestores precisam estar preparados para os desafios que a gestão universitária os impõe de forma a conhecer a sua realidade, o seu ambiente e as pessoas que mantém interação. Os gestores devem considerar na sua atuação os aspectos comportamentais, sem descuidar dos aspectos políticos inseridos de forma vulnerável em cada decisão a ser tomada (MOTTA, 2013).

É fundamental que o gestor conheça sua comunidade, bem como os principais projetos desenvolvidos no âmbito de sua unidade, além de incentivar seu grupo a empreender com vistas a fomentar o novo papel que a universidades deve desempenhar frente a comunidade. As falas de E2, E4 e E12 demonstram o exposto.

O pessoal que trabalha, o pessoal tem interesse em trabalhar, não tem ninguém lá com o freio de mão puxado, o pessoal, é obvio né, que tem gente que tem dia que está mais entusiasmado... tem dias que não está entusiasmado é normal, até a gente tem outros dias que se tá com dor de cabeça geralmente o pessoal tá de cabeça erguida e que trabalha e trabalha. Os alunos são muito bem atendidos em termos de curso e tal, agenda ou sem agenda conversa com os professores... lá sempre tem alguém para conversa com eles é pequenininho dá para ver do outro lado do corredor não tem problema nenhum... o pessoal tá entusiasmado. (E2)

Tu tem algumas responsabilidades que são inerentes ao cargo... questão de patrimônio do centro, pessoal que é vinculado a direção diretamente... e tem as mesmas responsabilidades das subunidades que são responsabilidades diretas das chefias de tais subunidades, aí tem outras responsabilidades, tirando estas, que são responsabilidades relativas... seria o que tu quer para o centro acho que mais que oito anos não é legal... é um tempo suficiente, por isso tem que dar o máximo neste tempo...proporcionar que o centro faça... tem espaço para isso... é maior responsabilidade é ver o centro como um todo... conhecer o centro como um todo... é natural... o Centro tem 200 docentes... tem um que tem o espírito para a pesquisa, outros para a graduação... outros para a extensão... trabalho do diretor é visualizar e incentivar que cada um de o máximo em sua função...(E4)

Aqui no Centro nós temos uma grande vantagem que as coisas são decididas coletivamente, então quando vem o recurso cada subunidade tem um índice e distribuição de recurso sobre o IDR, cada um tem sua fatiazinha e sabe o que eu posso dentro desse meu valor...tenho autonomia de fazer o que eu quero, então isso fica bem mais fácil porque se tivesse que negocia de balcão tu sabe que é difícil porque se você dá pra um é porque é teu queridinho se não pra outro é porque é teu inimigo então essa parte tá muito bem resolvida mas o que mais posso te fala sobre isso... o grande segredo que tem dentro da universidade é você ter um bom relacionamento, você tendo um bom relacionamento em qualquer pontinho é assim que resolve o problema. (E12)

Nesse sentido, o desenvolvimento de atividades de gestão exige muito esforço e dedicação por parte de seus ocupantes, porém, pesquisas comprovam que gestores trabalham num ritmo acelerado e que suas atividades são caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade, pois são orientados para a ação, e não para a reflexão (CAVALCANTE, 2011; MINTZBERG, 2006).

Contudo, Sales (2005, p. 9), em sua tese, relata que “A maioria dos dirigentes universitários, quando questionada sobre o seu trabalho, informa que encontra sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável”. Tais fatos ocupam de sobremaneira o tempo e a atenção do gestor, o que acaba por fragmentar sua ação e tornar seu envolvimento na gestão um tanto trabalhoso (SALES, 2005).

Os gestores acumulam muitas funções, tanto acadêmica como administrativa, dificultando o trabalho como um todo. Outro aspecto relevante – mudança na gestão –, deve ser levado em consideração, pois é o momento que os gestores são substituídos uns pelos outros em suas funções, e esse fato contribui para que as ações e projetos fiquem inacabados.

Contudo, conforme relata um trecho da fala de E9 “... uma coisa que paira acima dessas possíveis diferenças políticas e tal, que é o interesse institucional, e isso é maior”, ou seja, ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão devem ser continuados, independente de quem esteja à frente da gestão. Os trechos dos relatos de E1, E7, E8 e E9 ilustram o exposto (QUADRO 17).

Entrevistado	Categoria estrutura e gestão de pessoas
E1	A relação entre a unidade e a reitoria é vital, tem que ser de diálogo e respeito permanentes... a gente tem os problemas... eu sempre falo para os reitores que a gente passou... que nós, os diretores são o filtro... a gente tá ali na frente... precisa desse respeito e desse carinho com nosso trabalho... nenhum diretor vem até o pró-reitor ou até o reitor porque está criando problema e sim vem porque a situação é limite... por isso essa necessidade de comunicação direta com o reitor. A interação entre a direção e a administração central foi muito difícil na gestão anterior... mas a expectativa é que com a nova gestão melhore bastante... Acho que os diretores nem precisariam ter agenda com a reitoria... pois nenhum diretor vem até o reitor conversar bobagem... a gente vem porque a situação é limite... algo que a gente tentou todas as estratégias dentro do centro e não conseguimos... neste caso a gente vem até o reitor e pró-reitor para pedir um apoio...
E7	Sentar com a pró-reitora e planejar... tenho certeza que a administração embora eu tenha feito campanha para o outro candidato, de maneira vistosa, não tive nenhum problema com essa gestão sempre que sentei com todas as pessoas, báh vem vamo tenta resolver, eu penso que o que importa é o público né, não se eu sou bonito ou se eu sou feio, gremista ou colorado se eu votei em ti ou não votei em ti, aqui nós tivemos três chapas... Eu não tive nenhuma dificuldade até hoje nesses seis meses, a gente teve três chapas, as outras duas chapas me dou muito bem... vem pedi... eu tá aqui, tá aqui, que tu é diretor de todo mundo e não só de quem votou em ti...
E8	Pois é, agora tem um viés... nós estamos fazendo essa entrevista com seis meses de uma nova gestão... isso tem um peso muito grande... mas tem uma coisa que eu faço muito... e isso tem ajudado... eu não me afastado... quando tem um problema... aí que me aproximo... me aproximo no sentido que eu não fujo... assim, deu um problema... há... vou ficar em casa... não vou lá falar com a pessoa... não!! Muito pelo contrário, quanto mais dá um problema, mais eu vou para perto da pessoa... seja superior, seja na reitoria.. não tem... eu acho assim...eu não vou conseguir resolver nesse momento... isso tem me ajudado bastante...
E9	A unidade tenta se moldar as políticas centrais, nós tivemos uma troca de gestão recentemente na UFSM, é evidente que nós já estávamos perfeitamente adaptados a gestão que estava posta, e nesse momento nós estamos, eu diria, em fase de conhecimento de terreno, e de tentativa de sincronização com essas políticas macro da UFSM. Claro que elas não são aquela coisa separada, porque é evidente que quem está na gestão central, tanto a coisa vem de lá pra cá, como vai decá pra lá, quer dizer, é uma via de mão dupla. Eu acho que é tranquilo, não tenho grandes preocupações com isso, porque cria uma coisa que paira acima dessas possíveis diferenças políticas e tal, que é o interesse institucional, e isso é maior, e a gente, por essa linha, digamos assim, e com vistas a isso, a gente tem procurado sempre se coadunar com aquilo que é colocado, que é posto em termos de marcas e políticas da UFSM.

Quadro 17 – Categoria estrutura e gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Para Santos e Bronneman (2012) as instituições de ensino superior são diferentes de outros tipos de organizações e um tanto complexas, em função de sua estrutura, sua organização e seus objetivos singularizados. Segundo os autores, para uma gestão bem sucedida e o bom desempenho da instituição, torna-se imprescindível a habilidade de gestores em lidar com

conflitos e diferenças entre pessoas e grupos. Os gestores devem conhecer a sua equipe e incentivar atividades que promovam a interação e o desenvolvimento do grupo (REIS 2011).

À vista disso, a concepção do pensamento empreendedor é tida como uma proposta de modernização às organizações, sendo aplicável tanto na gestão de organizações privadas como na de públicas. A exemplo de instituições públicas, em especial as IFES, a prática de atividades empreendedoras pelos indivíduos que nelas atuam é fundamental para contribuir com a nova forma de gerir, demonstrando com isso o importante papel do empreendedorismo na gestão universitária (SOUSA et al., 2010).

Nesse sentido, para Diefenbach (2011), o empreendedorismo do setor público acontece quando um indivíduo se compromete com a mudança dentro da organização e apresenta facilidade de adaptação, inovação e facilidade ao risco, onde metas pessoais são menos importantes do que a geração de um bom resultado para a organização. Os trechos das falas de E1, E3, E4, E6 e E8 exemplificam o exposto.

(continua)

Entrevistado	Categoria estrutura e gestão de pessoas
E1	As atividades dos gestores são imensas, responsabilidade com o patrimônio, espaço físico, segurança e gestão de pessoas... e de fazer uma vinculação com esta comunidade interna e a externa... então é trabalho de 12 a 14 horas por dia... não é um trabalho assim que tu possa ficar atrás de um birô... tem muitos diretores que acham... não... deixa que as coisas se resolvem... não... tem que ter trabalho de intervenção, tem trabalho de diálogo...de emancipação, de autonomia. Tem que saber ouvir... principalmente, as críticas, tem que circular pela unidade... tem que ter um trabalho de comunicação direta com a reitoria e pró-reitorias se não a gente não consegue trabalhar
E3	Eu acho que os gestores são bem envolvidos, bem envolvidos com a gestão... a gente tem sorte acho que são pessoas que realmente gostam. É, são pessoas que tanto os mais novos quanto os mais antigos eles todos os gestores são bem envolvidos, eles vêm na reunião discutem, participam O que eu vejo, falta de comprometimento as vezes é um grupo menor né... Os gestores e a maior parte dos nossos docentes eles são mais são comprometidos, nossos gestores são bons...
E4	Nós temos hoje no centro 13 departamentos, 6 programas de pós graduação e 14 cursos de graduação, vários coordenadores de curso de graduação é um ônus, então as vezes não é fácil de tu consegui isso... mas eu acho que cabe ao diretor é, assim aquilo que eu falei de forma um time, aí cabe ao diretor convida as pessoas pra atuar, porque, tem eleição mas não aparece candidato para concorrer, principalmente a coordenação, então cabe tu olha... vamo lá, e vendo até o perfil da pessoa porque como disse antes tem pessoas que tem mais um perfil e outras outros e numa coordenação principalmente de graduação tem que ter um perfil porque ali o coordenador ele é pai, ele é mãe do acadêmico, ele é o chefe, ele é o professor, ele é orientador, sabe, ele é como vamos dizer assim um “bolicho”, tu tem que ta ali presente então e tem pessoas que pelo perfil não se adequam muito aquilo ali, então tu tem que talvez motiva, incentiva ter essa visão e se for o caso no bom sentido, ahm, motivar as pessoas que tem esse perfil a assumir o cargo
E6	Acho que é o comprometimento é a primeira coisa que a gente consegue perceber nos gestores. Eles só estão na gestão porque a gente percebe que tu tem compromisso. Porque é diferente o gestor que tem uma atividade né, tem uma relação com a instituição diferente. A gente gasta muito mais tempo do que os demais em atividades diversas...
E8	Eu estava lá no mestrado em gestão de organizações públicas, proferindo uma palestra... e o pessoal me perguntou: qual é a grande dificuldade do gestor público? É fazer o que tem que ser feito... é um grande problema que nós temos hoje... a gente teria muita coisa a fazer, mas não consegue... o que tem para ser feito, as vezes por pressão política, por pressões

(conclusão)

Entrevistado	Categoria estrutura e gestão de pessoas
	corporativistas, uma série de coisas... e as vezes por razões legais também... mas tem uma série de questões que impedem a gente de fazer.

Quadro 18 – Categoria estrutura e gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Nesse raciocínio, Reis (2011) assegura que um gestor deve ter a capacidade de mapear o ambiente, identificar os problemas existentes, formular diagnósticos, estabelecer objetivos, tomar decisão em ambiente de incertezas, além de definir parcerias, formar e desenvolver equipes, distribuir autoridade e responsabilidade, dirimir conflitos, controlar e avaliar resultados.

Para TOSTA et. al. (2012), a gestão tem como uma das suas atribuições, instrumentalizar a instância superior do que ocorre no âmbito de sua unidade, entender as normas e procedimentos da universidade e, ainda, fazer com que estes sejam executados da maneira mais adequada para o bom desempenho da instituição. Nesse sentido, é fundamental que a gestão mantenha um diálogo permanente com a administração central a fim de promover a interação entre ambas e a percepção por parte da administração central às necessidades prementes, bem como às especificidades de cada unidade. Os trechos dos relatos de E4, E10 e E11 representam situações que demonstram o exposto (QUADRO 19).

(continua)

Entrevistado	Categoria estrutura e gestão de pessoas
E4	Eu sempre tive excepcional relação com a administração central, assim eu acho que parte do princípio seguinte: bons projetos... se tu tiver bons projetos vai ter o respaldo institucional, então é isso que a gente procurou lá, então, teve uma boa, por exemplo o laboratório de motores que inauguramos agora né, é um prédio e nós tinha um problema crucial no laboratório de motores, porque ele ficava num prédio de laboratórios sem proteção acústica, tu imagina ligando um motor de carro com alta potência eu recebia reclamação de professor, bá não consigo dar aula, tu tinha que ir lá, e também é aula né, então a gente conseguiu vamos fazer o seguinte eu consegui com recurso da direção 50% e 50% em parceria da administração central
E10	Nós temos assim uma boa abertura nas diferentes Pró-Reitorias e uma boa abertura com a administração central né. Mas nosso campus tem algumas ações administrativas que ainda não foram bem entendidas pela própria universidade, eu cito como exemplo reunião de diretores em exercício vão direto pra Frederico e eu não sou avisado, então eu tenho que buscar essa informação na sede. A relação ela é uma relação boa ela é bastante acessível mas o que eu percebo também é que as estruturas constituídas dentro da UFSM campus sede não há um conhecimento concreto de algumas estruturas aqui em relação ao que é a expansão, então hoje a expansão no ponto de vista organizacional ela necessita de algumas especificidades que aqui na sede não são eficientes e isso envolve inclusive a questão financeira e infraestrutura né. Mas a relação hoje com o gestor ela é bastante aceitável eu vejo como boa, boa relação, tem acesso as Pró-Reitorias a gestão aqui da reitoria também eu acho que nesse ponto tem como trazer as demandas de uma forma bastante tranquila né.
E11	A atual gestão tem um “modus operandi” muito interessante ... eles tem um respeito, um cuidado, uma preocupação que os processos, as demandas passe por todos os segmentos exatamente como deve ser... a gente tem alguns exemplos de alguns processos que tinham pulado algumas etapas e foram devolvidos para tomarmos conhecimento. Além disso, a gente tem uma receptividade muito boa a medida que as demandas são feitas, mesmo que não sejam

(conclusão)

Entrevistado	Categoria estrutura e gestão de pessoas
	atendidas na hora, mas uma boa vontade de resolver... a interlocução é muito boa tanto com as Pró-Reitorias como com a administração central.

Quadro 19 - Estrutura e gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados

Ao finalizar a análise das sete categorias definidas para este estudo, sendo seis delas definidas a priori e uma delas não a priori; a seguir, apresenta-se um quadro, de sumarização dos resultados da pesquisa, que tem como objetivo destacar os aspectos mais relevantes tratados ao longo da discussão das categorias a priori e não a priori (QUADRO 20).

CATEGORIAS DE ANÁLISE DEFINIDAS A PRIORI						CATEGORIA DE ANÁLISE DEFINIDA NÃO A PRIORI
Comportamento Empreendedor			Universidade Empreendedora			Estrutura e gestão de pessoas
Oportunidades e iniciativa	Planejamento	Assumir riscos calculados	Desenvolvimento econômico e Social	Empresa júnior - EJ	Interação com a comunidade	
<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitam as oportunidades; - Mantem iniciativa frente aos desafios; - Ideias novas e/ou inovadoras; - Aproveitam os incentivos do governo. (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos evidenciaram a prática de ações de planejamento; (2) - Alguns afirmaram o desejo de utilizar o planejamento, mas não o fazem;(3) - Grande parte dos diretores não utiliza o planejamento de forma sistemática.(7) 	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria tem a preocupação em inovar; - Poucos em assumir riscos calculados; (3) - A maioria tem comportamento proativo; - Alguns se mostram inseguros diante de possíveis riscos.(2) 	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria entende que a unidade contribui enquanto formadora de profissionais; - Ações junto à comunidade – específicas e individuais; - Incentivos do governo; - A UFSM como geradora de renda; (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos entrevistados mantém empresa júnior, - Um entrevistado acha que sua unidade não comportaria; - Um não entende o objetivo da EJ; - Falta regulamentação; - Falta interação entre unidades de ensino, EJ e incubadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitas ações realizadas, porém de forma individualizada; - Falta de divulgação e informação acerca dos projetos desenvolvidos junto à comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de reestruturação organizacional; - Dificuldades causadas por conta da expansão; - Gratificações não atrativas; - Número reduzido de servidores frente a expansão; - Descontinuidade em função da mudança de gestão; - Projetos inacabados; - Conflitos e diferenças entre pessoas e grupos; - Falta de preparação e experiência para assumir cargos de gestão.

Quadro 20 - Sumarização dos resultados da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

5.4 Dados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2014/UFSM

Na metodologia foi definido que a pesquisadora ficaria atenta ao possível surgimento de novas perspectivas e/ou situações que pudessem indicar adaptações à proposta inicial deste estudo. Dessa forma, como mencionado anteriormente na metodologia, adotou-se a Pesquisa de Autoavaliação Institucional como fonte de dados secundários, especificamente os dados pertinentes ao segmento gestor, em função de que os referidos dados apresentam pertinência e aderência ao objetivo desta pesquisa, visto que, esta foi realizada com pessoas que representam uma das funções do segmento gestor – diretor de unidade.

A pesquisa de autoavaliação na UFSM é aplicada aos diferentes segmentos, no entanto, nesse estudo, verificou-se apenas as respostas dos diretores de unidades universitárias, enquanto gestores. Além disso, considerou-se para efeito de análise apenas as questões que apresentavam correspondência com os temas abordados nas entrevistas, como ilustrado na Figura 11.

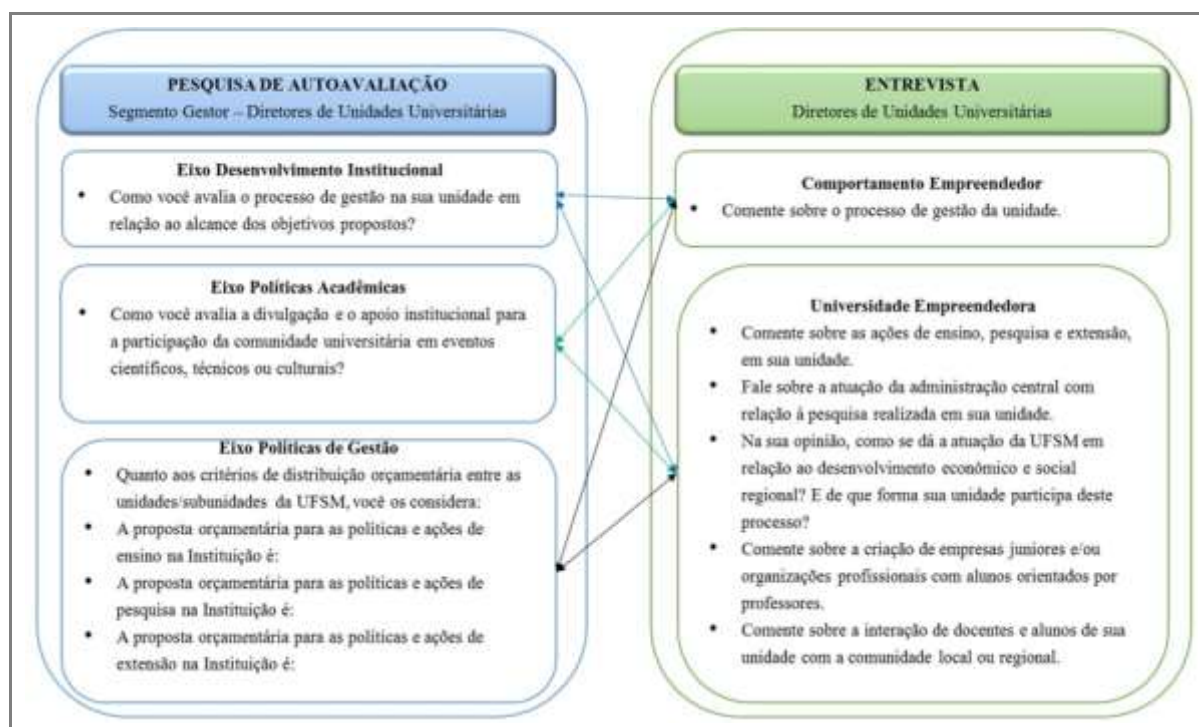


Figura 11 - Associação entre pesquisa de autoavaliação e entrevista com diretores de unidades universitárias.
Fonte: Elaborado pela autora

Três dos treze diretores de unidades universitárias não responderam à pesquisa de autoavaliação, fato no mínimo curioso, uma vez que a referida pesquisa tem como objetivo identificar junto à comunidade universitária, aspectos importantes para o desenvolvimento da

instituição, sendo a visão dos gestores subsídio importante para o estabelecimento das ações a serem propostas, a partir do resultado da pesquisa.

A pesquisa aplicada ao segmento gestor foi composta de 10 questões, 2 relacionadas ao eixo desenvolvimento institucional, 3 relacionadas ao eixo políticas acadêmicas e 5 relacionadas ao eixo políticas de gestão. Além dessas, cada eixo possibilitava que o respondente inserisse comentários acerca do assunto tratado.

A pesquisadora selecionou dentre as questões propostas na pesquisa de autoavaliação apenas àquelas que apresentavam coerência com as questões desenvolvidas nas entrevistas realizadas junto aos diretores, conforme pode ser visualizada na Figura 11 e no Quadro 21 onde as questões analisadas aparecem em destaque. Dessa forma, foi possível realizar uma associação entre as respostas dos diretores da UFSM na pesquisa de autoavaliação e os resultados da análise das entrevistas dos gestores.

No Capítulo 6 – discussão dos resultados – a pesquisadora demonstra como foi realizada a análise dos dados da Pesquisa de Autoavaliação frente aos resultados deste estudo.

GESTORES - DIRETORES DE CENTRO												
Desenvolvimento Institucional												
Questões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Q1 - Como você avalia o processo de gestão na sua unidade em relação ao alcance dos objetivos propostos?	NR	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	NR	Muito Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom	NR
Políticas Acadêmicas												
Q2 - Como você avalia a divulgação e o apoio institucional para a participação da comunidade universitária em eventos científicos, técnicos ou culturais?	NR	Regulares	Muito Bons	Bons	Muito Bons	Muito Bons	NR	Muito Bons	Bons	Regulares	Excel.	NR
Comentários, críticas e/ou sugestões			QA									
Políticas de Gestão												
Questões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Q3 - Quanto aos critérios de distribuição orçamentária entre as unidades/subunidades da UFSM, você os considera:	NR	Insatisf.	Bons	Bons	Bons	Bons	NR	Bons	Bons	Regulares	Bons	NR
Q4 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de ensino na Instituição é:	NR	Regular	Boa	Boa	Muito Boa	Boa	NR	Muito Boa	Muito Boa	Boa	Muito Boa	NR
Q5 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de pesquisa na Instituição é:	NR	Regular	Boa	Muito Boa	Muito Boa	Boa	NR	Boa	Muito Boa	Boa	Muito Boa	NR
Q6 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de extensão na Instituição é:	NR	Regular	Boa	Muito Boa	Muito Boa	Boa	NR	Boa	Muito Boa	Insatisfat.	Muito Boa	NR
Comentários, críticas e/ou sugestões										QA		

Quadro 21 - Pesquisa de Autoavaliação 2014/UFSM – Questões que apresentam aderência às questões deste estudo.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de autoavaliação UFSM 2014

NR – Não respondeu pesquisa de autoavaliação; QA – Questão Aberta * Infelizmente não temos conseguido uma boa política de acompanhamento do egresso. "Informalmente" sabemos que nossos ex-alunos estão em programas de mestrado ou doutorado, que estão como docentes em algumas IES, que estão em algumas empresas, porém sem uma visão formal; QA – Questão Aberta ** Os campi fora de sede apresentam uma série de demandas financeiras que não ocorrem nos centros da sede. (diárias, deslocamentos, veículos em estado mais aceitável)

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O comportamento empreendedor pode ser identificado nos indivíduos, segundo McClelland (1972), por meio de características empreendedoras, relacionadas aos conjuntos realização, planejamento e poder (Figura 06, p. 53), e a percepção quanto à universidade empreendedora, por sua vez, pelas características de uma universidade empreendedora, de acordo com Guarany (2010), (Figura 07, p. 54).

Diante disso, definiu-se 3 categorias a priori relacionadas ao construto “comportamento empreendedor” e 3 categorias a priori relacionadas ao construto “universidade empreendedora”. Além disso, foi definida, a partir de similitudes identificadas nos relatos dos entrevistados, uma categoria não a priori – estrutura e gestão de pessoas –, possibilitando a análise dos relatos dos entrevistados em de cada uma das categorias, caracterizando a análise categorial e de enunciação, conforme mencionado na metodologia.

No intuito de facilitar o processo de análise, criou-se o Quadro 22 – Influência do Comportamento Empreendedor e a Percepção quanto à Universidade Empreendedora – que apresenta uma associação entre as categorias de ambos os construtos, e a verificação da aderência de tal associação com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação 2014/UFSM. Essa verificação se deu com base em de três níveis de frequência (X – frequência alta; Y – frequência média, e Z – frequência baixa) de termos, expressões, frases, ideias nos relatos dos entrevistados em relação aos construtos adotados neste estudo, caracterizando análise lexicométrica (BARDIN, 2011), apresentada anteriormente.

Diante disso, a análise considerou a frequência (BARDIN, 2011) nos relatos de possíveis características empreendedoras (MCCLELLAND, 1972) e a percepção acerca de universidade empreendedora (GUARANY, 2010); conforme Quadro 22. Primeiramente, no intuito de facilitar a compreensão, realizou-se a análise no sentido vertical, onde foi possível identificar os entrevistados que apresentam tais características; posteriormente, a análise no sentido horizontal, que representa a associação das características empreendedoras à percepção de universidade empreendedora por parte dos gestores participantes da pesquisa; e por fim, a verificação dos resultados encontrados nas referidas análises com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação 2014/UFSM.

Quanto à categoria oportunidades e iniciativa, foi possível identificar que dois dos doze entrevistados tiveram a presença de tal característica oportunidade e iniciativa, como sendo de “frequência média”, os dez restantes, tiveram a presença como sendo de “frequência alta”. Este

resultado indica, aparentemente, que os entrevistados – diretores de unidades de ensino da UFSM –, possuem, em sua maioria, a característica empreendedora oportunidades e iniciativas.

Quanto à categoria planejamento, curiosamente, a maioria dos entrevistados não apresentou essa característica empreendedora. Apenas três dos entrevistados tiveram a presença do planejamento como sendo de “frequência alta”, cinco tiveram como sendo de “frequência média” e quatro como sendo de “frequência baixa”. Esse resultado evidencia que, aparentemente, a maioria dos entrevistados não possui a característica empreendedora planejamento. Essa constatação ressalta a curiosidade pelo fato de que, sendo esta característica uma necessidade (SILVA et al. 2014; McCLELLAND, 1962) para o adequado desempenho das funções de gestor em nível estratégico.

Com relação a categoria assumir riscos calculados, cinco entrevistados apresentaram essa característica empreendedora como sendo de “frequência alta”, três dos entrevistados apresentaram como “frequência média” e outros quatro entrevistados apresentaram como sendo de “frequência baixa”. Ressalta-se que essa característica está atrelada a capacidade do indivíduo de empreender, inovar, ser proativo, estar permanentemente em busca de novos desafios, além de instigar sua equipe a aspirar novas possibilidades. O resultado encontrado encontra respaldo em Kearney et al. (2009), quando afirma que gestores de instituições públicas enfrentam situações adversas e complexas diante de aspectos tais como: autoridade, tomada de decisão e inovação. Isso evidencia a possibilidade de que, pelo fato de se tratar de uma instituição pública, as exigências legais e o conservadorismo comuns em instituições públicas podem tornar o indivíduo um tanto inseguro frente aos novos desafios, inibindo a presença de tal característica.

Na análise da categoria desenvolvimento econômico e social, quatro dos doze entrevistados apresentaram “frequência alta”, referente à percepção quanto ao entendimento de tal categoria no contexto da universidade; seis dos entrevistados apresentaram “frequência média” e dois apresentaram “frequência baixa”. Esse resultado demonstra que parte dos diretores da UFSM, não identificou claramente o papel da universidade enquanto partícipe do processo de desenvolvimento econômico e social da região; ação considerada relevante para a construção de uma universidade empreendedora (GUARANY, 2010).

Quanto à categoria empresa júnior, oito dos doze entrevistados apresentaram “frequência alta”, ou seja, demonstraram reconhecer esse tipo de atividade como “fundamental para a instituição”, na perspectiva dos entrevistados; sendo que parte deles afirmaram já desenvolver atividades nesse sentido em suas unidades. Um dos entrevistados apresentou “frequência média” quanto ao entendimento referente ao empresa júnior. Já três dos

entrevistados apresentaram “frequência baixa” referente a tal categoria. Salienta-se que nessa categoria também foi abordado a relação da sua unidade com as incubadoras tecnológica e social. Aparentemente, existe certo afastamento entre as unidades e as incubadoras, sendo evidenciado por alguns dos entrevistados, a existência de certo inconformismo em relação a esse processo, como pode ser constatado no relato extraído da fala de E8 e E11.

Hoje não... não... porque a incubadora tecnológica... pra tu vê... como são coisas mal resolvidas... o Prof. assume o NIT e ele está se debatendo de como estruturar isso na universidade... como são coisas mal resolvidas. A Incubadora Tecnológica é um projeto de extensão do CT, quer dizer é um troço meio absurdo.... quer dizer... a incubadora tecnológica é uma incubadora da universidade. É mais ou menos como a empresa júnior... não sabe muito bem onde vai deixar... faz um projeto de extensão e deixa ali... mas hoje nós não temos nada na incubadora tecnológica. (E8)

... há uma impressão que a incubadora tecnológica é do CT, isso é um vício que se criou desde a origem que a incubadora é para atender o CT. É um problema... Acho que agora com essa nova gestão... eu fui em um encontro com o secretário do estado de ciência e tecnologia, onde ele dizia que ia ser criado um parque tecnológico... aquilo tinha que ser feito com todos os coordenadores de curso...” olha pessoal, isso aqui não é do CT, venham para cá”. Ocorre que a visão média dos professores é que a incubadora é de professores do CT. (E11)

No entanto, tanto o incentivo a empresas juniores, como o desenvolvimento de projetos junto às incubadoras é essencial para que a instituição se adapte às novas práticas trazidas por a nova concepção de universidade (GUARANY, 2010; ETZKOWITZ, 2013). Essa perspectiva evidencia uma lacuna entre as ações necessárias para a criação de uma universidade empreendedora e a capacidade de seus gestores em implementá-la. Tal fato representa, aparentemente, uma necessidade de a instituição considerar que os dirigentes tenham além de competência técnica, perfil empreendedor (GUARANY, 2010). Esse perfil, de acordo com Lopes (2010), pode ser construído a partir de estímulo junto aos dirigentes por meio da adoção da abordagem empreendedora nos diferentes níveis de gestão, a partir de atividades, cursos, treinamento que desenvolvam características inerentes ao referido perfil.

Com relação à categoria interação com a comunidade, a maioria dos entrevistados demonstrou ter conhecimento acerca das ações de interação social da UFSM junto à comunidade, visto que, sete dos doze gestores entrevistados apresentaram “frequência alta” nesse aspecto; quatro, “frequência média” e apenas um “frequência baixa”. Evidencia-se com base nos relatos que muitas ações são desenvolvidas junto à comunidade, entretanto, a maioria delas são iniciativas individuais de servidores ou de grupos de pesquisa e não ações promovidas de forma institucional; com pode ser visto no relato de E12.

... mas tudo isso depende justamente do professor, tem professores que gostam de pegar os alunos e ir lá na sociedade, tem pessoas que... uma viagem da incômodo não vai porque nós aqui no centro todo professor que quiser sair para dar aula fora nós

temos ônibus e tem recurso, não é negado pra ninguém dentro do planejamento que existe. O professor que quer desenvolver atividades ir lá visitar e ver o que acontece na sociedade... (E12)

No que se refere à categoria estrutura e gestão de pessoas, dez dos doze entrevistados apresentaram “frequência alta” nesse aspecto. Apenas dois apresentaram “frequência média”. Os relatos dos entrevistados foram contundentes em relação às dificuldades enfrentadas por eles quanto à estrutura da instituição e à gestão de pessoas, que está também atrelada à estrutura, na visão deles. Os aspectos mais relevantes mencionados pelos gestores foram: necessidade de reestruturação em suas unidades; qualificação das ações de ensino, pesquisa e extensão; falta de capacitação técnica das pessoas em cargo de gestão ou assessoramento; número reduzido de servidores nas unidades.

A gente tá passando agora por um processo de reestruturação, que a gente tem discutido, falado sobre isso, se as funções são adequadas? Se não tá na hora de mudar, né, a unidade cresceu. Quando eu cheguei aqui em 2008 éramos 32 professores, hoje são uns 80. Éramos aí 4 ou 5 cursos, hoje são 14 cursos, já com curso de pós-graduação na capes, então muitas coisas mudaram, então a gente tem discutido isso né! (E6)

Como eu disse, um dos vieses que atrapalham um pouco talvez a gestão seja o fato de não sermos administradores... não sermos dessa área específica...mas nós temos muita vontade de melhorar...(E11)

Muitos deles são jovens na função, não jovens de idade, mas jovens na função, muitos deles se preocupam muito com a parte de legislação, muitos deles recorrem por essa falta de experiência em gestão como a gente também tem, a direção do centro para sanar dúvidas então, eu diria que comportamentalmente a um sentimento, a uma caracterização as vezes de insegurança causada não por incompetência mas sim por inexperiência, há uma preocupação na busca da informação que as vezes não chega até nós isso eu acho um fator importante na instituição. (E10)

Finalizada a avaliação, no sentido vertical, conforme mencionado anteriormente, apresenta-se a seguir o Quadro 22 com a sumarização dos resultados encontrados e, posteriormente, a análise horizontal dos resultados apresentados no referido quadro, que tem como foco a associação das categorias de análise definidas para este estudo e os resultados da Pesquisa de Autoavaliação 2014/UFSM.

ENTREV.	CATEGORIAS A PRIORI			CATEGORIA NÃO A PRIORI	CATEGORIAS A PRIORI			Associação entre a Influência do CE e a Percepção quanto à UE	PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO 2014						Reflexão
	COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR				UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA										
	Oportunid. e iniciativa	Planej.	Assumir riscos calculados	Estrutura e gestão de pessoas	Desenvolvimento econômico e Social	Empresa júnior	Interação com a comunidade		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	
	E1	X	X	X	X	X	X		X	CEA – UEA	NR	NR	NR	NR	
E2	Y	Z	Z	Y	Z	Y	Z	CEB – UEB	B	R	I	R	R	R	CO
E3	Y	Y	Z	X	Y	Z	Y	CEM – UEM	MB	MB	B	B	B	B	CR
E4	X	Y	Y	X	Y	X	Y	CEM – UEM	B	B	B	B	MB	MB	CR
E5	X	X	X	X	X	X	X	CEA – UEA	MB	MB	B	MB	MB	MB	CO
E6	X	Y	X	X	Y	X	X	CEA – UEA	MB	MB	B	B	B	B	CO
E7	X	Z	Y	X	Y	Z	X	CEM – UEM	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CO
E8	X	Z	Z	X	Y	X	X	CEB – UEA	MB	MB	B	MB	B	B	CR
E9	X	Y	X	X	X	X	X	CEA – UEA	MB	B	B	MB	MB	MB	CO
E10	X	X	X	X	X	X	X	CEA – UEA	B	R	R	B	B	I	CO
E11	X	Y	Z	Y	Y	Z	Y	CEM – UEM	MB	E	B	MB	MB	MB	CR
E12	X	Z	Y	X	Z	X	Y	CEM – UEM	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CO

Quadro 22 - Influência do comportamento empreendedor e a percepção quanto à universidade empreendedora.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bardin (2011)

Legenda: **X** – Frequência Alta; **Y** – Frequência Média; **Z** – Frequência Baixa; **CEA** – Características Empreendedoras “Frequência ALTA”; **CEM** – Características Empreendedoras “Frequência MÉDIA”; **CEB** – Características Empreendedoras “Frequência BAIXA”; **UEA** – Percepção Universidade Empreendedora “Frequência ALTA”; **UEM** – Percepção Universidade Empreendedora “Frequência MÉDIA”; **UEB** – Percepção Universidade Empreendedora “Frequência BAIXA”. No caso de dúvidas acerca da frequência a ser determinada, entre frequências diferentes, opta-se por aquela que aparecer mais vezes. **NR** – Não Respondeu à Pesquisa de Autoavaliação; **MB** – Muito Bom; **B** – Bom; **R** – Regular; **I** – Insuficiente; **CR** – CURIOSO; **CO** – COERENTE.

Dando continuidade à análise dos resultados, realizou-se a análise no sentido horizontal (QUADRO 22), onde foi possível identificar, por entrevistado, a associação entre as características empreendedoras e à percepção quanto a universidade empreendedora.

Observou-se que os relatos de E1, E5, E6, E9 e E10 apresentaram “frequência alta” para características empreendedoras e para percepção quanto à universidade empreendedora; os de E3, E4, E7, E11 e E12 apresentaram “frequência média” para características empreendedoras e para percepção quanto à universidade empreendedora; e o relato de E2 apresentou “frequência baixa” para características empreendedoras e para percepção quanto à universidade empreendedora. A partir disso, identificou-se que o resultado encontrado em relação às características empreendedoras tende a se repetir no resultado encontrado quanto a percepção de universidade empreendedora. Isso se sustenta em função de que segundo Wollheim (1971) e Bion (1966) o ser humano se comporta a partir de suas concepções (crenças, valores, princípios, dentre outros), sendo suas percepções calcadas sobre essas concepções e o seu comportamento por sua vez, é um reflexo de suas percepções.

Contudo, na análise do relato de E8 identificou-se que este apresentou “frequência baixa” para características empreendedoras e, ao contrário, “frequência alta” quanto à percepção de universidade empreendedora. Isso evidencia que, aparentemente, E8 possui a característica ter iniciativa e buscar oportunidades, no entanto, não aplica e “não acredita muito no planejamento estratégico” para o desenvolvimento de suas atividades, além de não demonstrar a característica de assumir riscos; o que pode ser constatado no trecho do relato de E8:

Eu não acredito muito no planejamento estratégico... que usar as escolas do planejamento vá funcionar... até porque, planejamento estratégico seria apenas para dar um rumo estratégico para a instituição... seria importante... mas não que as pessoas vão utilizar e seguir o planejamento estratégico. (E8)

No entanto, tais características não apresentaram associação direta com sua percepção quanto à universidade empreendedora, pois apresentou “frequência alta”, em seu relato, no que se refere ao entendimento do que representa a universidade empreendedora.

Finalizando a discussão dos resultados encontrados neste estudo, apresenta-se a seguir a associação entre os resultados encontrados a partir da entrevista e a Pesquisa de Autoavaliação 2014.

Nesse sentido, os resultados da pesquisa de autoavaliação, especificamente no caso de E1, mostraram que, embora o entrevistado tenha apresentado “frequência alta” para características empreendedoras e para percepção quanto à universidade empreendedora,

curiosamente, o mesmo não respondeu a referida pesquisa, mesmo, diante do comprometimento demonstrado na sua fala, conforme evidenciado a seguir:

O centro se encontra em dois grandes desafios: primeiro é a gestão da infraestrutura... que é necessário expandir e necessário qualificar... e a outra é a gestão pedagógica... como é um centro voltado para a formação de professores... dentro do projeto político pedagógico e dentro do plano de gestão de que forma a gente vai poder adequar essas necessidades dessa realidade... é isso aí... e tem sido um grande desafio para gente... a gente tem trabalhado diretamente com a Comissão Setorial de Avaliação no sentido desse ano avaliar o PPP do centro... (E1)

Essa fala de E1 sugere que, aparentemente, o discurso nem sempre se sustenta na práxis. Esta constatação encontra respaldo nos resultados encontrados por Vale (2014), em seu estudo sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES (Universidade Federal do Maranhão), realizado junto aos gestores dessa instituição, o qual evidenciou inconsistências entre a práxis e a retórica, confirmando que os gestores, apesar de possuírem características empreendedoras, não se envolvem com o processo de autoavaliação, sendo que esse fato pode representar uma lacuna entre o referido processo e as práticas de gestão (VALE, 2014).

Sendo assim, esse fato parece indicar a necessidade de maior investigação e reflexão sobre tal situação em função de o mesmo ter potencialidade de influenciar o comportamento daqueles que trabalham ao seu redor; ainda mais se considerando a posição que os gestores ocupam dentro da instituição.

Da mesma forma que E1, E7 e E12, não responderam à pesquisa, o que sugere uma provável falta de comprometimento com o processo de autoavaliação, o qual representa um aspecto importante para a o aprimoramento da gestão institucional, apesar de apresentarem “frequência média” para características empreendedoras e percepção quanto à universidade empreendedora, não se mostram empenhados com o processo de autoavaliação.

Quanto a E2, os resultados da pesquisa de autoavaliação mostram, aparentemente, uma postura de insatisfação frente aos assuntos levantados pela referida pesquisa, uma vez que esse entrevistado se demonstra parecer desapontado e resignado em relação aos assuntos levantados na pesquisa. Da mesma forma que os resultados quanto às características empreendedoras e à percepção quanto à universidade empreendedora, os quais apresentaram “frequência baixa”, o que sugere que tal entrevistado possa apresentar uma insatisfação ou sofrimento constantes, no desenvolvimento de suas atividades.

Quanto a E3, E4 e E11, as respostas da pesquisa de autoavaliação, parecem ter uma conotação política, uma vez que, embora tenham apresentado “frequência média” para características empreendedoras e percepção quanto à universidade empreendedora, se mostram

em uma posição de desinteresse, uma vez que suas respostas não tiveram oscilação, demonstrando, aparentemente, terem sido respondidas por conta de exigência inerente à função, ou por conta do próprio processo da pesquisa.

Da mesma forma, E5, E6, E9 demonstram o mesmo padrão de respostas, indicando, que pode ter havido uma desatenção em respondê-las, conforme citado anteriormente, embora estes entrevistados tenham apresentado “frequência alta” para as características empreendedoras e percepção quanto a universidade empreendedora.

Quanto à E8, da mesma forma que criou uma curiosidade acerca da análise entre a “frequência baixa” para características empreendedoras e “frequência alta” quanto à percepção de universidade empreendedora, sua resposta à pesquisa de autoavaliação parece ter uma conotação política, da mesma forma que os casos referidos anteriormente, uma vez que suas respostas não tiveram grandes oscilações, demonstrando aparentemente ter sido respondidas por conta de exigência do cargo e do próprio processo de autoavaliação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo geral deste estudo – analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora – constata-se que o mesmo foi alcançado. Isso se sustenta em função de que, após análise de todas as entrevistas, foi possível constatar que parte dos entrevistados apresentam características comportamentais empreendedoras, bem como, uma percepção coerente no que se refere aos aspectos relacionados à universidade empreendedora. Sendo que, aparentemente, a presença ou não de características empreendedoras tem influência na percepção quanto à universidade empreendedora, ou seja, se o entrevistado apresentou “frequência alta” de características empreendedoras, possivelmente irá apresentar “frequência alta” na percepção quanto a universidade empreendedora; e, vice-versa. Esta perspectiva encontra suporte em Wollheim (1971) e Bion (1966), que sugerem que o comportamento humano se dá a partir das concepções do indivíduo, sendo suas percepções construídas com base nelas, da mesma forma que seu comportamento, pode ser considerado um reflexo de suas percepções.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico – descrever o processo de gestão na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – foi possível, a partir das entrevistas, demonstrados no Quadro 4 – Protocolo de Entrevistas – e no Quadro 20 – Sumarização das Entrevistas –, os entrevistados evidenciaram, dentre outros aspectos: trabalhar de acordo com o regimento interno; responsabilidade pelo patrimônio, segurança e gestão de pessoas; boa relação com a administração central; a falta de tempo para planejar; a burocracia como um atraso nos processos institucionais; o fato de os gestores não possuírem experiência dificulta o andamento dos processos; por outro lado, os entrevistados se mostraram ágeis e criativos; preocupados com o crescimento da instituição e com a qualificação das atividades acadêmicas.

Com relação ao segundo objetivo específico – identificar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM – a partir da análise do Quadro 22, foi possível identificar que cinco entrevistados apresentaram “frequência alta” para características empreendedoras, adotadas para este estudo (oportunidades e iniciativa, planejamento e assumir riscos calculados), cinco entrevistados apresentaram “frequência média” e dois dos entrevistados apresentou “frequência baixa”.

Para atender ao terceiro objetivo específico – identificar a percepção quanto à universidade empreendedora na visão dos diretores de unidades de ensino –, buscou-se identificar seu entendimento acerca de aspectos que caracterizam a universidade

empreendedora, adotados para este estudo (desenvolvimento econômico e social, empresa júnior e interação com a comunidade). Nesse sentido, percebeu-se que seis dos entrevistados apresentaram percepção coerente aos aspectos relacionados à universidade empreendedora (“frequência alta”), cinco deles apresentaram “frequência média” e apenas um apresentou “frequência baixa”.

O quarto objetivo específico – verificar a associação entre o comportamento empreendedor de diretores e a sua influência na percepção quanto à universidade empreendedora – foi alcançado, uma vez que a associação pode ser visualizada no Quadro 22, no momento que foi possível identificar que as características empreendedoras geram as percepções sobre a universidade empreendedora e essas percepções podem gerar comportamentos em direção a implementação de atividades, ações ou projetos empreendedores; tal perspectiva sugere que se o indivíduo acredita na importância de ações que envolvam a inovação, a predisposição, assumir riscos calculados, etc, provavelmente, o mesmo terá percepção semelhante quanto a universidade empreendedora, o que neste estudo, foi constatado cientificamente.

Diante disso, sugere-se uma capacitação para lideranças que envolva aspectos relacionados pelos entrevistados, os quais são oriundos de suas dificuldades no processo de gestão, enquanto diretores de unidades de ensino da UFSM. Tais aspectos podem ser: como lidar com pessoas, aspectos licitatórios, questões de gerenciamento da estrutura, gestão da burocracia, gestão de pessoas, atividades de integração com a comunidade, ações de interação tecnológica e social, por meio das incubadoras, dentre outras.

Quanto à contribuição deste estudo, salienta-se que os resultados aqui obtidos servem de base para que outros pesquisadores possam realizar trabalhos nesta linha, definindo outro grupo de gestores, por exemplo, ou ainda, realizar associações entre os diversos tipos de gestores. Outro aspecto a ser considerado neste íterim é o fato de que este tipo de estudo ainda é carente dentro da área do conhecimento acerca da gestão pública e, mais ainda, no momento em que se pontua sobre a concepção de universidade empreendedora.

Além disso, pode-se evidenciar como contribuição deste estudo, a associação entre características empreendedoras, percepção sobre universidade empreendedora e autoavaliação institucional, a qual se caracteriza como inovadora, de riscos calculados em função de seu grau de ineditismo e de arrojo considerando a hierarquia institucional, de alto grau de iniciativa e oportuna pela falta de estudos na literatura, que exigiu planejamento e uma constante avaliação de seu percurso.

Como limitação desse estudo, aponta-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois se referem apenas a um dos grupos de gestores, ainda que, como citado na metodologia, o grupo escolhido é representativo dos demais uma vez que mantém interação com os demais gestores estratégicos da instituição. Outro aspecto a ser considerado como limitante foi o fato da pesquisa ter sido realizada no início de uma nova gestão, ocasionando algumas respostas inconclusas, entrevistados um pouco desconfortáveis com a situação, gerando talvez, respostas com viés, diversas daquelas realizadas em gestões com mais tempo de mandato.

BIBLIOGRAFIA

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTUNES, A. P. SILVA, S. P. SOUZA, T. F. **O Estado da Arte de Empreendedorismo**. Trabalho de conclusão de Curso de Administração, São Paulo, 2010.

AUDY, J. FERREIRA. G. C. Universidade empreendedora: uma visão da PUCRS. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARON, R. A. SHANE, S. A. **Empreendedorismo, uma visão do processo**. São Paulo: Editora Cengage, 2010.

BION, W. R. **Os Elementos da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. **Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional**. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.

BRASIL. **Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial República Federativa Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção1, p.3.

BRASIL **Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Ministério da Educação. Publicado na página <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>

BRASIL Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N. 062 de 09 de outubro de 2014. Ministério da Educação.

BRASIL Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N. 065 de **09 de outubro de 2014**. Ministério da Educação.

CASADO, F. L. SILUK, J. C. M. ZAMPIERI, N. L. V. **Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, Dez. 2012.

CAVALCANTE, K. O. **As implicações da capacitação de gestores técnico-administrativos de uma IFES sobre as suas crenças de autoeficácia no contexto da ação profissional**. Universidade Federal de Paraíba, mestrado, 2011

CHAVES, D.C. R. **Universidade Empreendedora do séc. XXI: O Papel Estratégico da Propriedade Industrial**. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

CLARK, B. **Creating Entrepreneurial Universities**. Oxford: IAU Press-Elsevier Science

Ltda., 2003.

CLARK, B. **Pursuing the entrepreneurial University**. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

CLERCQ. D. D. HONIG. B. MARTIN. B. **The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention**. International Small Business Journal. v. 31 (6) p. 652 - 676. 2013

CONNOR, K.; DAVIDSON, J. (2003). *Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)*. Depression and Anxiety, 18, 76-82.

CURRIE. G. HUMPHREYS. M. UCBASARAN. D. McMANUS. S. **Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility?** Public Administration. V. 86, n. 4, p. 987 – 1008, 2008.

DEGEN, R. J. **Empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES**. Revista Avaliação. v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

DIENFEBACH, F. E. **Entrepreneurship in the Public Sector**. Alemanha: Editora Gabler, 2011.

DOLABELA. F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOMINGUES, M. J. C. S. PELEIAS, I. R. WALTER, S. A. KROENKE, A. ROCHA, D. T. **Gestores de cursos de ciências contábeis de Santa Catarina e de São Paulo: uma análise comparativa do perfil, de ações, de dificuldades e de características intraempreendedoras**. Revista Gestão Universitária na América Latina. V. 6, n. 3, p. 21, 2013.

DORNELAS, J. C A. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração** / 3. ed. Sao Paulo: Pioneira 2006

ETZKOWITZ, H. **Research groups as ‘quasifirms’: the invention of the entrepreneurial university**. Research Policy, n. 32, 2003.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice – Universidade-Indústria-Governo, Inovação em movimento**. Porto Alegre. EdiPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H. **Anatomy of the entrepreneurial university**. Social Science Information, n. 52 (3), 2013.

EISENHARDT, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review 14(4): 532.

FARIA, J. H. MENEGHETTI, F. K. **Burocracia como organização, poder e controle**. RAE São Paulo, v. 51, n.5, p. 424-439, set /out. 2011

FALQUETO, J. M. Z. FARIAS, J. S. **A Trajetória e a Funcionalidade da Universidade Pública Brasileira**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013

FERREIRA, G. C. SORIA, A. F. CLOSS, L. **Gestão da interação Universidade – Empresa: o caso PUCRS**. Revista Sociedade e Estado – v. 27 n.1, Janeiro/Abril 2012.

FILION, L. J. **Do Empreendedorismo à Empreendedologia**. Montreal: Journal of Enterprising Culture, v.6, 1998.

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

FILION, L. J. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas**. Revista de Negócios. v. 9, n. 2, p. 65 – 80, abril/junho, Blumenau, 2004.

FILHO, M. C. F. GARCIA. R. G. HERREROS. M. M. A. G. **A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. **Entre a Antropologia e a psicanálise: Os dilemas metodológicos da Investigação da Cultura Organizacional**. In: Encontro de Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração, 20, 1996, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p.143-60.

FOWLER, F. R. UNIFEI – Universidade Federal de Itájubá: Uma universidade empreendedora. In: LOPES. R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2010.

WOLLHEIM, R. **As ideias de Freud**. Editora Cultrix Ltda. São Paulo.

GESTEIRA. E. T. BARROS, M. J. F. SILVA, E. P. **Reflexão dos gestores sobre a percepção estratégica da atividade de Pesquisa nas universidades da região metropolitana de Salvador** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 14, n. 2, p. 350-364, maio/ago. 2013.

GIAROLA, P. G., FIATES, G. G. S., DUTRA, A., MARTINS, C., LEITE, A., **Empreendedorismo inovador gerado pelas universidades: mapeamento da produção científica**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro. v. 7, n. 2, abr./jun. 2013 p. 41-60.

GUARANYS, L. R. **Interação universidade-empresa e a gestação de uma universidade empreendedora: a evolução da puc-rio**. 2006. 342 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

GUARANYS, L. R. Universidade empreendedora: conceito em evolução, universidade em transformação. In: LOPES. R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2010.

GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D.M.M.R.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 359-79.

GOMES, O. F. GOMIDE, T. R. GOMES, M. A.N. ARAUJO, D. C. MARTINS, S. FARONI. W. **Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013

GROTBERG, E. H. (2005). *Introdução: novas tendências em resiliência*. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (2005). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed Editora.

GUIMARÃES, T. de A.; MOREIRA, N.C.; BAETA, O.V. **A negociação com clientes em empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Viçosa/MG**. Revista de Administração da UNIPEP, v.11, n.1, p.81-103, 2013.

GUERRA, M. J. GRAZZIOTIN, Z. J. Educação Empreendedora nas Universidades brasileiras. In: LOPES. R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2010.

HAIR, J. F. et al **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

HISRICH, R. D. PETERS, M. P. SHEPHERD. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 2. ed. Brasília, INEP, 2004.

IPIRANGA, A. S. R. FREITAS, A. A. PAIVA. T. **O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo** CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, n. 4, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2010

KEARNEY. C. HISRICH. R. D. ROCHE. F. **Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?** Journal of Small Business and Enterprise Development. v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009..

- KEARNEY, C. HISRICH, R. D. ROCHE, F. **Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model**. Journal of Enterprising Culture. v.15, n. 3, p. 275 – 299. Set/2007.
- LIZOTE, S. A. LANA, J. GAUCHE, S. VERDINELLI, M. A. **Comportamento intraempreendedor: um estudo em instituições de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina. V. 6, n. 1, p. 233, 2013.
- LAZARUS, R.; FOLKMAN, S. (1994). *Cognitive Appraisal Processes*. In: **Estresse, Appraisal and Coping**, Springer Publishing Company, New York, 1994, Chapter 2, pg. 22-54.
- LOPES, J. A. C. **Interação Universidade – Empresa: O caso da Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação de Mestrado. 2013
- LOPES, R. M. A. Referenciais para educação empreendedora. In: LOPES, R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2010.
- MABA, E. G. MARINHO, S. V. **A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das faculdades SENAC/SC**. Revista Avaliação. São Paulo. v.17, n. 2, p. 455-480, jul. 2012.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. ECD. FINEP. 2005
- MATOS, Franco de. **A empresa júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento e as tendências do movimento EJ**. São Paulo: Martin Claret LTDA, 1997.
- MCCLELLAND, D. C. (1972). *A sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- MEYER JÚNIOR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, V; MURPHY, P. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.
- MEYER, B. JUNIOR MEYER, V. **“Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial** DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p1> / AGOSTO DE 2013
- MINAYO, M. C. S. SOUZA, E. R. CONSTANTINO, P.SANTOS, N. C. Métodos , técnicas e relações em triangulação. In: MINAYO, M. C. S. ASSIS, S. G. SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de janeiro. Editora Fiocruz, 2005.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. rev. e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.
- MINAYO, M. C. S. DESLANDES, S. F. GOMES, R. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINELLO, I. F. Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. 321f. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

MINELLO, I. F. Resiliência e Insucesso Empresarial: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. 1. Ed. Curitiba. Paraná: Editora e Livraria Appris Ltda, 2014.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOON, M. J. The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter? Public Administration Review. V. 59, n. 1, p.31, 1999.

MOROSINI, M. C. Internacionalização da Educação Superior: um modelo em construção? In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org). Inovação e Empreendedorismo na Universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

MOTTA, P. R. M. O Estado da Arte da Gestão Pública. RAE. São Paulo v. 53 n. 1 jan/ fev, p.082-090, 2013

NETO, G. M. Avaliação – Instrumento de Gestão Universitária. Espírito Santo: Hoper, 2007.

OECD. “University research in transition”. OECD Publications, 1998.

OLIVEIRA, J. B. FILION, L. J. CHIRITA. M. G. Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006 . V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Universidade Machenzie. São Paulo-SP. 5 a 7 de março/2008.

OLIVEIRA, R. A. KAMIMURA, Q. P. RODRIGUES, M. S. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT. 2011

PALETTA, F. C. Tecnologia da informação, inovação e empreendedorismo: fatores críticos de sucesso no uso de ferramentas de gestão em empresas incubadas de base tecnológica. 2008. Tese (Doutorado em ciências na área de tecnologia nuclear – materiais – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. 143 f. Autarquia Associada à Universidade de São Paulo.

PADILHA, P. L. Interface empreendedorismo e resiliência: Um estudo de caso ambientado na Flaytour Viagens e turismo Ltda. Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em Administração de Caxias do Sul, RS, 2009.

PEIXOTO, M. C. L. A avaliação Institucional nas Universidades Federais e as Comissões Próprias de Avaliação. Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 9-28,

março, 2009. (pg 10)

PENHA, E. D. S. ALEXANDRE, M. M. CABRAL, A. C. A. SANTOS, S. M. PESSOA, M. N. M. **Empresas juniores: O processo de institucionalização em universidades públicas do Ceará.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 01-24, jan. 2015

POLIDORI, M. M. ARAUJO, C. M. M. BARREYRO, G. B. SINAES: **Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira.** Ensaio: Aval. Pol. Públ, Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006

HARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RORATO, R. DIAS, E. D. **Cultura Organizacional no Setor Público: Um Estudo Junto a um Departamento Administrativo de uma Universidade Federal Brasileira.** Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, set/dez/2011

SALES, S. D. **Motivação como Ferramenta para a gestão das universidades federais brasileiras,** 2005 – tese UFSC – Florianópolis

SANTOS, L. BRONNEMANN, M. R. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, L. BRONNEMANN, M. R. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SANTOS, M. E. R. SOLLEIRO, J. L. **Relações Universidade-Empresa no Brasil: diagnóstico e perspectivas.** In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

SILVA, J. E. O. SEEMANN, D. K. MELO, M. B. AMANTE, C. J. RAMOS, A. M. SILVA, G. T. **Conciliando Administração de Projetos e Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais Brasileiras.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 93-114, set. 2014

SILVA, F. M. MELLO, S. P. T. TORRES, I. A. C. **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.** Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013

SOUSA, J. L. JUNIOR, F. G. P. LIRA. Z. B. **A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco.** Revista Gestão e Planejamento, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul./dez. 2010.

SUGAHARA, C. R. **A extensão universitária como ação socioeducativa**. Conexão UEPG, v.8, n. 2, 2012, PUC – Campinas – SP

TIMMONS, J. A. (1994). *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century*. Irwin, 4 edition.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – UFSM*. Santa Maria, 2011-2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Pesquisa de Autoavaliação Institucional – 2014/UFSM*.

VALE, R. R. **Avaliação Institucional: Um olhar sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2014

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WALTER, S. A., SCHNEIDER, M. A. ROCHA, D. T., DOMINGUES, M. J. C. S., TONTINI, G. **Perfil Intraempreendedor e Ações dos Gestores dos Cursos de Ciências Contábeis da Região Oeste do Paraná**. REPeC, Brasília, v. 6, n. 1, art. 5, p. 73-89, jan./mar. 2012.

WANZINACK, C. SIGNORELLI, M. C. **Expansão do Ensino Superior Federal e Desenvolvimento Regional: O Caso da Universidade Federal do Paraná no Litoral Paranaense**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 286-307, mai. 2014

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Gestores Diretores de Unidades de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria

Dados complementares de suporte

1. Gênero: () masculino () feminino
2. Idade:_____.
3. Formação profissional:_____ Ano:_____.
4. Instituição de formação:_____.
5. Grau de escolaridade: () Especialista () Mestre () Doutor () Pós-Doutor
6. Atua em algum Programa de Pós-Graduação: () Sim () Não
7. Caso afirmativo, qual? _____ Há quanto tempo? _____.
8. Linha de pesquisa em que atua:_____.
9. Tempo de Trabalho na Instituição: _____ . Tempo na Função: _____.

I – Quanto à trajetória profissional

10. Fale sobre sua trajetória profissional e fatos marcantes de sua experiência.
11. Fale sobre seu ingresso na UFSM.
12. Comente sobre o processo de gestão da Unidade (*atividades e responsabilidades da direção da Unidade*)
13. Faça um relato sobre sua gestão na direção da Unidade Universitária. (*Como você desenvolve as principais ações da sua Unidade? E com relação à interação com a administração central?*)
14. Na sua perspectiva, quais as características comportamentais se destacam nos gestores de sua Unidade Universitária? (*chefes de departamentos, coordenadores de curso, entre outros*).

II - Quanto à universidade empreendedora

- 15 Comente sobre as ações de ensino, pesquisa e extensão, em sua Unidade. (*Como são estimuladas, ou não?*)

16 Fale sobre as ações de sua Unidade em relação ao desenvolvimento econômico e social regional. (*De que maneira as tecnologias desenvolvidas na sua área do conhecimento são transferidas para a sociedade?*)

17 Fale sobre a atuação da administração central com relação à pesquisa realizada em sua Unidade.

18 Na sua opinião, como se dá a atuação da UFSM em relação ao desenvolvimento econômico e social regional? E de que forma sua unidade participa deste processo?

19 Comente sobre a criação de empresas juniores e/ou organizações profissionais com alunos orientados por professores.

20 Comente sobre a interação de docentes e alunos de sua Unidade com a comunidade local ou regional.

Apêndice B – Termo de Confidencialidade

Título do Projeto: O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora.

Pesquisador responsável: Marcia Helena do Nascimento Lorentz

Professor Orientador: Prof. Dr Italo Fernando Minello

Instituição/Departamento: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

Telefone para contato: (55) 9195.8846

Local da coleta de dados: Universidade Federal e Santa Maria – direções de unidades de ensino.

Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos entrevistados, cujos dados serão coletados a partir de pesquisa cujos dados serão coletados utilizando como instrumento entrevista semi-estruturada.

As informações coletadas serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente estudo. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e será mantida sobre posse dos pesquisadores por um período de cinco anos ficando armazenada na sala do professor orientador no CSH - prédio 74 C, sala de número 4213. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM.

Santa Maria, 17 de janeiro de 2014.

Prof. Dr Italo Fernando Minello
Orientador

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
--

CAAE: _____

Título do estudo: O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora.

Pesquisador responsável: Marcia Helena do Nascimento Lorentz.

Professor Orientador: Prof. Dr Italo Fernando Minello

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria - RS/Programa de Pós-Graduação em Administração.

Telefone para contato: (55) 9195.8846

Endereço eletrônico para contato:

marcia.lorentz@yahoo.com.br

italo.minello@uol.com.br

Local da coleta de dados: Universidade Federal e Santa Maria – direções de unidades de ensino.

Prezado (a) Entrevistado (a): Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora.**

Por gentileza queira responder aos questionamentos dessa entrevista de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e submeter-se à entrevista, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Cabe ao pesquisador responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar o comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora.

Procedimentos - Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas em responder aos questionamentos da entrevista, respondendo às perguntas formuladas que abordam questões relacionadas a identificação do comportamento empreendedor e percepção quanto à universidade empreendedora.

Benefícios – Colaborar com a pesquisa, contribuindo com a melhoria da gestão na UFSM.

Riscos - O preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para você. No entanto, caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanha-lo junto a este serviço.

Sigilo - As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2013.

Assinatura do pesquisado

Pesquisador responsável

(conclusão)

Políticas de Gestão													
Questões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Q3 - Quanto aos critérios de distribuição orçamentária entre as unidades/subunidades da UFSM, você os considera:	NR	Insatisfatório	Bons	Bons	Bons	Bons	NR	Bons	Bons	Regulares	Bons	NR	Bons
A alocação de recursos para a manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais na sua unidade/subunidade é:	NR	Regular	Regular	Boa	Muito Boa	Boa	NR	Excelente	Regular	Regular	Boa	NR	Excelente
Q4 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de ensino na Instituição é:	NR	Regular	Boa	Boa	Muito Boa	Boa	NR	Muito Boa	Muito Boa	Boa	Muito Boa	NR	Excelente
Q5 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de pesquisa na Instituição é:	NR	Regular	Boa	Muito Boa	Muito Boa	Boa	NR	Boa	Muito Boa	Boa	Muito Boa	NR	Excelente
Q6 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de extensão na Instituição é:	NR	Regular	Boa	Muito Boa	Muito Boa	Boa	NR	Boa	Muito Boa	Insatisfatória	Muito Boa	NR	Excelente
Use o espaço a seguir para fazer comentários e/ou acrescentar informações não contempladas na presente seção:										QA**			

Quadro 01 - Associação entre pesquisa de autoavaliação e entrevista com diretores de unidades universitárias.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de autoavaliação UFSM 2014

NR – Não respondeu pesquisa de autoavaliação

QA – Questão Aberta * Infelizmente não temos conseguido uma boa política de acompanhamento do egresso. "Informalmente" sabemos que nossos ex-alunos estão em programas de mestrado ou doutorado, que estão como docentes em algumas IES, que estão em algumas empresas, porém sem uma visão formal.

QA – Questão Aberta ** Os campi fora de sede apresentam uma série de demandas financeiras que não ocorrem nos centros da sede. (diárias, deslocamentos, veículos em estado mais aceitável)

ANEXO 2

1 Instrumento aplicado ao segmento gestor

O instrumento denominado “Segmento Gestor” foi aplicado à todos os servidores que detém cargo de direção, chefia ou assessoramento. Como forma de qualificar as respostas de tal segmento, optou-se por definir como respondentes apenas os gestores estratégicos para a instituição, uma vez que, estes são os responsáveis pela tomada de decisão; assim como, apresentam, devido a função exercida, uma possibilidade maior de realizar mudanças junto ao ambiente que desenvolve suas atividades. Para selecionarmos os gestores estratégicos, utilizou-se o critério referente às gratificações, ou seja, responderam o instrumento àqueles que recebem CDs, FG1 e FG2.

As questões foram elaboradas de acordo com os assuntos pertinentes à área de gestão, com o objetivo de que os resultados possam contribuir para o desenvolvimento institucional.

O instrumento aplicado ao referido segmento é composto por 10 questões, sendo 9 de múltipla escolha e 1 questão aberta. O percentual de participantes em relação a este instrumento pode ser visualizado no Quadro 1

Total de respondentes	298
Total de não respondentes	192
Total de participantes	490
Percentual de respondentes	61,00%

Quadro 1: Participação da comunidade universitária – segmento gestor

Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional

Dimensão 1 – Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional

2.1 - Como você considera a participação efetiva dos responsáveis (coordenador de curso, docentes, discentes e técnico-administrativos em educação) envolvidos no processo de elaboração e acompanhamento do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) de Curso(s)?

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelente	21	7%
Muito Boa	78	26%
Boa	96	32%
Regular	53	18%
Insatisfatória	17	6%

Desconheço	33	11%
------------	----	-----

Quadro 2: Participação da comunidade universitária (questão 2.1) – segmento gestor

2.2 - Como você avalia o processo de gestão na sua unidade em relação ao alcance dos objetivos propostos?

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelente	26	9%
Muito Bom	107	36%
Bom	98	33%
Regular	53	18%
Insatisfatório	7	2%
Desconheço	7	2%

Quadro 3: Participação da comunidade universitária (questão 2.2) – segmento gestor

Eixo 3 – Políticas Acadêmicas

Dimensão 9 – Políticas de atendimento aos discentes

3.1 - Como você avalia a divulgação e o acesso aos programas voltados para a assistência estudantil?

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelentes	24	8%
Muito bons	105	35%
Bons	115	39%
Regulares	36	12%
Insatisfatórios	3	1%
Desconheço	15	5%

Quadro 4: Participação da comunidade universitária (questão 3.1) – segmento gestor

3.2 - Como você avalia a divulgação e o apoio institucional para a participação da comunidade universitária em eventos científicos, técnicos ou culturais?

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelentes	17	6%
Muito bons	100	34%
Bons	114	38%
Regulares	50	17%
Insatisfatórios	12	4%

Desconheço	5	2%
-------------------	----------	-----------

Quadro 5: Participação da comunidade universitária (questão 3.2) – segmento gestor

Eixo 4 – Políticas de Gestão

Dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira

4.1 - Quanto aos critérios de distribuição orçamentária entre as unidades/subunidades da UFSM, você os considera:

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelentes	6	2%
Muito bons	34	11%
Bons	98	33%
Regulares	86	29%
Insatisfatórios	44	15%
Desconheço	30	10%

Quadro 6: Participação da comunidade universitária (questão 4.1) – segmento gestor

4.2 - A alocação de recursos para a manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais na sua unidade/subunidade é:

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelente	14	5%
Muito Boa	45	15%
Boa	100	34%
Regular	74	25%
Insatisfatória	54	18%
Desconheço	11	4%

Quadro 7: Participação da comunidade universitária (questão 4.2) – segmento gestor

4.3 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de ensino na Instituição é:

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelente	6	2%
Muito Boa	46	15%
Boa	110	37%
Regular	74	25%
Insatisfatória	23	8%
Desconheço	39	13%

Quadro 8: Participação da comunidade universitária (questão 4.3) – segmento gestor

4.4 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de pesquisa na Instituição é:

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelente	10	3%
Muito Boa	63	21%
Boa	97	33%
Regular	56	19%
Insatisfatória	33	11%
Desconheço	39	13%

Quadro 9: Participação da comunidade universitária (questão 4.4) – segmento gestor

4.5 - A proposta orçamentária para as políticas e ações de extensão na Instituição é:

Resposta	Quantidade	Percentual
Excelente	6	2%
Muito Boa	46	15%
Boa	101	34%
Regular	65	22%
Insatisfatória	36	12%
Desconheço	44	15%

Quadro 10: Participação da comunidade universitária (questão 4.5) – segmento gestor