

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JEANNE MARGARETH MAINARDI

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE GESTORES CHEFES
DE DEPARTAMENTO DIANTE DA CONCEPÇÃO DE UMA
UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA**

**Santa Maria, RS
2018**

Jeanne Margareth Mainardi

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE GESTORES CHEFES DE
DEPARTAMENTO DIANTE DA CONCEPÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
EMPREENDEDORA**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Ítalo Fernando Minello

Santa Maria, RS
2018

Mainardi, Jeanne Margareth Mainardi
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE GESTORES CHEFES DE
DEPARTAMENTO DIANTE DA CONCEPÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
EMPREENDEDORA / Jeanne Margareth Mainardi Mainardi.2018.
195 f.; 30 cm

Orientador: Ítalo Fernando Minello Minello
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2018

1. Comportamento Empreendedor 2. Gestão Universitária
3. Universidade Empreendedora I. Minello, Ítalo Fernando
Minello II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

©2018

Todos direitos autorais reservados a Jeanne Margareth Mainardi. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Floriano Peixoto, 938, ap. 23. Santa Maria. RS. CEP 97010310

Fone: (0XX) 55- 32214265; E-mail: jeannemainardi@gmail.com

Jeanne Margareth Mainardi

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE GESTORES CHEFES DE
DEPARTAMENTO DIANTE DA CONCEPÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
EMPREENDEDORA**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Aprovado em 18 de junho de 2018:

Italo Fernando Minello, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Janaina Mendes, Dra. (UFPEL)

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

DEDICATÓRIA

À minha família, minha mãe Ledi, meu esposo Jacques e ao nosso filho Lorenzo Benitto.
Dedico também ao meu pai que não está mais entre nós. Todos contribuíram para eu chegar
até aqui e me tornar a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Foi um longo caminho percorrido para chegar na realização desse sonho. Inicialmente, sou grata a Deus por me permitir chegar até aqui, me dando forças para superar os obstáculos, não desistir dos meus objetivos, por me iluminar nos momentos de incertezas e dificuldades.

São vários os merecedores de agradecimentos, esse trabalho, aconteceu devido o auxílio de muitas pessoas, dessa maneira a todos que contribuíram de alguma forma, agradeço:

- especialmente, ao meu orientador Professor Ítalo, seu auxílio foi imensurável, desde o início, quando ingressei no grupo, durante o desenvolver das aulas, até o instante da última palavra escrita, pude contar com seu apoio, compreensão e sabedoria. Seu exemplo de ser humano sensível ao próximo, de amor e dedicação ao trabalho foi um aprendizado que levo para a vida.

Agradeço a oportunidade de ter sido sua orientada, pelo tempo e paciência a mim dedicados.

- à reitoria por ter autorizado a realização da pesquisa. Aos chefes de departamentos, participantes, em especial aos que responderam à entrevista. Sem vocês esse trabalho não poderia ter sido realizado, meu imenso obrigada.

- ao pessoal do CPD, pelo auxílio e disponibilidade, especialmente, ao Fernando Rocha.

- aos colegas de turma pelo aprendizado conjunto, pelo apoio e incentivo.

- ao grupo de pesquisa Gpecom, pela troca de ideias, ajuda e contribuições.

- aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, por contribuírem para o engrandecimento de minha formação e para a conquista desse título, em especial ao professor Luis Felipe Lopes, pela grande ajuda a mim disponibilizada.

- à banca de qualificação professoras Dr^a Vania Estivaleta e Dr^a Janaina Mendes Oliveira pelas valiosas contribuições feitas ao estudo.

- aos amigos e familiares que me apoiaram e entenderam minha ausência.

- aos meus pais, Darcy, in memoriam, e Ledi, pelo afeto, apoio em todos os momentos e por serem meus exemplos de vida.

- ao meu filho, Lorenzo, pela compreensão dos momentos em que tive ausente e pela alegria de viver que me contagiou, em cada momento de desânimo.

- ao meu amor, Jacques, grande companheiro, pelo apoio, dedicação, carinho e pela ajuda com o nosso filho.

Enfim, aos que fazem parte da minha vida e que são importantes para eu ser, a cada dia, uma pessoa melhor. Saibam, esta vitória também lhes pertence!

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis. ”

(José de Alencar)

RESUMO

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE GESTORES CHEFES DE DEPARTAMENTO DIANTE DA CONCEPÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

AUTORA: Jeanne Margareth Mainardi
ORIENTADOR: Ítalo Fernando Minello

As universidades, fontes naturais de geração de conhecimento, passam a ter, no mundo a importante função de desenvolvimento econômico e social e assim ser chamada de Universidade Empreendedora (UE). Diante disso, o comportamento empreendedor, desponta como importante fator para a consecução desses objetivos. Nesse contexto, os gestores, chefes de departamento por estarem no foco dos processos institucionais, ocupam papel de destaque, para o funcionamento e fortalecimento da cultura de uma universidade empreendedora. Sendo assim, esse estudo busca analisar o comportamento empreendedor de chefes de departamento da UFSM, e sua influência sobre a percepção desses gestores quanto à UE. Para tal, adotou um enfoque quantitativo, qualitativo, e ainda, ocorreu a triangulação dos dados. O estudo quantitativo foi realizado com toda a população, 85 chefes de departamentos da UFSM, tendo 59 deles, efetivamente, respondido o questionário. Como resultado, observou-se que entre os chefes de departamentos, 45,76% estão entre 41 e 50 anos, 57,63% são do sexo masculino e 64,41% são casados. A maioria (76,27%) tem alguém da família que exerceu ou exerce atividade empreendedora. O Estabelecimento de Metas com média de 20,61 e a Busca de Informações com média de 20,47 foram as características comportamentais empreendedoras (CCEs) com maiores pontuações, entre os 59 respondentes, por outro lado a Persuasão e Rede de Contatos (16,54) e Correr Riscos Calculados (18,58) foram as com menores pontuações. Na abordagem qualitativa, foram entrevistados 12 chefes de departamentos e identificaram-se cinco categorias não a priori: Falta de Preparo e Aprendizagem, Gestão de Pessoas, Características Comportamentais Empreendedoras, Falta de Planejamento e Atividades de Extensão como Universidade Empreendedora. Na triangulação, verificou-se existir aderência entre as CCEs pesquisadas quantitativamente e as categorias não a priori do estudo qualitativo. Quando associados os resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, com os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016 dos chefes de departamentos, inferiu-se analisando qualitativamente os dados, que aparentemente, o nível de intensidade da presença das CCEs tem influência no nível de percepção aos aspectos relacionados à universidade empreendedora. Por outro lado, o resultado quantitativo e a análise da autoavaliação nos levam a inferir que nem sempre a realidade percebida se sustenta nas práxis e que a baixa presença das CCEs nos chefes de departamentos leva a visão parcial do papel da universidade empreendedora. Associando-se os resultados obtidos nos estudos dos chefes de departamentos com os dos diretores da UFSM, concluiu-se que as CCEs influenciam a percepção com relação à UE. A visão em relação a UE nos dois grupos corresponde às atividades de extensão e ao desenvolvimento econômico proporcionado, somente, pelo dinheiro injetado na região, em função da existência da universidade. Assim sugere-se o desenvolvimento das CCEs entre os gestores, para propiciar a mudança na percepção da UE, vista nesse estudo como extensão, para aquela que também promove o desenvolvimento econômico.

Palavras-chave: comportamento empreendedor, gestão universitária, universidade empreendedora.

ABSTRACT

ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS OF MANAGERS LEADERS OF DEPARTMENT BEFORE THE DESIGN OF AN ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

AUTHOR: Jeanne Margareth Mainardi

ORIENTER: Ítalo Fernando Minello

Universities, natural sources of knowledge generation, have, in the world, the important function of economic and social development and thus be called Entrepreneurial University (UE). Given this, the entrepreneurial behavior, emerges as an important factor for the achievement of these objectives. In this context, managers, heads of department for being in the focus of institutional processes, play a prominent role, for the operation and strengthening of the culture of an entrepreneurial university. Thus, this study seeks to analyze the entrepreneurial behavior of department heads of UFSM, and its influence on the perception of these managers regarding the EU. In order to do so, it adopted a qualitative and quantitative approach, and the triangulation of the data occurred. The quantitative study was carried out with the whole population, 85 heads of departments of the UFSM, with 59 of them, effectively, answered the questionnaire. As a result, it was observed that among the heads of departments, 45.76% are between 41 and 50 years, 57.63% are males and 64.41% are married. The majority (76.27%) have someone from the family who exercised or performs entrepreneurial activity. The Goal Setting with a mean of 20.61 and the Information Search with a mean of 20.47 were the entrepreneurial behavioral characteristics (SCC) with the highest scores among the 59 respondents, on the other hand the Persuasion and Network of Contacts (16, 54) and Running Calculated Risks (18.58) were the ones with lower scores. In the qualitative approach, 12 department heads were interviewed and five non-a priori categories were identified: Lack of Preparation and Learning, People Management, Entrepreneurial Behavioral Characteristics, Lack of Planning and Extension Activities as an Entrepreneurial University. In triangulation, it was verified that there was adhesion between the CCEs surveyed quantitatively and the non-a priori categories of the qualitative study. When associated with the results found in the quantitative and qualitative approaches, with the results of the 2016 Institutional Self-Assessment of the heads of departments, it was inferred qualitatively analyzing the data, that apparently the level of intensity of the presence of the CCEs has influence in the level of perception aspects related to the entrepreneurial university. On the other hand, the quantitative result and the analysis of self-evaluation lead us to infer that the perceived reality is not always supported by praxis, and that the low presence of CCEs in department heads leads to a partial view of the role of the entrepreneurial university. Associating the results obtained in the studies of the heads of departments with those of the directors of the UFSM, it was concluded that the CCEs influence the perception with respect to the EU. The vision for the EU in the two groups corresponds to extension activities and economic development provided only by the money injected in the region, due to the existence of the university. Thus, it is suggested the development of CCEs among managers, in order to promote the change in the perception of the EU, seen in this study as extension, to that which also promotes economic development.

Keywords: entrepreneurial behavior, university management, entrepreneurial university.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Características mais citadas do perfil empreendedor contemporâneo	42
Figura 2 - Conjunto de características de universidades empreendedoras	62
Figura 3 - Atitude empreendedora	64
Figura 4 - Departamentos das unidades de ensino da UFSM.....	68
Figura 5 - Triangulação de dados	84
Figura 6 - Delineamento da pesquisa	85
Figura 7 - Estruturação da UFSM	91
Figura 8 - Média das CCEs e de suas dimensões dos chefes de departamentos	101
Figura 9 - Intensidade das características comportamentais empreendedoras	103
Figura 10 - Média das CCEs verificadas entre os 12 chefes de departamentos entrevistados	105
Figura 11 - Gráfico da Intensidade das CCEs verificadas entre os 12 entrevistados	106
Figura 12 - CCEs presentes no perfil dos chefes de departamentos da UFSM.....	107
Figura 13 - Associação entre as CCEs, questionário (MANSFILELD et al.,1987) e as categorias de análise não a priori	152
Figura 14 - Associação entre resultados quantitativos, qualitativos e autoavaliação institucional 2016/UFSM, segmento gestor dos chefes de departamentos	159
Figura 15 - Síntese dos resultados encontrados na triangulação da pesquisa com chefes de departamentos.....	173
Figura 16 - Associação dos resultados dos chefes de departamentos com os dos gestores diretores da UFSM	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento original das características do comportamento empreendedor.....	38
Quadro 2 - Levantamento contemporâneo das características do comportamento empreendedor	39
Quadro 3 - Características empreendedoras e comportamento empreendedor	45
Quadro 4 - Competências necessárias à gestão pública	47
Quadro 5 - Evolução das universidades	56
Quadro 6 - Conceitos de uma universidade empreendedora	60
Quadro 7 - Características de uma universidade empreendedora.....	61
Quadro 8 - CCEs e questões do instrumento de McClelland (Mansfield et al., 1987).....	70
Quadro 9 - Fator de correção para o questionário das CCEs de McClelland.....	70
Quadro 10 - Número de participantes da pesquisa qualitativa	75
Quadro 11 - Matriz de Amarração.....	86
Quadro 12 - Perfil dos participantes	98
Quadro 13 - Médias e desvio padrão	100
Quadro 14 - Média das CCEs dos 12 chefes de departamentos entrevistados.....	104
Quadro 15 - Entrevistados e critérios de seleção utilizados por centro.....	109
Quadro 16 - Protocolo de entrevistas	111
Quadro 17 - Falta de preparo para a gestão	119
Quadro 18 - Aprendizagem na função de gestão.....	121
Quadro 19 - Gestão de pessoas.....	124
Quadro 20 - Processo de decisão e gestão de pessoas	128
Quadro 21 - CCE – Persistência.....	131
Quadro 22 - CCE - Exigência de Qualidade e Eficiência.....	132
Quadro 23 - CCE – Estabelecimento de Metas	133
Quadro 24 - CCE- Busca de Informações	135
Quadro 25 - Categoria falta de planejamento	137
Quadro 26 - Atividade de extensão como transferência de conhecimento.....	139
Quadro 27 - Atividade de extensão como desenvolvimento econômico social	141
Quadro 28 - Atividade de extensão como desenvolvimento econômico e social- ações da UFSM	144
Quadro 29 - Atividade de extensão como interação social	145
Quadro 30 - Categorias e análise definidas não a priori.....	148
Quadro 31 - Pesquisa de Autoavaliação 2016/UFSM – Questões que apresentam aderência às questões deste estudo.....	161
Quadro 32 - Influência das CCEs e a percepção quanto à Universidade Empreendedora.....	168
Quadro 33 - Resultados da pesquisa qualitativa dos chefes de departamentos e dos diretores da UFSM (LORENTZ; 2015)	174
Quadro 34 - Sumarização dos resultados desse estudo	182

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGITTEC – Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da UFSM
CAL - Centro de Artes e Letras
CCEs - Características comportamentais empreendedoras
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
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CT - Centro de Tecnologia
CTISM - Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
EMPRETEC - Empreendedores e Tecnologia – Programa da UNCTAD
IES - Instituição de ensino Superior
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
MEC - Ministério da Educação
OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PG - Plano de Gestão
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UDESSM - Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UE- Universidade Empreendedora
UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development
USAID - United States Agency for International Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	30
1.2 OBJETIVOS	30
1.3. JUSTIFICATIVA	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1. O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	35
2.1.1. Características empreendedoras	36
2.1.2. Características empreendedoras no serviço público	46
2.2. GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	48
2.2.1. A evolução da gestão universitária no Brasil	49
2.2.2. Gestores Universitários	51
2.3. UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA	55
2.3.1. Surgimento da universidade empreendedora	55
2.3.2. Características da universidade empreendedora.....	57
2.3.3. Associação entre comportamento empreendedor, gestão universitária, universidade empreendedora.....	62
3 METODOLOGIA.....	65
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
3.2. ABORDAGEM QUANTITATIVA	67
3.2.1. Definição da população	67
3.2.2. Coleta de dados quantitativos	69
3.2.3. Análise dos dados - abordagem quantitativa	71
3.3. ABORDAGEM QUALITATIVA	73
3.3.1. Unidade de análise	73
3.3.2. Coleta de dados qualitativos	73
3.3.3. Análise dos dados - abordagem qualitativa	76
3.4. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	79
3.5. DESENHO DA PESQUISA E MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	84
3.6. ASPECTOS ÉTICOS	87
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTAMARIA	89
4.1. ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE	89

4.2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	92
4.3. O EMPREENDEDORISMO NA UFSM.....	93
4.4. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	94
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	97
5.1. ANÁLISE DA ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	97
5.1.1. Caracterização do perfil dos participantes	98
5.1.2. Teste de confiabilidade.....	99
5.1.3. Análise da média geral dos respondentes.....	100
5.1.4. Análise da média, especificamente, dos 12 entrevistados	104
5.2. ANÁLISE DA ABORDAGEM QUALITATIVA.....	108
5.2.1. Definição dos entrevistados	108
5.2.2. Leitura flutuante e Protocolo de Entrevistas	109
5.2.3. Categorias de Análise não a priori.....	117
5.2.3.1. Falta de Preparo e Aprendizagem.....	117
5.2.3.2. Gestão de Pessoas	123
5.2.3.3. Características Comportamentais Empreendedoras dos Gestores	129
5.2.3.4. Falta de Planejamento.....	136
5.2.3.5. Atividade de Extensão como Universidade Empreendedora.....	138
5.2.4. Sumarização dos resultados da abordagem qualitativa	147
5.3. TRIANGULAÇÃO	151
5.3.1. Associação dos resultados da abordagem quantitativa com a qualitativa	151
5.3.2. Apresentação dos resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016/UFSM, segmento gestor e dos resultados da pesquisa de Lorentz (2015).....	158
5.3.3. Associação dos resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, com os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016, segmento gestor, dos chefes de departamentos	162
5.3.4. Associação dos resultados encontrados na triangulação, da pesquisa com os chefes de departamentos com os resultados encontrados na pesquisa de Lorentz (2015), realizada com gestores diretores	173
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
REFERÊNCIAS	185
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	197
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIOS PARA COLETA DE DADOS	199
ANEXO A: RELAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DA UFSM	203

ANEXO B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ..207

ANEXO C- TERMO DE CONFIDENCIALIDADE209

1 INTRODUÇÃO

A universidade exerce papel relevante tanto na produção de conhecimento quanto para o desenvolvimento social, econômico. A sociedade espera que a universidade entregue a ela indivíduos com comportamento empreendedor que possa contribuir para o desenvolvimento de sua região. Esse pensamento é compartilhado por Farhangmehr, Gonçalves e Sarmiento (2016) quando afirmam que as instituições de ensino superior precisam dar especial atenção ao empreendedor porque realizam função de agentes ativos que contribuem para a prosperidade de suas regiões.

Com relação à função das universidades, a sociedade espera dessas instituições bem mais do que elas já vêm realizando. Diante das imensas transformações que se tem verificado no mercado de trabalho, tais como a flexibilização e a escassez do emprego, exige-se uma adaptação por parte das universidades, criando um ambiente propício à mudança de mentalidade e de atitude, para facilitar a cada indivíduo o processo de qualificação profissional. (PINTO, 2013).

Tendo em vistas as transformações necessárias, as universidades passam a ter que desempenhar uma nova missão, agregada as já tradicionais de ensino e pesquisa, que é a do desenvolvimento econômico, social e regional, sendo considerada como a “terceira missão”, evidenciando outra perspectiva organizacional, colocando a pesquisa a serviço da sociedade. (ETZKOWITZ, 2013). Nessa visão, os elementos do ensino e pesquisa são retidos e transformados, gerando ações e atitudes empreendedoras na universidade.

Nessa lógica, o desenvolvimento econômico e social impele a universidade a se tornar empreendedora (ETZKOWITZ, 2004). Esse pensamento é reforçado por Guarany (2010), afirmando que a universidade empreendedora (UE) pode ser considerada como aquela que inclui uma estratégia regional de desenvolvimento econômico e social. Tem por objetivo, além o ensino, da pesquisa e da extensão, também o desenvolvimento econômico.

Parece pertinente para uma universidade empreendedora, preocupar-se com a formação de seus gestores, de prepará-los para enfrentar mudanças e desenvolver suas capacidades de gestão. Habilitando-se essas capacidades, e desenvolvendo-se atitudes proativas, nos servidores, vai-se ao encontro a esse perfil de universidade. Essas ideias são destacadas por Clark (2006), no momento em que sugere que os estímulos às ações, atitudes e comportamentos que desenvolvam o espírito empreendedor nos profissionais, atuantes na instituição, podem levar à ideia e à concepção de uma universidade empreendedora. Na opinião de Pucciarelli e

Kaplan (2016), o ensino superior não está imune às mudanças exigidas pela sociedade do século vinte e um, que está cada vez mais global, digital, vivendo em um ambiente dinâmico. Os tomadores de decisão institucionais têm a responsabilidade de moldar a paisagem acadêmica. O futuro da academia será complicado, desafiador e incerto, por isso os gestores precisam desenvolver estratégias para avaliar os fatores de mudanças, desenvolverem políticas que deem respostas as estas mudanças e que permitam a evolução da universidade e da sociedade. (PUCCIARELLI; KAPLAN,2016)

Em um ambiente tão complexo e variável, quanto o de uma universidade, a necessidade de as instituições de ensino de desenvolverem bons líderes é iminente, principalmente com relação aos gestores de níveis intermediários, já que é dentro do departamento que ocorrem a maior parte das decisões do dia a dia. (FLOYD, 2016).

Diante disso, gestores com perfil empreendedor são importantes dentro de uma instituição de ensino superior (IES). Para, Feger, Fisher e Nodari (2009) uma organização precisa ser criativa e inovadora; para isso, necessita de pessoas com perfil adequado. Os autores, ainda, entendem que uma organização pública, que sofre pressões para a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, para atender aos usuários de maneira mais adequada, compreender as necessidades da sociedade e criar alternativas consistentes, demanda de colaboradores com perfil condizente.

A gestão pública carece de indivíduos envolvidos, que pensem e ajam como empreendedores. Na visão de Diefenbach (2011) e Valadares e Emmendoerfer (2015), o setor público tem sofrido mudanças, nas quais o processo de modernização tem sido ligado a noções comportamentais e gerenciais, impregnadas de conceitos e práticas, que eram, até então, restritas à esfera das organizações empresariais. Essa concepção denota a necessidade de os gestores públicos desenvolverem uma orientação empreendedora voltada para a capacidade de se adequar e de inovar frente às novas demandas do setor público e da sociedade, aguçando o espírito empreendedor.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010), embora o espírito empreendedor seja 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. Cabe ressaltar que, neste trabalho, quando se fala em empreendedorismo, em espírito empreendedor, se adota o ponto de vista comportamental, que significa tomar iniciativa, organizar mecanismos sociais e econômicos, para transformar recursos e situações em algo prático e aceitar o risco ou o fracasso. Sob esse ponto de vista, as

pessoas através de suas atitudes e comportamentos conseguem inovar, implementar novas atividades, realizar mudanças em seu ambiente. (FEGER; FISHER; NODARI. 2009).

As atitudes e comportamentos empreendedores são influenciados pelo ambiente da instituição, onde, o gestor atua. Para Guarany (2006) na universidade empreendedora se reconhece a necessidade de recursos humanos com uma formação mais completa, não só tecnológica, mas também gerencial e empresarial, para fortalecer o ambiente empreendedor. Essa universidade requer um conjunto de mudanças de comportamento, de valores e de práticas organizacionais. Nesse sentido, gestores desenvolvendo as características empreendedoras, terão condições de melhor desempenhar suas funções, além de fortalecer o comportamento empreendedor na UFSM.

O espírito empreendedor, no setor público, é percebido 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; HISRICH; ROCHE, 2007). Na visão de Lorentz (2015), temas como comportamento e características empreendedores vêm ganhando maior atenção na gestão de instituições de educação superior na medida em que ocorre maior profissionalização no alcance dos resultados esperados. Complementando, Souza e Santos (2013), colocam que, incorporar o comportamento empreendedor na gestão universitária pode trazer diversas vantagens às IES, tais como, ambiente de inovação, estruturas mais ágeis e flexíveis, tendo em vista que as universidades são vistas como organizações complexas e intensivas em conhecimento, as quais enfrentam vários desafios para desempenhar o seu papel na sociedade e se renovar continuamente ao longo da sua existência.

Seguindo essa linha de raciocínio, para esta proposta de estudo, identificar o comportamento empreendedor dos chefes de departamentos pode contribuir com a instituição, já que eles atuam em diversas frentes e participam de decisões e mudanças ocorridas na universidade. O comportamento empreendedor pode ser identificado nos indivíduos, verificando-se as características empreendedoras. Diante disso, as CCEs compõem o comportamento empreendedor e como tal serão considerados similares, neste estudo. Assim sendo, evidencia-se que identificar a percepção deste público quanto à universidade empreendedora, pode contribuir para a compreensão acerca do tema e consolidação do mesmo na UFSM. Ressalta-se que esse estudo é complementar à pesquisa desenvolvida por Lorentz (2015), que teve como objetivo analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção quanto à universidade

empreendedora. Nesse sentido, esta pesquisa buscou ampliar o escopo de pesquisa de Lorentz (2015), trabalhando com os chefes de departamentos, os quais representam outro nível de gestão, buscando entender a visão do comportamento empreendedor dos gestores na UFSM e de identificar a percepção, dos diferentes níveis de gestão (diretores de unidades de ensino e chefes de departamentos), no que se refere à universidade empreendedora.

A seguir, apresentam-se o problema e os objetivos de pesquisa que foram propostos para o presente estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma o comportamento empreendedor dos chefes de departamento, da UFSM, está associado à percepção desses gestores quanto a universidade empreendedora?

1.2 OBJETIVOS

Geral:

Analisar o comportamento empreendedor de chefes de departamento da UFSM e a percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora.

Específicos:

- ✓ Identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM;
- ✓ Identificar a percepção destes gestores em relação à universidade empreendedora;
- ✓ Associar o comportamento empreendedor com a percepção dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional;
- ✓ Associar os resultados encontrados entre as percepções dos gestores diretores, com a dos gestores chefes de departamentos.

1.3. JUSTIFICATIVA

A Universidade empreendedora desponta no novo cenário econômico e social como motor da inovação e do empreendedorismo. Tem a função de interagir em nível regional e nacional, com os interessados, a fim de produzir impactos, na capacidade produtiva, em direção ao bem-estar socioeconômico e assim gerar novas realidades (GUERRERO et al, 2016).

Nesse contexto, a sociedade, em função das exigências de constantes mudanças e adaptações, tem sentido a carência de novas formas de gerar desenvolvimento social e econômico, é premente que a universidade se adapte, a essa nova responsabilidade e comece a desempenhar um papel central no desenvolvimento do empreendedorismo. Giarola et al (2013) reiteram essa concepção quando se posicionam como sendo fundamental e importante a disseminação de uma cultura empreendedora nas instituições de ensino superior, pois no mercado atual há uma imensa diversificação de exigências e necessidades de formação. As iniciativas inovadoras são vistas como uma maneira sensata e promissora para enfrentar os desafios do mundo, já que elas se configuram como um legítimo diferencial para as organizações que desejam se posicionar estrategicamente no mercado. Cabe salientar que o gestor desempenha um importante papel no processo, à medida que adota um comportamento proativo e inovador, faz a diferença no alcance desse diferencial.

A inovação é um caminho para o desenvolvimento social. Considerando essa abordagem, Casado, Siluk, Zampieri (2012) inserem a responsabilidade social como estratégia de gestão para as organizações, principalmente as universidades, no sentido de investirem mais recursos e atuarem em ações sociais de forma planejada. Dessa forma, torna-se adequado que as instituições de educação planejem e ampliem seu trabalho transformador de paradigmas e de ações em prol do desenvolvimento da sociedade, e de um mundo com pessoas melhor preparadas para o tipo de vida pessoal, profissional e coletiva que se desvenda como pano de fundo para este século.

Na mesma linha de pensamento, Etzkowitz (2013) e Lorentz (2015) sustentam que a universidade tem o papel de propulsora do desenvolvimento científico, do conhecimento e estimuladora da aplicação de conhecimento de maneira vivencial, por meio de sua tríade ensino, pesquisa e extensão, além do quarto elemento para a transformação e/ou criação de uma universidade empreendedora, que é a busca pelo desenvolvimento econômico e social. Os gestores são os atores que tem o papel de executar os processos que levam a esse desenvolvimento almejado, pelas universidades e sociedade. Seguindo essa tendência, está

ocorrendo um movimento de inserção dos temas “empreendedorismo” e “comportamento empreendedor” nas discussões e documentos institucionais, como é o caso do PDI – 2016-20126 e plano de gestão (PG) da UFSM-2014-2017, sendo esse estudo interessante para trazer contribuições que atendam as ações planejadas nesses instrumentos.

Os gestores são imprescindíveis para a instituição, diante disso, conhecer as características de seu comportamento empreendedor e suas percepções com relação ao tema, são fundamentais para implementar e consolidar uma universidade empreendedora. Fortalecendo essa concepção Gomes et al. (2008) observam que diante dos obstáculos e indecisões, o progresso das organizações está profundamente ligado a indivíduos empreendedores capazes de alcançar novos objetivos, mostrando antecipação aos fatos, impulsionando, novas habilidades para consecução de seus objetivos. Esta afirmação comprova a crescente importância do estudo sobre a evolução do empreendedor e suas características.

As características empreendedoras foram, inicialmente, analisadas, na UFSM, entre os diretores de unidades e centros. Esta pesquisa será complementar a de Lorentz (2015), porque está sendo feita com outros níveis de gestão.

Esse trabalho se justifica do ponto de vista teórico, como contribuição para produção científica sobre universidade empreendedora, já que não é muito grande o referencial teórico sobre esse tema, busca-se contribuir para o avanço e para a expansão do conhecimento na área do comportamento empreendedor.

Em termos de contribuição prática, o estudo ajuda a entender como as ações e as práticas empreendedoras da UFSM são percebidas pelos chefes de departamentos. A presença das características empreendedoras pode facilitar o processo de gestão e contribuir na formação do comportamento empreendedor dentro da instituição, proporcionando uma mudança cultural. Servirá de balizador para a UFSM adotar medidas que estimulem o ensino do empreendedorismo em todos os níveis, ou seja, desde alunos até servidores, a fim de criar um ambiente propício para o desenvolvimento da atitude empreendedora na instituição. Poderá auxiliar na formação de lideranças, no desenvolvimento local e regional. Por fim, poderá ajudar a mudar o modo de pensar e agir dos gestores, na Instituição.

Sendo assim, torna-se importante identificar como os gestores em nível de chefia departamental percebem as ações e as práticas da UFSM enquanto instituição responsável pela transformação do indivíduo e como eles veem as respostas que a universidade dá as demandas oriundas da sociedade, além de serem fundamentais para a consecução dos objetivos da instituição. Diante disso, se tiverem características empreendedoras desenvolvidas poderão

estimular de forma mais efetiva a geração de novos aprendizados e incentivar os professores a exercer novas funções.

A próxima seção tratará da fundamentação teórica necessária para desenvolver esse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo está se tornando um dos temas de estudo mais transversais nas ciências humanas. Mas ele é comumente estudado sob o prisma do viés econômico, buscando acumular conhecimentos que facilitam o diagnóstico de comportamentos econômicos. Contudo, o empreendedorismo se tornou um campo no qual a aprendizagem do ator empreendedor desempenha papéis determinantes para explicar o sucesso deste ator (FILION; LIMA, 2009). Sob o ponto de vista, de que características empreendedoras podem ser aprendidas, a concepção comportamental adquiri importância e será analisada.

De acordo com Borba, Marinho e Alberto (2018), para autores como Silva (2014) o comportamento empreendedor aumenta a probabilidade de sucesso em qualquer empreitada e a soma dessas características é decisiva para o sucesso de qualquer realização.

O olhar comportamental do empreendedorismo descreve o empreendedor como pessoa que age de forma empreendedora, utilizando importantes conceitos comportamentais advindos da teoria de recursos humanos. (SADLER, 2000). Na visão de Minello (2014), a definição do conceito de empreendedor evoluiu, com o passar do tempo, juntamente, com a complexidade da economia mundial, vem sendo aprimorado e ampliado, passando a envolver questões relacionadas ao ser humano e ao seu comportamento.

Na concepção comportamental, o empreendedorismo corresponde a uma atitude psicológica, a busca pela realização pessoal, a concretização de um sonho. Para Gasse e Tremblay (2011), o comportamento empreendedor é influenciado pelos valores, atitudes e crenças das pessoas, ou seja, é estimulado por uma série de fatores relacionados ao indivíduo como atitudes e percepções. A corrente comportamental, foca na descrição de um perfil empreendedor. Filion (2004) evidenciou que os empreendedores são fruto de seu ambiente. O autor constatou que o empreendedor pode ser desenvolvido e que uma cultura empreendedora pode ser um estímulo para a formação de um perfil empreendedor. Nesse panorama, o ambiente, torna-se importante na formação do perfil. Se a pessoa cresce em um local onde é estimulada a agir de forma empreendedora e a vencer seus desafios, torna-se predisposto a desenvolver um perfil empreendedor. Observa-se que no íntimo do empreendedor está a necessidade de auto realização. Ideia defendida por Mc Clelland (1972).

Reforçando a ideia defendida, na abordagem comportamental, de que o empreendedor pode ser desenvolvido, Paço et al. (2015) defendem a ideia que os comportamentos podem ser aprendidos através de processos formais e informais e, assim, a educação para o empreendedorismo desempenha um papel fundamental na orientação e desenvolvimento de futuros empreendedores, por proporcionar-lhes a mistura necessária de conhecimentos, competências, aptidões, desenvolvendo os atributos psicológicos e comportamentos associados à capacidade empresarial. Também Fayolle e Gailly (2015) explanam que programas que visam a mudança de valores, atitudes as normas são susceptíveis de ter um efeito positivo e que a educação empreendedora tem um impacto positivo, aumentando o nível das características psicológicas empreendedoras.

Os estudos do empreendedorismo, na visão de Padilla-Meléndez, Fernández-Gámez e Molina-Gómez (2014) podem ser divididos em duas categorias: contexto e características pessoais. A primeira diz respeito à educação empreendedora, diferenças regionais, cultura, capital, social, etc., já a segunda foca em desenvolver instrumento para medir orientação empreendedora relacionada às características psicológicas.

Para Ching e Kitahara (2015), essas características ou fatores que influenciam o comportamento empreendedor, podem ser identificadas nos estudos de empreendedorismo e serão detalhadas no próximo item.

2.1.1. Características empreendedoras

Nesse trabalho, o comportamento empreendedor vai ser abordado por meio do estudo de características psicológicas, denominadas de características comportamentais Empreendedoras (CCEs). Essa linha de estudo vai ao encontro do que dizem Brancher, Oliveira e Ronco (2012) quando estudam o tema comportamento empreendedor, identificando a tendência em ver o tema a partir das características do indivíduo - características comportamentais do empreendedor, ou seja, as identificações de um conjunto de traços de comportamento que diferencia esse “indivíduo” dos outros e o classifica como empreendedor. Também reforça esse argumento o estudo realizado por Filardi, Barros e Fischmann (2014) que relatam em seus resultados a tendência dos estudos do comportamento empreendedor dentro de um perfil muito mais relacional, baseado mais em competências interpessoais e sociais.

Para Teixeira, R. (2015), a procura de um perfil psicológico que permita compreender porque existem pessoas com a capacidade de se tornarem empreendedoras, enquanto outras não conseguem, mesmo tendo ideias inovadoras ou até mesmo reconhecendo oportunidades de

negócio, levou à criação de um leque de características psicológicas associadas aos empreendedores.

Características empreendedoras são traços de personalidade que distinguem as pessoas detentoras dos mesmos e as tornam mais susceptíveis a adotar atitudes e comportamentos empreendedores. Schumpeter (1997) descreveu os empreendedores como indivíduos inovadores, que visam reformar ou revolucionar o padrão de produção, gerando inovação de processos e de tecnologia por meio da atividade empreendedora. Esta atividade é entendida, por ele, como a ação empresarial, desenvolvida por indivíduos com características especiais, sendo que estes são detentores de habilidades específicas.

Entende-se que são necessárias algumas características inerentes ao indivíduo e outras que possam ser aprendidas. O conjunto dessas características permite converter o esforço desse indivíduo, denominado empreendedor, em desenvolvimento de uma nova ideia, que culminará com a criação de um empreendimento.

Várias particularidades são levantadas por vários pesquisadores que dificultam a definição do perfil exato e das características do empreendedor. Ao longo dos anos, academicamente, vem se tentando responder perguntas, tais como: Quais características compõem o perfil empreendedor? Como este perfil evoluiu? Como se adaptou às novas exigências do mundo dos negócios? A tendência tem sido definir os empreendedores como aqueles que têm sucesso em seus empreendimentos. (FILARDI, BARROS E FISCHMANN, 2014).

Para Bygrave e Zacharakis (2011), características empreendedoras consistem em um conjunto de características psicológicas e demográficas que influenciam a decisão de alguém se tornar empreendedor, tendo esse momento sido chamado de “evento desencadeador”, para esses autores são características empreendedoras: necessidade de realização, propensão moderada ao risco, valores pessoais individuais, locus de controle e a tolerância a ambiguidade.

Entre diversos autores que estudam o tema, Filardi, Barros e Fischmann (2014), fazem um estudo da arte sobre características empreendedoras, englobando o período de 1848 a 2014. Para eles existe uma diversidade de definições, por isso, resolveram realizar um estudo e verificar a evolução das características a partir dos estudos de Kuratko e Hodgetts (1995). Esses últimos autores se propuseram a sintetizar e classificar as características empreendedoras. Para isso, construíram um quadro referencial com as principais citações das mesmas em obras de diferentes autores, desde meados do século XIX até o ano de 1982. No trabalho de Filardi,

Barros e Fischmann (2014), esse quadro é chamado de ORIGINAL e nomeado como Características do Perfil Empreendedor Tradicional. Ele é demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Levantamento original das características do comportamento empreendedor

ANO	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Assume riscos
1917	Weber	Fonte da autoridade formal (é líder)
1934	Schumpeter	Inovação; iniciativa
1954	Sutton	Procura desafios
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal (é líder)
1961	McClelland	Tomador de risco; necessidade de realização
1963	Davids	Ambicioso; procura ser independente; responsável; autoconfiante
1964	Pickle	Autoconsciência; relações humanas; habilidade em se comunicar; conhecimento técnico
1965	Litzinger	Preferência pelo risco; independente; reconhecimento por benevolente; líder
1965	Schrage	Perceptivo; motivado pelo poder; consciente das suas limitações; desempenha-se sob pressão
1971	Palmer	Assume risco moderado
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização; autonomia; agressivo; poder; reconhecimento; inovador/independente
1973	Winter	Precisa de poder
1974	Borland	Foco interno de controle
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Grasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiante; orientado para resultado; tomador de risco moderado; foco no controle; criativo/inovador
1980	Brockhaus	Tendência a assumir risco
1980	Sexton	Enérgico/ambicioso; proativo
1981	Mescon e Montanari	Realização; domínio; autonomia; paciente; posição de controle
1981	Welshand White	Necessidade de controlar; responsável; autoconfiante; aceita desafios; tomador de risco moderado
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento e para independência
1982	Welsch e Young	Posição de controle; Aberto a inovações; Autoestima

Fonte: Elaborado por Filardi, Barros e Fischmann (2014) a partir do trabalho Kuratko e Hodgetts (1995)

Tendo como base o quadro 1, Filardi, Barros e Fischmann (2014) fazem um levantamento construindo um quadro similar denominado como contemporâneo e elaborado

com base nas características levantadas a partir de 1983. Nesta análise, eles comparam as características, apontando semelhanças, diferenças, evoluções e possíveis explicações que justifiquem as alterações observadas.

As características selecionadas para montar o quadro contemporâneo mostram que houve um grande aumento na produção científica nacional e internacional direcionada ao empreendedorismo, ao perfil empreendedor e suas características. O quadro 2 mostra o resultado dessa pesquisa.

Quadro 2 - Levantamento contemporâneo das características do comportamento empreendedor

(continua)

ANO	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1983	Long	Inovador e tolerante à risco
1984	J. W. Carland, J. A. Carland, HoyeBoulton	Inovador
1985	Marshall e Gartner	Proativo
1986	Aldrich, Auster, Bowen e Hisrich	Interpessoal e autoconfiante
1987	Neider e Drucker	Proativo, determinado, ambicioso, perseverante e inovador
1988	Dimaggio	Inovador e proativo
1989	Degen	Inovador e proativo
1990	Bowan-Upton	Inovador e independente
1991	Filion	Criativo, visionário e proativo
1992	Macmillian	Tolerante à risco
1993	Amit	Inovador e tolerante à risco
1994	Timmons	Proativo, visionário, tolerante À Risco e Flexível.
1995	Pati	Proativo, visionário, estrategista, interpessoal, corajoso, motivado, intuitivo, independente, organizado, líder e criativo
1996	Lumpkin, Dess, Brush e Bird	Proativo, inovador, flexível, tolerante à risco, criativo, visionário
1997	C. Cunha e Ferla	Proativo
1998	Drucker, Amabile, Echeveste, Vieira, Viana, Trez e Panosso	Inovador, motivado, líder, interpessoal, flexível, qualificado, experiente e criativo.
1999	Dolabela, Daft e Machado	Proativo, corajoso, intuitivo e determinado.
2000	Morais, Bruyat, Julien, Sexton e Landstöm	Tolerante à risco, proativo, inovador e ambicioso.

(continuação)

ANO	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
2001	Kets de Vries, Dornelas, Pelisson, L. A. Aligleri, Gimenez, V.Gomes e L. M. Aligleri	Tolerante à Risco, Perseverante, Motivado, Líder, Comprometido (Criar valor à Sociedade), Otimista, Independente, Habilidade, Planejador, Flexível e Criativo
2002	Guimarães, Cardoza, Inácio Jr.	Inovador, determinado, perseverante, criativo, tolerante à risco, flexível, ambicioso, autoconfiante e proativo.
2003	Diaz, Rodriguez, Bernardes, Marcondes, Zilber, Almeida, Castilho, Vidal, Filho, Ferreira, Mattos, Ayres, Meurer, Previdelli e Dutra	Tolerante à risco, criativo, organizado, habilidoso, experiente, qualificado, visionário, motivado, interpessoal, líder, perseverante, comprometido (criar valor à sociedade), comunicativo, autônomo, determinado, intuitivo, objetivo e ambicioso
2004	Gerber, Sohn, Kiesel, R. Cunha, Nassif, Ghobril, Costa, Lenzi, N. Silva, Guardani, Leão, Cordeiro, Mello, Espejo e Greatti	Estrategista, inovador; criativo; proativo, qualificado, otimista, líder, flexível, independente, tolerante à risco, habilidoso, perseverante, corajoso, autônomo, comunicativo, ambicioso, comprometido (criar valor à sociedade), experiente e intuitivo.
2005	Lambooy, Reyes, Vale, Benedetti, Rebello, Borba, Amâncio, E. Souza, Daros, Dantas, Lopez Jr., P.Santos, Wilkinson, Mallmann, Ruppenthal, Nascimento Jr., Carvalho, Bizzarrie Venturi	Tolerante à risco, inovador, visionário, otimista, ambicioso, estrategista, planejador, objetivo, proativo, perseverante, comprometido (criar valor à sociedade), organizado, interpessoal, líder, independente, autoconfiante, criativo, habilidoso, flexível, determinado e autônomo
2006	Paiva Jr., Leite, C. Souza, Christopoulos, Fontanelle, Hoeltgebaum, Silveira, Corrêa, M.Oliveira, Lima, Grisci, Gouveia, J.Dias, Castanhar, Esperança, Gonçalves, D.Oliveira, S. Santos, Gosling, Callado, J. Gomes e Tavares	Tolerante à risco, inovador, visionário, proativo, interpessoal, ambicioso, planejador, organizado, criativo, perseverante, líder, comprometido (criar valor à sociedade), independente, autoconfiante, determinado, flexível, autônomo, objetivo, qualificado e otimista
2007	Bingham, Eisenhardt, Furr, Miller, Baron, Hitt, Snow, Wadson, Castro Lucas, Cassol, Viet, Gonçalves Filho, Bohnenberger, Freitas, Schmidt, V. Dias, Secco, Pessoa, Wetzel, Paixão, Bruni, Carvalho Jr., Amaral, Pinto, M. Soares, Godoi, Cosenza, Feuerschütte, J. Oliveira, Veiga e Villela	Tolerante à risco, inovador, visionário, proativo, flexível, otimista, determinado, líder, ambicioso, criativo, perseverante, corajoso, interpessoal, planejador, comunicativo, autônomo, motivado, independente, experiente, habilidoso, estrategista, objetivo, intuitivo, autoconfiante, comprometido (criar valor à sociedade) e organizado.
2008	Cavusgil, Ciuchta, Villanueva, De Toni, Milan, Schuler, Dorion, Gouveia, E. Gomes, Forte, Melo, Fontenele e Pedrosa	Tolerante à risco, inovador, proativo, ambicioso, experiente, autoconfiante, organizado, planejador, líder interpessoal, comunicativo, visionário, intuitivo, estrategista, perseverante, objetivo, criativo, corajoso, independente, autônomo e otimista.

(conclusão)

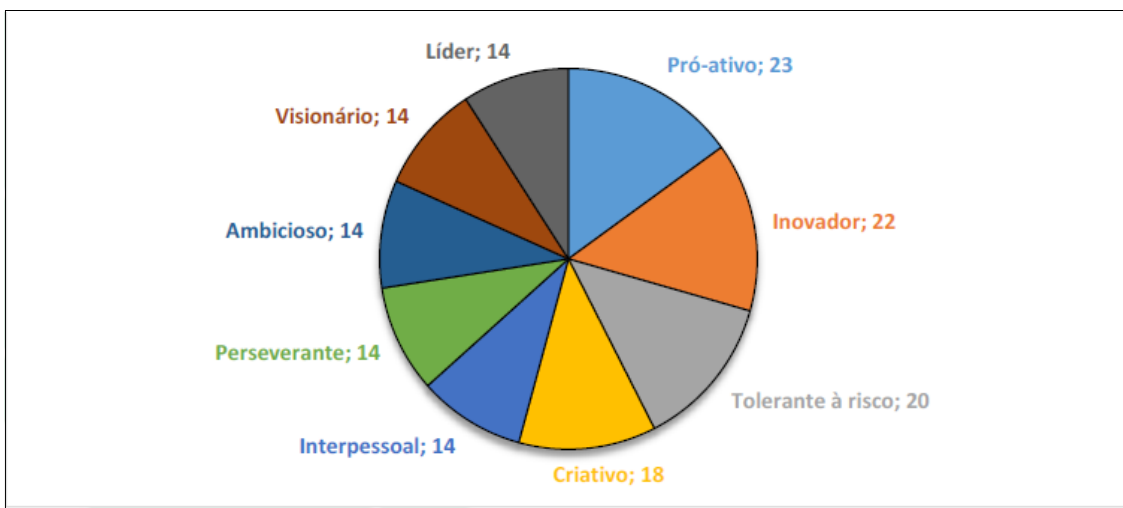
ANO	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
2009	A. Gomes, Borges, Casado, Santanta, Araújo, A. Santos e Alves	Tolerante à risco, flexível, otimista, determinado, visionário, líder, ambicioso, planejador, inovador, criativo, proativo, comunicativo, interpessoal, autoconfiante, organizado, corajoso, intuitivo, estrategista, experiente, comprometido (criar valor à sociedade), perseverante e autônomo
2010	Henry, Valadares, Emmendoerfer, G.Silva, E.Soares, Leal, Guedes e Fabricio	Tolerante à risco, proativo, otimista, inovador, criativo, líder, visionário, qualificado, experiente e interpessoal
2011	Vale, Serafim, Teodósio, Elias, Oliveira Filho, Oliveira, Pelogio, Rocha, Machado, Añez, Minello, Gomes, Scherer, Lopes, Scherer, Alves, Perlin, Huezo, Fontenele, Pereira, Sousa, Mariano, Moraes, Medeiros, D. Urbano, Toledano, Ribeiro-Soriano e Xu	Inovador, tolerante à risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, visionário, flexível, estrategista, motivado, líder, qualificado, experiente, comprometido (criar valor à sociedade), planejador, organizado, objetivo, autônomo.
2012	Serafim, Martes, Rodriguez, S.Rodrigues, Child, Ribeiro, Oliveira Jr., Borini, Zampier, Takahash, A. Vasconcelos, Lezana, Ésther, I. Rodrigues, Freire, Minello, Alves, Scherer; Gomes, Lopes, La Falce, Muylder, Sarruf, Freitas, V. Andrade, J. Queiroz, F. C. Queiroz, Jacober, Hashimoto, Albertini, R.Oliveira, Sbaraini, Rezende, Furquim, M. Oliveira, M. Araujo, Prado, E. Machado, Braga, Lapolli, Bolsson, Boeira, Medeiros, F. Machado, Silva, Noro, Munhoz, Nassif, Oliveira Filho, Bueno, L. Oliveira, Peghini, Portes, Andrade, Pereira, Guimarães, Ferreira, Hoeltgebaum, Lorenzi, Klemz, J. Oliveira, Pires, Patias, V. Vasconcelos, Matos, Gomes Neto, Melo, Paiva Junior, Fernandes, Premoli, Souza, Noronha, D. Andrade, Ribeiro, Babosa, Castro, Matias, Martins, Amaro, Brunstein, Moraes, Lizote, Lana, Camargo, Branco, Lenzi, J. R. Oliveira, Castro Silva, E.Araujo, Arribas, Hernández, A. Urbano, Vila, Lin, Tao, Akehursta, Simarro, Mas-Tur, Zhao, Erikson, Wang, Michael, Song, Morris, Kuratko, Schindehutte e Spivack	Inovador, tolerante à risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, Visionário, flexível, estrategista, corajoso, líder, qualificado, experiente, comprometido (criar valor à sociedade), otimista, planejador, organizado, comunicativo, autônomo.
2013	Ferreira, Nogueira, Amaro, Brunstein, Lizote, Veiga, Terres, Godói-de-Sousa, Buen, Sousa, dos Santos, Estay, Durrieu, Santandreu-Mascarell, Garzon, Knorr, Wang, Ellinger e Wu	Inovador, tolerante à risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, visionário, corajoso, líder, qualificado, experiente, comprometido (criar valor à sociedade), planejador, comunicativo, objetivo, autônomo
2014	Vale, Lima Filho, Bruni, Leite, Salazar, Bracht, Werlang, Obeng, Robson, Haugh, Semrau, Werner, Kim e Vonortas	Inovador, tolerante à risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, qualificado, experiente, planejador, organizado.

Fonte: Elaborado por Filardi, Barros e Fischmann (2014)

Analisando os dados do quadro 2, constata-se que no período contemporâneo algumas características são, frequentemente, citadas com relação ao perfil empreendedor, como a proatividade, a capacidade de inovar, a tolerância a riscos e a criatividade, aparecendo todas em vários anos da amostra (FILARDI, BARROS E FISCHMANN, 2014).

Assim, verifica-se que são destacadas neste período características do empreendedor o configuram como sendo: interpessoal, perseverante, ambicioso, visionário e líder, apontando para um perfil menos técnico e mais voltado para o lado comportamental e para o relacionamento. Isso é demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Características mais citadas do perfil empreendedor contemporâneo



Fonte: Filardi, Barros e Fischmann (2014).

Comparando-se os quadro das características tradicionais e o contemporâneo, Filardi, Barros e Fischmann (2014) percebem o desaparecimento de diversas características como benevolência, desempenho sob pressão, que pode ser explicado pelo fato de que o empreendedor atual precisa ser mais qualificado, conhecer o negócio, possuir certo arrojo e noção de estratégia, possuindo menor tolerância ao erro e à benevolência, já que o mercado está mais competitivo e exige trabalho em equipe, capacidade de comunicação e adaptabilidade a mudanças. Por outro lado, na atualidade vem se exigindo do empreendedor contemporâneo uma série de competências não citadas, anteriormente, como a capacidade de organização, a intuição, a experiência, a flexibilidade e a visão estrategista, além do otimismo, comprometimento e determinação. Neste sentido, consta-se que a flexibilidade, organização, comprometimento e a necessidade de uma visão de longo prazo constituem características que

reforçam as evidências de que o ambiente externo vem lapidando o perfil do empreendedor contemporâneo.

Na conclusão, de Filardi, Barros e Fischmann (2014), a pesquisa das características do perfil empreendedor aponta para um perfil muito mais relacional, baseado em competências interpessoais e sociais e focado nas demandas do ambiente externo, do que para um perfil autocentrado, soberano, autônomo e independente do empreendedor da primeira fase do século XX.

Avançando no tempo e, ainda, relatando estudos sobre características empreendedoras, Ching e Kitahara (2015), destacam quatro modelos que abordam a identificação de características empreendedoras e suas aplicações pelos pesquisadores. São eles: 1) o modelo do McClelland; 2) de Kristiansen e Indarti; 3) do IMAE e 4) a escala de Santos. O primeiro será adotado nesse trabalho e como tal detalhado nos parágrafos que seguem. O segundo visa medir a intenção empreendedora, usando para tal uma série de fatores como elementos responsáveis pela intenção de empreender e os diferencia em três grupos: 1) fatores demográficos e contexto individual; 2) personalidades e atitudes; e 3) elementos contextuais. O terceiro é baseado nos estudos realizados por McClelland. Porém, ao invés de utilizarem 3 dimensões, foi adicionada uma 4ª (Inovação). O quarto modelo parte da ideia de que não foi encontrada ainda uma escala, no Brasil, fácil de ser aplicada, já validada e sem restrições quanto ao seu uso, para ser utilizada na identificação do potencial empreendedor. A escala em questão é na realidade uma adaptação do modelo proposto por McClelland, com diferença na inclusão de uma 4ª dimensão que seria o grupo responsável pela intenção de empreender.

Retomando a abordagem do primeiro modelo, o de David McClelland, Oliveira (2010) destaca que ele foi um dos primeiros a usar as teorias da ciência do comportamento, para estudar a motivação para empreender, McClelland procurou estabelecer uma conexão entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades. Não se pode falar em características empreendedoras, sem abordar a pesquisa realizada por McClelland (1961) sobre o perfil empreendedor. Esse trabalho é até hoje considerado um dos mais importantes acerca do tema (FILARDI, BARROS E FISCHMANN, 2014). A partir do próximo parágrafo, aborda-se o que o McClelland referenciou em seus estudos.

Com o objetivo de desenvolver o empreendedorismo, McClelland fundou a McBer&Company. A empresa realizou, a pedido da USAID (United States Agency for International Development), um estudo que visava à identificação de características comportamentais empreendedoras em países emergentes. Inicialmente foram elaborados alguns

instrumentos para avaliar as características empreendedoras. Depois de quatro anos de pesquisas, em 1987, chegou a um relatório final do projeto que apresentava o resultado de suas pesquisas em três países: Equador, Índia e Malásia. Após a aplicação dos questionários nesses países, os autores chegaram à versão final de um questionário que seria capaz de mensurar as características comportamentais empreendedoras. Sendo validada a sua aplicabilidade, por atingir o objetivo, que era o de construir uma ferramenta que seria capaz de proporcionar o desenvolvimento da eficiência dos treinamentos em prol do empreendedorismo (MANSFILELD et al., 1987; CHING; KITAHARA (2015).

O questionário citado no parágrafo anterior foi estruturado em três grandes grupos (Necessidade de Realização, Planejamento e Poder). Destes grupos derivavam treze características, que foram mensuradas através de afirmações (cinco para cada uma das 13 características), nas quais os pesquisados eram orientados a responder através de uma escala Likert de cinco pontos, o quanto eles concordavam com a afirmação (1-nunca..., 5- sempre). As cinco afirmações restantes, que não pertenciam a nenhuma característica, faziam parte de um fator de correção criado com o objetivo de controlar caso o indivíduo tentasse passar uma melhor imagem de si mesmo nas respostas (MANSFILELD et al.,1987; CHING; KITAHARA (2015).

Anos mais tarde, a Universidade de Harvard junto com McClelland desenvolveu, a pedido da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), a metodologia do programa EMPRETEC, baseada nos estudos já realizado por McClelland. Nessa formulação ainda foram utilizados os três grandes constructos (Necessidade de Realização, Planejamento e Poder); mas aconteceu uma adaptação e as 13 características tornaram-se 10. Ao mesmo tempo reduziram-se as afirmações de 70 para 55 (5 para cada uma das 10 características e as cinco restantes para uso como fator de correção de escala). Foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, assim, cada característica varia de 5 a 25 pontos, McClelland considera que a partir de 15 pontos o participante já apresenta uma propensão a empreender. (MANSFILELD et al., 1987; CHING; KITAHARA, 2015).

Conforme os relatos até aqui realizados, o questionário resultante dos estudos de McClelland, adotado pelo EMPRETEC e grande parte dos estudos realizados na área de comportamento empreendedor, apresenta as características empreendedoras segmentadas em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de competências, caracterizadas pelo comportamento empreendedor frente aos desafios vivenciados em seu cotidiano. Essa relação é apresentada no quadro 3, elaborado com base no

relatório “Final report –Entrepreneurship trainingand the Strengthening of entrepreneurial performance (MSI, 1990, p 80).

Quadro 3 - Características empreendedoras e comportamento empreendedor

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidades e iniciativa	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.
	Correr riscos calculados	Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir riscos ou controlar os resultados; coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Persistência	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.
	Exigência de qualidade e eficiência	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.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário para terminar um trabalho; esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
PLANEJAMENTO	Busca de Informações	Dedica-se, pessoalmente, a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga, pessoalmente, como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de Metas	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.
	Planejamento e Monitoramento sistemático	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.
PODER	Persuasão e Rede de Contatos	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.
	Independência e Autoconfiança	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.

Fonte: adaptado de MSI (1990, p. 80-81)

Ao se avaliar as diversas características abordadas na revisão de literatura e os diversos instrumentos disponíveis para analisa-las, esse estudo opta por utilizar o instrumento de

McClelland, pois ele foi a base de uma boa parte dos instrumentos usados nas pesquisas do empreendedorismo na linha comportamental. Na visão de Ching e Kitahara (2015), constata-se uma clara distinção do instrumento criado por McClelland e ainda possui como argumento a seu favor o uso, até hoje, pelo programa EMPRETEC da UNCTAD. Segundo Bartel (2010), ele é adaptável a diferentes culturas e diversos modelos criados por outros autores, muitos são adaptações do modelo elaborado por McClelland. Para Feger, Fischer e Nodari (2009), embora seja uma escala antiga, ele foi amplamente testado em diversos países.

As características empreendedoras também são importantes traços de comportamento para os servidores públicos, é sobre isso que discorrerá o próximo item.

2.1.2. Características empreendedoras no serviço público

É importante destacar que para Diefenbach (2011), essas 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.

Considerando-se que o serviço público deve ser oferecido com qualidade e atender adequadamente às necessidades da comunidade, parece que as características empreendedoras de comportamento são relevantes também para as organizações públicas.

Os autores Feger, Fisher e Nodari (2009) destacam a relação entre os comportamentos tratados como empreendedores, nas categorias descritas por McClelland e as competências que a gestão pública deve desenvolver. Essa comparação que segue, no próximo parágrafo, porém parece relevante para o desenvolvimento desse trabalho:

A iniciativa e a busca de oportunidades parecem ter relação com as competências de tomar iniciativa e inovar (ZARIFIAN, 2001); inovação, criatividade (MOORE, 2002); capacidade de decidir (MARTINS, 2004); gerenciar a incerteza (NOGUEIRA, 2003); agente transformador/innovador (PACHECO, 2002). Quanto à busca de informações, podem ser relacionadas: visão aberta (MOORE, 2002); técnica (reputação e expertise) (PACHECO, 2002); consciência ético-política (NOGUEIRA, 2003). No que se refere a estabelecimento de metas, mencionam-se: gestão estratégica e operacional (MOORE, 2002); competências de direção (PACHECO, 2002); orientação desenvolvimentista (MARTINS, 2004). Relacionadas a planejamento e monitoramento, identificam-se: capacidade de trabalhar com projetos (ZARIFIAN, 2001); capacidade para a função de planejamento; capacidade de formular e implementar políticas públicas (MARTINS, 2004); planejamento e coordenação (NOGUEIRA, 2003). Concernentes a correr riscos calculados, as competências de: gerenciar a incerteza (NOGUEIRA, 2003); capacidade de decidir (MARTINS, 2004). Quanto à exigência de qualidade e eficiência, parecem ter relação com as competências de: assumir responsabilidade, conforme Zarifian (2001), Nogueira (2003); técnica (reputação e expertise) em Pacheco (2002). Quanto à persistência e comprometimento, podem ser destacadas as competências de: assumir

responsabilidade (ZARIFIAN, 2001; NOGUEIRA, 2003); implementar políticas públicas (MARTINS, 2004). Com persuasão e rede de contatos, parecem estar relacionadas as competências de: atuar em rede, comunicação (ZARIFIAN, 2001); trabalhos em alianças e redes (MOORE, 2002); competência partidária, representatividade, confiança, liderança (PACHECO, 2002); construção de consenso (MARTINS, 2004); humanizar e dirigir mudanças, liderar, integrar a sociedade, impulsionar as capacidades comunitárias (NOGUEIRA, 2003). Finalmente, no que diz respeito à autoconfiança e independência, podem-se relacionar as competências de automobilização (ZARIFIAN, 2001); capacidade de liderança (PACHECO, 2002; NOGUEIRA, 2003). Observa-se, por intermédio dessa análise, que as características de comportamento empreendedor podem ser relacionadas às competências apontadas pela literatura como necessárias a uma gestão pública eficaz. (FEGER; FISHER; NODARI, 2009)

No quadro 4 foram indicadas as competências que, segundo a literatura, a gestão pública deve desenvolver.

Quadro 4 - Competências necessárias à gestão pública

Autor	Competências necessárias aos gestores públicos
Zarifian (2001)	Capacidade de atuar em rede, comunicação, pluralidade, assumir responsabilidade, tomar iniciativa e inovar, automobilização, capacidade de trabalhar com projetos
Moore (2002)	Inovação, criatividade, visão aberta, trabalhos em alianças e redes, gestão estratégica, gestão operacional, gestão do entorno político.
Pacheco (2002)	Competência partidária, representatividade, confiança (lealdade, afinidade pessoal), técnica (reputação e <i>expertise</i>), competências de direção, agente transformador/inovador, capacidade de liderança, habilidade política, habilidade de comunicação
Martins (2004)	Capacidade de formular e implementar políticas públicas, capacidade de decidir, inteligência estratégica, capacidade para a função de planejamento, equidade, orientação desenvolvimentista, construção de consenso.
Nogueira (2003)	Gerenciar a incerteza, humanizar e dirigir a mudança, integrar a sociedade, impulsionar as capacidades comunitárias, liderar, responsabilização, consciência ético-política, planejamento e coordenação, foco nos recursos humanos, democracia substantiva.

Fonte: Feger; Fischer, Nodari (2009)

Para Santos et al (2009) ao se desenvolver metodologias que auxiliam empreendedores na identificação de características empreendedoras, criam-se condições iniciais para intervenções, que promovem o desenvolvimento do potencial empreendedor. Diante disso, ao se identificar as características empreendedoras, despertam-se os gestores para ações que levam a atitudes e comportamentos empreendedores.

Temas como características e comportamento empreendedores têm merecido destaque e maior atenção na gestão de instituições de educação superior na medida em que ocorre uma maior profissionalização no alcance dos resultados esperados. Nessa perspectiva, Meyer e Meyer Junior (2013) salientam que o ambiente competitivo tem exigido maior efetividade e iniciativa 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.

Inferese que os empreendedores têm uma postura diferenciada ante os desafios. São indivíduos criativos e que, por meio do esforço pessoal, criam novas oportunidades. Percebe-se que as características empreendedoras quando presentes em um gestor aumentam sua capacidade de trazer resultados para a organização, assim como de conduzir a gestão de uma Instituição de Ensino Superior. Tópico que será explanado a seguir.

2.2. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A Universidade, em especial a pública, desempenha importante papel no meio em que está inserido, além da responsabilidade em formar cidadãos e profissionais de alta qualificação técnica, tem a função de desenvolvimento social e econômico. Nesse sentido, Borges e Calva (2016), discorrem que o cenário das Instituições de Ensino Superior, é caracterizado por novas bases tecnológicas, novas realidades e gera novos conhecimentos de integração disciplinar, onde a formação universitária coloca vários desafios para o crescimento sócio educativo. Competitividade e prática educativa são a base para repensar a universidade, responder perguntas básicas sobre a sua função social e como equilibrar e harmonizar as demandas de conhecimento com relevância social e sem dúvida, colocam desafios em termos de inovação educacional e processos em uma instituição de ensino.

A gestão otimiza todos os processos dentro da Universidade (MOLANO, 2016). O mesmo autor conceitua gestão na educação como o conjunto de recursos, ideias, propostas e demais dependências existentes numa instituição, a fim de alcançar os objetivos propostos para o desempenho eficaz, eficiente e efetivo da Universidade. Ela contribui para a otimização dos processos pedagógicos, de ensino e pesquisa no ensino superior. (MOLANO, 2016). A partir desse quadro passaremos a examinar a evolução da gestão universitária no Brasil.

2.2.1. A evolução da gestão universitária no Brasil

A criação da universidade no Brasil, na visão de Alves (2016), alimentou muitos debates durante o século XIX, mas foi somente no século XX que surgiram as primeiras instituições com a prerrogativa de oferecer ensino superior. A universidade pública brasileira, instituída e mantida pela União Federal, somente viria a ser fundada em 1920, sendo criada a Universidade do Rio de Janeiro pelo Presidente da República, Epitácio Pessoa, em 1920. Ela nasceu acanhada e modesta, seguindo o modelo de superposição de instituições pré-existentes, com destaque para as Faculdades de Medicina e de Direito, e a Escola Politécnica, tendo como órgãos de cúpula a Reitoria e o Conselho Universitário. A autonomia daquelas tradicionais faculdades impedia, contudo, o funcionamento orgânico da instituição (FREITAS, 2015).

A gestão inicial das universidades era independente, pois as universidades foram se formando a partir do agrupamento de pequenas instituições, o que consolidou o modelo de universidade fragmentada, juntando escolas, academias ou faculdades, que possuíam pouca identidade entre si. (ALVES, 2016).

Esse modelo de gestão perdurou por vários anos no Brasil, enquanto discutia-se um modelo ideal. Essa discussão é relatada por Freitas (2015): nas décadas de 1930, 1940 e 1950 continuava a discutir-se a “ideia de universidade” que deveria norteá-la no Brasil. Aos modelos francês (napoleônico, estatal e centralizador) e alemão (privilegia a pesquisa científica e a criação do saber), somou-se o norte-americano, que além da associação entre pesquisa e ensino, privilegia a administração e a eficiência, bem como a prestação de serviços à comunidade. Entretanto o que realmente vigorava no Brasil era o que se poderia denominar “modelo brasileiro” de ensino superior – sendo criadas novas universidades pela justaposição de faculdades formativo-profissionais pré-existentes. Com esse perfil, teve início, na década de 1950, a interiorização das universidades, até então sediadas em capitais do Sul-Sudeste. Em 1959, elas chegaram ao interior mais distante. Entre 1960 e 1969, 27 universidades foram fundadas longe do litoral, entre as quais a Universidade Federal de Goiás (Goiânia, 1960) e a de Brasília (DF, 1962).

O panorama da educação superior e gestão universitária no Brasil é sintetizado por Soares (2002), sem a pretensão de esgotar o assunto: o ensino superior, no Brasil, é constituído de um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas com diferentes tipos de cursos e programas, incluindo vários níveis de ensino, desde a graduação até a pós-graduação lato e stricto sensu. A normatização atual desse amplo sistema encontra-se formalizada na Constituição, bem como na LDBN/96, acrescida de um conjunto amplo de Decretos,

Regulamentos e Portarias complementares. A estruturação das universidades dá seus primeiros passos, em 1931, quando foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961. Outro marco para a gestão universitária é a reforma de 1968. Nela, as universidades sofreram modificações em sua estrutura acadêmica e administrativa. A esse respeito, destacam-se: a instituição do departamento como unidade única de ensino e pesquisa; a institucionalização da pesquisa e a centralização da tomada de decisão, na esfera federal, dos órgãos de administração. A lei tornou, ainda, facultativa a existência de níveis estruturais entre os Departamentos e a Administração superior.

A respeito da reforma universitária aprovada pelo Congresso Nacional em 28.11.1968 a Lei 5540, Freitas (2015) relata que o anteprojeto incorporou sugestões e recomendações provenientes de órgãos e comissões técnicas da área educacional e foi debatido na Câmara e no Senado. Tinha a inspirá-lo um projeto de nação, tal como buscado pelo governo militar brasileiro: segurança e desenvolvimento convergindo para a construção de um país de feição liberal-democrática, de inspiração nacionalista, em contraposição ao marxismo-stalinista que ditava os rumos dos governos da chamada Cortina de Ferro. Viviam-se o auge da Guerra Fria.

Para Freitas (2015), a reforma constituía um novo diploma legal que deflagrou ampla reforma na estrutura do ensino superior brasileiro, com destaque para os seguintes pontos: 1) Introdução de mudanças no vestibular, que passou a ser unificado e classificatório. 2) Extinção das cátedras e instituição dos departamentos, como unidades básicas da docência, pesquisa e extensão universitária, definidas como indissociáveis. 3) Introdução do sistema de créditos, flexibilizando os currículos. 4) Instituição do 1º. ciclo geral de estudos, que precederia o ensino profissional, com o que era postergada a opção profissional do aluno. 5) Criação dos colegiados de curso, aos quais caberia a coordenação e direção dos cursos oferecidos. 6) Estruturação da carreira docente universitária, com exigências de titulação acadêmica obtida em cursos de pós-graduação.

A Lei 5.540/68, por observação de Freitas (2015) constitui um marco, o início de uma nova era para o sistema de ensino superior brasileiro. A partir de então, iniciou-se o processo de modernização das universidades federais e instituições particulares. Elas se reestruturaram, tanto do ponto de vista acadêmico, como administrativo. Com a abolição das cátedras vitalícias, passou a vigorar o regime departamental, o que contribuiu para que o antigo modelo personalista e impositivo fosse substituído pela meritocracia na carreira acadêmica.

Na reforma supracitada consta a definição do processo decisório para dirigentes das Universidades Federais através de órgãos colegiados, tendo como base estatutos e regimentos. Sendo assim, o estatuto é o documento legal da universidade para delinear sua estrutura e seu

funcionamento, definir a sua política universitária em suas múltiplas áreas: ensino, pesquisa, extensão e serve de orientação para os gestores exercerem suas funções.

Analisando o estatuto (2014) da instituição em estudo, constata-se a estruturação da gestão na UFSM. Observa-se no artigo 9º: A administração e a coordenação das atividades da UFSM far-se-ão em três níveis: I – Superior (Reitoria e Conselhos Superiores). II – Intermediários (as Unidades e Órgãos Suplementares). III – Inferior (Departamentos).

Fazendo uma contextualização sobre as evoluções ocorridas nas universidades, Alves (2016), observa que na sua essência a universidade e suas gestões, são conservadoras, onde acontecem poucas mudanças e, quando ocorrem, são impulsionadas pelo mercado de trabalho e outros contextos culturais, sociais e econômicos.

Para Alves (2016), em se tratando de mudanças nas universidades, o que se pode constatar são várias tentativas de definição de modelos, o que na maioria das vezes se tornaram experiências isoladas, sem sucesso que objetivam a alteração da estrutura tradicional da universidade, para um modelo mais inovador e que atenda às necessidades da sociedade, caracterizada como complexa, interdisciplinar e tecnológica.

As novas dinâmicas sociais, os novos modelos de universidade, exigem novos modelos de gestão universitária. Nesse contexto, Molano (2016) afirma existir uma tendência para a descentralização dos sistemas de ensino, exige que gestores assumam novos papéis, tenham capacidade de agir de forma autônoma e tomar decisões que permitam o acesso ao mundo globalizado da educação e sociedade em geral. A partir dessas ponderações, passar-se-á a discorrer sobre o papel dos gestores na universidade.

2.2.2. Gestores Universitários

Dentro dos papéis a serem desenvolvidos pela universidade advém a grande responsabilidade dos seus gestores na condução de uma IES. Nesse sentido, Colombo e Rodrigues (2011) colocam que a gestão da Universidade tem como desafio articular mecanismos que garantam a eficácia do ensino e administração dos recursos que resultem nos resultados esperados. É papel do gestor inovar, criar, influenciar e modificar culturas. Para Borges e Calva (2016) inovação, quando se trata de cultura, está ligada à ideia de mudança de atitudes, comportamentos, procedimentos, como fazer e cursos de ação. Assim, a inovação no cenário educacional está associada a mudanças com o objetivo de incorporar melhorias nas instituições de ensino, na suas estruturas e processos para atingir seus objetivos educacionais.

Seguindo essa linha de pensamento, o gestor inovador tem um importante papel de criar e modificar a cultura, dentro da Instituição, como é o caso da cultura empreendedora. Para Borges e Calva (2016), a cultura é uma dimensão essencial para construir conhecimento, para inovar na educação, além de ser, juntamente com políticas que promovam condição necessária para a inovação nas práticas educativas.

Um bom gestor tem a difícil tarefa de ter que desempenhar várias funções, muitas vezes fora da sua linha de formação. A partir da necessidade de conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Para ser um bom gestor a pessoa pode ter ou desenvolver habilidades.

Na opinião de Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) habilidades gerenciais melhoram capacidade de resposta às demandas externas. Isto reforça o entendimento de que o perfil e as habilidades de um gestor precisam mudar para atender às exigências desta nova realidade, para maior eficiência e eficácia organizacional. Várias características diferenciam o empreendedor dos demais gestores e profissionais que atuam nas organizações. O empreendedor é conhecido como o agente fundamental para a viabilização de um negócio ou de uma ação transformacional.

Para que a gestão profissional e o espírito empreendedor se tornem realidade nas instituições de educação superior, Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) propõem que seus dirigentes se concentrem nas competências gerenciais e que se preocupem mais com o profissionalismo, desenvolvendo as características empreendedoras exigidas pelo contexto em mudança, visando um melhor desempenho.

Entre as características empreendedoras encontra-se a coragem em assumir riscos e desafios. Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) destacam que é conhecida a aversão dos gestores universitários ao risco. Eles não estão habituados a correr riscos, sendo que preferem evitá-los. Contudo, o empreendedorismo é uma das mais importantes habilidades que o gestor universitário necessita ter. Eles os precisam saber ousar e correr riscos para enfrentar um mundo competitivo por ideias. O gestor de instituições de ensino superior precisa assumir uma postura proativa, além de valorizar o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e a iniciativa nas suas organizações.

No contexto da educação superior brasileira, Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) observam a existência regulamentos muitas vezes confusos que inibem ou limitam muitas iniciativas do gestor universitário, em especial aquelas ações de caráter empreendedor. Ainda, é possível observar, no Brasil, à rigidez da estrutura burocrática, das Instituições de Ensino Superior, à ineficiência no uso dos recursos escassos, à baixa qualidade do ensino ministrado e pouca

pertinência social dos serviços educacionais prestados. Para Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009), a postura empreendedora é uma exigência da atual realidade da educação superior brasileira. Aquelas organizações mais lentas e conservadoras poderão perder espaço para aquelas que conseguirem se adequar rapidamente e de forma criativa às oportunidades. Assim, os gestores universitários precisam alinhar as universidades às necessidades de uma nova realidade e direcioná-las rumo ao futuro.

Para acontecer esse alinhamento, as habilidades dos administradores e, por consequência, a competência dos gestores universitários, tornam-se, cada vez mais, fatores imprescindíveis no processo de mudança nas instituições. Na opinião de Meyer Jr. (2008) melhorias na prática gerencial têm merecido, nos últimos anos, especial atenção de dirigentes universitários. Já existe um entendimento de que a gestão universitária não pode mais estar sujeita à improvisação e à simples intuição, o que tem levado seus dirigentes a buscarem novas formas de gestão.

Isso pode ser feito adotando na gestão, a abordagem estratégica. Assim, além de atender à necessidade de definir a missão, os objetivos e as estratégias, os gestores universitários têm procurado também disseminar um ambiente propício ao desenvolvimento do empreendedorismo. (MEYER JR; MEYER; ROCHA, 2009).

Nessa linha de pensamento, Pucciarelli e Kaplan (2016) colocam que os gestores devem tomar para si a concepção de um novo quadro de avaliação, promovendo iniciativas bottom-up e grupos de reflexão, para elaborar propostas concretas e levá-las aos decisores políticos e institucionais, levando em conta o conhecimento científico dos alunos e a educação empreendedora. Também lhes cabe assumir a função de proatividade com relação às mudanças na educação empreendedora, em suas instituições, em todos níveis da organização (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

Gestores em instituições acadêmicas devem agir como líderes, capazes de atuar como líderes empreendedores. As instituições de ensino devem passar por uma grande mudança em termos de sua abordagem gerencial. Cada universidade pode comprometer-se a repensar a sua estratégia, começando com a redefinição missão, visão, valores da instituição. (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

Lembrando a atribuição do gestor como líder, Fillion (2004), destaca que cabe aos líderes desenvolver uma cultura empreendedora e práticas intraempreendedoras disseminando as em toda a organização, despertando o espírito empreendedor nos seus gestores. Para tanto, são necessárias várias transformações organizacionais para descentralizar a tomada de decisões e o

acesso às informações. Assim, administrar uma organização atualmente requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar as mudanças, no contexto socioeconômico, requer habilidades humanas em alto grau de refinamento (FILION, 2004).

Ainda, com relação à gestão das instituições, cotidianamente, as universidades vêm sendo pressionadas à adoção do gerencialismo, isso se reflete no reforço da gestão individualizada, em detrimento de órgãos colegiados, e, igualmente, na competição entre pesquisadores, cursos, centros de ensino, universidades e países, transformando as instituições de ensino em “universidades empreendedoras” e necessitando de gestores com perfil de liderança. (BLASCHKE; FROST; HATTKE, 2014).

Na visão de Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) o funcionamento da organização depende, em boa parte, do desempenho de gestores hábeis e competentes para gerenciar suas atividades. O empreendedorismo constitui-se um importante fator com poder para dinamizar a competência gerencial das organizações. No momento de grandes desafios, o sucesso das instituições de educação superior depende, em grande extensão, de ações empreendedoras e inovadoras, de novos gestores.

Esse novo gestor, na visão de Molano (2016) deve assumir a responsabilidade para resultados bem-sucedidos e inovadores, ter capacidade para projetar, desenhar e analisar políticas e projetos pertencentes ao contexto atual, estar preparado para planejar, gerir recursos, participar da comunidade, prestar contas e gerenciar com qualidade, tudo isso para gerar resultados e melhores serviços.

Bons serviços, qualidade de educação, pertinência social, competição, estratégias gerenciais, diferenciação e sustentabilidade organizacional são elementos importantes da agenda dos gestores das instituições de educação superior. O gestor com comportamento empreendedor visa atender às necessidades das Universidade e da sociedade. (MEYER JR.; MEYER; ROCHA, 2009)

Portanto, de acordo com as colocações dos autores citados, infere-se que um gestor com iniciativa, que tenha capacidade de correr riscos, seja comprometido, trabalhe com planejamentos, saiba influenciar pessoas e tenha uma boa rede de contatos será essencial para o desenvolvimento de uma universidade empreendedora, que será discutida no item a seguir.

2.3. UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Na atualidade, a Universidade Empreendedora tem papel de destaque e relevante na sociedade. Kakourise Georgiadis (2016), afirmam que a educação para o empreendedorismo, ou seja, os programas de organizações educacionais, a favor do empreendedorismo têm sido associados às políticas educacionais, diretrizes e pesquisas, em locais, como a Europa. O empreendedorismo foi incluído entre as oito competências a serem desenvolvidas como aprendizagem ao longo da vida em toda a Europa, em diferentes níveis de ensino, desde escolas secundárias, nível profissional até faculdades. Existe uma rápida ascensão da educação para o empreendedorismo e aprendizagem empresarial como objetivo dele.

Os autores Kakouris e Georgiadis (2016) afirmam que a educação para o empreendedorismo é relevante para as políticas de governo e expectativa das organizações. Dessa forma, o empreendedorismo é pensado como um meio de promover o desenvolvimento econômico, é uma característica importante das economias baseadas nos conhecimentos. Logo, passa a ser um objetivo da educação em todo mundo. Nesse contexto, passa-se a analisar a Universidade Empreendedora.

2.3.1. Surgimento da universidade empreendedora

Em relato de Alves (2016), as primeiras universidades surgiram na Europa medieval, a partir do Século XII, com a finalidade de estudo de direito, medicina e teologia. Entretanto, alguns pesquisadores encontraram registros de academias fundadas em 387 (a.c.) pelo filósofo Platão, que ministrava aulas no bosque de Academos próximo a Atenas, podendo ser entendida como a primeira universidade. Na academia de Platão os estudantes aprendiam filosofia, matemática e ginástica. Na Idade Média as universidades, tal como as conhecemos hoje, foram criadas pela Igreja, nos mosteiros, cujos estudos tinham por objetivo explicar o universo, de acordo com o que havia sido escrito nas Sagradas Escrituras. Porém, oficialmente, com a denominação de universidade, o surgimento desse tipo de instituição, ocorre por volta do século XII e se solidificam no mundo.

A história do surgimento das Instituições de ensino superior, também é contada por Guarany (2006): a universidade iniciou na Idade Média, tendo como missão a preservação e a transmissão do conhecimento, sendo caracterizada pelo ensino com o objetivo de preparar os graduados para obterem empregos.

Na sequência, surge o ensino baseado em pesquisa e uma educação humanística mais abrangente, a universidade clássica. Teve seu início com a Universidade de Berlim, fundada por Wilhelm von Humboldt em 1810. Este modelo Humboldtiano continua a ter influência até os dias atuais (OECD, 1998).

No final do século XIX e início do século XX, houve a primeira revolução acadêmica quando a pesquisa se tornou uma função legítima da universidade. O papel da universidade alcançou este novo patamar quando as universidades incluíram o conhecimento científico e tecnológico no seu currículo. A relação entre pesquisa e o setor produtivo surgiu com o desenvolvimento paralelo da Revolução Científica e da Revolução Industrial. Foram realizadas as distinções entre pesquisa básica, aplicada e de desenvolvimento. Vários pesquisadores começaram a realizar estudos. A universidade focou suas atividades de pesquisa na básica, uma pequena parte na aplicada e muito pouco na de desenvolvimento. O foco da universidade clássica era relacionado com a economia e no emprego dos graduados. Os temas de ensino e pesquisa eram definidos através da sua inserção nas disciplinas e não visando soluções para os problemas práticos ou necessidades da indústria e da sociedade. (GUARANYNS, 2006).

A universidade moderna surgiu nos anos 70, com uma visão de servir à comunidade. A pesquisa e o ensino estão mais voltados para aplicar o conhecimento nas soluções dos problemas sociais, econômicos e se preocupam com o emprego dos seus graduados. Tanto a universidade clássica, quanto a universidade moderna compõem o que chamamos de universidade de pesquisa. A segunda revolução acadêmica se caracteriza pela inclusão de uma nova missão na universidade, o de desenvolvimento econômico e social, além do ensino e da pesquisa. (GUARANYNS, 2006). Para Etzkowitz (2004), a inclusão dessa nova missão torna a universidade empreendedora. As características das diferentes fases de evolução das universidades são resumidas no quadro 5.

Quadro 5 - Evolução das universidades

Tipo de Universidade	Características
Universidade de Ensino	Instituição para preservação e transmissão do conhecimento
Universidade de Pesquisa	Instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão Modelo Humboldtiano que enfatiza a interconexão entre ensino e pesquisa, e entre a universidade e o estado nação.
Universidade Politécnica de Pesquisa	Instituição de Ensino e Relações com a Indústria através de vários tipos de compromissos de Pesquisa. Há grupos de pesquisa quase-empresas.
Universidade Empreendedora	Instituição de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Econômico e Social

Fonte: Guaranyns (2006).

A universidade empreendedora surge como um novo desejo da sociedade, que vive um mundo com constantes mudanças e necessárias adaptações. Essa ideia é colocada pela autora Pinto (2013) quando escreve que novas demandas são apresentadas pela sociedade, para os estabelecimentos de ensino superior, a de atuarem como agentes diretos do desenvolvimento econômico, social, técnico e científico.

Esta universidade possui características próprias que serão descritas no próximo tópico.

2.3.2. Características da universidade empreendedora

A universidade empreendedora é aquela na qual ocorre a transferência de conhecimento para resolver questões socioeconômicas e contribuir para o desenvolvimento do país. Para Alves (2016), acontece uma mudança do modelo tradicional para um modelo de universidade empreendedora, baseado na tríplice hélice (universidade, empresa e governo).

A tríplice hélice relatada por Audy (2011) é um modelo que requer uma visão nova dos atores envolvidos, onde a universidade passa, além do ensino e pesquisa, a ter a missão de desenvolvimento econômico e social da sociedade, de estimular o surgimento e ambientes de inovação e cultura empreendedora. O autor fala sobre o modelo de tríplice hélice:

(...) gera uma infraestrutura de conhecimento em termos de sobrepor à ação dos atores e, nesta intersecção, estabelecer as condições de desenvolvimento de uma relação verdadeiramente produtiva. O objetivo é desenvolver um ambiente propício à inovação, envolvendo empresas surgidas de *spin-off* acadêmico, iniciativas trilaterais de desenvolvimento econômico e social, alianças estratégicas entre empresas, laboratórios de pesquisa acadêmicos e governamentais atuando em conjunto, etc. O papel do governo passa a ser o de articular e estimular estas parcerias e não de controlar as relações. No espaço de inter-relações entre os três atores surge um ambiente de rede trilateral e de organizações híbridas. (AUDY, 2011)

Neste cenário, as Universidades passam a vivenciar uma tripla missão: ensino, pesquisa e desenvolvimento econômico e social. Conceito base para a Universidade empreendedora. Na mesma linha de ideias, Etzkowitz (2013) menciona que uma universidade empreendedora interage com a indústria e com o governo, em uma tripla hélice, de acordo com várias modalidades em diferentes sociedades, essa interação está se tornando o foco central da teoria e prática da inovação.

Röpke (1998) afirma que três aspectos são necessários e suficientes para considerar uma universidade empreendedora: 1. A universidade, como uma organização, se torna

empreendedora; 2. Os membros da universidade – corpo docente, discente e funcionários – se tornam, de alguma maneira, empreendedores; 3. A interação entre a universidade e o meio ambiente, a ligação estrutural entre universidade e região, segue padrões empreendedores.

Clark (2006) define a Universidade Empreendedora como sendo uma organização dinâmica que faz alterações na sua estrutura e na forma de responder às demandas internas e externas. O autor acredita que o termo Universidade Empreendedora evidencia com destaque a necessidade de ações e de uma perspectiva que leve a mudanças na conduta das instituições. Nesse âmbito, a Universidade Empreendedora, para Clark (2006), consegue gerar uma direção estratégica focada, tanto na formulação de metas acadêmicas, quanto transformando o conhecimento produzido dentro da universidade em utilidades econômicas e sociais. Segundo esse autor, cinco caminhos levam à transformação em uma universidade empreendedora:

- 1) reforçar o núcleo gerencial;
- 2) incrementar o desenvolvimento das unidades periféricas à estrutura tradicional: escritórios de transferência de tecnologia e de consultoria, educação continuada e unidades transdisciplinares;
- 3) ter uma base de financiamento diversificada;
- 4) ter departamentos acadêmicos tradicionais engajados no empreendedorismo;
- 5) internalizar a cultura empreendedora.

Para Clark (2006), uma universidade empreendedora necessita:

- 1) que sejam desenvolvidas alianças entre empresas concorrentes (cooperação), a incorporação de papel articulador, colocando o desenvolvimento econômico e social como missão da universidade e o papel de articulador do Governo;
- 2) que se fortaleçam alianças estratégicas, redes de relações interinstitucionais e outras formas de cooperação que visam estimular a criatividade e a coesão regional;
- 3) empreendedorismo como prática de ciência e inovação;
- 4) conciliação entre os novos valores gerenciais com os valores acadêmicos tradicionais;
- 5) criem-se novas estruturas e mecanismos (centros de pesquisa interdisciplinares, ambientes de inovação, etc.);
- 6) desenvolvimento de uma cultura empreendedora integrada, gerando uma perspectiva institucional.

Para Etzkowitz (2013) a Universidade Empreendedora é um ideal acadêmico, sendo a transição da Universidade de Pesquisa, com a participação acadêmica na transferência de tecnologia, formação livre e desenvolvimento regional, esse último surge como a nova missão das instituições de ensino superior, integrando-se as missões de ensino e pesquisa. A

universidade empreendedora desponta como uma das principais impulsionadoras de uma sociedade baseada no conhecimento, por sua natureza é uma produtora de novidades. Tem a função de aumentar a competitividade regional e nacional, incorporando elementos, comuns, em seu papel, em termos econômicos e desenvolvimento social, com base na inovação. (ETZKOWITZ, 2013).

É função da educação empreendedora abordar as profundas desigualdades da sociedade brasileira. Como tal pode ser introduzida como parte da educação geral de todos os cursos, não ficando restrita aos alunos de engenharia ou administração. Assim como os estudantes aprendem a escrever um ensaio, expressar seus pensamentos pessoais ou um relatório científico eles também podem ser ensinados a escrever um plano de negócios, estabelecendo objetivos e os meios para realizá-los, o empreendedorismo acadêmico torna-se, dessa forma, parte da missão do ensino da universidade, a introdução de noções empreendedoras a uma população mais ampla com o fundamento de que é tão relevante para as artes, como para ciências sociais e engenharias, para cursos de baixa ou alta tecnologia. (ETZKOWITZ, 2013).

A universidade empreendedora possui características específicas, que podem ser observadas quando Etzkowitz (2013) expõe que o modelo de universidade empreendedora pode ser expresso em quatro premissas:

- 1) Interação: a universidade empreendedora interage fortemente com a indústria e governo, não é uma torre de marfim isolada da sociedade.
- 2) Independência: é uma instituição relativamente independente, não depende de outra esfera institucional
- 3) Hibridização: realiza ao mesmo tempo os objetivos de interação e independência.
- 4) Reciprocidade. Há uma renovação contínua da relação da universidade com a indústria e governo e as mudanças do governo e na indústria são constantemente revistas na relação com as universidades.

Etzkowitz (2013) conceitua a Universidade Empreendedora como aquela capaz de gerar estratégias que contemplem objetivos claros, tornando o conhecimento criado na Universidade um valor econômico e social. Acredita que a Universidade é o local propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os alunos são uma fonte potencial de empreendedores.

De acordo com os argumentos encontrados na revisão de literatura, apresenta-se o quadro 6, com a visão de Guarany (2006), contendo a síntese dos conceitos e das características da universidade empreendedora.

Quadro 6 - Conceitos de uma universidade empreendedora

Autor	Conceito	Características
Röpke, J., 1998	<p>A universidade empreendedora pode significar três coisas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A universidade, como uma organização, se torna empreendedora; 2. Os membros da universidade – corpo docente, discente e funcionários – se tornam, de alguma maneira, empreendedores; e 3. A interação entre a universidade e o meio ambiente, a ligação estrutural entre universidade e região, segue padrões empreendedores. <p>Todos os três aspectos são condições necessárias e suficientes para tornar-se uma universidade empreendedora</p>	<p>A aplicação do novo conhecimento desenvolvido em organizações de ensino e pesquisa necessita de um trabalhador do conhecimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. para transferir o conhecimento para empresas existentes; b. para transferir o conhecimento para indivíduos começando nova empresa; c. para ele próprio estabelecer uma nova empresa. <p>A valorização regional e a criação de emprego é altamente dependente das atividades de novas empresas.</p> <p>Para uma universidade empreendedora ter sucesso, é preciso criar entre seus membros, especialmente estudantes, a vontade e a habilidade para começar o seu próprio negócio. Exige deles qualificações em três dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. como profissional/ técnico, b. como gerente; c. como empreendedor.
Clark, B., 1998 e 2000	<p>A universidade empreendedora tem a habilidade de gerar uma direção estratégica focada, tanto na formulação de metas acadêmicas, quanto em transformar o conhecimento produzido dentro da universidade em utilidades econômicas e sociais.</p>	<p>São cinco caminhos de transformação para a universidade empreendedora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. reforçar o núcleo gerencial; 2. incrementar o desenvolvimento das unidades periféricas à estrutura tradicional: escritórios de transferência de tecnologia e de consultoria, educação continuada e unidades transdisciplinares; 3. ter uma base de financiamento diversificada; 4. ter departamentos acadêmicos tradicionais engajados no empreendedorismo; 5. internalizar a cultura empreendedora.
Etzkowitz, H., 2003a	<p>A universidade empreendedora combina a terceira missão de desenvolvimento econômico e social com ensino e pesquisa.</p>	<p>Elementos chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a organização do grupo de pesquisa; - a criação de uma base de pesquisa com potencial comercial; - o desenvolvimento de mecanismos organizacionais para levar a pesquisa para fora da universidade como propriedade intelectual protegida; - a capacidade de organizar empresas dentro da universidade; - a integração de elementos da academia e da empresa em novos formatos como os centros de pesquisa universidade- indústria; - a atuação no desenvolvimento econômico e social regional

Fonte: Guarany (2006).

A universidade empreendedora consiste numa evolução do modelo de uma instituição de ensino superior, essa evolução consiste na aquisição de características que a diferencia dos modelos anteriores. Esse pensamento é reforçado por Alves (2016): quando se trata de mudanças na universidade, percebe-se várias tentativas de definição de modelos, objetivando a

alteração da estrutura tradicional por um modelo mais inovador que atenda às necessidades da sociedade caracterizada como complexa, sistêmica, interdisciplinar e tecnológica.

Para entender essas mudanças, Alves (2016) pesquisou na literatura algumas das características da universidade empreendedora, que são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - Características de uma universidade empreendedora

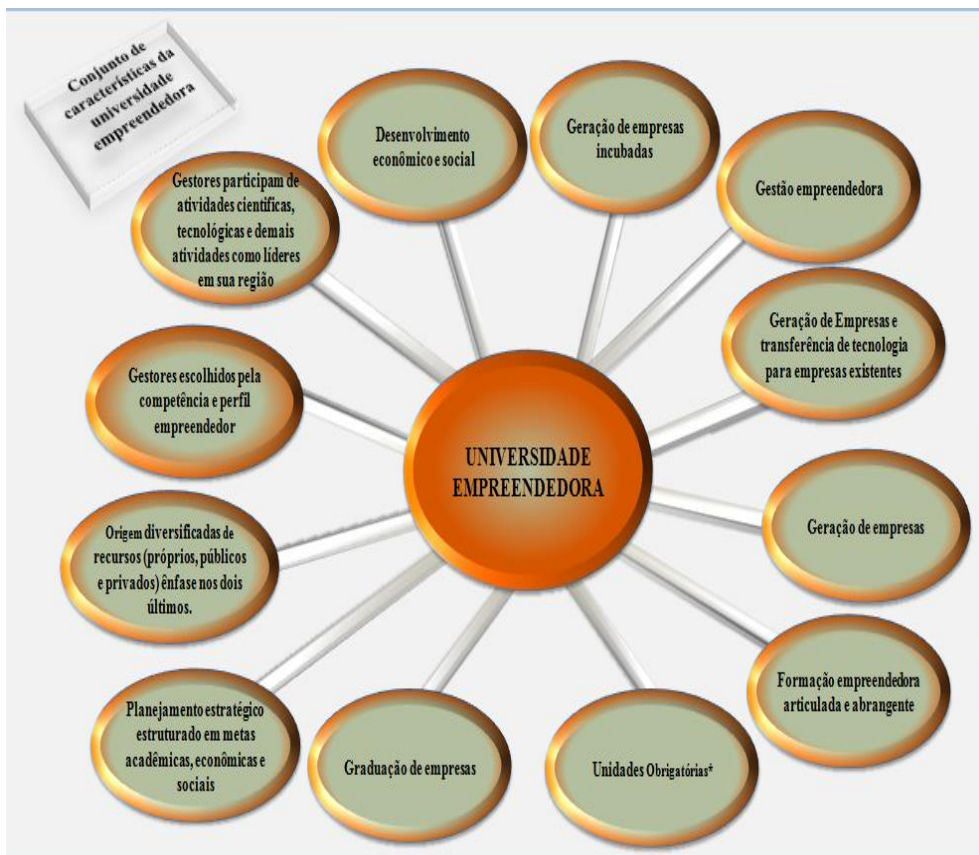
MODELO	CARACTERÍSTICAS
UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA	<p>Modelo baseado na tríplice-hélice (Universidade, Empresa e Governo – UEG).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processos relacionados: 1) desenvolvimento de estratégias de alianças entre empresas concorrentes (cooperação), a incorporação do desenvolvimento econômico e social como missão da Universidade e o papel de articulador (e não de dirigente e controlador da relação) do Governo. 2) reconhecimento da influência de cada ator nas ações dos demais. 3) criação de redes de cooperação, alianças estratégicas e outras formas de cooperação que visam estimular a criatividade e a coesão regional. 4) efeito recursivo gerado pelas redes de relações interinstitucionais. - Ambiente propício à inovação, onde os estudantes são uma fonte de potencial empreendedora. - Empreendedorismo como prática de ciência e inovação. - Uma direção forte e clara do caminho a seguir, buscando uma conciliação entre os novos valores gerenciais com os valores acadêmicos tradicionais. - Novas estruturas e mecanismos (centros de pesquisa interdisciplinares, ambientes de inovação, etc.). - Diversificação das fontes de financiamento. - Desenvolvimento de uma cultura empreendedora integrada, gerando uma perspectiva institucional. - Visão estratégica clara e compartilhada. - Integração entre a geração do conhecimento (pesquisa) e a comercialização do conhecimento gerado (negócio). - Manutenção da integridade da Universidade, da satisfação dos pesquisadores, da gestão dos riscos, e do envolvimento de todas as áreas da universidade no processo de mudanças.

Fonte- Alves (2016), elaborado com base em ETZKOWITZ (2003); Clark (2006).

Tendo em vista as características da universidade empreendedora, Lorentz (2015) usa como referência o estudo de Guarany (2010) e destaca doze características como identificadoras de ações presentes nessas universidades.

Essas características podem ser visualizadas na figura 2.

Figura 2 - Conjunto de características de universidades empreendedoras



Fonte: Elaborada pela autora com base em Lorentz (2016) e 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.

Com base nos conceitos abordados, até então, a próxima seção explica a relação entre o comportamento empreendedor, gestão universitária e universidade empreendedora, que será objeto de estudo deste trabalho.

2.3.3. Associação entre comportamento empreendedor, gestão universitária, universidade empreendedora

Conforme foi visto neste referencial teórico, a universidade empreendedora é importante para formar um novo contexto universitário que atenda aos anseios internos e externos. Assim, desempenha um papel importante tanto na forma do aluno aprender, de desenvolver conhecimento, de transferir tecnologia e de encabeçar a inovação, promovendo o desenvolvimento da sociedade. Essa ideia é confirmada por Etzkowitz (2013), que escreve: a

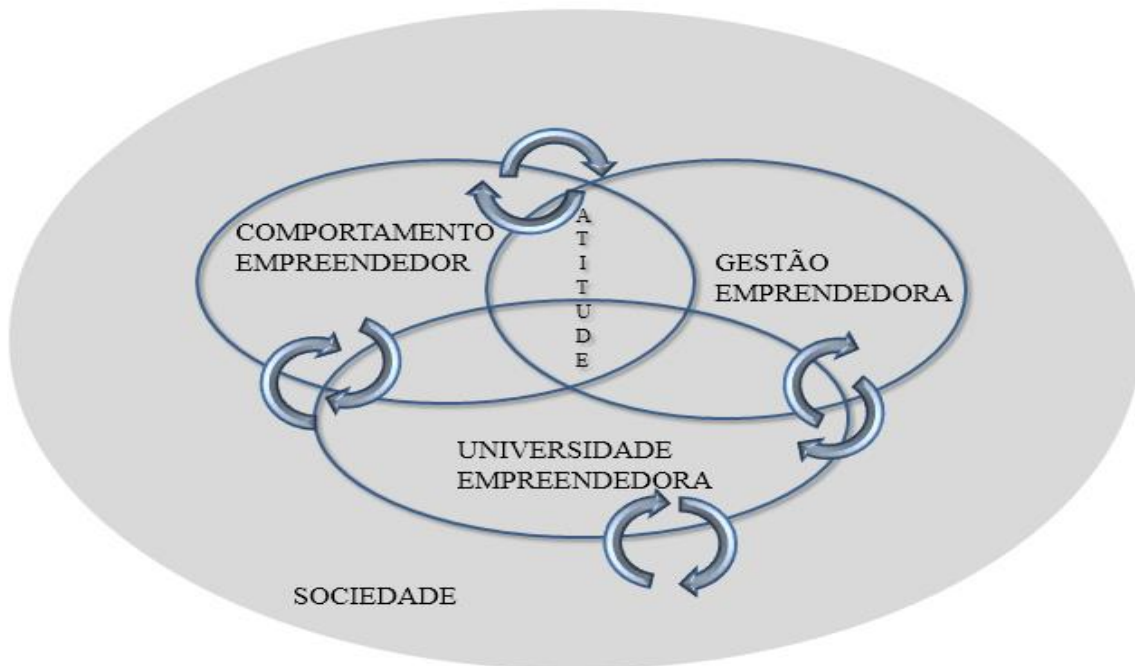
universidade empreendedora incorpora o ensino e investigação acadêmica, é modelo para o desenvolvimento, integra em um “contrato social” a universidade e a sociedade em geral para criação de empreendimentos econômicos e financiamento acadêmico. Dessa forma, é a instituição multiforme e o esteio de uma sociedade baseada no conhecimento.

Enquanto a universidade serve de base para a sociedade alavancar o conhecimento, o gestor universitário é o suporte necessário para fazer funcionar a universidade empreendedora e promover o desenvolvimento e fortalecimento dessa cultura. Nessa percepção, a gestão tornou-se uma ferramenta importante nas instituições, nas quais gestores com iniciativa, proativos, criativos e empreendedores, dão outro significado à gestão institucional, colaborando para a transformação de uma universidade de pesquisa em uma universidade empreendedora (DIENFEBACH, 2011; GUARANY, 2010). Na mesma essência, Borges e Calvas 2016, afirmam que os gestores acadêmicos, são responsáveis pelo conhecimento e a compreensão das características do processo de inovação, o que representa uma condição favorável para identificar, expandir as ações no âmbito da inovação educacional, formar cultura e consolidar a inovação.

Assim, percebe-se a ideia de a importância das chefias de departamento serem proativas, desenvolverem atividades empreendedoras, criarem um ambiente propício para o fortalecimento da cultura empreendedora. Com esse entendimento, compreende-se a importância de desenvolver um pensamento que ilustre a relação entre comportamento empreendedor, gestão institucional e universidade empreendedora. Lorentz (2015) desenvolveu o raciocínio que segue: o comportamento empreendedor dos gestores, poderá promover uma gestão empreendedora, que por sua vez, culminará em uma universidade empreendedora. Dessa maneira, é possível desenvolver na instituição um ciclo contínuo, onde atitudes e comportamentos empreendedores irão promover uma nova concepção de universidade.

Complementando a ideia de Lorentz (2015), esse trabalho inclui a sociedade no processo de interação. A sociedade apresenta a necessidade de desenvolver o empreendedorismo, então, surge a ideia de que o comportamento empreendedor dos gestores, poderá promover uma gestão empreendedora, que por sua vez, culminará em uma universidade empreendedora, realimentando a sociedade com novos empreendedores. Comum a todos os elementos do processo, desponta a atitude empreendedora, que segundo Souza e Lopez Jr. (2005, p. 4), é definida como a “predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais”. A figura 3 representa essa concepção.

Figura 3 - Atitude empreendedora



Fonte: Elaborada pela autora.

A figura 3 mostra a atitude e comportamento empreendedores no contexto da universidade empreendedora e suas inter-relações. Em função desse panorama, o foco desse estudo propõe ser a análise do comportamento empreendedor de gestores universitários e identificar a percepção dos mesmos em relação à universidade empreendedora.

Para tanto, apresenta-se a seguir a proposta metodológica a ser adotada para este estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos propostos para esta pesquisa, no intuito de atingir os objetivos e a forma como esse trabalho será desenvolvido.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza com sendo quantitativo e qualitativo, enquanto método, do tipo exploratório e baseado em pesquisa empírica. Tal caracterização é aderente à proposta deste estudo, em função de seu objetivo analisar o comportamento empreendedor de chefes de departamento da UFSM e a percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora.

Em se tratando de estudos quantitativos, Creswell (2014) argumenta que o estudo quantitativo investiga os problemas humanos ou sociais baseados no teste de teoria, é composto de variáveis com números e analisado com procedimentos estatísticos, a fim de determinar se as generalizações preditivas da teoria são verdadeiras. Para Lopes (2016) a pesquisa quantitativa permite identificar características populacionais que podem ser quantificadas. De acordo com Ramos (2013), a utilização de métodos quantitativos para análise de problemas da realidade social serve para três propósitos básicos, presentes em um mesmo estudo ou separados em estudos diferentes:

- a) descrever e/ou comparar características de grupos sociais, realidades, contextos ou instituições;
- b) estabelecer relações causais. Isto é, verificar os efeitos de variáveis em outras, suas magnitudes particulares e o efeito em bloco de uma série de variáveis independentes em outra que é a dependente;
- c) inferir resultados para uma população a partir de resultados obtidos em uma amostra (estatisticamente representativa).

Diante disso, percebe-se coerente a adoção do método quantitativo, pois se pretende identificar e comparar o comportamento empreendedor presente nos chefes de departamentos da UFSM, o que confere aderência à perspectiva de Ramos (2013). Essas análises foram feitas por meio de procedimentos estatísticos e permitiram identificar e quantificar as características dessa população, conforme Creswell (2014) e Lopes (2016), sendo próprios para a utilização da abordagem quantitativa.

Para Sampieri, Collado e Lucio (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. Pode apresentar uma perspectiva holística do fenômeno e individual do sujeito, ter como objeto de estudo a realidade subjetiva e lidar com paradoxos, incertezas, dilemas éticos e ambiguidades. Minayo e Sanches (1993, p. 245) consideram que a realidade social é qualitativa. Para esses autores, a linguagem e a prática constituem o objeto de estudo da abordagem qualitativa, uma vez que os acontecimentos podem se dar em níveis distintos, “o primeiro um vivido absoluto e único, incapaz de ser captado pela ciência e, o segundo, uma experiência vivida, em nível de forma de linguagem que a prática científica busca conceituar”. Nessa perspectiva, para Richardson (2011), a abordagem qualitativa é justificada como sendo uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.

Nessa proposta de estudo, o uso da abordagem qualitativa, justifica-se por buscar a perspectiva dos gestores sob os fenômenos de acordo com suas experiências e pontos de vistas. Ainda, por ser coerente com o objetivo do estudo e adequados ao contexto de pesquisa, visto que a identificação da percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora, e sua atuação na gestão, ocorrem dentro da UFSM e são influenciados pelas suas crenças, valores pessoais, sociais que afetam o comportamento e percepções desses gestores. Busca-se aprofundar o tema de estudo, tendo em vista que as decisões dos gestores irão nortear a condução da gestão empreendedora da Instituição.

A proposta de adoção de métodos quantitativos e qualitativos em conjunto se sustenta em Araujo, Gomes e Lopes (2012), que defendem a utilização dos dois métodos como uma saída coerente para auxiliar na resposta dos problemas científicos e que, desta forma, consegue-se dar maior robustez ao objeto de pesquisa. Complementando esta ideia, Vieira (2006) defende que pensar os dois métodos em termos de complementaridade traz um avanço ao conhecimento. Para Minayo e Sanches (1993) em algumas circunstâncias, um único método é insuficiente para abarcar toda realidade observada e abordagens são necessárias e podem ser utilizadas nessas circunstâncias como complementares.

Nessa situação, considerando a adoção da abordagem quantitativa e qualitativa em conjunto, propõe-se a utilização da triangulação, no intuito de propiciar maior fidedignidade ao estudo. O processo de triangulação envolve a obtenção de múltiplos pontos de vista sobre um tema (SEALE, 1999). Dados triangulados podem ser utilizados para confirmar os resultados, alcançar a confiabilidade, ou melhorar a validade. Como alternativa a triangulação pode ser usada para explorar novas perspectivas e fornecer uma solução completa, holística e contextual

retrato dos assuntos em questão. Permite o surgimento de novos e mais profundos insights (MATHIAS; SMITH, 2016).

Com relação ao caráter exploratório desta proposta, o mesmo se caracteriza como tal, em função de abordar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, que ainda apresenta muitas dúvidas ou não foi abordado antes e quando é realizado em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013, VERGARA, 2016). Para Vieira (2002) a pesquisa exploratória objetiva proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas.

Diante disso, esse trabalho é aderente à concepção de estudo exploratório, uma vez que, não existem informações sobre o comportamento empreendedor dos chefes de departamentos e sua percepção enquanto gestores dentro da UFSM, em relação à universidade empreendedora; sendo este um enfoque muito pouco explorado.

No tocante à pesquisa empírica, Prodanov e Freitas (2013) dizem: é aquela que trabalha com a delimitação, descrição objetiva e eficiente da realidade empiricamente observável, isto é, daquilo que pretendemos estudar, analisar, interpretar ou verificar por meio de métodos empíricos. Para a ciência, empírico significa guiado pela evidência obtida em pesquisa científica sistemática. Referindo-se ao tema Demo (2000) afirma que a pesquisa empírica é dedicada a codificar a face mensurável da realidade social.

Em função do exposto até então e no intuito de facilitar a compreensão dos procedimentos metodológicos, apresenta-se cada uma das abordagens juntamente com os seus respectivos passos de análise, iniciando pela quantitativa, seguida pela qualitativa, e finaliza-se com a triangulação.

3.2. ABORDAGEM QUANTITATIVA

A abordagem quantitativa envolveu a definição da população, a coleta e a análise de dados quantitativos, descritos a seguir:

3.2.1. Definição da população

Considerando-se a abordagem quantitativa proposta para este estudo, pretende-se adotar a população, chefes de departamentos da UFSM, como sujeitos de pesquisa.

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um vasto universo de elementos que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com um subconjunto dos elementos que compõem o universo. Quando ela é representativa, pode se fazer generalização e inferência estatística sobre essa população. (HAIR et al., 2007).

Em função de ser possível obter informações de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, por eles serem um número possível de ser coletado e pela possibilidade de acessibilidade aos dados, no estudo quantitativo, pretende-se trabalhar com toda a população, 85 chefes de departamentos da UFSM.

Nesse sentido, a população foi constituída por 85 chefes de departamento, conforme relatório obtido no sistema integrado (SIE) da UFSM, em maio de 2017. Essa composição está demonstrada na figura 4. No anexo A, encontra-se o quadro que apresenta, de forma singular, os departamentos existentes na estrutura da UFSM. Entre os 85 chefes de departamento da UFSM, 59 foram os que responderam, efetivamente, o instrumento da pesquisa. Conforme relatado no item 5.1.

Figura 4 - Departamentos das unidades de ensino da UFSM



Fonte: Elaborado pela autora

A escolha dos chefes de departamentos se deve ao importante papel que desempenham na estrutura da universidade, sendo responsáveis por ações que vão desde representação cerimonial, busca e transmissão de informações, realização de contatos interpessoais,

motivação de seus pares, ações técnicas, enfim decisões relacionadas ao processo acadêmico e administrativo, além de influenciarem o espírito empreendedor na Instituição

3.2.2. Coleta de dados quantitativos

A coleta de dados constitui-se na fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, define-se onde, como será realizada e o instrumento de coleta de dados que será utilizado. (HAIR, 2007; PRODANOV E FREITAS, 2013)

Na coleta dos dados quantitativos, foi utilizado o questionário de CCEs, elaborado por McClelland. (MANSFIELD et al.,1987) – Apêndice B. Ele foi aplicado junto aos 85 chefes de departamento da UFSM, incluindo os campi fora da sede, conforme pôde ser visualizado na figura 4. Entre a população de 85 gestores, 59 responderam, efetivamente ao instrumento aplicado.

Esse questionário teve como finalidade obter o levantamento das características comportamentais empreendedoras predominantes nos chefes de departamentos, que caracterizam o comportamento empreendedor objeto deste estudo.

O questionário é composto por 55 afirmações e foi desenvolvido a partir das pesquisas originais de McClelland (MCCLELLAND 1978, 1987; MANSFIELD et. al., 1987; MSI, 1990).

Os respondentes podem atribuir um valor de 1 a 5, em uma escala do tipo Likert, correspondendo à seguinte gradação: 1- nunca, 2- raras vezes, 3- às vezes, 4- frequentemente e 5 - sempre.

As 10 dimensões das CCEs são avaliadas por meio de questões, que são visualizadas no quadro 8. Ressalta-se que existem questões invertidas e o uso do fator de correção, conforme explicação que segue.

Quadro 8 - CCEs e questões do instrumento de McClelland (Mansfield et al., 1987)

CCEs	QUESTÕES				
Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45
Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46
Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49
Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50
Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52
Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53
Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54

Fonte: autora, baseado em Mansfield et al. (1987).

* Questões negativas.

No quadro 8, (*) corresponde às questões negativas em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se somar 6 (seis) pontos ao final do resultado. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao “Fator de Correção”, utilizado para evitar que, muitas vezes de maneira inconsciente, o indivíduo que responde apresente uma autoimagem excessivamente favorável Mansfield et al. (1987). O Fator de Correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 (vinte) pontos. Quando ocorrer, todas as CCEs deverão ser corrigidas com a subtração dos pontos correspondentes conforme o quadro 9.

Quadro 9 - Fator de correção para o questionário das CCEs de McClelland

Se o total de pontos de Fator de Correção for...	...diminuir o número abaixo da pontuação de cada uma das CCEs
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 23	3
19 ou menos	0

Fonte: autor, baseado em MANSFIELD et al. (1987).

A pontuação final após a aplicação do Fator de Correção identifica a intensidade de cada

uma das dez características empreendedoras. A pontuação máxima é de 25 (vinte e cinco) pontos e a mínima de 15 para cada uma das características.

3.2.3. Análise dos dados - abordagem quantitativa

No método quantitativo utilizou-se a análise descritiva, que resume e apresenta os dados de cada indivíduo ou objeto sob investigação (HAIR et al, 2005).

Os dados foram tabulados em planilha eletrônica (Microsoft Excel 2013) e analisados com o auxílio do software “Statistical Analysis System” – SAS versão 22.0.

O passo de análise nesta etapa do presente estudo buscou atender ao primeiro objetivo específico apresentados na seção 1.2.

Passos de análise sugeridos para a Abordagem Quantitativa:

1. Realizar a análise descritiva com a caracterização do perfil dos participantes.
2. Mensurar a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach
3. Análise da média geral dos respondentes (59 participantes).
4. Análise da média, especificamente, dos 12 entrevistados

Passo 1- Realizar a análise descritiva com a caracterização do perfil dos participantes;

Para atender ao primeiro objetivo específico -identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM, foi realizada a análise descritiva com a caracterização do perfil dos respondentes, onde foram avaliados os dados socioeconômicos por meio da técnica de análise de frequência. A distribuição de frequências, de acordo com Hair et al. (2005), demonstra o número de respostas associadas com cada valor de uma variável. Geralmente, a distribuição apresenta o nome e a descrição da variável, as contagens de frequência para cada valor da variável e as porcentagens acumuladas de cada valor associado com uma variável.

Passo 2 – Mensurar a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach

Na segunda etapa, para estimar a confiabilidade, intenciona-se mensurar-se a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013). A análise da consistência interna de uma medida é um critério muito utilizado em pesquisas envolvendo escalas Likert pela comunidade científica. Entre os diferentes métodos que nos fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o Alfa de Cronbach que objetiva medir a confiabilidade das respostas dos entrevistados na pesquisa. (LOPES, 2016).

Passo 3 - Análise da média geral dos respondentes (59 participantes).

Prosseguindo, busca-se verificar as dimensões de maior índice e calcular as médias e o desvio padrão de cada dimensão e construto estudado. Segundo Lopes (2016), a média é uma medida descritiva que visa representar um conjunto de dados por um único valor. É chamada de medida de tendência central pelo fato de sempre tender a se localizar no centro do conjunto de dados considerado. É usada como um indicador, podendo ser comparada com as demais questões do instrumento ou do constructo, enquanto o desvio padrão e o coeficiente de variação são utilizados para avaliar a representatividade da média. Esse passo, também, visa identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM, primeiro objetivo específico.

Passo 4 - Análise da média, especificamente, dos 12 entrevistados

O último passo da abordagem quantitativa visa identificar a média e intensidade das características comportamentais empreendedoras presentes entre os 12 chefes de departamentos selecionados, conforme critérios explicados na abordagem qualitativa (item 3.3), para responder as entrevistas. A análise desse grupo, especificamente, objetiva a utilização dos resultados quantitativos obtidos para triangular com os resultados qualitativos dos 12 entrevistados.

A seguir apresenta-se a abordagem qualitativa.

3.3. ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem qualitativa envolveu a definição da unidade de análise, a coleta e a análise dos dados qualitativos das entrevistas que são apresentadas a seguir.

3.3.1. Unidade de análise

Em relação à abordagem qualitativa, as unidades de análise, de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2013) constituem os participantes, objetos, eventos ou comunidades de estudo, que depende da formulação da pesquisa e dos alcances do estudo. Diante disso, para este estudo, trabalhou-se com os chefes de departamentos, que constituem a base da estrutura da UFSM, sendo responsáveis pela organização administrativa e acadêmica das unidades que administram, influenciando no desenvolvimento da cultura empreendedora na Instituição.

Para as unidades de análise definidas na pesquisa qualitativa foram selecionadas, só chefes de departamento do campus sede, em função de tornar viável e facilitar a execução da mesma, ainda, seguiu-se os critérios escritos na coleta de dados qualitativos. Sendo assim, dos 85 departamentos da UFSM, tem-se 73 chefes de departamentos do campus, dentre os quais foram selecionados os gestores entrevistados. Nessa perspectiva, a unidade de análise é constituída por 12 chefes de departamentos, resultantes dessa seleção que é descrita no próximo item.

3.3.2. Coleta de dados qualitativos

A coleta dos dados referentes à abordagem qualitativa, envolveu a realização das entrevistas.

Na visão de Duarte (2004) as entrevistas são interessantes quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. 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. Duarte (2004) sugere alguns cuidados para a realização adequada da entrevista:

- a) que o pesquisador tenha definidos os objetivos de sua pesquisa;

b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação (a experiência pessoal, conversas com pessoas que participam aquele universo, leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo);

c) a introdução, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista (para evitar “engasgos” no momento da realização das entrevistas válidas);

d) segurança e autoconfiança;

e) algum nível de informalidade, lembrando os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

As entrevistas foram semiestruturadas e de caráter exploratório, por elas permitirem certa flexibilidade, que facilitará o surgimento de informações e facilitará a análise. Esse tipo de entrevista, na visão de Boni e Quaresma (2005), o pesquisador segue questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou caso o informante tenha fugido ao tema ou tenha dificuldades com ele, embora tenha uma estrutura geral, permite flexibilidade para incluir perguntas não estruturadas, podendo resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras.

As entrevistas foram realizadas com os chefes de departamentos, por estes gestores serem considerados a base da estrutura da UFSM, conforme Estatuto da UFSM (2014), em seu art. 39. “O departamento, indivisível em sua organização, será a menor fração da estrutura universitária”.

A seleção dos entrevistados é proposta da seguinte forma: um chefe de departamento por centro do campus sede e, para os centros que possuem mais de 10 chefes de departamentos, serão selecionados dois candidatos de cada uma dessas unidades, totalizando 12 indivíduos, dos centros envolvidos neste estudo. Ficando fora os colégios Politécnicos e CTISM, por possuírem estrutura diferenciada e não existir o cargo de chefe de departamento; da mesma forma que o Campus de Cachoeira do Sul, que também não possui chefe de departamento em sua estrutura. Já os campi de Palmeiras das Missões e Frederico Westphalen, tiveram sua criação com estruturas próprias há pouco tempo e estão em fase de consolidação, e por esse motivo não foram incluídos neste trabalho.

O quadro 10 mostra o nº de entrevistados distribuídos nos centros que serão pesquisados.

Quadro 10 - Número de participantes da pesquisa qualitativa

Centro	CCR	CCNE	CAL	CCS	CCSH	CE	CEFD	CT	TOTAL
Nº de chefes de departamentos do campus sede	11	8	7	17	11	4	3	12	73
Nº de participantes da pesquisa	2	1	1	2	2	1	1	2	12

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos critérios para a escolha dos entrevistados, foi atendido pelo menos um dos critérios:

1. Gestor que tenha ocupado o cargo mais vezes.
2. Gestor dos departamentos com mais professores.

O gestor que atender, aos critérios definidos anteriormente, foi considerado possível entrevistado, no caso de mais de um atender aos critérios, optou-se pelo mais antigo no cargo.

Com referência ao indivíduo, enquanto “possível entrevistado”, torna-se relevante considerar alguns aspectos, como a escolha cuidadosa de um local adequado de pesquisa, as condições de acesso ao indivíduo a ser pesquisado, alguma familiaridade do pesquisador com o entrevistado – contato prévio –, pelos riscos destes fatores afetarem a validade ou a confiabilidade dos resultados (RICHARDSON, 2011). Estes cuidados, na visão do autor, são importantes na pesquisa qualitativa, na qual o pesquisador está preocupado com que os dados revelem de forma mais confiável e autêntica possível a visão do entrevistado, com a mínima interferência do pesquisador ou do processo na coleta de dados.

Diante disso, a entrevista foi realizada junto a 12 chefes de departamento das unidades de ensino, com base em um roteiro de entrevista, previamente elaborado (Apêndice A). Este instrumento de coleta de dados apresenta como alicerce 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 à trajetória profissional (fatos marcantes, processo de gestão, perspectiva quanto às características comportamentais de gestores, dentre outros); e, o terceiro, se refere à percepção dos entrevistados quanto à universidade empreendedora.

3.3.3. Análise dos dados - abordagem qualitativa

Passos de análise utilizados para a **Abordagem Qualitativa**:

1. Definir os entrevistados e procedimentos para a realização das entrevistas
2. Leitura Flutuante e elaboração do quadro de protocolo de entrevistas - sumarização dos relatos dos entrevistados.
3. Aplicar a técnica de análise de conteúdo (categorial e de enunciação).
4. Sumarizar os resultados da abordagem qualitativa

A partir de agora, expõe-se os passos de análise qualitativa que foram aplicados nesta pesquisa, para atingir o segundo objetivo específico:

Passo 1. Definir os entrevistados e procedimentos para a realização das entrevistas

Nesse passo, é demonstrado o processo de seleção dos entrevistados, que ocorreu com base em uma listagem de departamentos obtidas junto ao CPD, onde apareceu o nome do departamento, nome dos chefes, número de vezes que ocupou a chefia e quantos professores tinham em cada departamento. A partir desses dados e seguindo os critérios estabelecido na coleta de dados foram definidos os participantes das entrevistas.

Passo 2. Leitura Flutuante e elaboração do quadro de protocolo de entrevistas - sumarização dos relatos dos entrevistados.

Inicialmente, realiza-se a leitura flutuante que, segundo Richardson (2011), permite que o pesquisador tenha 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.

Com base nisso, pode-se criar o Protocolo de Entrevistas, que representa a sumarização de cada entrevista e objetiva evidenciar os aspectos mais relevantes de cada uma delas, na perspectiva do pesquisador, porém, sem inferir sobre estes aspectos, buscando com isso ampliar a fidedignidade com relação à fala de cada entrevistado. (MINELLO, 2014).

Esta etapa, na visão de Minello (2014) o protocolo de entrevistas facilita o processo de análise, pois sua elaboração permite caracterizar os entrevistados quanto ao comportamento empreendedor e a sua percepção quanto à universidade empreendedora, descrevendo as

considerações mais importantes na visão da pesquisadora, no que se refere ao comportamento empreendedor (envolvendo trajetória profissional; fatos marcantes; processo de gestão e interação com outros níveis de gestão e características comportamentais dos gestores entrevistados) e a percepção quanto à universidade empreendedora (englobando ações de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvimento econômico e social; empresas juniores e interação com a comunidade).

Passo 3. Aplicar a técnica de análise de conteúdo. (categorial e de enunciação)

Na visão de Richardson (2011, p. 223), “a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”; e é uma técnica de pesquisa e como tal tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência (RICHARDSON, 2011). 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 Santos (2012) a análise de conteúdo é uma leitura profunda, definida pelas condições disponibilizadas pelo sistema linguístico e visa a descoberta das relações existentes entre o conteúdo das manifestações dos entrevistados e os aspectos exteriores. A técnica permite a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo.

Diante disso, trabalhou-se com análise de conteúdo, usando as técnicas de categorização e enunciação, que serão explicadas nos parágrafos que seguem.

Inicialmente, expõem-se a técnica de categorização. Na visão de Richardson (2011, p. 239), “A operação de classificação dos elementos seguindo determinados critérios denomina-se categorização”. Segundo Bardin (2011), os critérios de categorização podem ser: a) semânticos (categorias temáticas); b) sintáticos (verbos, adjetivos, advérbios); c) léxicos (ordenamento interno das orações); d) expressivos (por exemplo, categorias que classificam os problemas de linguagem).

Para Richardson (2011), as categorias apresentam as seguintes características: homogêneas (ter um mesmo princípio de classificação), exaustivas (permitir a inclusão de todos os elementos relativos a um tema), exclusivas (um elemento só pode ser classificado em uma categoria), objetivas (definir claramente as variáveis e indicadores que determinam a

classificação de um elemento em uma categoria) e concretas (que permitam a fácil classificação evitando termos abstratos).

Segundo Bardin (2011), a análise de categorias trabalha por meio de operações de desmembramento do texto em categorias segundo agrupamentos analógicos. A categorização é rápida, simples e eficaz quando aplicada a discursos diretos. No ponto de vista de 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.

Para Vergara (2012, p. 10), “categorizar implica em isolar elementos, para em seguida, agrupá-los”. Na visão dessa autora, as categorias devem ser exaustivas (permitir a inclusão de todos os elementos, embora isso nem sempre seja possível), mutuamente exclusivas (cada elemento só pode fazer parte de uma categoria), objetivas (definidas de maneira precisa, evitando dúvidas na forma de distribuir os elementos) e pertinentes (adequadas ao objetivo da pesquisa).

Neste sentido, para este estudo, definiram-se categorias de análise não a priori em função de que este processo de categorização tem na sua essência, a adoção dos relatos dos entrevistados como o âmago para a definição das referidas categorias. Isso se sustenta pelo fato de que, a partir do agrupamento de similitudes encontradas na fala desses indivíduos, a análise ganha densidade e cientificidade, visto que os sujeitos de pesquisa são de fato o próprio objeto de pesquisa (BARDIN, 2011, MINELLO, 2014).

Categorias não a priori, dito por Richardson (2011) é uma das maneiras de categorização, quando o sistema de categorias não é dado e resulta da classificação progressiva dos elementos. Para Vergara (2012), as categorias não a priori são definidas como abertas e estabelecidas durante o andamento da pesquisa, permitem alterações até que se obtenha um conjunto final e são indicadas para pesquisas exploratórias.

A definição das categorias de análise, não a priori, propostas para este estudo foram estruturadas a partir dos relatos dos entrevistados e estabelecidas a partir de similitudes encontradas nos relatos dos sujeitos pesquisados.

A análise de conteúdo, fez uso da técnica de enunciação, sendo aplicada à fala dos entrevistados, a partir da definição das categorias de análise não a priori que surgiram. Segundo Bardin (2011) essa técnica se apoia em uma concepção da comunicação como um processo e não como um dado, desviando-se das estruturas e dos elementos formais e está virgem de qualquer hipótese interpretativa antes do estudo formal do discurso. A análise da enunciação ocorre em diversos níveis e a interpretação, isto é, a compreensão do processo, resulta da

confrontação de diversos indicadores (confusão, redundância, digressões, ilogismos, temas recorrentes, denegações, lapsos, etc). (BARDIN, 2011)

Segundo Freitas e Cabral (2008) a enunciação funciona desviando-se da estrutura da frase e dos elementos formais para a organização formal do discurso. Na visão de Morato et al (2011), por meio da enunciação analisa-se as entrevistas em sua singularidade, dentro dos diferentes indicadores e do sentido atribuído a eles por cada interlocutor.

Nesse sentido, a análise de enunciação realizada nesta pesquisa, junto à narrativa dos entrevistados, a partir da categorização, considerou 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.

Esse passo atendeu ao segundo objetivo específico - identificar a percepção destes gestores em relação à universidade empreendedora.

Passo 4. Sumarizar os resultados da abordagem qualitativa

Tendo em vista facilitar a compreensão e de visualizar, claramente, os resultados encontrados em cada categoria não a priori identificada, nos relatos dos entrevistados, desenvolveu-se a sumarização dos resultados da abordagem qualitativa

A seguir é abordada a triangulação dos dados.

3.4. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

No campo das ciências sociais, a triangulação é definida como uma estratégia de pesquisa que se baseia em diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno, usando várias fontes de dados (VERGARA, 2012).

A triangulação de dados, na visão de Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1996), pode ser adotada quando dois ou mais métodos distintos são congruentes e utilizam dados comparáveis, ou seja, a combinação de mais de um método para estudo de um mesmo fenômeno. Para os referidos autores a triangulação consiste no uso de várias fontes de evidências que precisam convergir, oferecendo, desse modo, condições para que haja fidedignidade e validade dos achados.

O principal benefício da triangulação consiste no aumento da confiabilidade e validade da pesquisa (JOSLIN; MÜLLER, 2016). A triangulação sistemática responde aos desafios

comuns na análise, tais como a escassez ou falta de confiabilidade dos dados, ou as complexidades de comparação e verificação de evidências cruzadas (CARUGI, 2016).

Diante disso, para este estudo realizou-se a triangulação dos resultados das análises quantitativa, entrevistas da qualitativa e com os da pesquisa de autoavaliação institucional. Além disso, procurou-se comparar o resultado desta triangulação com os obtidos por Lorentz (2015).

Passos de análise sugeridos para a Triangulação dos Dados:

Passo 1- Associar os resultados da abordagem quantitativa com a qualitativa

O uso da triangulação exige a combinação de várias estratégias de pesquisa capazes de apreender as dimensões qualitativas e quantitativas do objeto, atendendo tanto os requisitos do método qualitativo, ao garantir a representatividade e a diversidade de posições de diferentes grupos sociais que formam o universo da pesquisa, quanto às ambições do método quantitativo, ao propiciar o conhecimento da magnitude, cobertura e eficiência de programa sob estudo (GARNELO, 2006).

Segundo Amaratunga et al. (2002), a combinação dos métodos produz a triangulação metodológica que combina múltiplas observações, perspectivas teóricas e metodologias empregadas.

Segundo Maxwell (1996, p. 75-76) a triangulação “reduz o risco de que as conclusões (de um estudo) reflitam viés ou limitações próprios de um método” o que conduz a “conclusões mais credíveis”.

Nesse sentido, percebeu-se a possibilidade de cruzar as CCEs identificadas por meio da aplicação do questionário de McClelland (Mansfield, 1987), com as categorias não a priori que despontaram nos relatos dos entrevistados. Esse passo atende ao terceiro objetivo específico.

Passo 2 – Apresentar os resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016/UFSM, especificamente do segmento gestor e os resultados da pesquisa de Lorentz (2015)

O exame dos resultados da Pesquisa de Auto Avaliação Institucional, segmento gestor, teve como finalidade contribuir como “coadjuvante” para análise dos resultados encontrados, sendo a referida pesquisa considerada de caráter ilustrativo na discussão dos resultados neste estudo.

Ressalta-se, que foi solicitada a liberação à Comissão Própria de Avaliação (CPA) /UFSM, responsável pelos dados, para o uso dos mesmos, mediante a garantia de que as pessoas não fossem identificadas, assim como, serão mantidos o sigilo e a fidedignidade dos dados.

O procedimento adotado consistiu em comparar os resultados encontrados nesse estudo com os oriundos da pesquisa de Autoavaliação Institucional, segmento gestor, já que o comportamento empreendedor, dos chefes de departamentos, encontrou aspectos similares, díspares ou, até mesmo indiferentes, às respostas dadas pelos mesmos na pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016.

Ainda, foram utilizados os resultados obtidos na dissertação de Lorentz (2015) em função de atender ao objetivo de associar os resultados encontrados entre as percepções dos gestores diretores e às dos gestores chefes de departamentos.

Diante do exposto, evidenciou-se que a utilização dos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional, segmento gestor, assim como dos resultados encontrados por Lorentz (2015) são importantes para o processo de análise proposto neste estudo, em função de os mesmos complementarem e proporcionarem maior robustez ao objetivo deste trabalho.

Passo 3- Associação dos resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, com os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016, segmento gestor, dos chefes de departamentos.

Inicialmente, realizou-se a análise no sentido vertical dos resultados quantitativos e qualitativos, posteriormente, a análise no sentido horizontal, dos resultados quantitativos e da associação das características empreendedoras com a percepção de universidade empreendedora por parte dos gestores participantes da pesquisa qualitativa. Por fim associaram-se esses resultados (análise horizontal) aos resultados da Autoavaliação Institucional.

Os resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional, segmento gestor, foram associados 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 uma escala de frequência de três níveis, X - frequência alta; Y - frequência média, e Z - frequência baixa. Essas frequências foram definidas, em função do número de vezes em que as categorias analisadas surgiram nos relatos dos entrevistados. A escala foi criada por Lorentz (2015) e adotada neste estudo no

intuito de possibilitar a comparação entre os resultados obtidos pela autora com aqueles encontrados aqui, visto a evidente aderência entre os dois estudos.

Essa escala encontra suporte em Bardin (2011, p. 186), que indica a utilização da análise lexicométrica, com o intuito de “fazer um balanço formal (...) de certos discursos situados”. Nesse sentido, é possível analisar a presença das palavras em trechos das entrevistas, considerando pontos de ênfase ou de ausência relativos, possibilitando a distinção entre caráter específico ou banal, sendo possível perceber a cadência das ocorrências, listando e reunindo tanto as palavras próximas com as distantes que apresentam certa associação (BARDIN, 2011).

Para Freitas, Muniz, Moscarola (2005) a análise léxica consiste em se passar da análise do texto para a análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas), ela acontece por meio de contagem de palavras e agregação em palavras-chave. Nessa perspectiva, utilizou-se a análise lexical quando analisou as entrevistas levando em consideração seu sentido amplo, adotou-se critérios léxicos, atribuindo sentido às palavras dos entrevistados e possibilitando inventaria-las.

Para a análise quantitativa adotou-se a escala: característica inexistente (até o limite de 15 pontos), a característica é muito baixa (de 15,01 até 17,50), considerada baixa (de 17,51 até 20,00), considerada alta (de 20,01 até 22,50) e a característica é considerada muito alta (de 22,51 até 25,00).

Nesse passo da triangulação, foram associados além dos resultados da autoavaliação institucional, segmento gestor (demonstrados no item 5.3.2), com os das entrevistas, também os resultantes da pesquisa quantitativa dos doze chefes de departamentos (mesmos participantes das entrevistas).

Quanto aos procedimentos adotados - utilizando os resultados encontrados na pesquisa de Autoavaliação Institucional, especificamente, em relação ao segmento gestor – chefes de departamentos - visaram verificar se o comportamento empreendedor desses indivíduos, quando associados entre si, pode gerar congruências, similitudes ou aspectos díspares ou, até mesmo indiferenças. As associações relatadas, nesse passo, contribuiram para atingir o terceiro objetivo específico deste estudo: associar o comportamento empreendedor com a percepção dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional

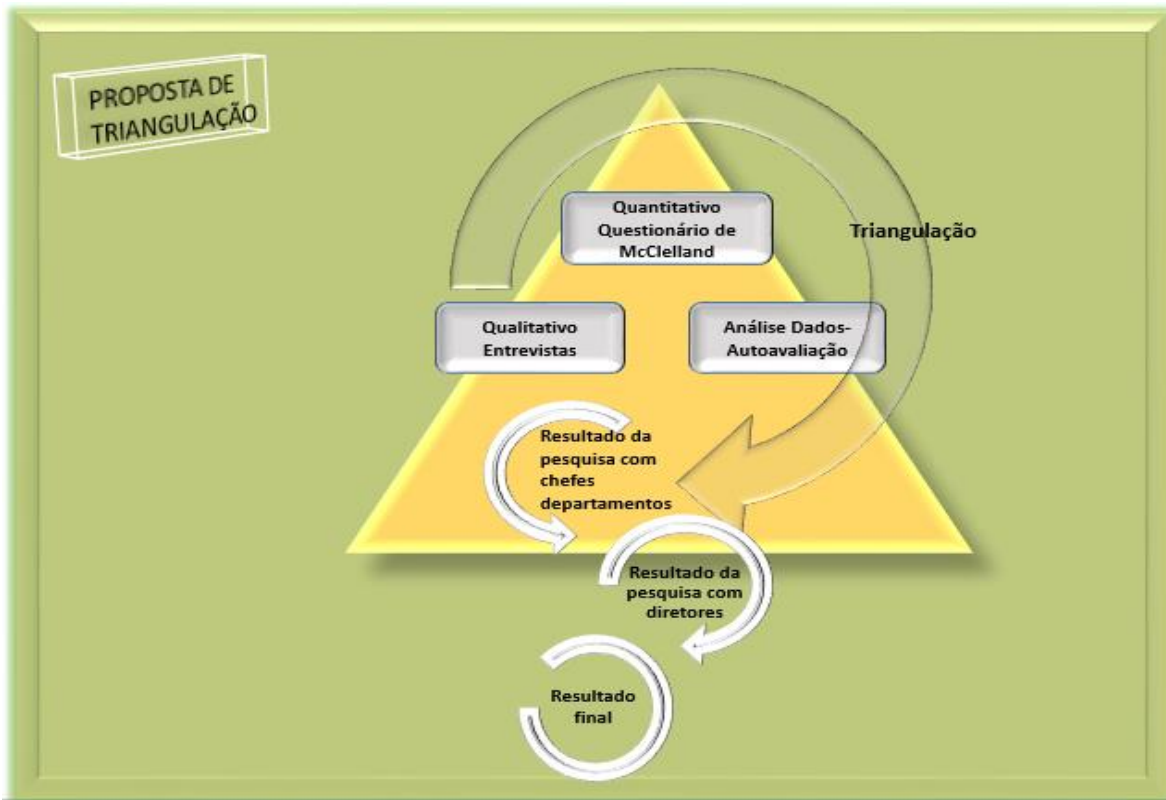
Passo 4- Associar os resultados encontrados na triangulação, da pesquisa com os chefes de departamentos, com os resultados encontrados na pesquisa de Lorentz (2015), realizada com gestores diretores

Aqui também se propôs relacionar os resultados encontrados entre as percepções dos diretores e dos chefes de departamentos. Essa associação foi importante, pois nos resultados obtidos por Lorentz (2015), junto aos gestores diretores, mostraram que, cinco dos doze entrevistados, possuíam características comportamentais empreendedoras e a percepção dos aspectos relacionados à universidade empreendedora considerados altos e outros cinco apresentavam essa associação numa frequência média, assim, dez entre os doze diretores apresentam as CCEs e tinha a percepção de UE. A pesquisa de Lorentz (2015), também, identificou que a presença ou não de características empreendedoras influenciavam na percepção quanto à universidade empreendedora, ou seja, o entrevistado que apresentou “frequência alta” de características empreendedoras, em média, apresentou “frequência alta” na percepção quanto a universidade empreendedora; e, vice-versa.

Nesse sentido, a associação dos resultados tem como intuito aprofundar a reflexão sobre a percepção sobre a universidade empreendedora e ter uma visão mais ampla do panorama encontrado na UFSM, visto que diretores e chefes de departamentos têm funções estratégicas na instituição e são eles a ligação entre os diferentes níveis da estrutura e que disseminam, informações, interesses, normas, diretrizes e ações. Essa associação entre os resultados encontrados nos dois diferentes níveis de gestão permitiu o atendimento do quarto objetivo específico - associar os resultados encontrados entre as percepções dos gestores diretores, com as dos gestores chefes de departamentos.

A figura 05 apresenta a proposta de triangulação para este estudo.

Figura 5 - Triangulação de dados



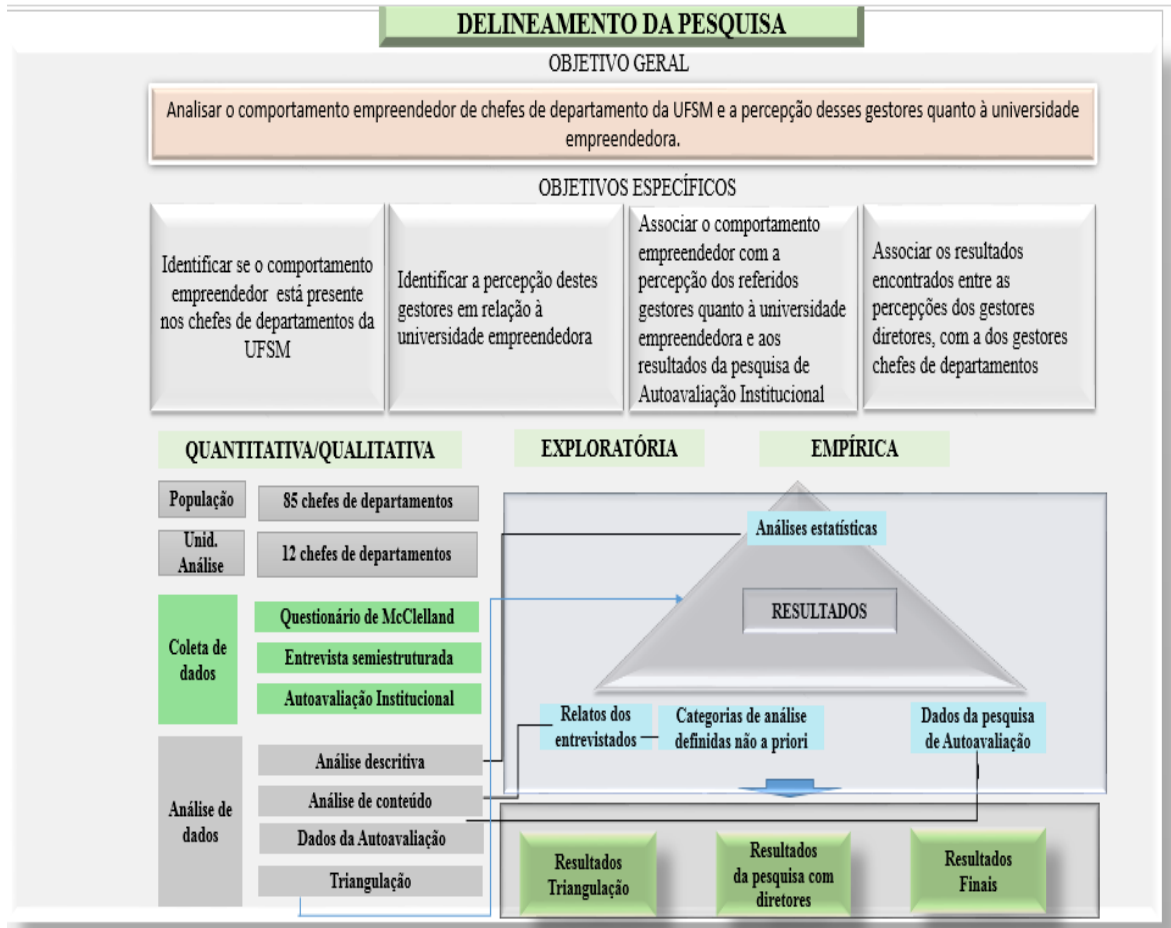
Fonte: Elaborada pela autora.

A fim de facilitar a compreensão dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo, apresentam-se a seguir o desenho de pesquisa, que sintetiza tais procedimentos, e a matriz de amarração, que evidencia, de maneira estratégica, os aspectos mais relevantes que compõe a estrutura, o raciocínio lógico adotado e as ligações entre cada uma das partes desta pesquisa.

3.5. DESENHO DA PESQUISA E MATRIZ DE AMARRAÇÃO

O desenho mostra a forma que a pesquisa foi planejada, como foi realizada e como os resultados foram analisados, apresentando de forma visual as principais características e os procedimentos metodológicos utilizados no estudo (FIGURA 6).

Figura 6 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, objetivando facilitar o entendimento, detalhando o delineamento da pesquisa e a fim de oferecer um olhar ampliado de todo trabalho desenvolvido elaborou-se a Matriz de Amarração da Pesquisa, a qual se apresenta a seguir, no quadro 11.

Quadro 11 - Matriz de Amarração

Problema de pesquisa: De que forma o comportamento empreendedor dos chefes de departamento, da UFSM, está associado à percepção desses gestores quanto a universidade empreendedora?					
Objetivos da Pesquisa		Fundamentação teórica	Pontos de Investigação (Questões da Pesquisa)	Coleta de dados	Análise de Dados
Geral	Específicos				
Analisar o comportamento empreendedor de chefes de departamento da UFSM e a percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora.	Identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM.	- Características e comportamentos empreendedores (CCEs)	Quais as características empreendedoras que estão presentes?	Questionário McClelland	Estatística descritiva, Alfa de Cronbach
	Identificar a percepção destes gestores em relação à universidade empreendedora.	- CCEs Empreendedor Público	Os gestores chefes de departamento conhecem o conceito de UE? Quais os indicativos que evidenciam que os gestores percebem de fato a UE?	Entrevista	Análise de conteúdo (categorial e enunciação)
	Associar o comportamento empreendedor com a percepção, dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional.	- Gestão Universitária - Universidade Empreendedora (UE)	A presença de CCEs nos gestores influenciam sua percepção quanto à UE? Quais os resultados pertinentes da pesquisa de auto avaliação em relação à EU?	Questionário, Entrevista e Autoavaliação Institucional	Triangulação
	Associar os resultados encontrados entre as percepções dos gestores diretores, com as dos gestores chefes de departamentos	- CCEs - Empreendedor Público - Gestão Universitária - UE	Quais as similitudes e discrepâncias entre a percepção dos gestores, chefes de departamento e diretores de unidades de ensino, em relação às CCEs e à EU?	Resultado da triangulação c/chefes de departamento e dados da Dissertação de Lorentz (2015)	Triangulação

Fonte: Elaborado pela autora

3.6. ASPECTOS ÉTICOS

O presente estudo, os seus instrumentos de coleta de dados, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo B) e o Termo de Confidencialidade (Anexo C) seguem todos os procedimentos éticos que são estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos. Assim, ressalta-se que o estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTAMARIA

4.1. ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

Foi sonhada e planejada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi instituída pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM. A sua criação ocorreu junto com a criação da Universidade Federal de Goiás, no dia 18 de março de 1961, em cerimônia realizada em praça pública, na cidade de Goiânia, ocasião em que o então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira discorreu sobre a necessidade de interiorizar o ensino superior oficial. A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais.

Está localizada na Cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, esse endereço é o local onde realizam-se boa parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, quatro Campi fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões, um em Silveira Martins e outro em Cachoeira do Sul.

A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei n. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC n. 156, de 12 de março de 2014 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer n. 031/2011, de 15 de abril de 2011, e Resolução n. 06, de 28 de abril de 2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 1, n. 151, de 8 de agosto de 2014.

A atual estrutura é composta de doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS, UFSM Cachoeira do Sul, UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen. Além disso, a Instituição possui três unidades de educação básica, técnica e

tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

No ensino presencial tem 113 cursos/habilitações de graduação e 94 Cursos de Pós-Graduação permanentes, sendo 30 de doutorado, 55 de mestrado e 9 de especialização, oferece um Programa de Pós-Doutorado (PDI- 2016-2026)

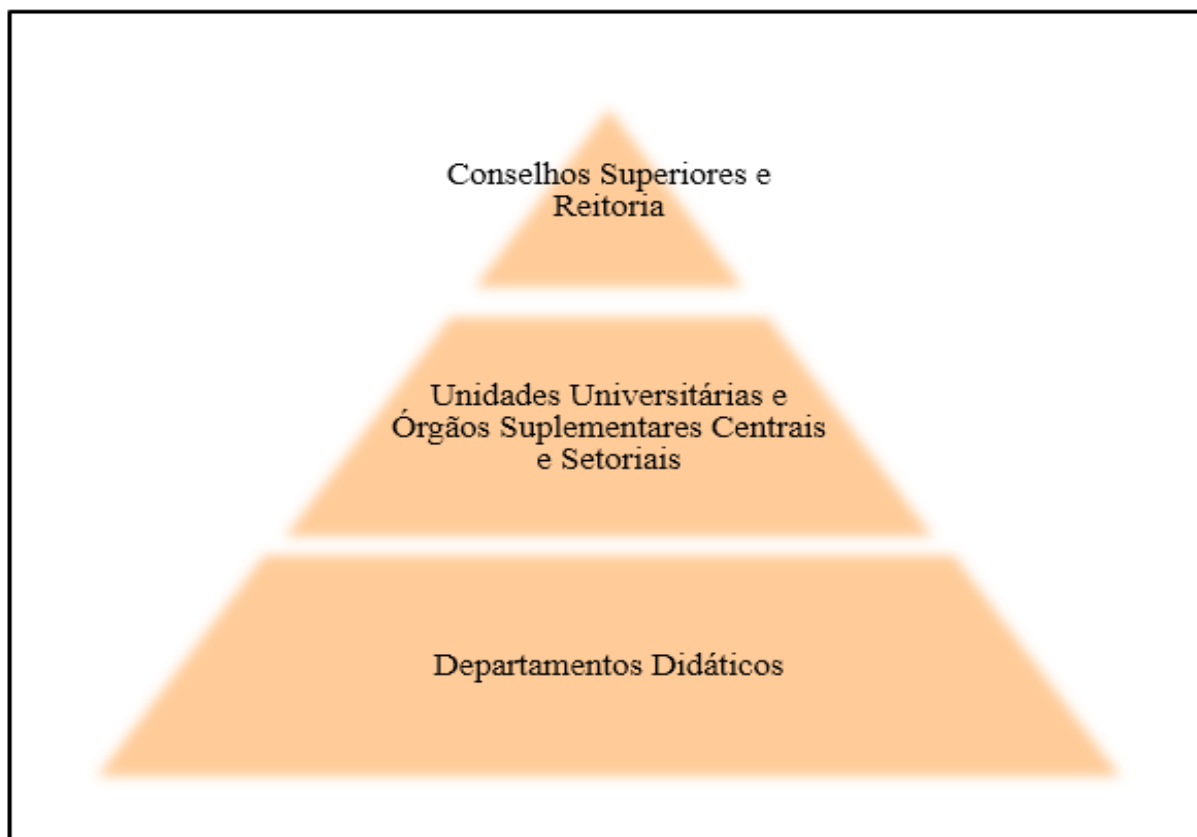
O Ensino a Distância (EaD) iniciou em 2004, na UFSM. A aprovação ocorreu na 632ª Sessão do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de 2004. A regulamentação foi feita pela Resolução n. 002/2004, de 30 de janeiro de 2004, e pela Portaria n. 4.208, de 17 de dezembro de 2004, do Ministério da Educação. O credenciamento para atuar nessa modalidade de ensino deu-se pela implementação do Curso de Graduação em Educação Especial (licenciatura) e do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Educação Especial – Áudio comunicação e Deficientes Mentais. O corpo discente é constituído de 26.377 estudantes, em todas as modalidades de ensino (PDI-2016-2016).

A UFSM, segundo o portal de indicadores da mesma, em dois de março de 2017, possui 25822 alunos. No ensino presencial, a graduação, totaliza 23514; na pós-graduação, 4.396; e na educação básica e técnica, 1319,00 estudantes. No ensino a distância, são 1340 estudantes de graduação, 439 de pós-graduação e 348 na educação básica e técnica 181. O quadro de pessoal conta com 4.729 servidores, incluindo docentes do ensino superior, docentes da educação básica, técnica e tecnológica e técnico administrativos em educação. Destes 1.696 são docentes permanentes de nível superior e 146 da educação básica, técnica e tecnológica, 116 substitutos e visitantes, além de 2.777 técnico administrativos em educação.

Conforme o estatuto da UFSM de 2014 ela 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.

A estrutura que envolve a administração e a coordenação das atividades da UFSM está dividida em três níveis: 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 7

Figura 7 - Estruturação da UFSM



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com o estatuto da UFSM (2014).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI- 2016-2026), a filosofia institucional da UFSM é a seguinte:

Missão: a UFSM tem por 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 o fim de desenvolver a instituição e nortear o caminho que a UFSM irá percorrer para cumprir sua missão, o PDI - 2016-2026- é elaborado baseado em sete desafios institucionais: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência

acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; Gestão ambiental.

4.2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação de uma universidade busca identificar o grau de coerência que existe entre a missão e as políticas da instituição que são efetivamente realizadas. Objetiva avaliar a instituição de uma forma integrada. A ênfase na Autoavaliação e na sua prática educativa objetiva criar nos membros da comunidade acadêmica a autoconsciência de sua qualidade, de seus problemas e de desafios, por meio de mecanismos institucionalizados e participativos de realização (CONAES/MEC, 2004).

A avaliação da educação superior brasileira adquiriu novas feições com a aprovação da Lei Nº.10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes. Entre as alterações introduzidas destaca-se a avaliação institucional – Ela ocorre em duas etapas: autoavaliação e avaliação externa. (PEIXOTO, 2009).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional UFSM (2016-2026), o processo de avaliação institucional da UFSM é coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com o apoio da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAI) /PROPLAN. O estágio do processo de avaliação na UFSM é resultado de um trabalho de vários anos e visa conscientizar a comunidade acadêmica acerca do contexto geral da avaliação na Instituição, integrando os componentes principais da lei do SINAES, instituído pela lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004 (avaliação das instituições, avaliação de cursos e desempenho dos alunos).

A pesquisa de autoavaliação torna claro para toda a comunidade universitária suas forças e suas fraquezas, facilitando a gestão institucional e as tomadas de decisões. Neste sentido, a autoanálise e o conhecimento profundo da instituição pressupõem um processo de avaliação voltado para a melhoria da qualidade do ensino básico, técnico e tecnológico e da graduação, articulado às áreas de pós-graduação, pesquisa, extensão e gestão, cujos resultados levam à integração da universidade com a sociedade.

O foco desse estudo será a autoavaliação, que é uma abordagem da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES (2004). Ela visa sistematizar informações, analisar coletivamente os significados das realizações, ocorridas na Instituição, identificar pontes fortes e fracos com seus potenciais, e estabelecer estratégia de superação de problemas.

Visa identificar as deficiências da instituição e assim auxiliar no planejamento de ações futuras que venham a melhorar os seus desempenhos (GROHMANN, NASCIMENTO E RADONS, 2014). Nesse ponto a utilização do instrumento de Autoavaliação Institucional se revela interessante e importante na execução desta pesquisa.

4.3. O EMPREENDEDORISMO NA UFSM

O empreendedorismo na UFSM se fortifica, em 2009, através da Portaria n. 025/99-CT, do Centro de Tecnologia-CT, na qual é implantada a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM). Ela surge como um projeto de extensão do CT. A ITSM, até o ano de 2013, graduou 19 empresas nascentes administradas por alunos e ex-alunos da UFSM. Porém, a ITSM, como projeto de extensão do Centro de Tecnologia, possui tempo de execução pré-definido e, por não pertencer a estrutura organizacional da UFSM, possui uma fragilidade jurídica para abrigar empresas na área física da UFSM, já que essas empresas acabam por não possuir uma vinculação formal e estabelecida com a instituição.

No que se refere a área de transferência de tecnologia, em 2011, através da Resolução n. 043/2011, o CONSU aprovou a implantação do Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais da UFSM. Mais recentemente, na função de membro fundador, a UFSM participou da criação do Santa Maria Tecnoparque, vinculado à Associação Parque Tecnológico de Santa Maria, que é uma entidade privada, sem fins lucrativos e que possui 7 instituições fundadoras: Prefeitura Municipal de Santa Maria (PMSM), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Santa Maria (CACISM), Associação de Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM) e Sindicato das Empresas de Informática do RS (SEPROGRS). O SM Tecnoparque, surgiu em dezembro de 2013 e está estabelecido no distrito industrial de Santa Maria. Tem a finalidade de integrar as universidades da região central com as empresas instaladas no parque tecnológico.

Em 2014, foi criada a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da UFSM (AGITTEC) objetivando integrar em uma única estrutura administrativa a gestão da propriedade intelectual, do empreendedorismo, da transferência de tecnologia e das parcerias universidade-empresa, promovendo a necessária sinergia dessas atividades e a disseminação da cultura empreendedora no âmbito da UFSM.

Por fim, em 2015 foi criada a Pulsar – Incubadora da UFSM, incubadora de base tecnológica que objetivava unificar as ações de estímulo à geração e consolidação de

empreendimentos inovadores de forma institucional. Além disso, a incubadora deseja aumentar a interação universidade - empresa e a fixação de cérebros e a geração de renda na região pelo estímulo ao empreendedorismo tecnológico.

O PDI (2016-20126) destaca em seu relatório o empreendedorismo e as incubadoras:

1. O empreendedorismo é visto como a capacidade de empreender, isto é, ser criativo, proativo e dinâmico. Afirma que essas são características cada vez mais desejáveis na sociedade atual nas mais diversas áreas. Deste modo, a política de empreendedorismo tem como principal finalidade o fortalecimento da cultura e educação empreendedora através de três eixos principais que são o fomento ao empreendedorismo, as empresas júniores, as ligas de empreendedorismo e outras ações demandadas e estimuladas pelos estudantes, além da incubadora de empresas de base tecnológica, e do parque tecnológico.

2. As incubadoras são consideradas como a base de sustentação de um programa de incubação que visa difundir a cultura empreendedora, o conhecimento e a inovação. Por meio da incubadora tecnológica é possível apoiar novos empreendimentos de projetos inovadores. Nesse sentido, as incubadoras podem ser responsáveis por estimular o surgimento e consolidação de novos empreendimentos. É função da AGITTEC acompanhar e gerenciar as incubadoras da UFSM, que tem a função de abrigar empresas nascentes de base tecnológica geradas a partir de projetos de pesquisa em todos os segmentos do conhecimento.

As estruturas da UFSM ligadas ao empreendedorismo tecnológico, à transferência de tecnologia e à propriedade intelectual, têm por objetivo consolidar no interior da universidade um ambiente favorável ao empreendedorismo. Ainda, a instituição pode trabalhar na divulgação e no estímulo de oportunidades de parceria com o setor público e privado para financiamento de projetos e assim, potencializar o desenvolvimento de novos produtos e processos demandados pela sociedade, além de estimulador do desenvolvimento econômico e social da região.

Como observa-se pelo descrito até então, a UFSM vem preocupando-se em inserir em suas diretrizes temas direcionados a prática de ações e comportamentos empreendedores. O próximo item reforça esse pensamento.

4.4. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

As universidades públicas brasileiras vivenciam um novo momento em um contexto de novos desafios, no qual o fortalecimento das iniciativas voltadas à disseminação da inovação

tecnológica é um elemento chave para promoção do ensino, da pesquisa, da competitividade e do desenvolvimento regional.

Entre os objetivos principais da UFSM encontram-se: a disseminação da cultura empreendedora na comunidade universitária; a ampliação da proteção do conhecimento gerado na instituição; a consolidação e a ampliação das parcerias universidade-empresa, o aumento do impacto social da pesquisa; e a aproximação da formação dos alunos com as realidades e demandas dos mais diferentes setores da economia, sejam eles organizações públicas ou privadas.

As políticas de empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da UFSM têm como um dos pilares de sua sustentação a disseminação na comunidade universitária da cultura do empreendedorismo e partem da premissa da visão de futuro da UFSM, que é "ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável". Nesse sentido, o desenvolvimento de ações de empreendedorismo, na instituição, visa atender aos aspectos levantados na construção do PDI (2016-2026), dentre eles: a) atuação com foco na inovação e na sustentabilidade; b) consolidação da sua capacidade de liderança regional para a inovação científica, tecnológica, assim como para a difusão e sedimentação dos conhecimentos e tecnologias; c) desenvolvimento de ações e projetos na área de sustentabilidade, de desenvolvimento tecnológico, social e de gestão; d) obtenção e registro de propriedade intelectual sobre produtos ou processos; e) transferência dessa produção ou processos para a sociedade; f) promoção do comportamento empreendedor.

Assim, a UFSM define como estratégia institucional para atendimento das premissas definidas no PDI-2016-2026, a consolidação e expansão da AGITTEC, das infraestruturas para incubação de empresas de base tecnológica e da transferência de tecnologia para empresas públicas e privadas e para a sociedade como um todo.

Além disso, a UFSM empenha-se para que suas políticas de empreendedorismo, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da Universidade devam estejam em consonância com as modernas metodologias de ensino empreendedor, com as tendências globais de inovação e com o estímulo ao empreendedorismo, na forma da geração de empreendimentos de base tecnológica e com a transferência de tecnologia. Isso possibilita transformar a UFSM em referência no desenvolvimento regional, facilita a fixação dos talentos formados na Universidade, na região e permite a transformação do conhecimento gerado pela pesquisa, em produtos inovadores globalmente (PDI-2016-2026).

Com relação, especificamente ao empreendedorismo: busca estimular a autonomia do estudante da Universidade e o desenvolvimento de atitudes empreendedoras, tendo em vista manter-se atualizado. Objetiva participar ativamente, na coletividade, entendendo a realidade que a cerca, conseguindo avaliar, eticamente, os problemas relevantes e criando soluções inovadoras que busquem mudanças econômicas e sociais. Na área de empreendedorismo, busca ações importantes da UFSM na promoção e no estímulo ao comportamento e à educação empreendedora na comunidade acadêmica. (PDI-2016-2016).

O comportamento empreendedor e o empreendedorismo podem ser desenvolvidos por meio de empresas juniores, da implantação e consolidação de incubadoras e parques tecnológicos. Com esse propósito, a UFSM busca articular e colaborar na organização institucional de sua rede de empresas juniores e outros projetos de educação e extensão propostos por estudantes de graduação e pós-graduação, admitindo que a universidade é ambiente propício para a educação empreendedora, onde devem ser trabalhados os conceitos de inovação tecnológica (PDI-2016-2016).

Visando fortalecer a educação empreendedora, AGITTEC, pode ser o elo institucional para a consolidação do movimento júnior na UFSM, com o fortalecimento das empresas existentes e a criação de novos empreendimentos nas diversas unidades. Outra iniciativa importante, no campo do empreendedorismo, é a ampliação dos espaços de incubação concebidas pela comunidade universitária e que visem à aproximação do saber produzido na UFSM com as necessidades da sociedade, nos campos de desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços.

As políticas descritas acima encontram-se no PDI- 2016-2016 da UFSM e comprovam o interesse da instituição no desenvolvimento do comportamento empreendedor, objeto de pesquisa desse trabalho. Essas políticas para serem implementadas dependem de ações de gestores que enfrentam esse novo desafio exigindo sensibilização, preparação dos mesmos e adaptação da instituição. Nesse contexto, o projeto propõe-se analisar o comportamento empreendedor de gestores, em nível de chefia departamental, da UFSM, e sua influência sobre a percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se e discussão e análise dos resultados obtidos nesse estudo. Ele é estruturado em quatro etapas:

1. Análise da Abordagem Quantitativa.
2. Análise da Abordagem Qualitativa.
3. Triangulação dos Dados.

5.1. ANÁLISE DA ABORDAGEM QUANTITATIVA

A análise quantitativa foi realizada a partir dos dados coletados por meio questionário de CCEs, elaborado por McClelland. (MANSFIELD et al.,1987), no intuito de identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM; que atende ao primeiro objetivo específico deste estudo. Este capítulo foi estruturado em quatro seções: caracterização do perfil, teste de confiabilidade – Alfa de Cronbach , análise da média geral e análise da média – especificamente dos entrevistados.

Para tanto, foram definidos os seguintes passos de análise para a abordagem quantitativa:

Passo 1- Caracterizar o perfil dos 59 participantes;

Passo 2- Mensurar a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach

Passo 3- Análise da média geral (59 participantes).

Passo 4- Análise da média, especificamente, dos 12 entrevistados.

O instrumento adotado e colocado à disposição dos chefes de departamentos foi disponibilizado online, via sistema de questionários da UFSM, visando atingir os 85 chefes de departamentos da instituição. Houve necessidade de se fazer sete notificações via sistema, feitos contatos via e-mail e telefone para se obter o retorno de 57 questionários dos 85 enviados, no período de junho a novembro. Posteriormente, foi feito contato pessoal com outros dois respondentes, os quais efetivaram sua participação por meio do preenchimento do questionário que foi impresso e respondido manualmente. Diante disso, o total de respondentes foi 59 chefes de departamento participantes da fase quantitativa desta pesquisa.

5.1.1. Caracterização do perfil dos participantes

Foram 59 chefes de departamentos que responderam ao instrumento desse estudo, sendo 34 homens e 25 mulheres. Entre os chefes de departamentos, 45,76% estão entre 41 e 50 anos, 57,63% são do sexo masculino e 64,41% são casados. Com referência à formação dos respondentes, as duas áreas de maior percentual são da área da saúde (22,03%) e das ciências agrárias (20,34%). Quanto ao questionamento sobre ter alguém da família que exerceu ou exerce alguma atividade empreendedora, 76,27% afirmaram que sim e 23,73% que não. Os departamentos dos respondentes em sua maioria (54,24%) são compostos por até 20 professores e a maioria (86,44%) dos chefes de departamento exerceram a função de chefia por até cinco vezes. O quadro 12 mostra os dados que caracterizam os participantes desse estudo.

Quadro 12 - Perfil dos participantes

(continua)

Gênero	Nº	%
Feminino	25	42,37
Masculino	34	57,63
Estado Civil		
Solteiro	17	28,81
Casado	38	64,41
Divorciado	3	5,08
Separado	1	1,69
Faixa etária		
Até 40	8	13,56
41-50	27	45,76
51-60	18	30,51
61-70	6	10,17
Formação		
Ciências exatas e da terra	5	8,47
Ciências Biológicas	2	3,39
Engenharias	8	13,56
Ciências da Saúde	13	22,03

(conclusão)

Ciências Agrárias	12	20,34
Ciências Sociais Aplicadas	6	10,17
Ciências Humanas	8	13,56
Linguística, Letras e Artes	5	8,47
Família exerce atividades empreendedoras		
Sim	45	76,27
Não	14	23,73
Nº de Componentes do departamento		
Até 20 pessoas	32	54,24
21-40 pessoas	22	37,29
41-60 pessoas	4	6,78
61-80 pessoas	1	1,69
Nº de vezes no cargo		
1-5	51	86,44
6-10	7	11,86
11-15	1	1,69

Fonte: elaborado pela autora.

5.1.2. Teste de confiabilidade

Para estimar a confiabilidade foi medida a consistência interna por meio do alfa de Cronbach (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O Alfa de Cronbach é calculado pela seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Que corresponde a:

K corresponde ao número de itens do questionário;

σ^2_i corresponde soma das variâncias de cada item;

σ^2_t corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

O coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; isto é, o valor de alfa muda segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003). O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Já o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo. (STREINER, 2003).

O Alfa de Cronbach para o instrumento das CCEs utilizado nessa pesquisa obteve $\alpha = 0,81$, indicando índices de confiabilidade significativos.

5.1.3. Análise da média geral dos respondentes

A análise dos resultados quantitativos iniciou com o cálculo das médias e desvio padrão de cada dimensão do questionário das CCEs de McClelland (MANSFIELD et al., 1987).

No quadro 13, apresentou-se os resultados encontrados do instrumento respondido pelos 59 chefes de departamentos.

Quadro 13 - Médias e desvio padrão

Dimensões das CCEs	N	Média	Desvio Padrão
REALIZAÇÃO	59	18,12	1,22
PLANEJAMENTO	59	19,95	1,64
PODER	59	17,56	1,61
CCEs			
Busca de oportunidades e iniciativa	59	19,44	2,01
Persistência	59	17,39	1,58
Comprometimento	59	19,46	1,99
Exigência de qualidade e eficiência	59	17,75	2,55
Correr riscos calculados	59	16,58	1,70
Estabelecimento de metas	59	20,61	2,21
Busca de informações	59	20,47	1,99
Planejamento e monitoramento sistemáticos	59	18,76	2,14
Persuasão e redes de contato	59	16,54	1,94
Independência e autoconfiança	59	18,58	2,26

Fonte: elaborado pela autora.

A partir do quadro 13 é possível identificar as pontuações médias de cada característica e dimensão, assim como seus desvios padrões. A característica que teve menor desvio padrão foi a persistência, ela teve a menor variação em torno da média, ou seja, as respostas foram

mais homogêneas. Entre as dez características a que teve a maior média foi a de estabelecimento de metas com o valor de 20,61, seguida pela busca de informações, com média 20,47. Já as que tiveram as menores médias foram: Persuasão e Rede de Contatos (16,54) e Correr Riscos Calculados (16,58). No geral, as CCEs, apresentaram pontuações baixas, com exceção do Estabelecimento de Metas e da Busca de Informações.

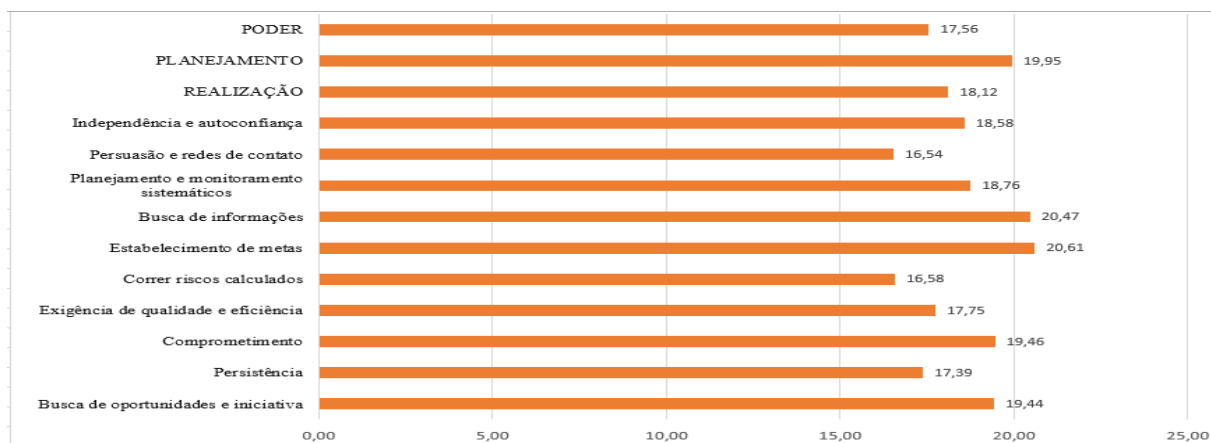
Percebe-se que esse grupo busca estabelecer metas, que associadas a objetivos mostram-se desafiantes e adquirem significado pessoal, tais objetivos são mensuráveis e de curto prazo, as metas são claras e específicas e definidas em longo prazo (DIAS; SOUZA NETO; BOAS, 2010). Esses gestores, também buscam informações, que para Pires e Campos (2018) é uma importante ferramenta para se sobressair e desempenhar bem suas atividades.

A partir desses resultados percebe-se a dificuldade enfrentada por esse grupo em lidar com as pessoas, tendo em vista que possuem pontuação muito baixa na CCE Persuasão e rede de contatos que consiste em utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; agir para desenvolver e manter relações no trabalho. (MSI, 1990). Isso indica que essa CCE pode ser desenvolvida para melhorar o desempenho da gestão de pessoas pelos chefes de departamento.

A baixa pontuação na CCE Correr riscos calculados pode indicar que os chefes de departamentos se limitam a atividades que não implicam em desafios ou correr riscos moderados. Não avaliam alternativas novas com o cálculo de riscos deliberadamente; não agem para reduzir riscos ou controlar os resultados. (MSI, 1990). Segundo Diefenbach (2011), no setor público, o risco pode ocorrer no gerenciamento de programas ou unidades organizacionais, orçamentos e serviços, em administrar conflitos e a carreira.

Na figura 8 observa-se a média das dimensões e das características empreendedoras dos chefes de departamentos.

Figura 8 - Média das CCEs e de suas dimensões dos chefes de departamentos

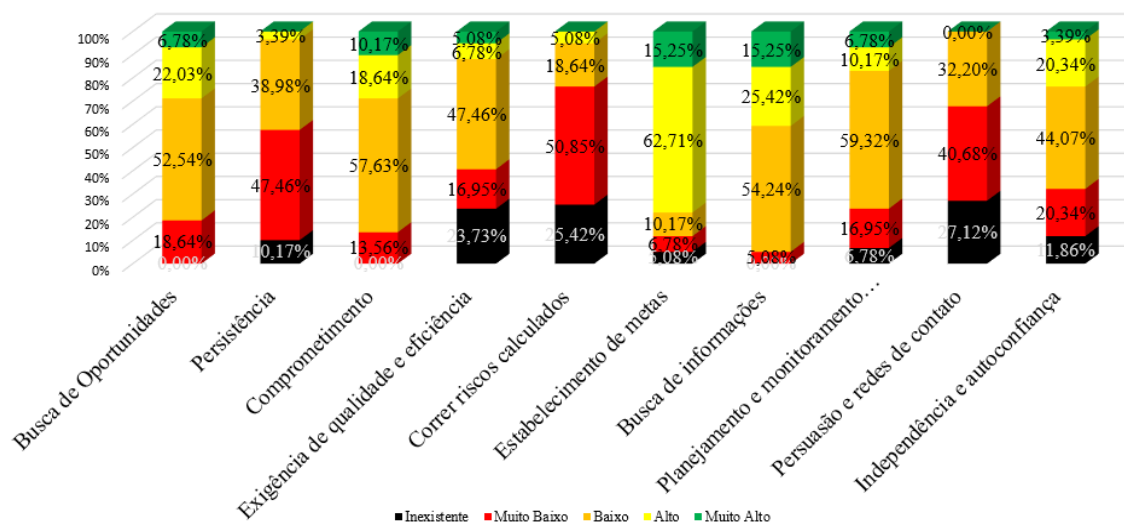


Fonte: elaborado pela autora.

A partir da Figura 8, pode-se inferir que os chefes de departamentos participantes desse estudo, em média, possuem as dez características empreendedoras acima da pontuação mínima ($\geq 15,0$), entretanto, constatou-se que só a Busca de Informações e Estabelecimento de Metas tiveram pontuação média acima de 20,0 pontos, podendo ser consideradas altas, lembrando-se que o máximo corresponde a 25 pontos. Considerando as dimensões das CCEs, a de maior média é o Planejamento (19,95) e a de menor é o Poder (17,56). Segundo Pires e Campos (2018), o Planejamento envolve a revisão constante dos planos, considerando os resultados obtidos e mudanças circunstanciais, já o poder envolve as características Persuasão e Rede de Contatos (que visa influenciar ou persuadir os outros) e também a CCE Independência e Autoconfiança (capacidade de ser autônomo em relação à normas e manter seu ponto de vista). Nesse sentido, as duas dimensões são fundamentais para as atividades dos chefes de departamentos, porém ressalta-se que é necessário desenvolver mais as CCEs que caracterizam a dimensão do Poder, por terem a menor pontuação.

Prosseguindo na análise foi realizado o cálculo da intensidade das CCEs (Figura 9). Para tal foi realizada uma estratificação de cores, sendo preto a característica inexistente (até o limite de 15 pontos), vermelho a característica é muito baixa (de 15,01 até 17,50), laranja considerada baixa (de 17,51 até 20,00), amarelo considerada alta (de 20,01 até 22,50) e verde a característica é considerada muito alta (de 22,51 até 25,00).

Figura 9 - Intensidade das características comportamentais empreendedoras



Fonte: Elaborado pela autora.

Verificando a figura 9 percebeu-se que com exceção da Busca de Oportunidades e Iniciativa, o Comprometimento e a Busca de Informações, as demais CCEs apresentaram a condição de inexistência em algum percentual, ou seja, tiveram respondentes com médias abaixo de 15, que para McClelland é o valor em que não existem características empreendedoras (MANSFIELD et al., 1987).

Nesse contexto, 27,12% dos chefes de departamentos não apresentaram a característica de Persuasão e Rede de Contatos e 25,42% deles não apresentou em seu perfil a CCE de Correr Riscos Calculados, sendo essas duas, as CCEs que não estão presentes em maior percentual dos 59 respondentes. Percebesse a importância dos chefes de departamento trabalharem para fortalecer a Persuasão e rede de contatos, pois a realização de uma ideia ou projeto não é uma atividade solitária, depende de pessoas comprometidas, assim, quem tem essa característica desenvolvida é alguém que sabe ser persuasivo e constrói uma rede de contatos valiosa, que lhe permite utilizar pessoas chave como agentes para o alcance de seus próprios objetivos e tem facilidade de estabelecer relações no ambiente de trabalho. (MSI, 1990). Também, verificou-se que os respondentes tendem a não se colocar em situações que impliquem desafios ou riscos moderados. Diante disso, Correr Riscos Calculados é considerado importante para o exercício de uma função de chefia, por isso os chefes de departamento devem procurar desenvolvê-la.

Constatou-se que o Estabelecimento de metas apresenta pontuação alta ou muito alta em 77,97% dos pesquisados. Isso levou a se deduzir que pela perspectiva de McClelland (MSI, 1990) os chefes de departamentos buscam estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e

que têm significado pessoal; definem metas de longo prazo, claras e específicas; estabelecem objetivos mensuráveis e de curto prazo.

5.1.4. Análise da média, especificamente, dos 12 entrevistados

Foram selecionados doze chefes de departamentos entre os participantes, seguindo os critérios abordados no item coleta de dados qualitativos, para serem entrevistados na pesquisa qualitativa. Nesse sentido, os dados quantitativos desses respondentes foram analisados também em separado, pois foram utilizados para realizar a triangulação, conforme previsto na metodologia.

A análise iniciou com a verificação das médias das dimensões e CCEs, como pode ser visualizada no quadro 14.

Quadro 14 - Média das CCEs dos 12 chefes de departamentos entrevistados

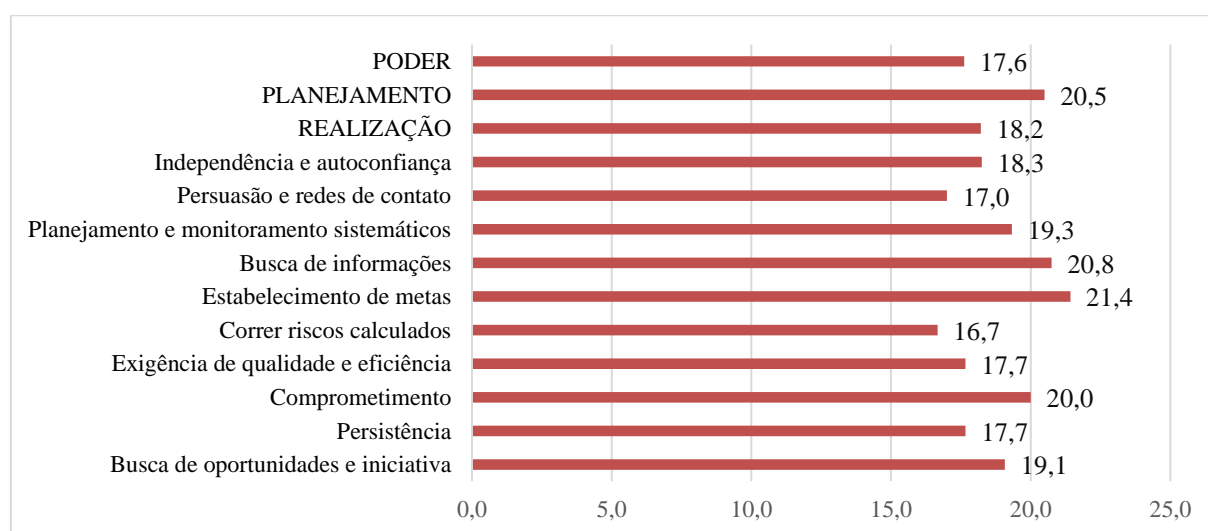
Dimensões / CCEs	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Média
REALIZAÇÃO	18,4	19,2	20,2	17,4	18,0	17,8	19,8	17,4	17,4	19,6	17,2	16,2	18,2
PLANEJAMENTO	19,7	23,3	18,3	20,0	23,0	19,7	20,0	21,3	20,7	20,7	19,3	20,0	20,5
PODER	20,5	17,0	17,5	16,0	18,5	16,5	18,0	19,0	16,5	20,0	16,5	15,5	17,6
Busca de oportunidades e iniciativa	19	20	21	17	20	19	17	21	18	20	18	19	19,1
Persistência	17	17	17	18	17	18	21	17	17	20	17	16	17,7
Comprometimento	18	21	23	18	19	18	23	19	19	21	19	22	20,0
Exigência de qualidade e eficien.	20	19	23	17	18	18	22	15	16	19	15	10	17,7
Correr riscos calculados	18	19	17	17	16	16	16	15	17	18	17	14	16,7
Estabelecimento de metas	21	21	25	17	23	20	22	21	21	25	20	21	21,4
Busca de informações	22	20	22	20	19	19	23	20	20	19	20	25	20,8
Planejamento e monitoramento sistemáticos	19	18	22	18	18	19	19	19	18	18	20	24	19,3
Persuasão e redes de contato	19	18	16	18	13	17	20	13	16	19	18	17	17,0
Independência e autoconfiança	14	23	21	17	19	16	18	18	17	21	18	17	18,3
Média	18,7	19,6	20,7	17,7	18,2	18,0	20,1	17,8	17,9	20,0	18,2	18,5	18,8

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os 12 chefes de departamento selecionados as características de Estabelecimento de Metas (μ 21,4) e Busca de Informações (μ 20,8) são as características de maiores médias. Esse resultado tende a indicar o empenho, desses chefes de departamento, em estabelecer metas claras de longo prazo e objetivos mensuráveis a curto prazo que são desafiantes e que têm significado pessoal (MSI, 1990), além de mostrar a preocupação em investigar como oferecer um serviço e consultar especialistas para obter assessoria técnica, por meio da busca de informações (PIRES; CAMPOS, 2018). Por outro lado, a de menor média é Correr Riscos Calculados, que são necessários no momento em que se empreendem novas tarefas, quando o indivíduo analisa alternativas, mas por mais altos que estes possam ser, pode-se avaliar as situações, agir na busca da minimização desses riscos e manter o controle dos resultados. (MSI,1990).

O entrevistado E3 (μ 20,70) é o que apresenta a maior média de suas pontuações nas CCEs, isso significa que é o chefe que tem as CCEs mais presentes, mais altas, dentre o grupo dos 12 entrevistados. Ele tem como ponto forte no seu perfil empreendedor o estabelecimento de metas (pontuação 25) e como ponto fraco, apresentando a menor média, a Persuasão e Rede de Contatos (μ 16). Essa última característica está entre as que podem ser trabalhadas, a fim de fortalecer ainda mais o perfil empreendedor desse chefe. Nesse sentido, E3 quando estabelece metas, busca uma ferramenta muito importante para o indivíduo se sobressair no exercício de suas funções (PIRES; CAMPOS, 2018).

Figura 10 - Média das CCEs verificadas entre os 12 chefes de departamentos entrevistados



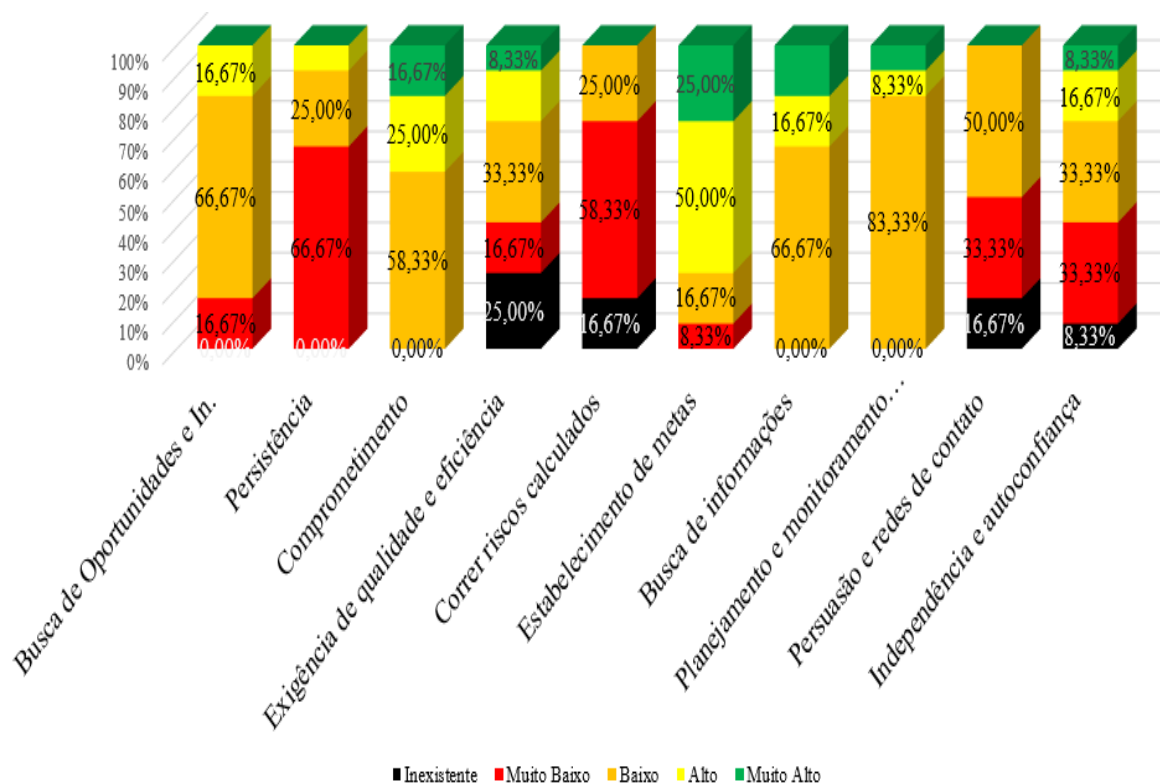
Fonte – Elaborado pela autora.

A figura 10 apresenta o gráfico com as médias das dimensões. A dimensão de maior média foi de Planejamento e a de menor a de Poder. Esses resultados são os mesmos obtidos pelo grande grupo e já comentados acima. Nesse sentido verificou-se que o perfil foi muito próximo ao identificado no grande grupo, isso é curioso, porque parece representar uma característica cultural dos gestores, independentemente, do centro a que pertence, denotando um padrão de comportamento institucional.

Ainda, para melhor visualizar-se os dados analisados no quadro 14, verifica-se a figura 10, percebendo-se que entre os 12 chefes de departamentos, a característica mais representativa em seus perfis é a de Estabelecimento de metas (μ 21,40) e menos presente é a de Correr Riscos Calculados (μ 16,7).

Em seguida realiza-se o cálculo da intensidade das características desses 12 indivíduos, que pode ser visualizada na figura 11.

Figura 11 - Gráfico da Intensidade das CCEs verificadas entre os 12 entrevistados



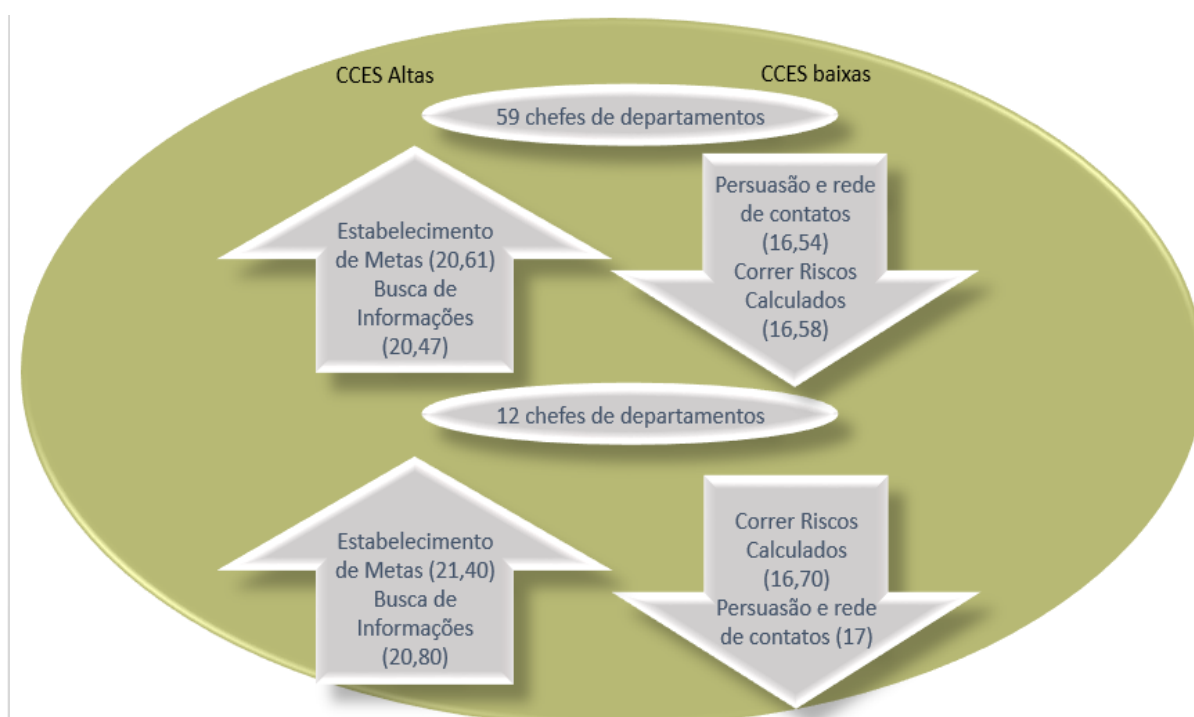
Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 11 é possível verificar o percentual de respondentes diante de cada característica. Na análise, destaca-se a característica Estabelecimento de Metas, que aparece com níveis mais altos, estando presente todos os doze chefes de departamentos selecionados

para as entrevistas. Já as características inexistentes, nos percentuais destacados entre parênteses, nos 12 entrevistados são: Exigência de Qualidade e Eficiência (25%), Correr Riscos Calculados (16,67%), Persuasão e Rede de Contatos (16,67%) e Independência e Autoconfiança (8,33%). Nesse sentido, considerando esses resultados e as explicações sobre as CCEs de Pires e Campos (2018) inferiu-se que esse grupo dos doze indivíduos, não exige qualidade e eficiência (não busca a melhor forma, a mais rápida ou padrões de qualidade estabelecidos para cumprimento de suas tarefas), não gosta de correr riscos calculados (analisar alternativas e assumir os riscos), não exerce a Persuasão e Rede de Contatos (estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros) e possui baixa Independência e Autoconfiança (pouca autonomia em relação às normas, pouca confiança em realizar as tarefas, desiste do seu ponto de vista no caso de oposição).

A figura 12 apresenta o resumo das CCEs presentes no perfil dos chefes de departamentos da UFSM.

Figura 12 - CCEs presentes no perfil dos chefes de departamentos da UFSM



Fonte – Elaborado pela autora.

Prossegue-se na análise qualitativa seguindo para análise do último passo.

5.2. ANÁLISE DA ABORDAGEM QUALITATIVA

A análise qualitativa foi realizada a partir das entrevistas realizadas com os chefes de departamentos selecionados. Este capítulo foi estruturado em quatro seções: Definição dos entrevistados, Protocolo de entrevistas, Categorias de análise não a priori, Sumarização dos resultados da abordagem qualitativa.

Para tanto, retomam-se os passos utilizados na análise qualitativa desse estudo, conforme foram realizados:

1. Definir os entrevistados e procedimentos para a realização das entrevistas
2. Leitura Flutuante e elaboração do quadro de protocolo de entrevistas - sumarização dos relatos dos entrevistados.
3. Aplicar a técnica de análise de conteúdo (categorial e de enunciação).
4. Sumarizar os resultados da abordagem qualitativa

5.2.1. Definição dos entrevistados

Conforme explicado, na metodologia, as entrevistas foram realizadas com 12 professores chefes de departamentos, ocorreram durante os meses de agosto e setembro, atendendo aos critérios de: número de vezes que haviam sido chefes de departamento e chefes de departamentos com maiores nº de professores. No contato inicial, realizado por e-mail ou telefone, foram feitos os esclarecimentos dos objetivos da realização do trabalho e o convite para participar. Diante do aceite, realizou-se o agendamento de local e de horário. Ressalta-se que dois dos docentes contatados não aceitaram fazer a entrevista, sendo substituídos em seus centros (CCR e CE), pelos próximos que atendessem aos critérios de ter ocupado o cargo mais vezes e de ser gestor dos departamentos com mais professores.

As entrevistas foram aplicadas, individualmente, a partir do roteiro elaborado (Apêndice A), no local da preferência do entrevistado, tiveram duração aproximada de uma hora, foram gravadas e transcritas na sua íntegra.

O quadro 15 mostra os critérios utilizados para selecionar os entrevistados em seus centros.

Quadro 15 - Entrevistados e critérios de seleção utilizados por centro

CCSH	Nº DE VEZES NA CHEFIA DO DEPTº.	Nº PROFESSORES
E1	2	16
E2	2	15
CCNE		
E3	6	43
CCR		
E4	2	20
E7	2	09
CEFD		
E5	1	13
CT		
E6	2	20
E8	6	15
CCS		
E9	7	21
E10	11	34
CE		
E11	6	47
CAL		
E12	5	14

Fonte: elaborado pela autora com base em dados do CPD da UFSM.

O próximo item aborda como foi feita a leitura flutuante e o quadro de protocolo de entrevistas.

5.2.2. Leitura flutuante e Protocolo de Entrevistas

Após a transcrição das entrevistas aplicou-se a técnica de leitura flutuante que permitiu o primeiro contato com o material coletado. Na visão de Richardson (2011) esta técnica viabiliza o conhecimento prévio do material coletado, as primeiras orientações e impressões a respeito das mensagens dos documentos. A leitura flutuante facilitou a elaboração do protocolo de entrevistas.

O protocolo de entrevistas para Minello (2014) consiste em uma sequência de quadros que sintetizam os aspectos mais importantes da entrevista, extraídos para organizar os dados de forma mais adequada e coerente em relação aos objetivos a que se propõe. Esta técnica tem por fim apresentar uma visão geral das entrevistas como um conjunto visual dos dados coletados pelas entrevistas, sendo o mesmo estruturado a partir do objetivo da pesquisa e do roteiro de entrevista adotado. Para tanto, o protocolo de entrevistas foi organizado em quatro seções:

- Dados Complementares de Suporte - composto por idade/sexo/ formação profissional/tempo de docência e formação profissional/tempo na Instituição e na chefia;

- Trajetória Profissional - compreende a fatos marcantes, atividades operacionais realizadas na gestão do departamento e interações com a administração central;

- Comportamento Empreendedor - abordando oportunidades, desafios e atividades da gestão e características comportamentais dos gestores superiores;

- Universidade Empreendedora - destacando as ações de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento econômico e social na unidade do entrevistado; e, 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.

Destaca-se que houve uma preocupação em manter a autenticidade e a fidelidade aos relatos dos entrevistados com o objetivo de preservar a fidedignidade dos dados coletados, o que atende a exigência de cientificidade necessária em um estudo desta natureza.

Quadro 16 - Protocolo de entrevistas

(continua)

Entrevist.	Dados suporte	Trajetória profissional			Comportamento Empreendedor		Universidade Empreendedora		
	Idade, Sexo, Formação, Tempo Inst. e na Chefia.	Fatos Marcantes	Atividades Operacionais	Interações c/a adm. central	Oportunidades, desafios/Atividades de gestão	CC dos gestores superiores	Ações ensino, pesq., extensão/desenvolvimento econ. e social	Empresa Jr.	Interação com a comunidade
E1	52 anos. Feminino. Psicóloga. Tempo Instituição (TI): 15 anos. Tempo na chefia (TC): 4 meses, no segundo mandato.	Família de professores. Dificuldades Institucionais (falta de suporte para as chefias).	Entrar no sistema. Dar transparência às ações. Aprovar a movimentação financeira.	Relação próxima com a direção, compartilha decisões.	Não vê oportunidades e desafios, na chefia. Planejar, antecipar o que precisa ser feito. Ouvir os outros. Compartilhar decisões com o colegiado. Buscar informações. Conseguir apoio dos professores, assumir funções administrativas que não são feitas. Exigir qualidade. Diante das dificuldades, ficar furiosa e depois buscar assessoria. Questionar. Não desistir. Diante de retornos contrários, mantem-se firme.	Direção: ser aberta e de fácil comunicação	As ações são regradas pela UFSM. Tecnologias desenvolvidas na sua área de conhecimento não são transferidas à sociedade. A UFSM impulsiona o desenvolvimento regional.	Existe, é recente e está nos trâmites para realizar os registros oficiais.	A comunidade vem em busca dos professores para atender demandas.
E2	54 anos. Masculino. Bacharel em Ciências Contábeis. TI: 13 anos, TC: 3 anos, no segundo mandato.	Trabalho na iniciativa Privada. Paixão pela contabilidade.	Congregar professores. Fechar o ponto - Responder memorandos. Cuidar cumprimento do horário dos professores.	Com a direção do centro é boa. Total liberdade para chegar na direção e para eles darem sugestões. Reitoria relação aberta e de fácil acesso.	Desafio: buscar união. Decidir em conjunto. Buscar informações. Acompanhar o desenvolvimento das ações. Conseguir o apoio das pessoas próximas. Gostar de desafios. Exigir um padrão de qualidade. Não desistir (roer o osso até o final)	Direção: Escutar as pessoas. Reitoria: ser democrática, aberta, acolhedora, simpática, capaz de ouvir as pessoas.	UFSM influencia o desenvolvimento econômico e social, o departamento contribui por meio de projetos de extensão. As tecnologias e conhecimentos são transferidos por meio de reuniões e palestras.	Existe a Caduceu Jr. Prestam serviço à sociedade.	Por meio do "Espaço Contábil"

Entrevist.	Dados suporte	Trajetória profissional			Comportamento Empreendedor		Universidade Empreendedora		
	Idade, Sexo, Formação, Tempo Inst. e na Chefia.	Fatos Marcantes	Atividades Operacionais	Interações c/a adm. central	Oportunidades, desafios/Atividades de gestão	CC dos gestores superiores	Ações ensino, pesq., extensão/desenvolvimento econ. e social	Empresa Jr.	Interação com a comunidade
E3	55 anos. Masculino. Químico Industrial. TI: 25 anos. TC: sete anos, na chefia do departamento.	Pós-Graduação na Alemanha. Não existe formação para a função.	Executar Atividades administrativas. Comprar e solicitar serviços.	A relação com o centro é direta e muito boa. Com a reitoria, mantém boas relações e constantes negociações em função de recursos.	Desafios: demandas de recursos, o engessamento. Realizar planejamento financeiro e estabelecer metas anuais. Ouvir os setores e discutir tudo. Buscar informações para executar as ações. Acompanhar o andamento dos trabalhos. Buscar o apoio dos outros. Exigir qualidade (habilidade p/ entender as pessoas). Não resolver as coisas imediatamente, pensar mais de uma vez. Persistência.	Direção: ser líder, sensata e criativa. Reitoria: ser acessível e criativa, oportunizar a todos as mesmas condições.	Pesquisa é incentivada. Professores reconhecidos no exterior. Poucos projetos de extensão (ligados a prestação de serviços). Existe distanciamento grande entre a universidade, a sociedade e as indústrias, o que não ocorre em outros países.	Não existe empresa júnior no deptº.	A interação se dá por meio dos projetos de extensão. (Não existem indústrias químicas na região). Existe interação dos professores com a comunidade científica.
E4	44 anos. Masculino. Engenheiro Agrônomo. TI: 12 anos TC: 18 meses, segundo mandato, na chefia do departamento.	Ascensão rápida como professor e pesquisador. Não considera ter perfil de chefe de departamento.	Ofertar disciplinas. Promover palestras para os professores Gerenciar técnico-administrativos.	É boa com o centro e com a reitoria. Ocorre quando surgem problemas com infraestrutura e pessoal.	Desafio: melhorar a transmissão de conhecimentos. Não faz planejamento. Buscar informações. Ouvir os técnicos administrativos e professores. Acompanhar o desenvolvimento das ações, mesmo quando delega. Gostar da rotina e não de desafios. Exigir qualidade, transparência e cumprimento de prazos. Não desistir diante das dificuldades. Manter a decisão e insistir quando certo.	Direção: ser acessível, aberta, transparente e valorizar os vários segmentos de servidores.	Pesquisa é forte. A extensão é menor, feita por meio de cursos e prestação de serviços. Tecnologias transferidas por meio de artigos e treinamento. A ação da UFSM no desenvolvimento é indireta.	Existe a Agrojunior está ligada à AGITEC e não ao deptº.	O deptº que tem maior interação com a comunidade é a Extensão Rural.

(continuação)

Entrevist.	Dados suporte	Trajetória profissional			Comportamento Empreendedor		Universidade Empreendedora		
	Idade, Sexo, Formação, Tempo Inst. e na Chefia.	Fatos Marcantes	Atividades Operacionais	Interações c/a adm. central	Oportunidades, desafios/Atividades de gestão	CC dos gestores superiores	Ações ensino, pesq., extensão/desenvolvimento econ. e social	Empresa Jr.	Interação com a comunidade
E5	49 anos. Feminino. Professora de Educação Física. TI: 23 anos TC: 2 anos, segundo mandato	Pais professores. Escolher a Educação Física em função da importância para a saúde e do desejo de fazer pesquisa.	Participar de reuniões. Fechar ponto. Tramitar produções.	Com a direção é complicada, pois diretor decide sozinho. Pouca interação com a reitoria.	A chefia não proporciona oportunidades. Planejar o que necessita ser resolvido no momento. Ouvir a opinião dos outros. Buscar informações ou pedir para outros irem buscar. Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos. Buscar o apoio no seu departamento. Ser exigente com relação a qualidade. Desistir só se achar que vale a pena. Acatar retornos contrários se decididos pela maioria. Insistir quando certa.	Direção: não ser interativo. Em geral: ser criativos e líderes, ter vontade de mudar e de aceitar ideias.	Foco é pesquisa. Extensão feita com crianças e idosos. Conhecimentos transferidos por meio dos projetos, palestras e aplicativos. Falta interação da UFSM com a comunidade, mas a universidade é fundamental para a cidade.	No centro não existe.	Interação ocorre por meio de projetos.
E6	49 anos. Engenheiro Eletricista. TI: 22 anos. TC: 2 anos e meio, no segundo mandato.	Optar pela docência, no mestrado. Não gostar da função administrativa	Ofertar disciplinas. Tratar de afastamentos e questões de colegas. Cuidar o Patrimônio.	Relação com a é direção aberta e amigável. Com a reitoria é muito boa.	Desafio motivar os colegas. Planejar é ver onde o departamento tem que atuar. Ouvir é importante. Buscar informações para estar atualizado. Acompanhar o trabalho dos colegas. Buscar apoio por meio de proposta conjunta. Exigir qualidade de si e dos outros. Procurar solução, mesmo quando é difícil, ao menos que ela não exista. Analisar os retornos se certo, ficar firme, se errado rever.	Direção e reitoria: ter experiência, conhecimento, capacidade de diálogo e de doação.	O departamento atende os três. Conhecimentos transferidos por meio da pesquisa e da extensão. A atuação da UFSM para o desenvolvimento regional não está ruim, mas pode ser melhorada.	Existe. No deptº. 1/3 dos professores são envolvidos	Em alguns casos é exemplar mas poderia ser melhor difundida. Teria que convencer a comunidade universitária que isso é o melhor.

Entrevist.	Dados suporte	Trajetória profissional			Comportamento Empreendedor		Universidade Empreendedora		
	Idade, Sexo, Formação, Tempo Inst. e na Chefia.	Fatos Marcantes	Atividades Operacionais	Interações c/a adm. central	Oportunidades, desafios/Atividades de gestão	CC dos gestores superiores	Ações ensino, pesq., extensão/ desenvolvimento econ. e social	Empresa Jr.	Interação com a comunidade
E7	46 anos. Feminino. Médica Veterinária. TI: 8 anos TC: está no segundo mandato.	Alta qualificação e produção científica, daí optar pela carreira de docente e pesquisadora. Departamento tranquilo. Gostar da chefia.	Cuidar do patrimônio. Realizar atividades corriqueiras como reuniões.	Relação com a direção e reitoria é boa e tranquila. Interage mais com a direção.	Oportunidade: de crescimento, de aprender o que acontece na UFSM. Desafio: lidar com os relacionamentos. Planejar é ir atrás de soluções. Buscar informações e opiniões de outras pessoas. Nem sempre costuma ouvir os outros. Acompanhar as produções, tramitações, presença nas reuniões. Buscar apoio. Exigir qualidade (ser chata). Enfrentar os problemas, não desistir. Buscar soluções o mais rápido possível. Reagir bem quando contrariada. Agir com bom senso e estar aberta às opiniões.	Direção: ser acessível, responsável, confiável. Em geral: ter jogo de cintura, neutralidade, não ter sentimentalismos, ser corajosos e imparciais.	Ensino, pesquisa e extensão muito bons. A residência e a extensão da Pós contribuem pro desenvolvimento da sociedade, trabalham na área da saúde, da medicina preventiva, nas unidades de saúde e nas escolas.	Existe uma empresa júnior, há estímulo do empreendedorismo	A interação é principalmente com a residência (extensão) que e vai até a comunidade, vê o que ela precisa e monta o projeto.
E8	47 anos, Feminino. Engenheira Civil. TI: 21 anos TC: 10 anos na chefia.	Início de carreira como projetista. País professores universitários. Assumir a chefia muito cedo (30 anos).	Ofertar disciplinas. Gerenciar recursos. Verificar se os professores estão bem com as disciplinas. Distribuir tarefas de forma equânime. Trabalhar com transparência.	Diálogo tranquilo com a direção e reitoria	Desafios: lidar com os imprevistos. Oportunidade: conhecer a estrutura da UFSM. Planejar, os recursos financeiros. Ouvir os outros (Buscar informações, delegar tarefas e acompanhar o desenvolvimento das mesmas. Buscar apoio. Exigir qualidade, motivar as pessoas a atingir o melhor. Desistir não é opção. Ver naturalmente opiniões contrárias. Ceder ou ser firme conforme o necessário.	Direção: Ser aberto, franco, transparente, comprometido, tranquilo, diplomático. Em geral: ter iniciativa, liderança, conhecimento e firmeza para decidir	Faz ensino e extensão e pouca pesquisa. As ações de extensão e da empresa júnior são voltadas para desenvolvimento da comunidade. O Centro de Tecnologia tem muitas parcerias, externas, com empresas.	Empresa júnior da Engenharia Civil – A Base Junior. Fazer a gestão da empresa, buscar parceria e cursos de atualização	Acontece por meio dos projetos de extensão, ou de engenheiros já formados que vem fazer alguma disciplina.

(continuação)

Entrevist.	Dados suporte	Trajetória profissional			Comportamento Empreendedor		Universidade Empreendedora		
	Idade, Sexo, Formação, Tempo Inst. e na Chefia.	Fatos Marcantes	Atividades Operacionais	Interações c/a adm. central	Oportunidades, desafios/Atividades de gestão	CC dos gestores superiores	Ações ensino, pesq., extensão/desenvolvimento econ. e social	Empresa Jr.	Interação com a comunidade
E9	62 anos. Masculino. Fisioterapia. TI: 37 anos. TC: 21 anos ininterruptos na chefia.	Todos alunos que se formaram na UFSM, até hoje, foram seus alunos.	Apaziguar. Equilibrar a carga horária docente.	Relação boa com direção e reitoria. Tem contato direto com os dois.	Desafio: lidar com o ego dos colegas. Oportunidades: não há, só serviço. Não planejar. Ouvir os outros. Buscar informações. Acompanhar o trabalho. Buscar apoio da maioria. Gostar de desafios do tipo empreendedor, de modifica coisas. Exigir qualidade. Procurar soluções para as dificuldades, reagir da melhor forma, não desistir, fazer além do que deve. Aceitar quando o retorno for contrário. Insistir e desistir se não der.	Direção: ter companheirismo, Facilitar a comunicação Reitoria: ter facilidade de se comunicar. Gestores em geral: ter sensibilidade de lidar com o pessoal.	Muita pesquisa e extensão. Muitas ações sociais (inclusive no hospital). Tecnologias transferidas pelas pesquisas e extensão. A comunidade aproveita o que a UFSM pode oferecer, tem que melhorar.	Não tem empresa júnior.	Ocorre por meio dos projetos de extensão.
E10	68 anos. Masculino. Dentista. TI: 40 anos. TC: 14 anos na chefia.	Estimulado por professor a seguir à docência. Participações na da Associação Brasileira de Odontologia.	Abastecer o almoxarifado. Verificar se os professores e funcionários estão cumprindo horário. Realizar atividades representativas.	Ligação direta com o centro e reitorias anteriores. Com a atual reitoria a relação é interrompida, não há linha direta.	Desafio: funcionários e professores cumprirem horários. Administrar o dinheiro. Oportunidade: conhecer toda engrenagem. Planejar tudo. Ouvir os outros, para resolver problemas. Buscar informações. Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos. Buscar o apoio dos outros. Gostar de desafios (coisas que fogem a rotina). Exigir qualidade. Resolver da melhor maneira, nunca desistir, ao menos que esteja errado (não ser intransigente). Não demorar a achar soluções.	ter conhecimento e permitir fácil acesso.	Os três andam juntos. As tecnologias novas são transferidas nos atendimentos, que levam ao desenvolvimento social. O dinheiro que entra na sociedade devido a UFSM leva ao desenvolvimento econômico.	Não há empresa júnior	Há uma simbiose, os pacientes precisam do atendimento e a UFSM precisa deles. Essa interação acontece nos ambulatórios e projetos de extensão.

(conclusão)

Entrevist.	Dados suporte	Trajetória profissional			Comportamento Empreendedor		Universidade Empreendedora		
	Idade, Sexo, Formação, Tempo Inst. e na Chefia.	Fatos Marcantes	Atividades Operacionais	Interações c/a adm. central	Oportunidades, desafios/Atividades de gestão	CC dos gestores superiores	Ações ensino, pesq. , extensão/ desenvolvimento econ. e social	Empresa Jr.	Interação com a comunidade
E11	56 anos. Masculino. Químico. TI: 30 anos, TC: 10 a 12 anos na chefia.	Trabalho como professor de cursinhos e escolas antes da UFSM. Assumir a chefia para ocupar espaços políticos no centro.	Participar de conselhos. Realizar atividades burocráticas e políticas.	Boa relação e diálogo com as chefias superiores.	Desafio: atender todos os cursos do departamento. Oportunidades: cursos de qualificações e intercâmbios. Planejar a gestão com o colegiado. Buscar conhecimentos. Acompanhar os projetos e afastamentos. Buscar apoios. Ver como desafios as inter-relações na UFSM. Buscar qualidade produzindo da melhor forma possível. Buscar soluções (não remoer). Manter postura firme nas decisões.	Em geral: ser aberto ao diálogo, democrático, respeitar as diferenças e individualidades, entender o outro, acolher, saber dizer não.	Trabalha-se as três. A extensão tem adquirido um novo status. Contribui-se para formação de professores e assim para o desenvolvimento regional. Conhecimento de ponta transferido por meio dos estágios.	Não existe empresa júnior por opção ideológica de não fomentar isso.	A interação ocorre por meio dos estágios. A extensão é um intercâmbio que permite que o saber chegue na comunidade.
E12	49 anos. Feminino. Licenciatura em Artes. TI: 19 anos. TC: 11 anos na chefia.	Ter feito magistério, sido monitora e professora substituta na UFRGS. Assumir a chefia para conhecer os trâmites burocráticos.	Cuidar do patrimônio. Organizar disciplinas e concursos. Gerir professores.	Boa relação com a direção. Pouca relação com a reitoria, não confia por não conhecer.	Desafio: lidar com o tempo. Oportunidade: não tem. Planejar antes, ter na cabeça futuros problemas. Ouvir os outros. Buscar informações, para executar com certeza. Buscar apoio dos outros. Acompanhar o desenvolvimento do trabalho de longe. Ser persistente. Exigir qualidade (ser chata). Pensar muito e não desistir. Pensar em como solucionar problemas, ver o ponto de vista dos outros e onde as coisas se confundiram.	Em geral: ser aberto ao diálogo, eficiente e passar confiança.	A extensão é muito forte, pesquisa ligada aos professores da Pós-Graduação. Na área a contribuição é mais social; A participação na comunidade é por meio de exposições.	Não existe empresa júnior. Alunos estão criando ongs quando saem.	Interação por meio das exposições (projetos de extensão). Precisa chamar e sensibilizar a comunidade para aumentar aceitação.

Fonte: elaborado pela autora.

5.2.3. Categorias de Análise não a priori

Esse estudo adotou as técnicas de análise de conteúdo categorial e de enunciação para Bardin (2011), as mesmas são consideradas importantes por permitir compreender-se o que está por trás dos relatos das entrevistas, podendo ir além das aparências do que foi comunicado.

A análise categorial, na visão de Bardin (2011), busca classificar os elementos comuns entre as falas dos entrevistados em categorias, nas quais são agrupados os aspectos símiles entre cada um dos sujeitos de pesquisa que foram entrevistados. Para tal optou-se pela adoção de categorias não a priori, que são definidas a partir do que é comum nos dos relatos dos entrevistados.

Com relação à técnica de enunciação, para Bardin (2011) ela consiste na organização formal do discurso e a referenciação dos elementos formais atípicos que permitem a conclusão indireta. O processo de análise de enunciação é dividido em codificação inicial, categorização e inferência (BARDIN, 2011). A codificação inicial foi realizada mediante a leitura flutuante das entrevistas dos chefes de departamentos, tendo em vistas identificar uma unidade de registro, isto é, uma unidade a ser codificada, que pode ser uma frase, um tema ou palavra. No processo de categorização não a priori se utilizou critérios léxicos, considerando o sentido das palavras dos entrevistados. E na fase inferencial os dados foram analisados com base na teoria, proporcionando sentido à interpretação.

Analisando os relatos dos chefes de departamento entrevistados identificaram-se similitudes que permitiram identificar cinco categorias a posteriori: Falta de Preparo e Aprendizagem; Gestão de Pessoas; Características Comportamentais Empreendedoras dos gestores; Falta de Planejamento; Atividade de Extensão como Universidade Empreendedora

5.2.3.1. Falta de Preparo e Aprendizagem

A gestão em uma Instituição de Ensino superior é um trabalho intelectual que requer estudo, tem atribuições, requer conhecimentos, trabalho colaborativo para preparar documentos, alcançar índices de desempenho, representar a instituição em diversas ocasiões, e participar de inúmeros comitês e comissões, entre outros. Enfim, é um trabalho para qual igualmente se exige qualificação, preparação, formação. (BARBOSA; MENDONÇA; 2015). Silva e Cunha (2012) colocam que a maioria dos professores não foi formada para desempenhar o papel de gestores nas Instituições de Ensino que trabalham.

A falta de preparo para o cargo é compartilhada por Barbosa e Mendonça (2015) que colocam que um ponto de destaque é que boa parte dos professores-gestores nas universidades federais assumem papéis em posições administrativas, sem ter tido qualquer preparação ou experiência anterior na área de gestão). Os professores passam a exercer outros papéis, além dos tradicionais que envolvem pesquisa, extensão e ensino (com a divisão de trabalho tomando como base a especialização do campo de conhecimento), sendo ampliados de forma que esses indivíduos também são levados a se concentrar na gestão, dentro de outra lógica de divisão de trabalho (ENDERS; MUSSELIN, 2008).

Diante dessas colocações destaca-se o aparecimento da categoria falta de preparo e aprendizagem na gestão.

Olhar a gestão considerando se tratar de acréscimo de trabalho no exercício da chefia do departamento, reflete a falta de preparo para o exercício do cargo professores e é verificada na fala do E7:

Eu não vejo oportunidade, eu vejo mais serviço do que só dar aula, rsssss. Acho que é mais responsabilidade mesmo, serviço, reuniões essas coisas que sempre tem que estar participando. Seria melhor dar aula só do que ser chefe de departamento, que além de chefe, ter que dar aula, assim como eu faço, então... (E7)

Observou-se nos relatos que a falta de preparação para a gestão, na visão dos entrevistados, foi um dos aspectos mais evidenciados, ressaltando que esta questão tem uma influência direta no desempenho dos mesmos. No ponto de vista desses, não existe a preparação para gestão na Instituição. Isso pode ser observado na fala do entrevistado E1:

[...] me sinto quase que sem ação, em algumas questões que eu acho poderiam ser resolvidas, que eu acho que podia resolver, mas que para resolver eu preciso um certo suporte institucional, uma ação que eu tomar em relação que eu tomar em relação a um funcionário isso vai ser respaldado e eu não tenho esse respaldo, e não tenho condições de ter esse tipo de ação, ao menos que eu esteja disposta a pagar. (E1)

Autores como Melo, Lopes e Ribeiro (2013), Miranda (2010), Ésther (2007), Silva (2000) constataram a lacuna na formação dos professores para atividade de gestão e atribuíram-na a ausência de políticas públicas e de políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais de professores de ensino superior.

A falta de preparo para o cargo de gestão é percebida nas falas de E1, E5, E8, conforme demonstrado no quadro 17.

Quadro 17 - Falta de preparo para a gestão

Ent.	Relato dos entrevistados
E1	[...]vejo assim muita dificuldade née, não vejoo também assim clareza quanto o que é ser chefe de departamento e quais podem ser as minhas ações em relação ao curso, as vezes eu tenho que resolver questões, que muito claramente para mim diriam respeito ao curso, mais née porque ali também as coisas não funcionam bem, não estão claras, chefes não tem lá muitos instrumentos para de suporte institucional para ter uma atitude em relação aos cargos administrativos.
E5	[...] no outro departamento eu achava, naquela época eu achava um pouquinho mais complicado, não sei se era porque eu era mais nova, também, porque na verdade assim, a gente não é preparado para ser gestor de nada (risos).
E8	Com 30 anos eu era vice-chefe de departamento. Dois anos depois eu me tornei chefe. Então, áhn... tinha... foi uma, uma coisa muito rápida dentro dessas questões administrativas, digamos assim. E aí, eu sempre trabalhei muito dentro desse lado administrativo, fazendo muita coisa dentro dessa área. ...Oportunidades... de conhecer toda a estrutura de funcionamento da universidade de uma forma que eu não conheceria se eu não estivesse em um cargo administrativo.... é um desafio muito grande. Porque nós entramos numa chefia de departamento sem preparação.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Segundo Silva e Cunha (2012), o processo de aprendizagem em uma universidade caracteriza-se por ser informal e auto direcionado, ocorre apenas no trabalho, durante o exercício do mesmo, através da ação e da interação social.

Ao assumir a chefia do departamento o professor passa a exercer um novo papel, que segundo Silva (2000) representa uma nova fase, de mudança de professor para administrador, o indivíduo não atua mais, exclusivamente, na profissão acadêmica. Ele continua sendo um “homem acadêmico”, mas com uma nova identidade profissional. Para o desempenho do novo papel, ele pode necessitar de novos aprendizados. (SILVA, 2000).

Essa visão de gestão pode ser percebida na fala de E3, no momento que assume responsabilidade enquanto chefe de departamento, as quais se somam as acadêmicas. Esse contexto profissional, proporciona, possivelmente, novos aprendizados resultantes de sua interação que pode ser constatado no trecho da fala de E3:

[...] dentro daquelas... daquela... daquelas... facetas que deve ter o servidor público, né, de... ensino, pesquisa, a extensão e a gestão, né, que a gente acaba sempre estando envolvido com três desses aí, pelo menos, né. Normalmente está envolvido com os quatro, né... então é bem, né... possível que chega um momento que... que é a sua vez, né. Então com o pouco tempo de experiência que a gente vai adquirindo com o tempo, né? E diga-se assim... a gente não tem a formação. Embora, né, a gente tenha lá na graduação, um pouco de administração, e tal. A gente não tem a formação. Mas com o passar do tempo a gente acaba aprendendo algumas coisas, né. E na época... é... da primeira...do primeiro pleito aqui na... concorrendo ao cargo, né. Eu fui de certa maneira, assim, indicado pelos colegas e foi feito o estudo e tal. Então vamos fazer o desafio, né! (E3)

Na maioria das vezes, o treinamento formal não antecede à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram condições de atuar como gestores, pelo método da tentativa e do erro (CAMPOS, 2007). Como pode ser visto nos relatos de E1, E3, E5, E8, no momento em que afirmam que existe uma lacuna na preparação desses professores que atuam como gestores.

A falta de preparo leva ao processo de aprendizagem por meio do erro e do acerto e no decorrer do exercício da função. Essa ideia é defendida por Resoor (1995) a maioria dos professores que se tomam administradores universitários aprendem a ser dirigentes já exercendo a função e com auto aprendizado. Alguns participam de seminários ou programas de treinamento formais, mas, em geral, recebem pouco ou nenhum treinamento organizado pela própria instituição. Já para Ahmad (1994) muitos acadêmicos administradores aprendem por erros e acertos, pois não existe faculdade que prepare um professor, enquanto administrador acadêmico, com conhecimentos específicos em disciplinas que o auxiliem na transição.

Sob o ponto de vista de Politis (2005) a aprendizagem é um processo experimental onde os indivíduos desenvolvem continuamente seu conhecimento ao longo de sua vida profissional.

Para Lang, Marinho e Boff (2014), as pessoas que gerem as organizações precisam estar preparadas para responder as demandas apresentadas e as competências que integram esses profissionais representam seu diferencial. Nesse sentido, os gestores universitários preparam-se para exercer os cargos conforme as demandas surgem.

Segundo Silva e Cunha (2012), o processo de aprendizagem em IFES caracteriza-se por ser informal e auto direcionado, realizando-se no exercício do trabalho, através da ação e da interação social.

Nesse panorama, Silva (2000), quando discorre sobre aprendizagem de professores para dirigir unidades universitárias, relata que existem diferenças significativas nos processos de aprendizagem deles, que se caracterizam pela informalidade e auto direcionamento.

A oportunidade de os chefes de departamento de apreenderem como funciona a Instituição e mesmo sobre as responsabilidades do cargo na prática do exercício do mesmo é percebida nas falas dos entrevistados E3, E5, E6, E7, E8, E10, E12, no quadro 18.

Quadro 18 - Aprendizagem na função de gestão

Ent.	Relato dos entrevistados
E3	Embora, né, a gente tenha lá na graduação, um pouco de administração, e tal. A gente não tem a formação. Mas com o passar do tempo a gente acaba aprendendo algumas coisas, né.....Tem gente que é talhado pra isso, mas nós é.... não somos preparados e a gente entrando por necessidade, né.
E5eu me lembro que na época me dei ao trabalho de ir pedir se tinha que ir no centro eu acho que tinha ...uma coisinha bem amareladinha, assim que era funções de chefe de departamento, que ninguém nunca lê eu fui ver quais eram as funções afinal de contas como chefe, quais eram as minhas responsabilidades e...então a gente vai aprendendo muito, assim, na intuição, hoje é um pouco mais fácil, eu acho, talvez, porque eu tenha um pouco mais de experiência em outras, outras coisas, mais, da administração, digamos, assim, também, né, fui coordenadora e tal, que também a gente aprende na intuição né, ninguém ensina a gente ser coordenador também.
E6	[...] e recentemente surgiu a oportunidade de ser chefe, eu acho que cabe ser chefe, eu acho que eu tive a oportunidade de trabalhar durante um bom tempo sem se preocupar com as funções administrativas
E7	E eu acho que todo mundo tem que passar por essas, é.... tipo, cargos administrativos pra poder aprender como é que funciona a universidade. Isso é muito importante. Né, não é ficar só a parte de ensino, pesquisa, tu tens que buscar isso aí também. Né, não é ficar só a parte de ensino, pesquisa, tu tens que buscar isso aí também. Eu sei que é muito trabalhoso, né, porque a gente tem que realmente despende de tempo, e leva muito trabalho pra casa, porque às vezes aqui a gente não tem como, né, fazer tudo.
E8	.. Oportunidades... de conhecer toda a estrutura de funcionamento da universidade de uma forma que eu não conheceria se eu não estivesse em um cargo administrativo.... é um desafio muito grande. Porque nós entramos numa chefia de departamento sem preparação.
E10	Como vice, eu trabalhei como vice e aí fui eleito várias vezes como vice e depois como chefe. E aí depois teve votação e eu acabei ficando...eu conheci todos os graus da Universidade.... essa engrenagem que a gente conhecendo, a gente fica mais a par de como funciona.
E12	[...] quando eu assumi a primeira vez a parte administrativa eu assumi até para conhecer como era os trâmites na Universidade, porque eu me sentia muito ingênua de não saber as coisas, não sabia, via que parecia que os outros conseguiam mais coisas... do tipo comprar alguma coisa para o meu atelier entendeu?

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Outro aspecto que se manifestou dentro da categoria falta de preparo e aprendizagem foi a falta de predisposição dos gestores em ocupar o cargo de chefe de departamento. Para Barbosa e Mendonça (2015), a visão de Carroll e Wolverson (2004) é que os professores passam de acadêmicos a gestores, mesmo que às vezes sem intenção, tornam-se dirigentes por obrigação, altruísmo, medo, ou necessidade de mudança; parecem não o fazer como parte de um padrão socialmente reconhecido de avanço em instituições. Para Moraes (2008), boa parte dos professores-gestores nas universidades federais assumem papéis em posições administrativas, sem, necessariamente, ter tido uma capacitação ou experiência anterior na área de gestão, o mais comum é que esses indivíduos iniciem suas carreiras em suas áreas de formação e que, posteriormente, para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e aos poucos ir se envolvendo em outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente (MORAES, 2008). Essas colocações evidenciam, aparentemente, um fator que contribui em relação a busca desse gestor por preparo e desenvolvimento. Aliando-se os

fatos de não ter preparo ao de não ter predisposição em assumir o cargo de gestão, provavelmente, aumentem a dificuldade de um bom desempenho no cargo de chefe de departamento. Constatou-se pelas falas dos entrevistados que os gestores após ocuparem o cargo de chefes de departamento muitas vezes para atender interesses do grupo, aprendem na prática a função e como funciona a universidade. Percebe-se essa situação na fala de E4, E5, E6:

Bom, a chefia assim, ah, ela aparece pra gente dentro do grupo dos professores (risos) do departamento, ah, alguns tem mais, né, vamos dizer assim: perfil, né, eu não me considero que tenho o melhor perfil pra essa função, mas também é uma questão de contribuir dentro do grupo, né, então, é uma atividade a mais que é realizada, né, além da atividade de docência e pesquisa, então é mais no sentido de contribuir dentro do grupo né, pra que a gente consiga tocar o departamento[...] (E4)

[...]e também, assim, no meu departamento hoje e engraçado porque nós somos assim, é um departamento que todo mundo trabalha com pesquisa então tu vai ri, mas sabe como é que a gente... não tem eleição pra chefe eh, eh, eh (risos), geralmente é com eleição né, porque ninguém quer ser porque como ninguém queria ser. [...]aí eu vou entregar, temos que fazer uma reunião extraordinária todo mundo topa, vem, define, decide, todo mundo se dá bem, não tem brigas assim, porque as vezes tem brigas ne, então o que a gente faz, rodizio então a gente fez uma lista e a cada dois anos por exemplo... [...] mas ai vai ter que entrar o próximo que seria daí ele fica já fica substituto já vai trabalhando junto, vai aprendendo. (E5)

[...]eu, particularmente, tenho pena dos colegas mais novos que entram e de cara já são coordenadores do curso ou chefes de departamento. A não ser as situações em que os professores gostam disso, mas eu não tenho essa paixão por administração [...] o dia a dia com o professor, normalmente, é com o chefe de departamento, então ele vê, na figura, esse colega e eu basicamente concordo com ele, de que a figura abaixo do reitor são os chefes departamentais, na hierarquia administrativa do executivo dessa instituição, se é que dá pra se usar esse termo. Então, a princípio, ser chefe é uma responsabilidade enorme. Porque no momento que tu assumes um cargo de chefia, coordenação ou direção, tu tens que entender que tu vais ter que te doar durante aquele período, porque tu não vais mais resolver os teus problemas, mas tu vais passar a resolver o problema de todo o departamento ou de toda coordenação ou no caso da direção, de todo centro. Então, eu vejo como uma doação. (E6)

A falta de preparo e o processo de aprendizagem se destacam quando o tema se refere a desenvolver processos de melhorias na gestão universitária. A habilidade de gerir pessoas é outro tópico que merece atenção no exercício do cargo de chefe de departamento, nesse sentido, a gestão de pessoas será a categoria discutida a seguir.

5.2.3.2. *Gestão de Pessoas*

Na perspectiva de Dias (2002), gestão consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos da organização, é utilizar os conhecimentos necessários e executar funções que levem as pessoas a atingir objetivos.

Para Mendonça et al (2012) atividades de gestão de professores de ensino superior consistem em instigar subordinados e pares para atingir objetivos grupais e organizacionais. Na compreensão de Reginaldo, Tartari e Lira (2015) é uma arte entender, compreender e conviver com seus pares, para lidar com pessoas no cotidiano é preciso entender as pessoas e o ambiente; gerir significa, conduzir pessoas ou direcioná-las a fazer o que se deseja.

Nesse sentido, gerir pessoas é uma das funções relevantes no desempenho da chefia de um departamento, surgiu como categoria ao se analisar os relatos dos entrevistados e destaca-se na fala do E11:

Então tu trabalhar com pessoas creio eu que uma das...uma das principais características de um gestor né e isso eu penso no departamento. [...] defensor do diálogo né e de ser compreensivo com as pessoas e as suas particularidades né, então tu trabalhar com gente é tu trabalhar com particularidades. (E11)

De fato, os professores como gestores exercem papéis complexos e importantes nas universidades. Entre eles o de atender as necessidades de vários atores, incluindo estudantes, pares, sociedades, membros de colegiados, entre outros, além de estar engajado no desenvolvimento da instituição, alocação de recursos limitados, preparação de planos estratégicos e mediação de conflitos. (CARROLL; WOLVERTON, 2004). Com relação à argumentação dos autores de atender às necessidades dos pares (E4, E8) e mediar conflito (E7), isso pode ser constatado nas falas:

[...] e caso haja necessidade de fazer alguma alteração em termos de horário e também de distribuição de carga a gente tem essa... faz isso diretamente para os professores né, então tem... (E4)

A principal responsabilidade que eu vejo é a questão da distribuição das tarefas... tarefas didáticas, tarefas de... dentro do próprio departamento mesmo, de modo que nenhum professor se sinta sobrecarregado e ache que o outro colega tem menos do que ele. (E8)

Mas tem coisas que você vê que dentro das áreas, né... existe... é... os professores que não se dão. Isso é todo o lugar. Tu sabe disso, né? Então pra você às vezes apagar o fogo, a fumaça, não é fácil. Um vai ter que sair prejudicado. Então, assim... nessa, nesse quesito que realmente é um desafio. E... se eu te falar que não incomoda. Eu vou estar meio que... incomoda, né? Porque às vezes você tem que deixar uma pessoa não tão feliz, né? Porque você tem que realmente tomar aquela decisão. (E7)

Para Frohman (1996) as pessoas que estão motivadas se esforçam mais para desempenhar uma tarefa das que as que não estão. Nessa linha de pensamento Rodrigues, Neto e Gonçalves Filho (2014) opinam que a motivação é a força propulsora para o indivíduo, cujas origens se encontram no interior de cada um, assim, a motivação é intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele. Uma eficiente gestão de pessoas se reflete, diretamente, sobre os resultados organizacionais, tanto em nível público quanto em nível privado. Por isso, o gestor precisa reconhecer que o esforço de cada ser humano é o que faz a organização funcionar. (ARANHA, SALLES, 2015).

Nesse sentido, os chefes de departamentos mostram-se preocupados com a gestão das pessoas, em estimular sua motivação, criar um bom ambiente, buscar harmonia, interação das pessoas, buscar o diálogo, lidar com os egos, como pode se acompanhar nos relatos que seguem de E2, E3, E5, E6, E8, E9, E12, no Quadro 19:

Quadro 19 - Gestão de pessoas

(continua)

Ent.	Relato dos entrevistados
E2	A chefia ahh... a principal função dela é fazer... o congregamento entre os professores, tentar unir eles, para que as reuniões departamentais, sejam amenas e a relação entre eles seja bem amena, o que nós temos muito aqui é a roda de chimarrão de sentarmos e conversarmos, é um departamento totalmente atípico, todo mundo, algumas exceções, obviamente, mas a grande maioria se dá muito bem. Essa é grande função da chefia, acho eu!
E3	Eu gosto de... de trabalhar com as pessoas, e... e nós tínhamos, assim, um departamento que ele era bem... bem polêmico, né. Estava sempre surgindo... até pelos grupos de pesquisa, bem característico. Existia uma certa concorrência. Uma concorrência bem forte, bem conhecida em toda a Universidade aqui, né... departamento problemático e nós conseguimos assim é... com outro tipo de tratamento, né, que a nossa antecessora, não tivesse feito bem esse trabalho, mas a gente conseguiu harmonizar um pouco, né.
E5	[...] caso se é, isso...como mais ou menos eu te falei, antes, assim, na direção nesse momento, deveria haver uma interação maior com os professores, porque as vezes a gente tem a impressão que o diretor não sabe muito o que acontece nas aulas, nos grupos de pesquisa, não sabe muito o que acontece, assim ahh, então, eu acho que deveria haver mais essa interação momentos mais de todo mundo conversar, sabe todo mundo trabalhar junto, todo mundo conversar e a direção ficar sabendo.
E6	Na verdade, a gente tem que motivar o grupo. Se não.... Isso não necessariamente tem que partir do chefe, eu entendo que o corpo docente também é muito capaz, é qualificadíssimo o corpo docente, então eu acho que o chefe, às vezes, pode simplesmente dar tramitação, encaminhamento para uma solicitação do próprio colega.
E8	Verificar se os professores se os professores estão bem... cada um com as suas disciplinas, se estão bem... Bem confortáveis. Se estão... Que é uma coisa que eu gosto muito de fazer...
E9	Tento ajudar a todos, claro que a gente tem que lidar, porque tem uns egos de uns, de outros... sempre influencia. Tem uns novos que entraram agora que estão se achando muito importante, então

(conclusão)

Ent.	Relato dos entrevistados
	eu tento ajeitar, aí já vem queixa de um queixa doutro, mas a gente tenta, eu tento ajeitar da melhor maneira possível e estou sempre conseguindo levar tranquilo.
E12	[...] agora sim as pessoas entram aqui e é muito... a gente quer que as pessoas se sintam bem. Tem que chegar e falar as coisas que tem que falar.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Esta perspectiva vem ao encontro à perspectiva de Alves (2016), quando diz que se observa a mudança de modelo na gestão de pessoas, deixando de enxergar as pessoas como recursos e passando para o modelo onde as pessoas representam o alicerce da inteligência organizacional e que, sem elas, a engrenagem universitária não se move.

Contudo, no momento em que se analisa outra perspectiva em relação à postura dos chefes de departamento em relação aos professores e a sua conduta enquanto gestores de pessoas, surge uma curiosidade que merece destaque em função de sua aparente influência sobre o comportamento desses indivíduos. Tal fato reside na forma como os mesmos se posicionam no que se refere ao cumprimento de horário por parte dos professores, visto que os docentes não têm exigência legal de comprovação de carga horária cumprida. Esse posicionamento, geralmente, representa certa passividade, visto que, em outro momento, o então chefe pode estar na posição do professor e vice-versa. Esta situação, pode influenciar de tal forma o comportamento do indivíduo ocupante do cargo de chefia, estimulando-o a agir de maneira cautelosa e, por vezes, inibindo qualquer tipo de ação que seja necessária de ser adotada junto a um professor do departamento. Nesse sentido, as questões relativas ao cumprimento de horários são preocupações dos ocupantes das chefias de departamentos, como percebe-se nos relatos de E2, E10, E12:

Muita, muita... e uma responsabilidade enorme que tem a chefia e muito difícil de ser executada, é quanto ao horário do docente. Para mim o docente seria como o servidor, deveria bater ponto, seria um grande problema, resolveria um grande problema para a chefia, seria muito bom, eu adoraria fazer isso! Eu já fiz toda a minha vida isso na verdade. (E2)

É com os professores, não é para ver se estão cumprindo horário, se está tudo de acordo, se estão dando as disciplinas curricular. [...] É conseguir que os funcionários trabalhem nos horários certos, precisam algumas coisas e tal... (E10)

[...] agora nós estamos com uma série de concursos aí, problemas com professor que saiu, professor que a gente teve que tirar do departamento, e que afastar, por assiduidade, problemas de assiduidade. (E12)

Este raciocínio, considerando-se o objetivo deste estudo e os resultados da abordagem quantitativa especificamente no que se refere às características empreendedoras Persuasão e Redes de Contato e Correr Riscos Calculados – as quais obtiveram as médias mais baixas –, evidenciam, aparentemente, a influência dessas CCEs no comportamento empreendedor dos chefes de departamentos, visto a postura passiva adotada pelos mesmos. Conforme apresentado anteriormente, Persuasão e Redes de Contato representam uma característica empreendedora que está diretamente relacionada à capacidade de envolvimento e convencimento de um indivíduo sobre outro ou sobre um grupo específico, em relação ao alcance dos objetivos ou do interesse desse sujeito (MSI, 1990). Como legalmente não é possível exigir o registro do ponto dos professores, porém, sua presença é deveras importante para a gestão do grupo de trabalho, a capacidade de persuasão do chefe de departamento em relação ao seu grupo de professores e o desenvolvimento de um clima saudável no ambiente de trabalho, se mostram como necessários para que a chefia possa desenvolver uma gestão capaz de alcançar os objetivos definidos pelo departamento.

Com relação à falta da influência da CCE Correr Riscos Calculados, mencionada, previamente, nesse estudo, que implica em avaliar alternativas e calcular os riscos deliberadamente (MSI, 1990), percebe-se quando os chefes em momento algum, assumem alguma ação de cobrança, ou seja, os chefes não estão dispostos a correr o risco de se indispor com um subordinado que agora é colega e depois poderá ser seu chefe. Nessa perspectiva, as baixas presenças dessas CCEs aliadas ao contexto da chefia ser temporária, explicam aparentemente o comportamento passivo dos chefes ao lidar com a situação da falta de cumprimento de horários por parte de alguns professores.

Isso se sustenta, pela afirmação de Rodrigues (1972), ao colocar que o comportamento não é determinado apenas pelo que o indivíduo gostaria, mas também pelo que ele pensa que deve fazer, isto é, normas sociais, pelo que geralmente ele faz, ou seja, hábito e pelas consequências esperadas de seu comportamento. Para Ajzen (1991), existe a suposição de que qualquer comportamento reflete, não apenas a influência de disposições gerais relevantes, mas, também, sofre a influência de vários outros fatores únicos para a ocasião, situação e ação particular que está sendo observada. Já Bandura (2001) afirma que o comportamento é parte de um determinismo recíproco envolvendo, também, aspectos cognitivos e o ambiente externo, fatores externos influem neste processo, para esse autor os indivíduos reagem a determinadas situações processando-as e transformando-as ativamente. Ainda, justificando a atitude passiva de alguns chefes de departamento cita-se Schaefer et al (2018) afirmando que as pessoas

formam e mudam crenças e valores sobre as ações que desenvolvem durante a aquisição das experiências, além de poder modificá-las a partir da avaliação dos resultados obtidos.

Além disso, este raciocínio acerca da passividade ou da postura de alguns dos chefes de departamento entrevistados em relação à assumirem riscos calculados, como o que se constatou neste estudo, também pode ser sustentado com outro resultado encontrado, porém dentro da abordagem qualitativa. Tal fato reside na forma como estes indivíduos tomam as decisões dentro do cargo que ocupam.

Na percepção de Presser, Da Silva Araújo e Júnior (2014), nas decisões administrativas, a estrutura influencia muitas decisões, tanto operacionais como estratégicas, fluindo hierarquicamente para baixo sobre os profissionais da base operacional, que atuam coletivamente, por meio de sua participação nos órgãos de colegiado. Isso permite aos docentes não só controlar o seu próprio trabalho operacional, como exercer o controle coletivo sobre as decisões coletivas que os afetam.

Nesse sentido, embora, em certas circunstâncias existam condições de fato e legalmente amparadas, caracterizadas como atos discricionários¹, para que a decisão seja tomada pelo gestor, aparentemente isso não acontece, pois, as mesmas são tomadas em sua grande maioria, segundo os relatos dos entrevistados, em colegiado. Na visão destes indivíduos, isso ocorre em função do receio do gestor de consequências processuais advindas de professores colegas de departamento ou animosidades, geradas por tal fato. Esta argumentação, mesmo que densa e potencialmente questionável, encontra guarida e forte sustentação nos relatos de E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E11, que estão no quadro 20:

1- A faculdade discricionária distingue-se da vinculada pela maior liberdade de ação que é conferida ao administrador. Se para a prática de um ato vinculado a autoridade pública está restrita à lei em todos os seus elementos formadores, para praticar um ato discricionário é livre, no âmbito em que a lei lhe concede essa faculdade. (MEIRELES, 1966).

Quadro 20 - Processo de decisão e gestão de pessoas

Ent.	Relato dos entrevistados
E1	Eu não tomo assim qualquer decisão mesmo que seja uma coisa muito pequenininha, chamo o colegiado para que as decisões sejam compartilhadas.
E2	[...] qualquer problema a ser resolvido, nunca precisou tomar uma decisão isolada do departamento, sempre a gente procura sentar e conversar com a coordenação do curso também, isso é importante.
E5	Gosto muito de conversar com todos do departamento tanto que que as vezes vai ter alguma reunião e a gente não vai ter reunião em seguida, por exemplo, tem uma reunião de conselho de centro e a gente tem que e definir alguma coisa, eu já ouvi do diretor do centro inclusive me dizer, assim, mas tu pode decidir tu tem autonomia eu não gosto muito eu prefiro sempredo nosso departamento, eu prefiro que o pessoal do departamento de opinião, pelo menos se a maioria tá de acordo, né então quando não dá para fazer nada assim, nós temos um grupo no whatsapp do departamento que eu pergunto ali coisas, ah, pessoal tento definir tal coisa em relação ao centro a minha tendência e essa, vocês estão de acordo? O que vocês acham? Algum contrário...e coisas mais complicadinhas eu marco reunião no departamento sempre para discutir
E6	E às vezes eu entendo o porquê não estou tendo apoio, porque a minha... às vezes o que eu estou tentando fazer não é bom. Mas a ideia é que a gente olhe essa proposta pra que eu tenha uma proposta do departamento e não minha.
E7	Existe uma transparência nisso tudo... tudo é feito às claras pra todos os professores. E a gente vai decidir junto. Seja por voto, né, infelizmente, quando tem que votar é pior. Quando chega no ponto, ó: ninguém entrou num consenso, então a gente vai ter que partir pra votação. Essa pra mim é a pior parte, porque quando todo mundo entra num consenso é fácil. Mas quando tem vários “ah, eu penso assim, eu penso assado.” A gente tem que votar. Aí quando tem votação, infelizmente... aí que entra eu vou ter que dar o voto de minerva, e aí? O que que é certo? O que que é errado? Então, isso é complicado. Né? Tem que vai agradar uns e vai desagradar outros. Mas eu vejo que assim... é o nosso papel naquele momento. Né? Eu não tenho o que fazer, a gente tem que... decidir.
E8	A gente não toma... é... decisões mais... extremas, digamos assim, sem um ouvir ao outro primeiro, o nosso técnico administrativo e, dependendo da... da situação, chamamos uma reunião de departamento pra que se ouça os colegas, os... os pares, pra gente ver, pra gente tomar a decisão.”
E9	As coisas assim mais que precisa de uma decisão ahhh ou assuntos que são mais preocupantes, etc é o departamento que decide, eu não decido sozinho, então eu convoco uma reunião de departamento e o colegiado do departamento que vai decidir se vai aprovar ou não vai aprovar.
E11	[...] que o departamento surgiu a partir do regime militar né. Mas ele hoje tem demonstrado que é um espaço maravilhoso de decisão, primeiro porque nós somos constituídos por um colegiado, o gestor... ele não administra o departamento sozinho, todas as minhas decisões são, obrigatoriamente, levadas para uma reunião do nosso colegiado departamental que na verdade tem assento todos os professores e servidores lotados no departamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base no relato dos entrevistados.

Diante disso, pode-se refletir sobre o fato de que os colegiados passam a ser os que detêm o poder final de decisão, contudo, alguns gestores podem se articular politicamente antes da decisão ser tomada pelo colegiado. Isso é ratificado por Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) quando afirmam a evidência do modelo reinante de colegiado, e que neste ponto, o gestor tem papel de protagonista nas ações políticas que podem influenciar no alcance ou não

do consenso esperado nestes conselhos. Assim, resgatando-se a postura de E11, o qual evidencia que a decisão que lhe interessa alcançar, inicia quando este gestor planeja passo a passo e faz todos os contatos políticos necessários, para obter a referida decisão de maneira colegiada, como pode ser constatado no trecho do relato a seguir.

“[...] não... eu quando vou para uma reunião e quando nós temos que discutir eu já vou com as posições muito bem consolidadas e muito bem estudadas, inclusive partilhadas né, por exemplo, nós temos uma secretaria que eu, a vice chefe e mais as funcionárias e bolsista, então tudo que aparece né para a gente administrar entre nós, nós dialogamos muito então quando nós vamos para uma reunião, por exemplo do colegiado departamental o grupo da secretaria né...chefe e vice chefe que fomos eleitos juntos e mais os nossos administradores, a gente já vai com muita tranquilidade e consciência com aquilo estudadinho e com uma decisão firme entendeu, não...se tu não tem uma...uma postura firme tu não vai se tornar um bom gestor acadêmico.”(E11)

A próxima categoria a ser abordada refere-se as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) dos Gestores.

5.2.2.3. Características Comportamentais Empreendedoras dos Gestores

Para Brancher, Oliveira e Roncon (2012) características comportamentais do empreendedor consistem em identificações de um conjunto de traços de comportamento que diferencia esse “indivíduo” dos outros e o classifica como empreendedor. Nesse sentido, segundo McClelland (1987) as possibilidades de sucesso ou fracasso no desempenho de uma função estariam relacionadas ao perfil do empreendedor e a presença das características empreendedoras. As características empreendedoras são agrupadas em três dimensões: Realização (Busca de Oportunidades e Iniciativa; Correr Riscos Calculados; Persistência; Exigência de Qualidade e Eficiência; Comprometimento), Planejamento (Busca de Informações, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático) e Persuasão e Rede de Contatos, Independência e Autoconfiança (Poder). (MSI, 1990).

Aparecem com destaque, nas entrevistas realizadas com os chefes de departamento, quando questionados sobre o desempenho de suas funções, três características comportamentais empreendedoras nos gestores – Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, e Estabelecimento de Metas, Busca de Informações –; as quais podem ser encontradas dentre as CCEs definidas por McClelland (MSI, 1990).

Com relação à Persistência, Feger, Fisher e Nodari (2009) sugerem que a mesma representa um traço comportamental daqueles indivíduos que não desistem diante de obstáculos

e ao invés disso, procuram opções para contorná-los ou superá-los, assumindo responsabilidade pelos métodos utilizados para alcançar suas metas. Por estarem motivados, convictos, entusiasmados e crentes nas possibilidades, são capazes de persistir até que as coisas passem a funcionar adequadamente; (FEGGER; FISHER; NODARI, 2009). Durante as entrevistas, despontou o fato de ser difícil desistir diante de uma dificuldade, como pode ser observado na fala dos E2 e E5:

[...] então tem que se analisar muito bem, então tem a história às vezes fica muito irritado quanto a dificuldade, mas sempre, como falei antes, tem que parar e pensar, três, quatro, vezes né ajuda muito, ajuda a superar também a deficiência, a irritabilidade quanto à dificuldade que surge. [...] Não, é difícil desistir, difícil, tem que roer o osso até o final, não pode deixar o ossinho ruído até a metade. (E2)

Não desisto, a não ser que realmente chegue à conclusão que vai ser, que não vai valer a pena, tipo o custo benefício daquilo vai estragar outras coisas então ok, deixa assim, senão eu vou pro meio, tento por outro meio, tento por outro meio e vou indo eh, eh, eh (risos). (E5)

Na visão de Schmidt e Dreher (2008), ser persistente, significa vencer desafios e não desistir diante de obstáculos. Nessa perspectiva, a persistência pode ser considerada a sinergia que leva o indivíduo a agir de diferentes formas saindo da zona de conforto para atingir seus objetivos. (MINELLO; BURGER; KRÜGER, 2017). Agir diante de um obstáculo significativo, agir repetidamente ou mudar de estratégia, com a finalidade de enfrentar um desafio ou vencer um obstáculo e assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir objetivos. (MSI, 1990).

Diante da importância da persistência para a função de gestor, em relação à consecução dos objetivos da função de chefe de departamento, extraíram-se alguns registros das falas dos entrevistados que sustentam essas colocações, relatadas no quadro 21.

Quadro 21 - CCE – Persistência

Ent.	Relato dos Entrevistados
E3	[...] assim, eu sou teimoso, então. Não dá pra fazer dessa maneira, nós vamos fazer de outra maneira... assim... seja vista como ilegal, mas vamos fazer porque está oferecendo risco.
E5	Não, não desisto, a não ser que realmente chegue à conclusão que vai ser, que não vai valer a pena, tipo o custo benefício daquilo vai estragar outras coisas então ok, deixa assim, senão eu vou pro meio, tento por outro meio, tento por outro meio e vou indo heheh (risos)
E7	Dificuldade pra mim é um trampolim. Porque a gente tem que enfrentar, né? Desespero, não adianta... Ó, veio a dificuldade, veio o problema... então vamos... sentar e vamos resolver. Sem descabelar. Porque não adianta, né? Aí é...é dois motivos, você tem que parar, pensar... mas eu lido muito bem. Né? Lido muito bem no sentido de enfrentar realmente, né, o problema. Porque problema nós vamos ter sempre.
E8	Desistir, não, porque não é uma opção. Se vê... se, olha, vou te dizer que se desistir quando fosse muito difícil fosse uma opção... eu já tinha largado esse negócio de fazer o espaço físico há uns 15 anos atrás. Mas a gente vai trabalhando... vai procurando... eu brinco assim: aquilo que é difícil, a gente faz... aquilo que é impossível, a gente demora um pouquinho mais.
E9	Eu tento resolver, eu reajo da melhor maneira possível, sempre tento procurar uma solução sempre, sempre. Não existe nada que não possa ser feito, melhorado. Claro que tem coisas que às vezes a gente não consegue, então eu passo para diretor de centro. Se o diretor de centro não consegue passa para pró-reitor, mas na medida do possível a gente consegue ajeitar aqui.
E11	Eu não gosto, eu não encaro os desafios como dificuldades né , eu sempre digo inclusive... fico com diálogo com minhas próprias secretárias, minhas né, colegas de trabalho né, temos problemas, perfeito, se tem problema temos que buscar a solução né e vamos fazer de tudo para que a gente busque essa solução.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

O indivíduo que encontrar maneiras de fazer as coisas de forma melhor, mais rápida ou mais barata, que agir buscando coisas que satisfaçam ou excedam o padrão de excelência, que procurar terminar o trabalho em tempo ou atender padrões de qualidade, antecipadamente, combinados, é aquele que exige qualidade e eficiência. (MSI, 1990).

A segunda CCE encontrada nos gestores chefes de departamento da UFSM foi a Exigência de Qualidade e Eficiência. Para Feger, Fisher e Nodari (2009) esta característica se relaciona com a preocupação de fazer o melhor possível, de acordo com os recursos disponíveis, encontrando alternativas mais rápidas e custo reduzido.

Bolzan (2006) discorre que quando se traz o conceito de exigência qualidade para educação foca-se o aluno como cliente interno do processo acadêmico e a sociedade como cliente externo que absorve a força de trabalho da universidade. Nessa perspectiva, exigência de qualidade e eficiência surge como a segunda característica comportamental empreendedora que se sobressaiu nos relatos dos entrevistados E4 e E7:

Quanto a minha parte de pesquisa também a gente tem esse rigor na pesquisa, então... dos orientados a gente cobra também tenta passar isso né, então... eu acho que é fazer da maneira mais eficiente né, e melhor possível. (E4)

Qualidade é algo que... eu sou muito chata pra tudo, assim, até pros meus alunos. Por exemplo, agora eu estava olhando a aula da docência orientada, né? Da minha aluna que vai... sempre acompanhada, né? Por exemplo, hoje à tarde, a gente sempre, eu sempre estou com ela. Ela vai ministrar a aula, mas eu estou do lado, né? E... e isso serve pra tudo, todas as apresentações, eu sempre estou olhando, né? ... tem que estar perfeito. (E7)

Para Ching e Kithara (2015) a característica empreendedora influencia o comportamento forma positiva e significativa. Nesse sentido, a característica Exigência de Qualidade e Eficiência, na qual a pessoa age de maneira a fazer com que as coisas satisfaçam ou excedam padrões de excelência (KRÜGER, PINHEIRO E MINELO, 2017), consiste em um atributo perseguido pelos chefes de departamento, tanto no exercício da função de gestor quanto de professor como percebe-se nos relatos que seguem no quadro 22.

Quadro 22 - CCE - Exigência de Qualidade e Eficiência

Ent.	Trechos dos relatos
E1	Exijo qualidade porque nos cargos de chefia a pessoa tem que parar, tem que estudar, ela tem que se preparar, não é uma coisa né senta ali ee sai fazendo. Pode até sair fazendo, mas o resultado vai ser diferente. Eu acho que tem que ter uma dedicação, o sujeito tem que ter por que senão os resultados são totalmente diversos.
E3	Como já aconteceu várias vezes, né. Então muitas vezes essas obras dentro da, da, da Química aqui eles precisam ter uma especificidade, que as construtoras não atentam muito, né. Recentemente foi feita uma reforma geral nos telhados dos, dos, dos prédios e nós acompanhamos de perto tudo isso, né! [...] Mas também o acompanhamento assim, em relação ao desenvolvimento de pesquisas pelos grupos... a formação dos grupos... a parte de relatórios, a coisa toda que o pessoal faz... tem que estar sempre acompanhando, né?
E5	[...] acho que também sou exigente em relação aos outros, ao diretor, aos colegas, tem coisas assim que eu acho inadmissível né, eu acho que se tu tá ali para fazer aquela função tem que fazer aquela função, tem que cumprir as tuas coisas ali ne, tu não pode, não tá fazendo não quer, então deixa que alguém faça né, e minha opinião assim ,eu acho que tem que ser assim , as coisas tem que ser cumpridas, tem que ser feitas , acho que como eu digo claro, sempre tem a possibilidade de agente tentar mudar alguma coisa que não tá boa , mas daí vamos atrás e vamos fazer , mas não ficar não fazendo porque não acredita naquilo ou porque não sei o que que daí eu acho complicado, acho que tem ser bem feitinho.
E8	Meu jeito de trabalhar é mais na questão motivacional... exemplo... fazer junto... estar junto... acompanhar. Mas não com aquela coisa da exigência ferrenha. Não é o meu jeito. Nem com os meus alunos é assim, e, no entanto, eu consigo com os meus alunos também que... eles atinjam a qualidade necessária.
E11	[...] ah isso é uma...o...nós temos avaliações periódicas né tanto como professor como gestor e obviamente, mas isso é o tipo da coisa que é muito tranquilo trabalhar na universidade né porque as pessoas quando estão visando seus espaços elas estão usando um espaço que na verdade querem qualidade no seu espaço eu digo espaço até de produção de conhecimento né então a qualidade e a busca pela qualidade é uma coisa que é muito tranquila é com os nossos pares, assim porque na verdade as pessoas estão aqui para produzir bem e o melhor possível cada vez buscando mais conhecimento e se atualizando e isso é muito bom.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

A terceira CCE identificada entre os gestores é o Estabelecimento de Metas.

Segundo Locatelli, Silveira e Barbacovi (2018), McClelland teve como resultado de seus estudos a teoria das características comportamentais empreendedoras, entre essas CCEs, a de Estabelecimento de Metas, é a que permite, ao seu detentor, estabelecer objetivos que são desafiadores e com significado pessoal, claros, específicos, de curto e longo prazo;

Para Lopes et al (2017) o estabelecimento de metas envolve algumas atitudes dos gestores, como o estipular objetivos para alcançar as metas desejadas. É impossível mensurar o grau de importância das metas de cada empreendedor, visto que é algo muito pessoal e pode ser de longo ou curto prazo, mas a sua definição é importante para a consolidação das suas ações.

Lima e Silva (2013) defende que o detentor da característica Estabelecimento de Metas tem a habilidade em definir objetivos que são desafiadores para si. Nesse sentido, os chefes de departamento entrevistados destacam em suas falas suas expectativas sobre o futuro (sonhos), desafios e metas com a escolha da carreira docente, ou seja, sua meta profissional, conforme verifica-se nos relatos do Quadro 23:

Quadro 23 - CCE – Estabelecimento de Metas

(continua)

Ent.	Trechos dos relatos
E2	Certamente foi e era um grande sonho, voltando lá trás quando eu estudava na universidade, realmente por gostar da contabilidade né, se espelhava nos professores, a gente tinha um sonho de um dia dar aula e aconteceu.
E3	Antes mesmo de estar formado, é... então tinha a oportunidade de fazer uma pós-graduação na Alemanha.. Então já, quando eu fui, já estava mais ou menos decidido que eu ia seguir a carreira de professor.
E4	Então iniciei o curso de Agronomia... ãn, já durante o curso de Agronomia participei de projetos de pesquisa, fui bolsista na iniciação científca e aí... ãn... surgiu também o interesse né para seguir na pesquisa né, ligada a Agronomia. E veio a oportunidade de fazer o mestrado, o doutorado né, e aí abriu esse leque de opções que a gente pode ter. E, também... ãn... na Universidade né, um no... a possibilidade de fazer pesquisa e também docência.
E5	[...] no todo assim, na verdade assim desde que fiz a faculdade eu sempre minha meta sempre foi ser professora universitária em função da pesquisa, porque eu sempre gostei muito de pesquisa, então desde o início assim eu já fui muito para questão da pesquisa né.
E7	Estudar tanto tempo pra ficar ali atrás de um balcão. Então eu, na verdade, eu decidi que não era isso. Então eu fui buscar ãhn... na verdade eu, eu ãhn... eu vim de Uberlândia, né, Minas Gerais, a gente veio pra cá pra fazer mestrado e doutorado.
E8	Mas eu sempre tive uma ligação muito forte com a universidade. Então no momento em que surgiu a oportunidade de um concurso pra docência, eu fiz. Então eu entrei na universidade dois anos após me formar.
E9	O professor dizia que eu apresentava bem e ai foi indo o professor gostava e ai fui me motivando mais, tanto que quando houve convite aceitei na hora, vim para a universidade, inclusive, ganhando quase, praticamente

Ent.	Trechos dos relatos
	a metade do que estava ganhando fora, mas vim para a universidade porque era uma coisa que gostava de dar aula né, então aceitei vir aqui, mesmo ganhando bem menos.
E11	[...] é... foi na verdade um sonho, acho que todos nós que trabalhamos com educação agente almeja num certo sentido a carreira universitária não só pela questão salarial, mas pela...pelo espaço de trabalho né , então foi muito, foi...tinha uma dedicação muito grande, eu me lembro na época quando eu fiz o concurso nós fizemos entre 17 pessoas né, e eu felizmente é... passei em primeiro lugar,
E12	Eu era estudante na Graduação estudei na UFRGS, eu já era bolsista, já era... já fui monitora, ahhh já os professores ficavam me esperando para eu ajudar a dar aula, às vezes tinha um substituto, eu acabava ajudando mais que o substituto, ihhh eu estava estudando ainda e aí já fiz concurso.

Fonte: Elaborado pela autora com base no relato dos entrevistados.

O estabelecimento de metas surgiu nos relatos quando questionados aspectos pessoais dos entrevistados e não no sentido de estabelecer metas ligadas às ações de trabalho.

E, por fim, a quarta CCE encontrada nos referidos gestores foi a Busca de Informações. Para Yulk (1998) e Fleck (2008) a de buscar informações é uma das habilidades necessárias para o gestor dentro de qualquer organização, e deve ser constante para que todos estejam conscientes dos acontecimentos e da necessidade de participação nos processos da instituição. Nessa lógica, Almeida (2001) discorre que para ser gestor universitário é preciso preparação para tal, ter o domínio das informações institucionais e dos indicativos mais importantes de produção e disseminação do conhecimento na universidade, é necessário estar constantemente em busca de informações.

Segundo MClelland (MSI, 1990), quem busca informações dedica-se, pessoalmente, a obter informações para realizar seu trabalho, investiga como fornecer um serviço; consulta especialista para obter assessoria técnica.

Para que o trabalho seja realizado com qualidade e eficiência é necessário que os chefes de departamentos tenham informações que orientem suas decisões e desempenhos, diante disso a busca de informações é uma característica desejável, que foi citada nas falas dos chefes de departamentos. Nesse sentido, a busca de informações parece ser relevante para o trabalho dos chefes de departamento, visto ser constantemente mencionada em suas falas:

Se tu olhares ali o meu quadro... quadro que fica ali em cima da minha mesa... está cheio de... de ramaizinhos, dos mais diversos lugares. Tal coisa é com fulano de tal, está no ramal tal. Já fica ali. Porque toda a vez que aparece uma coisa diferente, a gente procura quem conhece. Então, com certeza eu procuro... costume buscar informações, muito! (E8)

[...] é..eu costume. A gente sempre quando tem reuniões, sempre buscar sempre o máximo de informações, né? Pra que o grupo, se tem alguma dúvida eu já vou atrás dessas informações antes. (E7)

Normalmente, quando surge um problema, tu vais ver qual a melhor maneira de resolver né, vai atrás de conhecimento de chefia ou tenta resolver por aqui mesmo. (E10)

Para Pires e Campos (2018), a busca de informações permite encontrar oportunidades e ajuda o indivíduo a se sobressair na organização. Feger, Fisher e Nodari (2009) dizem que buscar informações – visa investigar a melhor forma de realizar uma tarefa, produzir um produto ou fornecer um serviço, compreende a atitude de buscar pessoalmente informações que auxiliem o indivíduo a resolver determinado problema.

Diante das colocações dos entrevistados extraíram-se relatos que evidenciam a busca de informações, como terceira característica comportamental empreendedora. Essas falas são exibidas a seguir, no quadro 24.

Quadro 24 - CCE- Busca de Informações

Ent.	Relato dos entrevistados
E1	[...] tenho que buscar informações e também sempre converso antes das reuniões, preparo as reuniões com a coordenadora, com a vice chefe de departamento né, eu procuro que seja o mais compartilhado e entre aspas o democrático possível.
E5	[...] então pega a resolução lá e vamos ver muda lá a resolução, eu as vezes pego ligo e digo a gente tá na dúvida assim, assim, aqui na chefia daí eu pego e ligo para o setor, geralmente quando eu ligo para a reitoria e bem resolvido sempre as coisas são resolvidas mas as vezes uma pessoa para outra, mas resolvem a princípio dá para dizer assim que são resolvidas assim as coisas.
E6	Busco informações. É evidente que a gente tem uma experiência, claro que não cabe: “ah, eu sempre fiz assim”, claro que não cabe... eu fiz isso até o momento que o procedimento mudou, então a gente tem que tá atualizado.
E7	Mas quando é algo mais... assim, que tem que ser mais elaborado, você tem que buscar informações fora. Por isso que sempre quando há necessidade a gente vai realmente buscar... é... isso aí, opiniões, né? De outras pessoas. ”
E9	[...]os assuntos assim, mas eu não planejo nada, chego no dia aqui vou resolvendo, à medida que as coisas aparecem eu vou resolvendo. [...]eu tenho 25 anos assim ininterruptos como chefe de departamento, mas fui muitos anos atrás assim salteado e nem tudo eu sei não. Então eu sempre, sempre busco informação.
E11	[...] eu tenho que conhecer muito bem qual é a função do meu departamento dentro da minha instituição né e qual é a minha função o que que eu vou exercer como chefe, então o conhecimento do instituído , quer dizer estudar todo o processo que diz respeito a nossa instituição ela é fundamental para um bom gestor, então buscar conhecimento é buscar conhecer a instituição e a nossa função administrativa e social dentro da própria instituição, então conhecer é fundamental para se tornar um bom gestor.”
E12	[...] que é característica que tem que ter, mas é uma característica minha eu não gosto quando uma pessoa diz eu acho que é tal coisa, tem certeza? Tem que me provar. Aí as vezes é isso que acabo brigando aqui porque as pessoas me dizem não tal resposta para tal informação, que tipo eu estou buscando, por exemplo ahh sobre ética de professor eu tenho que chamar atenção de um professor, eu tenho que dizer que tal conduta não é ética, então eu estou com o livrinho aqui amarelo em cima da minha mesa! Já mandaram por email também, o negócio de ética, eu estou estudando também, lá para falar com esse professor. Então tu não pode fazer uma coisa sem ter certeza, né, então tu tem que ter certeza, tá escrito em algum lugar, tem que estar não basta assim...”

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Nesse sentido, buscar informações é a base para o planejamento (KHAUAJA; CAMPOMAR, 2007) e este é fundamental para o exercício de qualquer atividade de gestão. Nessa lógica, Planejamento foi bastante mencionado quando se abordou o tema gestão junto aos entrevistados, daí ter se originado a próxima categoria: Falta de Planejamento

5.2.2.4. Falta de Planejamento

Planejamento implica o conhecimento do que fazer e como fazer para seguir na direção correta. (FEGER; VIEIRA; CHEMIN, 2016). Já para Alves (2016), planejamento é um processo de previsão e que requer, na sua implementação, tomada de decisões. Ele se origina da análise dos cenários externo e interno do ambiente que a organização está inserida.

Quando se examina o planejamento nas universidades um dos aspectos mais relevantes é a dicotomia entre intenção e ação. Castor e Suga (1988) analisaram o hiato entre pensar e agir disseminado nas organizações e concluíram que essa dicotomia resulta, em grande parte, em razão de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e sobre o trabalho dos planejadores.

O planejamento, como prática de gestão no mundo corporativo se constituem em estratégias já incorporadas ao seu dia-a-dia. No entanto, a universidade, ainda não solidificou essa ferramenta em sua cultura organizacional e em sua prática operacional. (ALVES, 2016).

Nessa lógica, o Planejamento e Monitoramento Sistemático que consiste em dividir tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; constantemente revisar os planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais e manter registros para tomar decisões (MSI 1990), não foi encontrado nas falas dos entrevistados, embora, um grande número dos entrevistados afirme realizar planejamento. Por outro lado, verificou-se a falta do mesmo, no desempenho das funções dos chefes de departamentos, observando-se o relato dos mesmos.

A interpretação equivocada do planejamento pelos gestores entrevistados, nessa pesquisa, leva a identificação da categoria: Falta de Planejamento.

Essa concepção errada sobre o processo de planejamento pode ser verificada nos relatos dos entrevistados E1, E4, E6:

Costumo planejar? Sim, sim, estou sempre com o calendário acadêmico, tentando sempre antecipar o que precisa ser feito, como as coisas vão ser encaminhadas. (E1)

Assim é... na verdade, existe planejamento das reuniões, mas fora isso, não.(E4)

Planejamento no departamento é difícil, porque ele trabalha em cima do surgimento de um problema de um professor. Então, existem coisas planejáveis, mas

normalmente a gente procura evitar que problemas aconteçam. Agora, planejamento que eu faço é esse que eu mencionei, vê onde o departamento tem que atuar. (E6)

Os planos são informais e existem só na mente dos administradores universitários (MEYER, 1988), sem qualquer formalização ou integração com as diversas áreas que compõem esse tipo de organização.

A falta de formalização dos planos é verificável nas falas dos entrevistados, tendo em vistas que falam de planejamento de reuniões, de ações corriqueiras, não ligadas a estratégias e cenários internos e externos ao ambiente organizacional, também não há divisão de tarefas, nem estabelecimento de prazos, podendo se verificar a ausência do planejamento nos relatos dos demais entrevistados, E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E12, no quadro 25.

Quadro 25 - Categoria falta de planejamento

(continua)

Ent.	Relato dos entrevistados
E2	“[...] é essencial que a gente sente aqui na segunda-feira e já planeje a semana inteira, claro que às vezes surgem muitas coisas que tenham que tomar medidas rápidas né e que tu não consegue fazer planejamento para algum tempo.”
E5	“Sim, planejo o que o que vai ser discutido, o que a gente tem que resolver nesse período agora, nessa semana, nesse mês, o que que quando eu vou uns horários que quando eu sento com a secretária, que vou lá para despachar né, o que a gente tem que definir então é isso, isso, aquilo, tá então já penso antes o que vou falar com ela claro também surge outras coisas o que a gente tem que definir agora, o que a gente tem que fazer as vezes eu passo para ela organiza para nós isso, isso, aquilo e vamos fazer, então é tudo planejado, é bem planejado.”
E7	“Você não pode ir pra uma reunião, né, só pra ouvir. É... claro, você coloca em pauta o tema da reunião, né? Assunto gerais... quais que são os temas principais, né? Dentro daqueles temas tu tens que planejar. Planejar e ir atrás das soluções, né? Que por ventura, vai ter dúvidas. Então a gente tem que estar, pelo menos, com o embasamento, pra levar pra esses professores. Então eu costumo, sim, planejar.”
E8	“[...] a gente tem um planejamento. Sim, com certeza. Planejamos. Temos reuniões periódicas dentro do departamento, onde a gente ouve os... os colegas, verifica o que que os colegas estão precisando... pra que a gente possa... agora mesmo nós estamos planejando questão de... de final de ano, os... todos os empenhos financeiros que nós precisamos fazer agora durante o mês de setembro. Então a semana passada já foi... é... Pedido a todos os colegas que... aquilo que tiverem necessidade, que tragam, porque a gente precisa fazer entrar nesse planejamento. Sim, costumamos planejar. Costumamos planejar o semestre e...aquilo que a gente vai fazer ao longo do semestre. É... a... que que cada um vai trabalhar ao longo do semestre. Costumamos. Mas nada centralizador demais. Por isso a gente costuma fazer reuniões.
E9	“ Não, então no momento que chega aqui o funcionário, dá... deixa na minha mesa o que tem para assinar, aí eu leio assino, converso com ele, atas inclusive ele faz, eu reviso, depois é encaminhado via e-mail para todos professores, aí na outra reunião a gente aprova ou não a ata, ou vem já com as modificações, mas não costumo planejar assim, planejo as reuniões. ”
E10	“Sempre, planejo tudo né, e e de uma maneira mais assim a gente conversa como com os professores, eu tenho que fazer isso e isso e as vezes tu troca, dependendo da urgência, tu troca, mas normalmente, planeja, é tudo planejado. ”

Ent.	Relato dos entrevistados
E11	“[...]toda a gestão que é feita no departamento, ela é absolutamente planejada e não só planejada como debatida né...e... com os colegas, então o nosso órgão colegiado é o órgão supremo né, então o nosso colegiado ele é na verdade o responsável pelo planejamento do processo mensal e anual do departamento da questão financeira, a questão de recursos né, o que é prioridade num certo momento então toda a atividade da gestão acadêmica, da gestão universitária, ela é planejada e compartilhada com os colegas que isso para mim é uma diferença muito importante.”
E12	“ Eu acho que a gente tem que planejar, planejar tipo muito tempo antes, então tem que pensar que nem agora, a gente já está, professores viajando, professores não sei o que, tu tem que planejar próximos passos dos próximos dois meses. Até dezembro tem que estar planejado tudo que tem que fazer, depois em dezembro, tu já tens que planejar o ano que vem como vai ser. Eu já tenho na cabeça problemas que eu vou ter para resolver no semestre que vem , que é professor que volta, substituto que cai e como é que vai ficar disciplina, falta disso, falta daquilo, já tenho na cabeça alguns problemas que virão e como poderia resolver.”

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

A atividade de extensão como universidade empreendedora é a próxima categoria que se evidencia a seguir.

5.2.3.5. Atividade de Extensão como Universidade Empreendedora

Para Floriano et al (2017) a extensão universitária cumpre importante papel na formação técnica completa, bem como na construção de indivíduos humanizados. Ela consiste em ações que venham instigar os acadêmicos no processo de aperfeiçoamento de sua formação, levando a produção e disseminação do conhecimento científico para melhoria do bem-estar comum. Nesse sentido, têm-se as práticas de extensão universitária como elo entre academia e sociedade, tratando-se da relação social do saber científico através do contato entre os indivíduos da academia com o exterior.

As atividades de extensão universitária destacaram-se nas exposições dos entrevistados, quando questionados sobre transferência de conhecimento, desenvolvimento econômico e social e interação com a sociedade.

Com relação a transferência de conhecimento, Teixeira, P (2015) explana que cresce, entre vários países, o interesse por uma maior abertura e integração das universidades ao meio social e econômico. Impulsionada pelas demandas sociais, a extensão universitária adquire cada vez mais importância. Na América Latina tem como foco principal ações sociais diretas, intervenções promotoras da cidadania e fomentadoras do protagonismo local. Já em economias mais desenvolvidas os serviços e a transferência de tecnologia recebem maior atenção. Na Europa, o termo correlato à extensão mais adotado é “Terceira Missão” e subdivide-se em três

subáreas: Educação Continuada, Transferência de Tecnologia e Inovação, e Engajamento Social. Este campo de atuação da academia também ganha força no “velho continente”. (TEIXEIRA, P. 2015).

No contexto, em que a extensão tem se desenvolvido e recebido uma atenção crescente nas universidades, quer por exigência de normas internas ou da sociedade, acontece a transferência de conhecimento que é percebida nos relatos dos entrevistados E1, E5, E10:

[...] a Pós-Graduação está sendo avaliada se ela consegue transferir conhecimento, se ela consegue popularizar conhecimento, se ela consegue desenvolver conhecimento, junto com os grupos que precisam disso, então muito recentemente começou esse tipo de preocupação, né, mas até então acho que teve uma falha muito grande e acho que tem conseguido, principalmente, em ações que tem envolvido as escolas, né escolas, questão da educação né, mas também porque está havendo uma exigência da CAPES que isso seja feito né, então como é avaliado, agora então está começando a se preocupar. [...] as ações são feitas porque existe essa norma da universidade, mas se não houvesse, acho que nem todos os professores teriam atividades de extensão, por exemplo.” (E1)

O nosso trabalho chega na sociedade, normalmente através de coisas que a gente usa, de tecnologias para melhorar a saúde das pessoas né e o exercício físico para melhorar a saúde muito nesse sentido assim, que a gente vê no nosso departamento ahh, mas tem também por exemplo algumas coisas que a gente vem usando que são estratégias que podem ser usadas por exemplo em aplicativos que podem ser ensinadas para comunidade para melhorar por exemplo o que a comunidade pensa do ambiente que ela vive né [...] E5

Através do atendimento, aos pacientes da comunidade. Tem muitos pacientes, não só de Santa Maria, de fora de Santa Maria, que procuram a Universidade, como centro tecnológico de conhecimento e de materiais de primeira linha não é. Eles confiam mais aqui, no trabalho que é feito aqui, na supervisão que tem aqui e na qualidade do material que é aplicado e toda a tecnologia. (E10)

Para Junior (2018) a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade pode acontecer através de: criação de startups; patentes; licenciamentos; formas tradicionais como produção de artigos acadêmicos e científicos.

Entre as principais formas de transferência de conhecimento da universidade para seus parceiros externos, detectou-se que as patentes são uma das formas menos utilizadas de transferência, em oposição ao acesso e consultas a publicações, participação em congressos, contratos de pesquisas e pesquisas conjuntas. (SUZIGAN *et al.*, 2011). Essa constatação é reforçada pelos relatos de chefes de departamentos entrevistados onde percebeu-se que a transferência de conhecimentos se dá por meio dos projetos extensão, palestras e muito pouco em pesquisas que envolvam empresas, como verifica-se a seguir, no Quadro 26.

Quadro 26 - Atividade de extensão como transferência de conhecimento

Ent.	Relato dos entrevistados
E2	Tecnologias e conhecimentos transferidosNós fizemos reuniões com eles nas localidades, nos distritos de Santa Maria e palestras ensinando eles como controlar seu dinheiro e como calcular o custo.”
E4	Transferência de conhecimento, bom, ãn, dentro do meio científico é através né... por meio da publicação de artigos né, mas se não, é através de palestras, de cursos né, esses treinamentos que tem com os técnicos.
E6	Então, agora, alguns projetos de pesquisa, a gente consegue tranquilamente ter um impacto na sociedade, melhorar o processo de fabricação de algo, a sociedade em si passa a ter benefícios disso, instantaneamente, então... E os de extensão, esses, sim, eles são voltados...para o público alvo é externo à Universidade, normalmente, né? Então eles têm benefícios imediatos ali, no meu ponto de vista.
E9	Tudo que é pesquisado aqui, em termos de equipamentos de técnicas e que a conclusão seja benéfica aí é feito... é repassado para os pacientes. Então acho que essa é a maneira de ...
E11	No nosso caso específico como eu te disse como nós trabalhamos com estágios supervisionados tudo que aparece de ponta né e que é de desenvolvido, necessariamente, o nosso...é...licenciando que nós trabalhamos que nós orientamos no seu estágio ele vai levar aquilo que é de ponta para a escola independentemente se é uma escola no centro ou uma escola na periferia, ele vai levar o mais qualificado possível para fazer a sua intervenção qualificada.
E12	... pois é a nossa interação é assim é por exposições, exposições de diferentes formas, que são de a gente ir nas comunidades, a gente mostrar o nosso trabalho. Ahh.... Com a comunidade específica das artes também a gente organiza eventos. A gente participa de eventos, artigos.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Etzkowitz (2003) refere-se ao desenvolvimento econômico e social como terceira missão, que deve ser combinado ao ensino, pesquisa. Para tal sugere criação de pesquisa com potencial comercial, que a pesquisa seja levada para fora da universidade como propriedade intelectual protegida, que sejam organizadas empresas dentro da universidade, que sejam adotados novos formatos integrando academia e empresa (centro de pesquisas universidade-indústria).

Com relação ao desenvolvimento econômico e social de regiões e países, as universidades desempenham importante papel nas sociedades por meio da promoção da educação e geração de conhecimento científico e tecnológico. Diversos esforços têm sido dispendidos no sentido de aproximar as universidades e as empresas, na intenção de que haja um maior aproveitamento desse conhecimento como elemento para efetivar esse almejado desenvolvimento (SOUSA; NASSIF; TOZI, 2015). Essas tentativas ainda podem ser melhoradas na UFSM, conforme relato do entrevistado E3:

Mas parece que a... a razão maior da Universidade não está sendo isso, alavancar, digamos assim, né, digamos assim, o crescimento regional. Nós vemos outras universidades no meu... na minha ótica, universidade pequenas e muitas vezes universidades particulares em outros locais que tem um significado muito, muito maior do que a nossa universidade aqui... aqui na sociedade como um todo. Logicamente tem áreas que... você vê na área da saúde, por exemplo, a gente vê... bons exemplos. O próprio hospital, né. Que prestam um serviço, um desenvolvimento enorme para... para região. Mas aí eu considero assim, que sempre tem a formação do bom profissional que a Universidade tem né? Que é uma contribuição social enorme

que a gente não pode esquecer né. Mas poderia ser mais nessa parte, maior interação, né. (E3)

Como projetos que visam o desenvolvimento econômico e social, universidades brasileiras criaram programas que envolvem o empreendedorismo social, também promovem projetos e ações que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos grupos sociais. (ALMEIDA et al., 2016). Já para Guarany (2010), as universidades são consideradas elementos importantes para o desenvolvimento regional. Nesse sentido, quando questionados sobre a contribuição do departamento para o desenvolvimento econômico e social, a maioria dos gestores entrevistados citam os projetos de extensão como resultado dessa contribuição, como visualiza-se a seguir, no Quadro 27.

Quadro 27 - Atividade de extensão como desenvolvimento econômico social

(continua)

Ent.	Relato dos entrevistados
E1	[...]eu acho que a gente movimentou no sentido de modificar algumas questões para os outros cursos de psicologia, acho que a gente conseguiu trabalhar muito mais próximo a área da saúde, acho que a gente conseguiu formar profissionais e qualificar profissionais, a gente conseguiu que o Conselho Federal do Curso abriu um sede em Santa Maria [...]
E2	Esse projeto, por exemplo de extensão da piscicultura, né, ele previa na verdade, é o objetivo principal dele é a organização financeira dos piscicultores, que quando a manutenção da piscicultura, o manejo do peixe, a alimentação do peixe a Emater faz muito bem, mas quando cuidar da parte financeira, controlar os seus custos, calcular o custo de sua ração, isso a Emater não dá para eles, eu acreditei, acredito que esse trabalho foi muito bem feito em Santa Maria, isso ai deu um grande incentivo né para esses psicultores que participaram de nosso projeto, de acompanhar a parte financeira dele. Da mesma forma de Dilermando de Aguiar quanto ao Tambo de leite.
E3	Bom. É... esses projetos de extensão, né, eles visam isso aí, né. E também esses de prestação de serviço, né, que... no caso, assim, nós temos empresas aqui, que elas precisam de... de serviços especializados. Então... uma das principais ações era prestar esses serviços de uma maneira, assim... não vou dizer alternativa. Mas é que muitas vezes você nem tem laboratórios credenciados especialistas em determinados assuntos. Só a Universidade tem. Só o grupo de pesquisa tem. Então, uma das maneiras de você... alavancar e contribuir com isso é através desses projetos, né!
E4	Bom, hoje, o departamento né, ele tem esse laboratório de análise de solos tem desde 1963 acho, né, ele oferece análise de solos né para comunidade, então... os produtores rurais, eles trazem a amostra, a gente analisa e diz... e a partir dessa análise eles conseguem determinar, por exemplo, quanto eles tem que colocar de adubo, fertilizante para essa cultura... os efeitos das nossas ações não se refletem diretamente em valores né, mas são ações que indiretamente vão ter impactos sobre a economia, e...
E5	[...] o nosso departamento tem vários projetos de extensão com crianças, com idosos, com adolescentes né, que são todos na comunidade, então a gente tem noção que isso contribui bastante. [...]então também se trabalha com a população né da comunidade, acho que a gente tem bastante projetos de pesquisa e extensão que serem a comunidade, praticamente todos os professores do nosso departamento tem.
E6	Basicamente, a gente tem estimulado, quando eu digo não é eu né, os professores resolvem realizar projetos de convênio com empresas, tem professores aí que... dependendo... surgem editais... pra tentar melhorar o ensino dos colégios de ensino da engenharia... não de engenharia, mas aspectos técnicos que

Ent.	Relato dos entrevistados
	acabem fomentando o gosto desses alunos do segundo grau, pela área técnica, para a gente poder ter alunos mais motivados aqui, quando entram, em maior número.
E7	Esse é o principal ponto que está sendo desenvolvido, que é com a residência. Né? E também nós temos os trabalhos de extensão que é feito pela Pós, principalmente na área da saúde, na medicina preventiva. Eles fazem trabalho de extensão, eles vão em escolas... né, fazem a parte de orientação, né
E8	As ações de extensão. Com certeza. Porque... como eu te... te disse, por exemplo, as ações de extensão, elas são sempre voltadas para a comunidade, né. [...] O meu centro, ele é um centro de tecnologia... é um centro que tem muitas parcerias, inclusive externas, parcerias com empresas... parcerias com outros polos... dentro do, do... da questão do desenvolvimento regional... desenvolvimento científico... por exemplo nós temos um... um professor que atua na área de robótica. E ele atua... especificamente com... algo... com relação a crianças que são portadoras de necessidades especiais.
E9	Olha desenvolvimento econômico eu não sei, a gente ajuda muita gente em tratamentos de saúde em fisioterapia, aqui como te falei, em vilas, asilos, aqui em Silveira Martins, inclusive. Aqui em Silveira Martins, a gente atende lá, é trabalho de extensão, também. E no hospital Universitário, que também a gente atende, essa é nossa maneira de agir. Quanto ao desenvolvimento econômico não sei se ajuda alguma coisa...
E10	Através do atendimento, aos pacientes da comunidade. Tem muitos pacientes, não só de Santa Maria, de fora de Santa Maria, que procuram a Universidade, como centro tecnológico de conhecimento e de materiais de primeira linha não é. Eles confiam mais aqui, no trabalho que é feito aqui, na supervisão que tem aqui e na qualidade do material que é aplicado e toda a tecnologia.
E12	Que a nossa área, não tem muito a relação com o econômico não é, ela tem essa relação mais social. O que a gente acaba contribuindo, talvez mais que os outros que colham o lado econômico, rsss nós não. Eu participei agora de um projeto de extensão com outra professora num projeto de extensão das rurais num evento de milho. Então né, acaba que participa de uma forma que é toda uma estrutura em volta e alguém lucrou né, mas nós não. Nós sempre em termos de pesquisa para nós.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Existem discussões se as atividades de extensão ou mesmo as explorações de pesquisas genéricas poderiam levar ao desenvolvimento econômico e social ou só as atividades que são consideradas empreendedoras, ligadas às empresas, conduziriam a esse desenvolvimento. (KLOFSTEN E JONES-EVANS, 2000; PHILPOTT et al., 2011).

Philpott et al. (2011) propõem um espectro de atividades que levam ao desenvolvimento classificando-as em brandas ou duras. Para Klofsten e Jones-Evans (2000) atividades como patenteamento, licenciamento, criação de *spin-offs*, atividades desenvolvidas por incubadoras são categorizadas como duras e publicações e capacitação de mão de obra como atividades brandas. As atividades duras seriam, então, aquelas que se afastam mais das atividades tradicionais da universidade, enquanto as atividades brandas são mais alinhadas às missões tradicionais de ensino, pesquisa e, extensão por isso, muitas vezes não são nem mesmo consideradas atividades que levam ao desenvolvimento econômico e social. Klofsten e Jones-Evans (2000) afirmam que as atividades rotuladas como duras possuem resultados mais

palpáveis, por isso muitas universidades e governos se concentram no fomento a atividades deste tipo, pois seria mais fácil medir os resultados. Teixeira, P. (2015) compartilha a ideia de que é mais fácil medir os resultados das atividades ligadas a interação universidade-empresa.

Na visão Klofsten e Jones-Evans (2000), as atividades brandas, como a extensão, são igualmente importantes para atingir o objetivo da universidade empreendedora de desenvolvimento sócio econômico.

Já Teixeira. P. (2015) nivela a extensão à terceira missão, e afirma que ela favorece o desenvolvimento regional, embora tenham-se dificuldades em medir seu impacto, já que muitas dessas atividades têm sua contribuição detectada, somente, após alguns anos no desenvolvimento econômico e social.

Considerando-se as colocações expostas nos parágrafos anteriores, percebeu-se que os entrevistados parecem estar mais acostumados com as atividades tradicionais, reconhecem que a UFSM contribui para o desenvolvimento da região, mencionam na maior parte de seus relatos, as atividades brandas e principalmente a extensão. Por outro lado, o entrevistado E2 cita as atividades das incubadoras, como propulsoras do desenvolvimento econômico e social regional:

Bom, eu acho que ela contribui de forma enorme com o desenvolvimento econômico regional. Tu imaginas a nossa cidade sem a UFSM, inimaginável seria uma São Pedro do Sul, né um pouquinho melhorada ou Júlio de Castilhos. O que impulsionou o desenvolvimento regional de Santa Maria é a nossa universidade. Ela tem umas quantas empresas née na incubadora, que desenvolvem projetos e que podem ser aplicados aqui na instituição, aqui na sociedade née. (E2)

Nesse sentido, boa parte dos entrevistados reconhecem que ainda existe um caminho a ser percorrido para a universidade alavancar o crescimento regional, mas que ela já contribui com várias ações na opinião dos entrevistados E1, E3, E5, E6, E7, E9, E10 e E12, como pode ser visto no Quadro 28.

Quadro 28 - Atividade de extensão como desenvolvimento econômico e social- ações da UFSM

Ent.	Relato dos entrevistados
E1	Eu acho que em alguns setores assim que eu acompanho, alguns setores de tecnologia, rurais, a universidade tem uma...uma...questão acho que ela consegue atingir esses objetivos. Eu acho que em áreas assim como a nossa, humanas, a gente ainda está tentando chegar nisso, ter uma contribuição mais efetiva, mas na minha avaliação eu ainda não sinto que a gente chegou num ponto que ahhhh seria realmente efetivo.
E3	Mas parece que a... a razão maior da Universidade não está sendo isso, alavancar, digamos assim, né, digamos assim, o crescimento regional. Nós vemos outras universidades no meu... na minha ótica, universidade pequenas e muitas vezes universidades particulares em outros locais que tem um significado muito, muito maior do que a nossa universidade aqui... aqui na sociedade como um todo. Logicamente tem áreas que... você vê na área da saúde, por exemplo, a gente vê... bons exemplos. O próprio hospital, né. Que prestam um serviço, um desenvolvimento enorme para... para região. Mas aí eu considero assim, que sempre tem a formação do bom profissional que a Universidade tem né? Que é uma contribuição social enorme que a gente não pode esquecer né. Mas poderia ser mais nessa parte, maior interação, né.
E5	[...] que Santa Maria não seria Santa Maria se não tivesse a Universidade (risos) seria uma cidade completamente diferente eu acho, então eu acho que falta um pouco ainda interação por exemplo da Universidade talvez com, assim, com a como é que eu vou explicar, por exemplo com a comunidade, como é que eu explico isso, por exemplo com lojistas, com entendeu...isso eu acho que ainda falta um pouco, ainda tem que crescer bastante, mas eu acho que quando é direto, assim, na comunidade a gente tem uma atuação bastante boa.
E6	Pode ser melhorado, mas não tá ruim. De alguma forma a gente observa que Santa Maria, ela tem um potencial que advém da Universidade e de alguma forma isso não está ocorrendo. Então, eu não tenho análise detalhada, mas eu acho que é boa, nós temos uma participação... a Universidade é importante sim, para o desenvolvimento local e regional, mas eu acredito assim, baseado em experiências no exterior, eu diria assim, que nós estamos recém, bem no começo, nós temos muito que contribuir daqui pra frente e de que forma contribuir? Aí o assunto é difícil...
E7	Eu acho que a UFSM, ela atua, principalmente, é... por esse vínculo do, do, ensino, da pesquisa e extensão. E é justamente o que eu falei anteriormente. Então... pra sociedade, eu acho que a contrapartida é essa: você inserir grupos pra que melhores a vida daquelas pessoas, pra que dê realmente um feedback.
E9	A comunidade vem aproveitando cada vez mais o que a Universidade tem a oferecer, que, antigamente, era mais fechado, hoje não, eu vejo desde a minha época de aluno que hoje ela se expande mais, o pessoal procura mais, tem tem firmas, tem hospitais, que vem procurar auxílio ou parceria na Universidade, eu acho que isto está num crescente aqui, claro que tem a melhorar, mas perto do que era, antigamente, está muito bom, muito melhor.
E10	O desenvolvimento social, econômico todo o dinheiro que entra para a Universidade é aplicado na região aqui e toda a tecnologia da Universidade é repassada para a comunidade, então ela, a cidade vive mais em função da Universidade, que a Universidade em função da comunidade. Eu acho que há uma simbiose, uma troca de conhecimento, favores e né.
E12	Aqui na região acho que é fundamental, todos se baseiam na Universidade como uma referência. [...] é importante, mas eu acho que cada seguimento, talvez o que tivesse que ocorrer é que dentro da reitoria ou não sei da extensão de ter um contato maior entre todos esses projetos, que estão sendo feitos entendeu.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

A interação com a sociedade que valoriza as oportunidades empresariais na transformação do conhecimento em uma atividade econômica, dentro do conceito que torna uma universidade empreendedora e tem por objetivo o desenvolvimento econômico e social (GUARANY, 2010), quase não foi mencionada pelos entrevistados. A relevância dessas atividades ligadas a interação com empresas é referenciada no texto de Audy (2011) quando afirma a importância da Universidade Empreendedora para o desenvolvimento econômico e social, sendo que ela tem por objetivo desenvolver um ambiente propício à inovação, envolvendo empresas surgidas de *spin-off* acadêmico, iniciativas trilaterais de desenvolvimento econômico e social, alianças estratégicas entre empresas, laboratórios de pesquisa acadêmicos e governamentais atuando em conjunto.

Avaliando-se outra abordagem quando se trata da Interação com a Comunidade, Nunes e Silva (2011) consideram que a interação entre a sociedade e a universidade pode ir além da tradicional disseminação do conhecimento, prestação de serviço ou difusão cultural, pode caminhar em direção a participação efetiva da comunidade na atuação da universidade, nos conhecimentos produzidos e em um consequente confronto com a realidade. Nessa perspectiva a extensão, ela é uma das maneiras utilizadas pelos chefes de departamento para realizar essa interação e aproximação com a comunidade.

Nessa concepção, a extensão universitária leva a comunidade acadêmica a interagir com a sociedade como observa-se nas falas dos entrevistados: E1, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E12, essa interação, ainda, poderia ser melhorada segundo relato do E6, no quadro 29.

Quadro 29 - Atividade de extensão como interação social

(continua)

Ent.	Relato dos entrevistados
E2	Ahhh, então a gente recebe muitas demandas, muitas demandas da comunidade, demandas de escolas, demandas de outros cursos vem aqui nos pedir ações, órgãos públicos, secretaria municipal de saúde, de educação e eu acho que na medida do possível, né ahhh a gente tem tentado atender todos eles.[...] Normalmente, a gente recebe os pedidos de ação, né agora a secretaria de educação pediu um projeto dii , fizeram uma solicitação de qualificação de professores do ensino médio e básico.
E3	Bom. A interação maior, que eu vejo, assim... se dá através de... questão mais regional, assim, é através dessa... desses projetos, tanto de extensão quanto de pesquisa, né, que se faz com a comunidade de maneira geral.[...] localmente tem uma interação muito pequena, né... então... a maior parte nossos professores são ilustres desconhecidos aí na... na sociedade local, né. No entanto nós temos uma interação muito grande, assim, com o restante da comunidade científica... é... brasileira ou internacional, assim, em vistas da produção, das linhas de pesquisa que aqui se desenvolve, né. E os alunos também, né... eles, principalmente os de pós-graduação, nosso aqui, eles têm essa interação através de congressos, de eventos... E eventualmente dentro dessa... desses projetos aí de desenvolvidos de extensão, de pesquisa, né, e também de prestação de serviços, né, com interação. Mas normalmente nós somos uma ilha aqui. (Risos).

Ent.	Relato dos entrevistados
E4	<p>Ãn, bom, é, ela se dá, por exemplo, essa relação, ela se dá... tem alguns professores que tem trabalhos que envolvem um maior número... avaliam uma área maior, assim... chamadas microbacias né, então... tem uma interação com aquele grupo de produtores né, então, ahn, e se dá através desses cursos e palestras né.</p>
E5	<p>Eu acho que isso até tem como eu te disse, através dos projetos , a comunidade local, nós temos aqui muitos projetos que é para por exemplo que é para o pessoal que mora na casa do estudante, que é na comunidade aqui para região de Camobi e até mesmo Santa Maria óbvio como um todo né, eu acho que tem , acho que tem assim não sei te dizer com certeza se essa interação se dá bem com os professores junto com os alunos acho que alguns lugares sim, outros, não, aqui, o nosso departamento a gente tem como de costume nos projetos o professor participar junto. [...] mas daí é na escola diretamente na escola né, talvez por ali aconteça um pouco essa interação também, tem também ...forte, muito quem vai são os alunos, então tem, acho que até tem sim, acho que é boa essa interação.</p>
E6	<p>A interação é boa, em alguns casos, é exemplar, mas poderia ser mais difundida, poderia ser mais forte e essa minha resposta acho que está alinhada com a anterior, onde eu entendo que a Universidade poderia ter um papel... atuar mais decisivamente na sociedade, mas talvez a sociedade de fora, tenha um pensamento diferente... Então, na verdade, eu acho que não é criticar a Universidade, talvez seja uma crítica à interface Universidade sociedade, eu acho que poderia ser melhor, mas eu também não tenho uma posição definitiva, porque que não é melhor, a gente tem margem pra crescimento enorme, eu acho que a gente tem um potencial que a gente não tá usando.</p>
E7	<p>É essa interação é, ela é dada principalmente com a... a, a residência. Né, a gente tem essa interação com a comunidade local, porque eles estão nas vilas, né, fazendo esse trabalho, nas comunidades. E eles levam ideias, levam projetos, eles vão lá fazer um diagnóstico local. Então eles viram que a problemática daquela região é o lixo, que ele fica exposto. O outro é a quantidade de animais errantes. E assim vai... o outro, tem regiões que tem muitas crianças com bicho de pé. Tem verminose, bicho de pé. Então... eles vão fazendo um diagnóstico local e depois montam um projeto, montam ações pra combater aquilo que eles viram. Isso é o <i>feedback</i> que a gente está dando pra sociedade. Né, com os alunos da UFSM.</p>
E8	<p>Bom. Dos nossos aqui eu te disse, dentro dos projetos de extensão é que acontece essa maior interação. Os alunos inclusive visitam... fazem... por exemplo, esse pessoal do projeto ligado aos professores de arquitetura, eles vão nas comunidades... vão nas... nas... vilas... ver como é que está. Visitam, perguntam quais são as necessidades que eles têm lá... eles já fizeram trabalho junto a... humm... abrigo de idosos. Vão lá se preciso. O pessoal de lá vem aqui também, se for necessário. Então existe uma... uma interação, mas ela é muito mais... ela pontual, digamos assim. É mais em função desses projetos de extensão e daqueles membros das comunidades, engenheiros formados, às vezes, que vem pra cá pra fazer uma disciplina de atualização.</p>
E9	<p>Ah, eles estão sempre envolvidos, então tem esses projetos de extensão que eles acabam se envolvendo, tem o Acampavida, o pessoal vem, sempre tem a Fisioterapia junto, a gente mantém sempre contato com os egressos do curso de Fisioterapia, também, eu sempre tento contato saber como estão, o que estão fazendo, o que estão produzindo, que estão...quais as dificuldades que estão encontrando, que é para agente tentar melhorar também, mas é através desses projetos que a gente sempre está em contato com o povo, com os professores também junto com os alunos desenvolvendo essas atividades, até no HGU, que é o hospital da guarnição militar, nós estamos lá também, com os alunos e professores.</p>
E10	<p>Há uma simbiose muito grande dos dois, paciente precisa atendimento, nós precisamos dar atendimento, né. Quanto mais casos tu vires, melhor, porque tu vais saíres depois com uma visão mais ampla da odontologia, né. Os casos de livros, são raros os que é assim, assim, assim... cada paciente tem a sua particularidade, seja emocional, física, né, então tu tens que lidar com tudo isso, né.</p>
E11	

(conclusão)

Ent.	Relato dos entrevistados
	[...]nesse ponto ela é , ela tem um intercâmbio né, e por isso que eu te disse nós hoje estamos fazendo extensão com muito mais reconhecimento e a extensão é uma forma de...da universidade e do conhecimento aqui produzido chegar lá é...independentemente de que região nós estamos falando.
E12	Isso é fundamental na nossa área, a gente tem de dar atenção a extensão, os alunos precisam saber que tem que chamar a comunidade, precisam sensibilizar a comunidade às vezes a gente tem problemas de trabalhos que não são aceitos, a gente é responsável por isso, porque a gente não sensibilizou, não formou. A gente é responsável pelo público que a gente forma.

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Percebeu-se que a transferência de conhecimentos, o desenvolvimento econômico e social e a interação com a comunidade, ocorrem por meio da extensão universitária, conforme narrativa dos entrevistados, nesse sentido, não condizem com conceito de Universidade Empreendedora desenvolvido por Etzkowitz (2013): amplo engajamento com a sociedade, com foco na melhoria do desenvolvimento econômico através pesquisa, educação e iniciativas empresariais e Guarany (2010) A universidade empreendedora tem como missões: o ensino, pesquisa, a extensão e desenvolvimento econômico e social, sendo os dois primeiros com foco na transferência de conhecimento, sobretudo tecnologia, para o setor produtivo através da geração de empresas e da elevação do nível tecnológico das empresas existentes atuando para o desenvolvimento regional.

A seguir aborda-se um resumo dos resultados encontrados na abordagem qualitativa com a identificação de seis categorias não a priori.

5.2.4. Sumarização dos resultados da abordagem qualitativa

Com a finalidade de facilitar a compreensão e a visualização dos resultados encontrados em cada uma das categorias, apresenta-se uma sumarização dos resultados da abordagem qualitativa (QUADRO 30).

Quadro 30 - Categorias e análise definidas não a priori

Falta de Preparo e Aprendizagem	Gestão de Pessoas	Características Comportamentais Empreendedoras				Falta de Planejamento	Atividade de Extensão como UE		
		Persistência	Exig.de Qualidade e Eficiência	Estabel. de Metas	Busca de Informações		Transferência de conhecimento	Desenvolvimento Econômico e Social	Interação c/ a sociedade
Não tem visão do papel do cargo	Atender necessidades dos pares. Harmonizar pessoas e ambiente, buscar interação de pessoas.	Não desistir diante de dificuldades.	Exigência de qualidade com os alunos, motivá-los para fazer o melhor.	Pensar no futuro	Buscar informações para executar o trabalho com eficiência.	Interpretação equivocada do planejamento.	Extensão por exigências de normas internas ou da sociedade	Projetos de extensão como prestação de serviços. Assessorias e treinamentos.	Interação ocorre por demandas da sociedade.
Dificuldades de exercício da função por falta de preparo ou por falta de predisposição.	Atitude passiva com relação ao não cumprimento de horário pelos professores.	Encarar dificuldade como trampolim.	Exigência de qualidade no trabalho dos colegas e de si como chefe.	Alcançar meta de ser Professor.	Buscar informações para se preparar para agir e tomar decisões.	Não se vê o processo e sim as ações.	Transferência ocorre por meio de palestras e projetos de extensão.	Atividade de incubadoras.	Interação por meio de congressos e eventos.
Aprender no exercício da função é visto como oportunidade.	Administrar egos, motivar pessoas, gerir conflitos.	Não existe o que não possa ser feito e melhorado.	Busca de oportunidade de fazer melhor o que não está bom.		Buscar a melhor forma de realizar tarefas	Não há planejamento formal.	Pouca pesquisa com empresas.	Geração de renda para a comunidade.	Interação por meio de palestras e projetos.
O exercício da chefia é uma oportunidade de aprendizagem por meio de tentativas e erros.	Age com relação às pessoas evitando decisões que gerem animosidade.	Buscar soluções de qualquer forma.	Busca de qualidade na universidade é uma constante.		Resolver problemas				Interação com potencial enorme para aumentar.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das entrevistas pode se inferir que os chefes de departamento parecem não estar preparados para assumir os cargos de gestão, em boa parte das vezes não chegam a ocupar a função por vontade própria e sim com o intuito de colaborar com o grupo. Em função disso acabam aprendendo por meio de erros e acertos durante o exercício do cargo, conforme os relatos obtidos nas entrevistas.

Na perspectiva de Reginaldo, Tartari e Lima (2016), entender como as pessoas se relacionam e o que as motivam é um grande diferencial em qualquer organização do conhecimento. Para esses autores, gerir significa, conduzir pessoas ou direcioná-las a fazer o que se deseja, dirigir implica na orientação do trabalho de outras pessoas e para atingir isso, devem-se organizar as tarefas para que o fim seja alcançado. Nesse sentido, a gestão de pessoas foi focada como um dos processos mais importantes do chefe de departamento, sendo muito comentada a necessidade de motivar pessoas, harmonizar o ambiente de trabalho, atender as necessidades dos colegas, buscar uma boa interação entre os pares. Por outro lado, foi levantada o esforço de fazer cumprir os horários, as dificuldades em lidar com os egos e em decidir a fim de evitar animosidades. Nesse sentido, percebeu-se que as CCE Persuasão e rede de contatos e Correr Riscos Calculados apresentam um nível baixo entre os entrevistados e assim, aparentemente, influenciam o comportamento desses gestores, ou seja, os chefes assumem atitudes mais passivas, evitam tomar decisões que envolvam o grupo que gerem, mesmo quando tem liberdade para tomar essas ações.

Entre as categorias que despontaram durante os relatos dos entrevistados, identificaram-se características empreendedoras como a Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Estabelecimento de Metas e Busca de Informação.

Para Oliveira (2010) persistência está associada a superação de obstáculos, consiste em um processo de aprendizagem que decorre dos fracassos obtidos que leva a mudança de estratégias até vencer as dificuldades encontradas, pressupõe a existência de metas bem definidas e objetivas, sem essa definição é um desvio do comportamento empreendedor, denominado teimosia. No contexto de uma universidade, a persistência é característica necessária aos chefes, no enfrentamento dos trâmites burocráticos e no exercício eficiente de sua função.

Quando refere-se a exigência de qualidade e eficiência, Oliveira (2010) contextualiza que a ação empreendedora encontra um nível de insatisfação com a qualidade produzida que leva o indivíduo a buscar constantemente a melhora da qualidade de seus produtos ou serviços, para a pessoa com perfil empreendedor tudo pode ser constantemente melhorado, o foco está na qualidade comportamental, no modo como o empreendedor produz qualidade e eficiência,

desviando o foco dos produtos, serviços ou clientes. Nesse panorama, Qualidade e eficiência é uma característica presente com frequência em universidades, já que compõe o dia a dia das atividades de ensino, extensão e pesquisa.

Na visão de McClelland (MSI, 1990) o Estabelecimento de Metas consiste em estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e com significado pessoal, claros, específicos, de curto e longo prazo. Nesse sentido, os chefes entrevistados, apresentaram essa CCE, já que demonstraram planejar o futuro estabelecendo metas na escolha da profissão de professor universitário.

Para McClelland, MSI (1990), Busca de Informações é a característica que exprime a capacidade da pessoa em realizar ou responsabilizar-se diretamente pela pesquisa de informações, a fim de monitorar e agilizar seus processos de trabalho. A Busca de Informação surgiu como categoria nos relatos dos entrevistados e é destacada por ser importante no exercício das ações diárias da chefia, especialmente nas atividades de planejamento e processos de decisão. Essa ação, também, integra o processo de aprendizagem que ocorre na função de chefia, à medida que o trabalho é desempenhado sem preparo prévio dos gestores, conforme foi evidenciado durante as exposições realizadas nas entrevistas.

Para Alves (2016), o planejamento consiste na prática de gestão em uma instituição formadas por estratégias que se incorporam ao seu dia-a-dia. No entanto, a universidade, ainda não solidificou essa ferramenta em sua cultura organizacional e em sua prática operacional. Nesse sentido, e evidenciou-se nas falas dos entrevistados a ausência de conhecimento da técnica e do processo de planejamento. O planejamento, além de ser importante no processo decisório, é uma das dimensões que fazem parte do perfil empreendedor e que precisa ser desenvolvida dentre os chefes de departamento a fim de fortalecer a cultura empreendedora na instituição.

A atividade de extensão, é a forma sob a qual é percebida a universidade empreendedora, pois são destacadas nas entrevistas como sendo a forma de interagir com a sociedade, de realizar a transferência de conhecimento, de promover o desenvolvimento econômico e social. A extensão é considerada como a terceira missão por Teixeira, P. (2015), que chama atenção do engajamento social como forma de levar ao desenvolvimento. Esse pode ser um viés que mereça ser focalizado na Universidade Empreendedora.

5.3. TRIANGULAÇÃO

Para atender aos terceiros e quartos objetivos específicos, retomam-se os passos utilizados na triangulação desse estudo, conforme foram realizados:

1 - Associar os resultados da abordagem quantitativa com a qualitativa

2 - Apresentar os dados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016/UFSM, especificamente do segmento gestor e os resultados da pesquisa de Lorentz (2015);

3 - Associar os resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, com os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016, segmento gestor, dos chefes de departamentos.

4 - Associar os resultados encontrados na triangulação, da pesquisa com os chefes de departamentos, com os resultados encontrados na pesquisa de Lorentz (2015), realizada com gestores diretores

A seguir apresentam-se as seções com os passos acima referenciados.

5.3.1. Associação dos resultados da abordagem quantitativa com a qualitativa

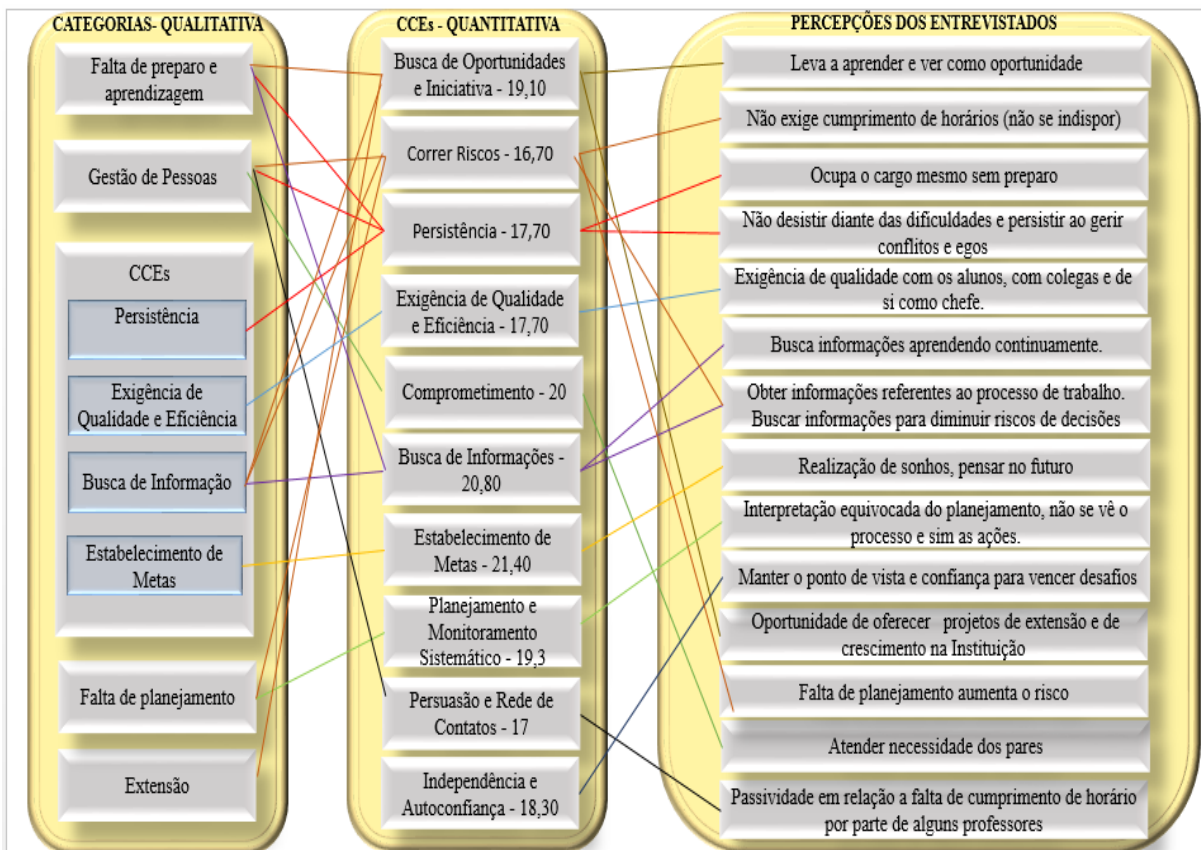
Nesta seção são apresentadas as análises conjuntas das abordagens quantitativa e qualitativa expostas, anteriormente, que consiste no primeiro passo da triangulação.

Para Minayo (2012), a utilização da triangulação contribui para o aumento do conhecimento acerca de determinado tema, para o alcance dos objetivos definidos e também para observar e compreender a realidade em estudo. Diante disso, percebe-se ser possível associar às CCEs e os resultados encontrados nas análises do questionário de McClelland (MANSFILELD et al.,1987) às respostas dadas nas entrevistas dos chefes de departamentos. Nesse sentido, verificou-se certa aderência entre as questões do instrumento de McClelland, onde levanta-se o nível das CCEs com as categorias identificadas nas entrevistas.

Este fato confere credibilidade à esta pesquisa, dada a lógica e complementaridade em relação à estratégia de pesquisa adotada e aos resultados encontrados em cada uma das abordagens.

Nessa perspectiva de que CCEs elencadas por MSI (1990) podem ser associadas às categorias destacadas pelos chefes entrevistados, criou-se a Figura 13 para representar essa associação.

Figura 13 - Associação entre as CCEs, questionário (MANSFILELD et al.,1987) e as categorias de análise não a priori



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante da observação da figura 13, buscou-se nesta etapa da triangulação, associar os resultados quantitativos das CCEs do questionário de McClelland, com as categorias não a priori e percepções dos entrevistados da abordagem qualitativa.

A característica Busca de Oportunidade e Iniciativa, obteve uma média de 19,10, considerada baixa, junto aos respondentes. Observando-se os relatos dos entrevistados, percebeu-se a associação dessa CCE com a categoria falta de preparo e aprendizagem, na visão de Silva (2000) trabalhar as questões administrativas, burocráticas, do dia-a-dia, da melhor forma possível, conseguindo transformar as demandas, as necessidades, as reivindicações, os anseios, os desejos, em oportunidades. Assim, a falta de preparo levou a tentativa de aprendizagem que foi vista como uma oportunidade que os chefes de departamentos não teriam caso não ocupassem a função. Isso pode ser percebido no relato de E8. Outra categoria em que a associação com busca de oportunidades pareceu pertinente foi com a busca de informações, que segundo Zuccari e Belluzzo (2016), usa-se da informação para a construção de conhecimento, uma vez que a qualidade dessa informação reflete no resultado de suas decisões

no âmbito gerencial e, por consequência, em oportunidade para a organização (relato E7). Também se notou a associação dessa CCE com o a categoria extensão, onde os chefes de departamentos, aproveitam oportunidade fora do comum para iniciar um novo projeto (MSI, 1990), isto é, aproveitam a oportunidade de oferecer projetos de extensão para a comunidade, conforme fala de E11:

Oportunidades... de conhecer toda a estrutura de funcionamento da universidade de uma forma que eu não conheceria se eu não estivesse em um cargo administrativo.... é um desafio muito grande. Porque nós entramos numa chefia de departamento sem preparação. (E8)

O, a oportunidade de crescimento. Como eu te falei, né? A gente aprende muito ali é... com os processos, coisas que a gente nem imaginava o que acontecia, né? A gente estar por dentro do que realmente está acontecendo dentro da universidade. Essa é a importância. E a gente leva também é... dúvidas... que a gente tem... o que que pode, o que não pode. [...] que a gente tem que trabalhar bastante essa parte de ir pelo correto, realmente. E nesse momento você tem que buscar muitas informações pra não fazer a coisa errada, né? (E7)

[...] de projetos de extensão, de ser chamado pelas comunidades, mas a universidade e aí o departamento como um...uma parte disso, também propõem tarefas e propõem projetos e oferece também para a sociedade, então hoje nós temos na verdade um diálogo a sociedade pede mas a universidade também propõem. (E11)

A característica correr riscos calculados, obteve uma média, considerada muito baixa, de 16,70 resultante da aplicação do questionário de McClelland, junto aos 12 chefes de departamentos selecionados para as entrevistas. Inferiu-se a relação com três categorias não a priori: Gestão de Pessoas, Busca de Informação e Falta de Planejamento. Com gestão de pessoas, segundo Silva (2000) o único poder que o gestor tem é o de convencimento, de argumentação e da liderança, o gestor não tem poder nenhum; não tem poder de admitir, contratar, de tirar, de pôr ninguém em cargo nenhum. Nessa perspectiva, os chefes de departamentos não correm risco de se indispor com colegas, prefeririam que existissem normas para regularizar essa gestão. Verifica-se essa situação no relato de E2. Com a Busca de Informações, visando reduzir o risco, nesse sentido, o gestor, tomador de decisões, busca informação, uma vez que trabalha com a ela o tempo todo no processo decisório (ZUCCARI; BELUZZO, 2016). Essa percepção pode ser vista na fala de E12. Na mesma linha de raciocínio, a falta de planejamento associa-se ao aumento do risco (relato de E3), diante disso Pascuci (2016) sustenta que o planejamento definindo e controlando prioridades, alinhando metas, dividindo responsabilidades, racionalizando e integrando esforços e otimizando o uso de recursos, é um processo que contribui dentro de uma universidade. As associações aqui demonstradas podem ser percebidas nos relatos:

É uma responsabilidade enorme que tem a chefia e muito difícil de ser executada, é quanto ao horário do docente. Para mim o docente seria como o servidor, deveria bater ponto, seria um grande problema, resolveria um grande problema para a chefia, seria muito bom, eu adoraria fazer isso. (E2)

[...]quando uma pessoa diz eu acho que é tal coisa, tem certeza? Tem que me provar. Aí às vezes é isso que acabo brigando aqui porque as pessoas me dizem não tal resposta para tal informação, que tipo eu estou buscando [...] então tu não pode fazer uma coisa sem ter certeza, né, então tu tem que ter certeza, tá escrito em algum lugar, tem que estar não basta assim...(E12)

Começa por aí, que existe um planejamento, dessa parte financeira. E também existe sempre o planejamento das, das, das metas da... que vão ser realizadas durante o ano. [...] Mas na verdade, nós temos que, o recurso que nos chega, nos temos que ser criativos pra... para sobreviver, na verdade. Então nós temos custos altos de manutenção aí, mais na questão de dizer assim, ó: “O que que a gente tem que fazer primeiro pra não parar de funcionar as coisas? (E3)

A característica Persistência, após aplicação do instrumento de McClelland junto aos doze chefes entrevistados obteve uma média de 17,70, considerada baixa. Esse nível de intensidade não se reflete nas falas dos entrevistados (pesquisa qualitativa), vistos que essa CCE, que significa não desistir diante de dificuldades, mudar para uma estratégia alternativa para alcançar um objetivo (KRÜGER; PINHEIRO; MINELLO; 2017), (E3a), enquanto categoria não a priori, apareceu com frequência alta em sete, média em quatro e baixa em somente um dos doze entrevistados. Além da própria Persistência essa CCE pode ser associada as categorias Falta de Preparo e Aprendizagem e a de Gestão de Pessoas. Para Silva (2000), quem pretende ser dirigente, seguindo uma carreira administrativa, sem ter formação para isso, tem que estar com o espírito preparado para: ouvir, considerar opiniões, estar desarmado, estar com vontade de trabalhar, ser persistente. Assim, o relato de E3 demonstra a associação da Persistência com a Falta de Preparo e Aprendizagem, em o gestor ocupa o cargo mesmo sem preparo (E3b). Para Silva (2000), um dia típico de gestor em uma IFE, implica em receber uma série de solicitações, participar de reuniões e, sobretudo, administrar conflitos e constantemente estar buscando meios que permitam manter a normalidade das atividades. Nesse sentido, ocorre a associação da CCE Persistência com Gestão de Pessoas, na qual o chefe de departamento, demonstra persistência gerindo conflitos e administrando egos, conforme relato de (E10). Essas observações podem ser percebidas nos relatos:

“ [...] não costumamos desistir, né. Tanto é... (risos) que é uma característica do químico, isso, né. É... a gente insiste... tem muitas... teses que são feitas em cima de temas que... que foram ditos impossíveis de ser realizados, né. Então se não pode fazer, não tem como fazer.... Não! Pára aí um pouquinho, deve ter outra forma de fazer[...]” (E3a)

“E diga-se assim... a gente não tem a formação. Embora, né, a gente tenha lá na graduação, um pouco de administração, e tal. A gente não tem a formação. Mas com

o passar do tempo a gente acaba aprendendo algumas coisas, né. E na época... é... da primeira...do primeiro pleito aqui na... concorrendo ao cargo, né. Eu fui de certa maneira, assim, indicado pelos colegas e foi feito o estudo e tal. Então vamos fazer o desafio, né. A gente ficou os primeiros dois anos. [...] estava funcionando bem... estava indo bem. Então acabei... estou já na terceira, terceiro mandato”. (E3b)

“Na medida do possível tento ajudar a todos, claro que a gente tem que lidar, porque tem uns egos de uns, de outros... sempre influencia. Tem uns novos que entraram agora que estão se achando muito importante, então eu tento ajeitar, aí já vem queixa de uma queixa doutro, mas a gente tenta, eu tento ajeitar da melhor maneira possível e estou sempre conseguindo levar tranquilo. “ (E10)

A característica Exigência de Qualidade e Eficiência obteve pontuação média de 17,70, ou seja, baixa intensidade, no resultado quantitativo, dos 12 chefes de departamentos selecionados para as entrevistas. Na qualitativa, ela apareceu dentro da categoria CCE, com frequência alta em sete e média em cinco dos doze entrevistados. Essa CCE, busca atender a padrões de qualidade, previamente, combinados (PIRES; CAMPOS, 2018), conforme constatou-se nos relatos de E10 e E11:

Eles confiam mais aqui, no trabalho que é feito aqui, na supervisão que tem aqui e na qualidade do material que é aplicado e toda a tecnologia. E10

[...]então a qualidade e a busca pela qualidade é uma coisa que é muito tranquila é com os nossos pares, assim porque na verdade as pessoas estão aqui para produzir bem e o melhor possível cada vez buscando mais conhecimento e se atualizando e isso é muito bom. (E11)

Comprometimento é a característica que alcançou média baixa de 20,00 pontos. Sua associação com as categorias não a priori ocorreu com a de gestão de pessoas. Para Siqueira e Mendes (2014) a gestão de pessoas, no setor público, deve reconhecer o vínculo, se comprometer com os pares, engajando as pessoas em ações para obtenção de melhorias organizacionais. Nesse sentido, ocorre associação do comprometimento com a gestão de pessoas, quando os chefes buscam atender às necessidades dos pares, conforme percebe-se nas falas dos entrevistados:

..um desafio permanente no nosso caso em função disso que te falei da questão das várias áreas com que nós trabalhamos né , é a questão de dar conta de atender de forma qualificada todos os cursos, isso é uma luta permanente né que a gente tem por exemplo quando nós criamos o curso de espanhol nós trabalhávamos somente com professor substituto e para a gente conseguir uma vaga que na verdade nós tivemos que fazer e aí eu levei a proposta de fazer um remanejamento interno senão nós estaríamos até hoje que faz 20 anos que o curso existe, nós estaríamos até hoje com professor substituto (E11)

“[...]pelo fato do nosso departamento, ser um departamento de muita carga horária e de atender todos os curso, digamos assim... nosso maior desafio é quando a gente enfrenta problemas com colegas que tem... por algum motivo tem necessidade de se afastar. Aí nós temos realmente o desafio que é conseguir suprir as exigências dos nossos alunos, né. Então a gente faz o possível aqui pra... não deixar nenhum aluno

sem atendimento. Então a gente se divide... a gente, a gente se reajusta, a gente se reagrupa. (E8)

“[...]e caso haja necessidade de fazer alguma alteração em termos de horário e também de distribuição de carga a gente tem essa... faz isso diretamente para os professores, né[...]” (E4)

O resultado da característica Busca de Informações na pesquisa quantitativa entre os chefes entrevistados foi de média 20,80, considerado de intensidade alta. Na abordagem qualitativa, essa característica destacou-se na categoria CCE, apresentou frequência alta entre oito e média entre quatro dos entrevistados. Ela facilita ao seu detentor obter informações referentes ao seu processo de trabalho (MSI,1990), como pôde ser visualizado na fala do entrevistado E11. Ainda, observando-se os relatos dos chefes de departamentos percebeu-se a associação dessa CCE com a categoria falta de preparo e aprendizagem. Segundo Barbosa e Mendonça (2015), o professor enquanto gestor, necessita buscar qualificação, preparação, formação. Para tal, ele busca de informações, visando a aprendizagem contínua no exercício do cargo. Isso pode ser percebido no relato de E6:

“[...] então buscar conhecimento é buscar conhecer a instituição e a nossa função administrativa e social dentro da própria instituição, então conhecer é fundamental para se tornar um bom gestor.” (E11)

“Busco informações. É evidente que a gente tem uma experiência, claro que não cabe: “ah, eu sempre fiz assim”, claro que não cabe... eu fiz isso até o momento que o procedimento mudou, então a gente tem que tá atualizado.” (E6)

A característica Estabelecimento de metas teve como média 21,40, indicando uma alta presença entre os 12 chefes de departamentos. Na qualitativa, ela apareceu dentro da categoria CCE, com frequência alta em dez e média em dois dos doze entrevistados. Quem tem essa CCE preocupa-se com o futuro, em alcançar metas, possui expectativas específicas que aumentam a possibilidade de êxito. (MANSFIELD et al.,1987). Essa CCE pode ser verificado nos relatos:

“na verdade assim desde que fiz a faculdade eu sempre minha meta sempre foi ser professora universitária em função da pesquisa, porque eu sempre gostei muito de pesquisa, então desde o início assim eu já fui muito para questão da pesquisa né“(E5)

“[...]é... foi na verdade um sonho, acho que todos nós que trabalhamos com educação agente almeja num certo sentido a carreira universitária não só pela questão salarial, mas pela...pelo espaço de trabalho né , então foi muito, foi...tinha uma dedicação muito grande, eu me lembro na época quando eu fiz o concurso nós fizemos entre 17 pessoas né, e eu felizmente é... passei em primeiro lugar. [...]” (E11)

A característica Planejamento e Monitoramento Sistemático apresentou o resultado quantitativo com média de 19,30, considerada baixa conforme escala já apresentada. Percebeu-se analisando a abordagem qualitativa a ausência dessa CCE, tendo surgido a categoria falta de

planejamento, onde se verificou a falta do mesmo e a percepção equivocada do planejamento, onde não se vê o processo e sim as ações, como constata-se nas falas dos entrevistados:

“Troca de lâmpada, computador estragado, nobreak que não funciona, o computador que estragou, a fechadura que deu problema, o ato de eu absorver isso é de certa forma um planejamento que eu tenho para permitir que o os demais professores possam dar margem a essa criação.” (E6)

“Mas a minha gestão, a princípio, como eu disse, é uma auto-gestão, eu tenho que tramitar os processos de afastamento, os registros de projeto, conduzir a parte administrativa, né? Mas, basicamente, eu não tenho nenhum planejamento específico para o departamento.” (E6)

“[...] já temos, digamos assim, um histórico que já nos leva assim, a... a... acreditar que o planejamento só o que... acontece num ano, ele só tem que ser reeditado e rediscutido brevemente no outro, então tem seguido uma sequência bem...” (E3)

“[...]é essencial que a gente sente aqui na segunda-feira e já planeje a semana inteira, claro que às vezes surgem muitas coisas que tenham que tomar medidas rápidas né e que tu não consegue fazer planejamento para algum tempo.” (E2)

Persuasão e Rede de contatos, segundo Pires e Campos (2018), consiste em utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, apresentou uma média de 17,00 entre os pesquisados quantitativamente. Examinou-se sua associação com a categoria não a priori de Gestão de pessoas, onde destaca-se a passividade dos chefes de departamentos, em relação a falta de cumprimento de horário por parte de alguns professores e técnico-administrativos, sendo a baixa presença dessa característica uma possível causa dessa passividade, conforme nota-se ao examinar as falas dos entrevistados:

“[...]toda gerencia de servidores né, os técnicos administrativos né, que em alguns casos (risos) exigem um pouco mais da atenção, em relação a certo cumprimento de horário, então foi... tem todo... tem casos mais específicos que... não sei se posso relatar.” (E4)

“Muita, muita... e uma responsabilidade enorme que tem a chefia e muito difícil de ser executada, é quanto ao horário do docente. Para mim o docente seria como o servidor, deveria bater ponto, seria um grande problema, resolveria um grande problema para a chefia.” (E2)

Independência e autoconfiança apresentou uma média de 18,30 como resultado quantitativo. Não apresentou associação com nenhuma categoria não a priori, essa CCE implica em buscar autonomia em relação a normas e controles e manter o ponto de vista mesmo diante oposição ou resultados desanimadores, expressar confiança de enfrentar um desafio (PIRES; CAMPOS, 2018), ela pode ser constatada observando os relatos dos entrevistados:

“[...] alguns retornos contrários são esperados, já estou esperando que eles sejam contrários, alguns são questionáveis, quando são questionáveis eu vou de novo me preparar e me assessorar para questionar eu aprendi o que é questionável, sempre deve ser questionado, sempre, a gente, não deve deixar passar, não deve... então e alguns já são esperados e a gente já faz esperando que não vai dar certo e enfim quando deve ser questionado, eu sempre questiono... não deixo passar.” (E1)

“Eu acho que eu costumo argumentar bastante... assim, quando tem uma decisão tomada né, então... que se aplique aquela decisão tomada.” (E4)

“Ah desafios é lidar com tempo, porque a gente tem muita coisa para fazer. Humm oportunidades.... porque assim a gente tem que dar aulas a gente tem reuniões, tem não sei o que e daí tem que pensar a parte administrativa e aí tem e-mails que eu mandei duas horas da manhã, então esse é o desafio maior que a gente não tem tempo para isso.” (E12)

Nesse passo, foram feitas a associação dos dados de pesquisa quantitativa com as categorias não a priori do estudo qualitativo, revelando a aderência existente entre as duas abordagens. Na seção 5.3.3, será realizada Associação dos resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, referentes às CCES e à percepção com relação à Universidade Empreendedora com os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016, segmento gestor, dos chefes de departamentos.

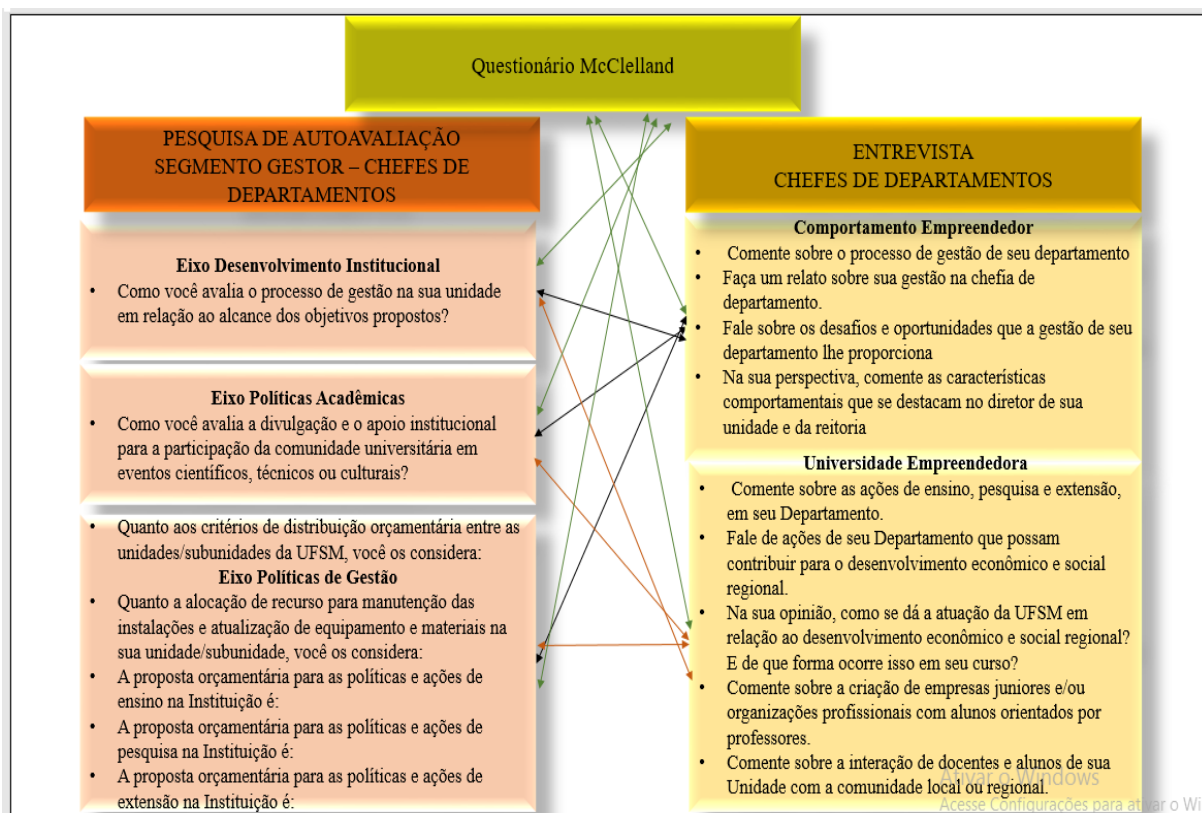
Na sequência, na seção 5.3.2 se apresentam os resultados da Autoavaliação Institucional e os resultados obtidos por Lorentz (2015) com os gestores diretores da UFSM.

5.3.2. Apresentação dos resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016/UFSM, segmento gestor e dos resultados da pesquisa de Lorentz (2015)

Na metodologia, foi mencionado que se adotaria a Pesquisa de Autoavaliação Institucional, especificamente, em relação aos dados pertinentes ao segmento gestor e que esses seriam utilizados na triangulação, tendo em vista que os referidos dados apresentam pertinência e aderência ao terceiro objetivo específico desta pesquisa: associar o comportamento empreendedor com a percepção dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional.

A pesquisa de autoavaliação na UFSM é aplicada aos diferentes segmentos, no entanto, nesse estudo, verificou-se apenas as respostas dos chefes de departamentos na função de gestores. Além disso, considerou-se para efeito de análise apenas as questões que apresentavam correspondência com as questões abordadas nas entrevistas e no questionário de McClelland (MANSFIELD et al.,1987), como ilustrado na figura 14.

Figura 14 - Associação entre resultados quantitativos, qualitativos e autoavaliação institucional 2016/UFSM, segmento gestor dos chefes de departamentos



Fonte elaborado pela autora com base em Lorentz (2015).

Seis dos doze chefes de departamentos não responderam à pesquisa de autoavaliação, esse fato desperta curiosidade, tendo em vista que essa pesquisa visa buscar junto à comunidade universitária, aspectos relevantes para o aperfeiçoamento e crescimento da Universidade, sendo o ponto de vista dos chefes de departamentos importante subsídio para a elaboração de 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 autora escolheu dentre as questões propostas na pesquisa de Autoavaliação apenas aquelas que apresentavam coerência com as questões desenvolvidas nas entrevistas realizadas junto aos chefes de departamentos, conforme pode ser visualizada na Figura 14 e no Quadro 31 onde foram transcritas as questões analisadas.

Dessa forma, foi possível realizar uma associação entre as respostas dos chefes de departamentos da UFSM na Pesquisa de Autoavaliação (2016), com os resultados da análise das entrevistas desses gestores e, posteriormente, com os resultados da pesquisa quantitativa respondida pelos chefes de departamentos entrevistados. Isso ocorre na seção 5.3.3.

O quadro 31 mostra as questões destacadas para as análises provenientes das respostas dadas na Pesquisa de Autoavaliação Institucional.

Ressaltasse que E1, E7, E9, E10, E11 e E12, não responderam a mesma, por isso não se encontram no quadro.

Quadro 31 - Pesquisa de Autoavaliação 2016/UFSM – Questões que apresentam aderência às questões deste estudo

CHEFES DE DEPARTAMENTOS						
Desenvolvimento Institucional						
Questões	E2	E3	E4	E5	E6	E8
Q1-Como você avalia o processo de gestão na sua unidade em relação ao alcance dos objetivos propostos?	Bom	Bom	Bom	Regular	Regular	Bom
Comentários, Críticas e ou sugestões	NR	NR	NR	NR	QA *	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?	Bom	Bom	Bom	Excelente	Bom	Regular
Políticas de Gestão						
Q3-Como você avalia os critérios de distribuição orçamentária entre as unidades/subunidades da UFSM?	Regular	Bom	Bom	Ruim	Regular	Regular
Q4-Como você avalia a alocação de recursos para a manutenção das instalações e atualização de equipamentos e materiais na sua unidade/subunidade?	Regular	Regular	Bom	Péssima	Regular	Regular
Q5-Como você avalia os recursos financeiros disponibilizados para as políticas e ações de ensino na Instituição?	Regular	Regular	Bom	Regular	Regular	Regular
Q6-Como você avalia os recursos financeiros disponibilizados para as políticas e ações de pesquisa na Instituição?	Regular	Bom	Bom	Ruim	Regular	Regular
Q7-Como você avalia os recursos financeiros disponibilizados para as políticas e ações de extensão na Instituição?	Regular	Regular	Bom	Regular	Regular	Regular
Comentários, Críticas e ou sugestões	NR	NR	NR	NR	QA **	NR

Fonte: Elaborado pela autora com base na Pesquisa de Autoavaliação UFSM 2016.

Legenda - NR – Não respondeu; QA – Questão Aberta * A gestão poderia ser enormemente melhorada com ferramentas de apoio, com calendários e planejamento compatíveis.

** De forma geral, a alocação de recursos é regular de forma geral. Mas percebo que a manutenção das instalações é precária, e não acredito que a alocação de recursos seja a causa principal dessa precariedade.

Também se evidencia, nessa seção, os resultados da pesquisa intitulada “O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora”, realizada por Lorentz (2015) com os diretores de centro da UFSM, e que foram utilizados para atender ao quarto passo da triangulação.

Como resultado Lorentz (2015) destacou que “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”. Nesse sentido, essa autora percebeu que a presença ou não das características empreendedoras influenciavam a percepção em relação a universidade empreendedora, ou seja, os entrevistados que possuíam CCEs altas, apresentavam uma alta percepção da UE e vice-versa. Quanto a comparação da associação do comportamento empreendedor e a percepção da universidade empreendedora com os resultados da autoavaliação institucional, Lorentz (2015) relata: “evidenciou-se inconsistências entre a práxis e a retórica, confirmando que os gestores, apesar de possuírem características empreendedoras, não se envolvem com o processo de autoavaliação”.

Salienta-se que Lorentz (2015) utiliza o termo comportamento empreendedor como símile ao de características empreendedoras, tendo em vista que segundo essa autora “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”. Nesse sentido, são feitas as comparações entre os dois trabalhos.

A partir da apresentação dos dados da Autoavaliação Institucional 2016/UFSM, segmento gestor, dos chefes de departamentos e dos resultados da pesquisa de Lorentz (2015), expõe-se os demais passos da triangulação.

5.3.3. Associação dos resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, com os resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016, segmento gestor, dos chefes de departamentos

Nessa pesquisa, adotou-se os mesmos procedimentos de análise adotado por Lorentz com o intuito de atender ao terceiro objetivo específico de associar o comportamento empreendedor com a percepção dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional. Nesse sentido, considerou-se que o comportamento empreendedor pode ser identificado nos indivíduos, verificando-se as características empreendedoras, relacionadas as dimensões realização, planejamento e poder. (MSI, 1990). As CCEs são apresentadas no quadro 3 deste estudo. Por outro lado, a percepção

em relação à universidade empreendedora, será analisada considerando as características de uma universidade empreendedora, de acordo com Guarany (2010) (FIGURA 2 - deste estudo).

Nessa lógica, com a intenção de associar os resultados encontrados nas abordagens quantitativa e qualitativa, com os da pesquisa de Autoavaliação Institucional dos chefes de departamentos, utilizaram-se os resultados: da aplicação do questionário sobre características empreendedoras de McClelland (MANSFIELD et al., 1987), os das categorias não a priori (características comportamentais empreendedoras e atividades de extensão como universidade empreendedora), definidas a partir das similitudes dos relatos dos entrevistados da pesquisa qualitativa e os da Pesquisa de Autoavaliação Institucional 2016, relativas ao segmento gestor dos chefes de departamentos.

Destaca-se que foi adotada a categoria atividades de extensão como universidade empreendedora, pois foi o viés detectado nas falas dos entrevistados, quando se questionava sobre desenvolvimento econômico e social, transferência de conhecimentos a comunidade e interação com a comunidade, pilares esses da universidade empreendedora.

Com a finalidade de facilitar o processo de análise, criou-se o Quadro 32 - Influência das CCEs e a Percepção quanto à Universidade Empreendedora – que apresenta uma associação entre as categorias dos construtos, e a verificação da aderência de tal associação com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação 2016/UFSM.

A análise quantitativa ocorreu com base nos resultados das médias das características empreendedoras obtidos por meio do questionário de McClelland (MANSFIELD et al., 1987). Destaca-se, com relação a esses resultados, que para fins de associação foram utilizadas as intensidades das CCEs, conforme escala adotada na abordagem quantitativa com seguinte classificação: pontuação abaixo de 15, a CCE é considerada inexistente; de 15,01 a 17,50 é de intensidade muito baixa; de 17,51 a 20 é baixa, entre 20, 01 e 22,5 é alta e de 22, 51 a 25 é tratada como muita alta.

A análise qualitativa se deu com base em uma escala de frequência de três níveis (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, na seção 3.5 – triangulação dos dados. Diante disso, a análise considerou a frequência (BARDIN, 2011) nos relatos de possíveis características empreendedoras (MSI, 1990) e a percepção acerca de universidade empreendedora (GUARANY, 2010), dos dados qualitativos.

Primeiro, no intuito de facilitar a compreensão, realizou-se a análise no sentido vertical dos resultados quantitativos e qualitativos, onde foi possível identificar os entrevistados que

apresentam tais características; posteriormente, a análise no sentido horizontal, que representa a associação das características empreendedoras e a percepção de universidade empreendedora por parte dos gestores participantes da pesquisa qualitativa; e, por fim, a associou-se os resultados encontrados nas referidas análises com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação 2016/UFSM.

Na análise dos relatos das entrevistas surgiu a categoria Características Comportamentais Empreendedoras dos Gestores, onde destacaram-se as características Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Estabelecimento de Metas e Busca de Informações.

A característica Persistência, na abordagem qualitativa, despontou em sete dos relatos dos entrevistados como sendo de frequência alta², em três como média e em uma como baixa, podendo essa última ser observada no relato de E6:

Eu gosto de desafios, eu gosto de desafios. Eu costumo comentar com meus alunos, eu gosto do desafio enquanto ele se revelar um desafio, no momento que eu tenho a solução dele, ele me desestimula completamente. Então, na verdade, sim, eu gosto de desafios, mas no momento que tenho a solução, eu gostaria que outro implementasse essa solução. (E6)

A característica Persistência, no enfoque qualitativo, pode ser constatada na maioria dos chefes de departamento. A mesma característica, por sua vez, na abordagem quantitativa, apresentou a média de 17,70, considerada baixa, ou seja, ela apareceu com frequência muito baixa em oito dos entrevistados, baixa em dois e alta entre dois deles, conforme pode ser observado no Quadro 32. A Persistência segundo McClelland (MSI, 1990) significa agir diante de um obstáculo significativo, agir repetidamente ou mudar de estratégia para atingir um desafio e superar um obstáculo, assumir a responsabilidade pessoal por atingir metas. Assim, é fundamental para o desempenho do cargo de gestão e necessita ser fortalecida junto aos chefes de departamento.

Com relação a característica Exigência de Qualidade e Eficiência, que também foi destacada pelos chefes entrevistados, o resultado qualitativo revela que ela apresentou frequência alta em oito das falas dos entrevistados, média em quatro e baixa em um dos relatos.

2 - Apresentadas e analisadas no tópico, 5.2.2.3 deste trabalho

Na pesquisa quantitativa essa CCE apresentou uma média de 17,70, que corresponde a uma intensidade baixa entre os entrevistados. Assim nessa abordagem, essa CCE não está presente no perfil de dois entrevistados, apareceu com frequência muito baixa em dois, baixa em seis e alta entre dois dos chefes de departamentos. As respostas dadas pelos gestores em suas falas, considerando qualidade importante para o desempenho de suas tarefas, encontram respaldo em Molano (2016) ao afirmar que a qualidade é necessária na educação devido aos avanços da sociedade contemporânea, ela tem sido exigida cada vez mais por meio de avaliações do ensino superior e a responsabilidade da melhoria da qualidade é de responsabilidade dos próprios professores e gestores, por meio da busca do seu desenvolvimento. Diante do reconhecimento da necessidade dessa característica e da mesma apresentar uma pontuação quantitativa baixa, percebe-se a necessidade de a mesma ser desenvolvida entre os chefes de departamento para melhorar o desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A característica Estabelecimento de Metas, na abordagem qualitativa foi identificada com frequência alta em nove e baixa em três dos entrevistados. Essas frequências indicam que provavelmente ela esteja presente entre os entrevistados. Na pesquisa quantitativa, ela apresentou a média de 21,40, a mais alta entre todas as CCEs, o que confirma sua presença entre a maioria dos 12 entrevistados. Pode-se inferir que os entrevistados consideram as metas que são desafiantes e tem significado pessoal, tendo em vista que nos relatos surgiram, principalmente, trechos (já destacados na abordagem qualitativa) referentes aos seus sonhos de se tornar professor e não com vistas ao planejamento da Instituição.

Com relação à característica Busca de Informações na perspectiva qualitativa, percebeu-se sua presença com frequência alta em oito dos entrevistados e média em quatro deles. Esse resultado evidencia que, aparentemente, existe essa característica entre os chefes de departamentos entrevistados. Por outro lado, o resultado deste traço comportamental no enfoque quantitativo, apresentou uma média de 20,80, pontuação considerada alta em um perfil empreendedor. Sendo que, em 8 dos respondentes apresentou-se como baixa, alta em dois e muito alta entre os outros dois dos doze gestores questionados. Considerando que segundo Simon (1979), as informações, quando disponíveis para o indivíduo, são relevantes para o processo de tomada de decisões. Nesse contexto, observou-se que a Busca de Informações foi uma das CCEs que apresentou níveis mais altos entre os chefes de departamentos, isso pode indicar a preocupação dos mesmos em aprender o funcionamento da Instituição a fim de facilitar e qualificar seu trabalho, além de buscar subsídios para facilitar as tomadas de decisões. Isso pode ser percebido na fala de E1:

[...]em termos de conhecimento de normas da universidade que elas existem, mas não são suficientemente divulgadas, não se sabe exatamente, as vezes até a gente conhece, não sabe exatamente ah qual é a dimensão que aquilo ali pode tomar [...] Então, isso foi bem diferente, conhecer melhor a instituição, ah poder aprimorar algumas coisas isso teve ahhh desafios. (E1)

Presumindo-se a extensão como universidade empreendedora, considerou-se a análise da percepção dos entrevistados, onde surgiu a relação da extensão com a Transferência de Conhecimentos, Desenvolvimento Econômico e Social e Interação com a Comunidade, características da universidade empreendedora.

Quanto à categoria de Atividades de Extensão relacionada a Transferência de Conhecimentos, dos doze entrevistados dez apresentaram frequência alta, um apresentou frequência média e um baixa. Lembrando-se que a visão dos entrevistados é em relação a projetos de extensão como transferência de conhecimento à sociedade, o que não condiz com a visão de Guarany (2010) que afirma que a universidade empreendedora prioriza a transferência de tecnologias para empresas existentes ou gerar novos empreendimentos.

Com relação a extensão ligada ao Desenvolvimento Econômico e Social, todos os entrevistados entendem que o departamento ou a UFSM, contribuem para o desenvolvimento econômico e social regional. Entre eles alguns afirmam que a cidade não seria o que é sem a instituição como verifica-se nas falas de E9 e E10:

Bom a arrecadação da UFSM aqui é maior que a do município. Então Santa Maria é o que é hoje, eu acredito pela em função da Universidade, claro tem os militares também, mas principalmente eu acho em função da Universidade. [...] então acho que tudo isso influencia também, aumenta melhora o desenvolvimento tanto da cidade aqui como regional também. (E9)

O desenvolvimento social, econômico todo o dinheiro que entra para a Universidade é aplicado na região aqui e toda a tecnologia da Universidade é repassada para a comunidade, então ela, a cidade vive mais em função da Universidade. (E10)

Ressalta-se que esse entendimento dos entrevistados chefes de departamentos é o mesmo percebido por Lorentz (2015), nas entrevistas com os diretores de centro da UFSM, onde ela afirmou que se evidenciou que os diretores compreenderam que a contribuição da UFSM enquanto fomentadora do desenvolvimento econômico e social, se dá 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, como ressaltado por Guarany (2010). Mesmo com outra visão, esse resultado demonstra que a maioria dos entrevistados identificou o papel da universidade como importante propulsora do desenvolvimento econômico e social da região, ponto esse considerado importante para

consolidação de uma universidade empreendedora (GUARANYNS, 2010)

Ao se observar a extensão relacionada com a Interação com a Comunidade, observou-se que a maioria dos entrevistados disse realizar alguma ação de interação junto à comunidade, tendo em vistas que onze dos entrevistados tiveram frequência alta e um média. Verificou-se que muitas ações são desenvolvidas junto à comunidade por meio da extensão, conforme relato da maioria dos entrevistados. Existem, também, algumas atividades consideradas de ensino que fazem parte da formação curricular como os estágios supervisionados verificado na fala de E11:

Na verdade, assim como eu te disse como nós trabalhamos o nosso departamento principalmente ele trabalha com estágios supervisionados, [...] porque a nossa função é formação de professores e os nossos futuros professores vão desenvolver atividades qualificadas lá nas comunidades aonde eles vão fazer os estágios supervisionados. (E11).

Novamente, ocorrem atividades de interação mas não dentro da proposta de criação de empresas ou transferência de tecnologias para empresas estabelecidas, como é a proposta de Guaranyns (2010) para uma universidade empreendedora, porém lembra-se que para Guerra e Graziotin (2010), 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).

Encerrando-se a avaliação, no sentido vertical, apresenta-se na sequência o quadro 33 com os resultados encontrados.

Quadro 32 - Influência das CCEs e a percepção quanto à Universidade Empreendedora

Entrevistados	Análise Quantitativa					Análise Qualitativa							Associação CCEs e UE	Autoavaliação 2016/UFSM							Reflexões		
	CCEs					CCEs				Extensão como UE				Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7			
	Intens. CCEs	Pers.	Exig. Qual. Efic.	Est. de Metas	Busca de Inf.	Pers.	Exig. Qual. Efic.	Est. de Metas	Busca de Inf.	Transf. Conhec.	Desenv. Econ. e Social	Inter. c/ a comun.											
E1	Z	MZ	Z	X	X	Y	X	Z	X	X	X	X	CCEB-CCEA-UEA	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CR	
E2	Z	MZ	Z	X	Z	X	Y	X	Y	X	X	X	CCEB-CCEM-UEA	B	B	R	R	R	R	R	R	R	CR
E3	X	MZ	MX	MX	X	X	X	X	Y	Z	X	X	CCEA-CCEA-UEA	B	B	B	R	R	B	R	R	CO	
E4	MZ	Z	MZ	MZ	Z	Y	X	X	Y	X	X	X	CCEB-CCEM-UEA	B	B	B	B	B	B	B	B	B	CO
E5	Z	MZ	Z	MX	Z	X	X	X	X	X	X	X	CCEB-CCEA-UEA	R	E	RU	P	R	RU	R	R	CR	
E6	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Y	Z	X	Y	X	X	CCEB-CCEB-UEA	R	B	R	R	R	R	R	R	R	CO
E7	X	X	X	X	MX	X	X	X	X	X	X	X	CCEA-CCEA-UEA	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CR
E8	Z	MZ	I	X	Z	X	X	X	X	X	X	X	CCEB-CCEA-UEA	B	R	R	R	R	R	R	R	R	CR
E9	Z	MZ	MZ	X	Z	X	Z	X	X	X	X	X	CCEB-CCEA-UEA	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CR
E10	Z	Z	Z	MX	Z	Y	Y	Z	X	X	X	X	CCEB-CCEM-UEA	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CR
E11	Z	MZ	Z	Z	Z	X	X	X	X	X	Z	X	CCEB-CCEA-UEA	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CR
E12	Z	MZ	I	X	MX	Z	Y	X	X	X	X	X	CCEB-CCEA-UEA	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	CR

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lorentz (2015).

LEGENDA: MX-CCE FREQUENCIA MUITO ALTA; X-CCE FREQUÊNCIA ALTA; Y-CCE FREQUÊNCIA MÉDIA; Z- CCE FREQUÊNCIA BAIXA; MZ- CCE-FREQUENCIA MUITO BAIXA; I-CCE INEXISTENTE; CCEA- CCE “FREQUÊNCIA ALTA”; CCEM- CCE FREQUÊNCIA MÉDIA”; CCEB – CE FREQUÊNCIA BAIXA” OU “MUITO 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; E- EXCELENTE; B- BOM; R- REGULAR; RU- RUIM; P-PÉSSIMO; CR- CURIOSO; CO- COERENTE

O Quadro 32, também, contém a análise horizontal dos resultados, que foi elaborada mediante a associação dos resultados quantitativos das CCEs, com as categorias de análise não a priori encontradas no estudo qualitativo, relacionadas às CCEs e à universidade empreendedora e por último com os resultados da Pesquisa de Autoavaliação 2016/UFSM.

Dando continuidade as análises dos resultados, realizou-se a análise horizontal onde foi possível se identificar a associação, por entrevistado, das CCEs (resultados quantitativos e qualitativos) com a percepção em relação à universidade empreendedora.

Observou-se que os entrevistados E3 e E7 apresentaram “frequência alta” para características empreendedoras na análise quantitativa, qualitativa e percepção para universidade empreendedora. Os entrevistados E1, E5, E8, E9, E11, E12 apresentaram “frequência baixa” para as CCEs na análise quantitativa, frequência alta para as CCEs na análise qualitativa e frequência alta para percepção da universidade empreendedora. Os entrevistados E2, E4, E10 apresentaram frequência baixa para as CCEs na análise quantitativa, frequência média, das mesmas, na análise qualitativa e frequência alta com relação a percepção de universidade empreendedora e E6 apresentou frequências baixa na pesquisa quantitativa e na qualitativa e frequência alta com relação à universidade empreendedora.

No que se refere a análise qualitativa, cujos resultados refletiram as percepções dos entrevistados com relação as suas crenças, pode-se inferir que os entrevistados em sua maioria (8) apresentam CCEs altas e possuem percepção alta sobre o que consideram uma UE. Isso encontra respaldo em Wood e Bandura (1989) que explanam que as pessoas procuram combinar suas concepções e suas ações. E em Wollheim (1971) e Bion (1966) quando afirmam que o ser humano se comporta a partir de suas concepções (crenças, valores, princípios, dentre outros), sendo suas percepções baseadas nessas concepções, por sua vez o comportamento um reflexo de suas percepções.

Contudo as características empreendedoras apresentaram resultados diferentes nas análises quantitativas e qualitativas, enquanto na primeira elas foram baixas ou muito baixas entre todos os entrevistados, com exceção de E3 e E7, na segunda ela apresentou resultados avaliados como altos ou médios e somente um baixo. Isso leva a pressupor que a avaliação feita pelos entrevistados nem sempre condiz com o que acontece na realidade do trabalho. Essa inferência é reforçada ao se observar os resultados da Autoavaliação Institucional, pois enquanto afirmam buscar informações, exigir qualidade e eficiência, estabelecer metas e serem persistentes, nem responderam ao instrumento de Autoavaliação que objetiva qualificar e buscar melhorias para a instituição, como pode ser observado, nos resultados verificados, dos entrevistados E1, E5, E7, E9, E10, E11, E12.

Os atuais administradores da educação, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar e assumir o papel de gestores nas Instituições de Ensino em que trabalham, além disso os postos de comando em uma universidade federal não exigem do professor de ensino superior as mesmas competências das atividades de pesquisa, de extensão e de ensino (BARBOSA; MENDONÇA, 2015). Considerando essa perspectiva, os resultados nos levam a inferir que a falta de preparo (resultado abordagem qualitativa) e as características empreendedoras terem apresentado pontuação baixa (resultado abordagem quantitativo) podem se refletir nas dificuldades de gestão de pessoas e de planejamento.

O inverso também pôde ser observado nos resultados encontrados, quando se constatou que E3, que possui as CCEs num nível alto tanto nos resultados quantitativo quanto nos qualitativos, pareceu ter menos problemas de gestão, admitindo utilizar o planejamento de modo habitual e de ser reconhecido por ter resolvido problemas de gestão de pessoas, embora acredite não estar preparado para os cargos de gestão, como observa-se nos relatos que seguem:

Começa por aí, que existe um planejamento, dessa parte financeira. E também existe sempre o planejamento das, das, das metas da... que vão ser realizadas durante o ano. Qual é a prioridade desse ano, assim, para o departamento? Se vamos avançar por aqui, por ali, né. Porque é... se você tivesse mais recurso pra investir, nós temos uma quantia enorme de demandas. (E3)

Eu gosto de... de trabalhar com as pessoas, e... e nós tínhamos, assim, um departamento que ele era bem... bem polêmico, né. [...] departamento problemático e nós conseguimos assim é... com outro tipo de tratamento, né, que a nossa antecessora, não tivesse feito bem esse trabalho, mas a gente conseguiu harmonizar um pouco, né. Tanto que a gente chega por aí, em outros lugares... “ué, o que que está acontecendo lá na Química? Está tão tranquilo! Aquelas coisas lá...” então, eu acho assim, a gente acabou fazendo um bom trabalho, assim, quanto, enquanto se trata de pessoas, né. E... e também na parte administrativa, na parte física, então do... departamento. (E3)

Mas é gratificante, assim, realmente, trabalhar com pessoas, com a gestão de uma maneira geral, né. Então eu até recomendo sempre, né. Tem gente que é talhado pra isso, mas nós é... não somos preparados e a gente entrando por necessidade, né. (E3)

Aparentemente, pode-se inferir que a baixa intensidade das CCEs, média geral de 18,80 pode estar associada a percepção dos entrevistados têm da UE, quando questionados sobre o tema eles referem-se a mesma como atividades de extensão. Não houve menção nos seus relatos, de pensamentos relacionados aos conceitos tradicionais de universidade empreendedora, referenciados por Clark (2006), Etzkowitz (2013) e Guarany (2010), onde colocam que a universidade empreendedora tem como missões: o ensino, pesquisa e desenvolvimento econômico e social, sendo os dois primeiros com foco na transferência de conhecimento, sobretudo tecnologia, para o setor produtivo através da geração de empresas e da elevação do nível tecnológico das empresas existentes atuando para o desenvolvimento regional. Assim, no contexto, dos resultados encontrados, os entrevistados focalizam a extensão

como atividades desenvolvidas por uma universidade empreendedora e não a transferência de conhecimento para uso comercial.

Prosseguindo-se a análise dos resultados desse passo da triangulação, apresenta-se a seguir a associação entre os resultados encontrados a partir da entrevista, realizada na pesquisa qualitativa, e a Pesquisa de Autoavaliação. Nesse sentido, foram considerados só os resultados qualitativos das CCEs, comparando-os com os da Autoavaliação Institucional, esse procedimento se deve, ao fato de seguir a metodologia adotada em Lorentz (2015), possibilitando a comparação entre os dois trabalhos.

Os resultados dos relatos de E1, E7, E9, E10, E11, E12 apresentaram frequência alta ou média para as CCEs e alta para a percepção em relação à universidade empreendedora, curiosamente não responderam à Pesquisa de Autoavaliação Institucional. Isso leva-se a inferir que o discurso nem sempre se sustenta na prática. Essa citação alcança respaldo nos resultados do trabalho de Vale (2014), que realizou um estudo sobre o processo de autoavaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES (Universidade Federal do Maranhão), onde ela constatou que mesmo apresentando CCEs altas os gestores não se envolvem com o processo de autoavaliação, necessário para o aprimoramento das atividades institucional, essa constatação pode representar uma lacuna entre esse processo e as práticas efetivas de gestão.

Os entrevistados E2, E8 apresentaram frequência alta ou média para as CCEs e alta para a percepção em relação à universidade empreendedora, curiosamente, responderam predominantemente a frequência regular em suas respostas à autoavaliação (ponto intermediário da escala, no qual não se concorda e nem discorda da afirmação questionada), esse padrão nas respostas, aparentemente, indica uma certa indiferença e a falta de comprometimento, o que não condiz com o perfil empreendedor.

O E3 apresentou frequências altas para CCE e para a percepção em relação à universidade empreendedora e em suas respostas, na autoavaliação predominou o conceito bom, sendo coerente com sua atitude empreendedora.

O entrevistado E4 apresentou frequência alta ou média para as CCEs e alta para a percepção em relação à universidade empreendedora, teve coerência nas suas respostas, quando atribui conceito bom as perguntas da autoavaliação.

O E5 apresentou frequência alta ou média para as CCEs e alta para a percepção em relação à universidade empreendedora. Curiosamente, percebeu-se que as respostas do entrevistado revelam insatisfação, que não condiz com o comportamento empreendedor.

Aparentemente, essa insatisfação pode estar relacionada às questões pessoais do gestor com a direção de sua unidade, como percebe-se na fala do entrevistado:

“ [...] só para dar um exemplo um assunto que a gente gostaria que fosse rediscutido aqui no centro é a questão das bolsas PRAE né, porque nosso departamento não tem nenhuma bolsa PRAE daí tem departamentos que tem um monte a gente não sabe porque , a gente queria reorganizar, nunca saiu essa discussão , eu já pedi, pedi pra pôr em pauta, então ahh esquecemos, eu acho que deveria então eu acho que deveria haver mais organização assim por parte da direção , da reitora como eu disse eu tenho pouco contato.” (E5)

O entrevistado E6 apresentou frequência baixa em relação as características empreendedoras e percepção alta com relação à universidade empreendedora apresentou em suas respostas na autoavaliação predominantemente “regular” (posição intermediária na escala, reflexo de provável indiferença) e foi o único a apresentar críticas, demonstrando sua visão pessoal de insatisfação o que é coerente com a baixa frequência das CCEs em seu perfil.

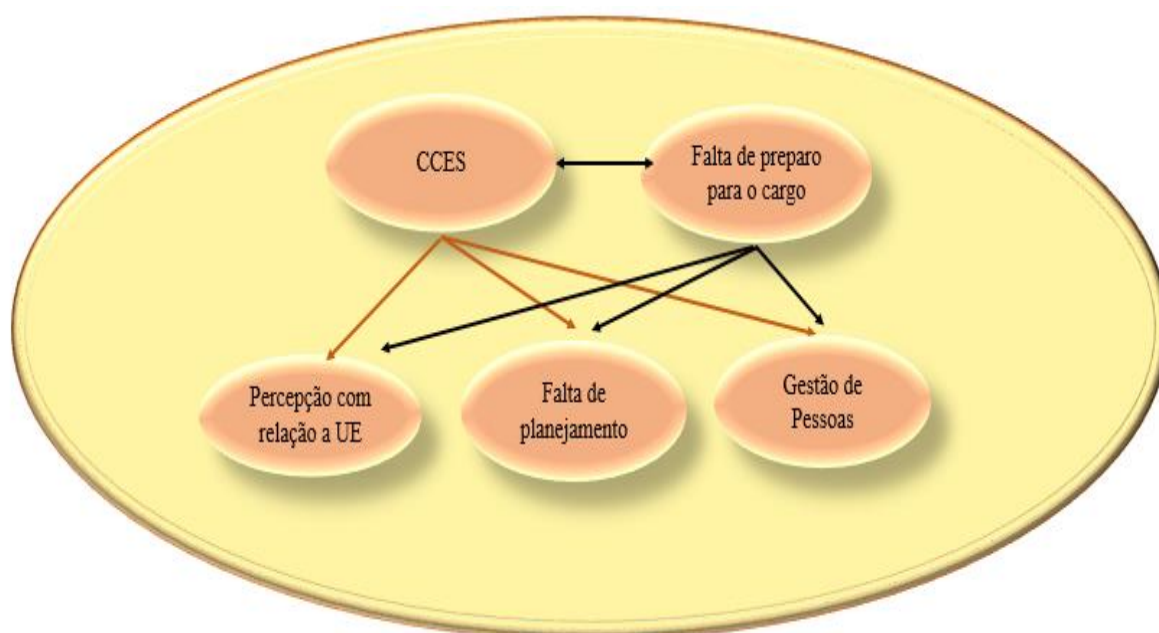
Esse contexto pode indicar necessidade de maiores investigações, pois a Autoavaliação Institucional, segundo Vale (2014), tem a finalidade de sistematizar informações, analisar coletivamente os significados das realizações dos gestores, desvendar formas de organização, administração e ação, identificar pontos fracos, fortes e potencialidades, e estabelecer estratégias de superação de problemas. Nesse sentido, os resultados da Autoavaliação institucional são importantes para o processo de planejamento e para o exercício da função de chefes de departamento.

Convém destacar, o descaso e a falta de comprometimento revelado nas respostas dadas a pesquisa de autoavaliação, aparentemente, isso pode indicar que as falas reveladas na abordagem qualitativas nem sempre condizem com a realidade, como já foi mencionado em parágrafos anteriores. Por outro lado, leva a se inferir que os resultados quantitativos podem refletir, verdadeiramente, a intensidade baixa das CCEs no perfil dos chefes de departamentos, bem como a baixa percepção em relação a UE sobre o prisma de promover o desenvolvimento econômico, por meio de atividades que gerem novas empresas e priorizem a transferência de tecnologia para àquelas já existentes. (Guaranys, 2010)

Finalizando, esse passo da triangulação, considerou-se que características de comportamento empreendedor como busca de oportunidade e iniciativas (fazer as coisas antes de ser forçado pelas circunstâncias), exigência de qualidade e eficiência (fazer as coisas da melhor forma, que atenda a padrões previamente combinados), comprometimento (assume responsabilidade pelo atingimento de metas) (MSI, 1990) , que apresentaram baixa intensidade, na pesquisa quantitativa, nos perfis dos gestores entrevistados, também podem ser uma das causas da baixa participação dos mesmos na Pesquisa de Autoavaliação Institucional.

A figura 15 sintetiza esse passo da triangulação, que visa atender ao terceiro objetivo específico.

Figura 15 - Síntese dos resultados encontrados na triangulação da pesquisa com chefes de departamentos



Fonte: Elaborada pela autora.

Prosseguindo-se na triangulação realizou-se o quarto passo com mostrado a seguir.

5.3.4. Associação dos resultados encontrados na triangulação, da pesquisa com os chefes de departamentos com os resultados encontrados na pesquisa de Lorentz (2015), realizada com gestores diretores

Inicialmente, apresenta-se no quadro 33, os resultados encontrados na pesquisa qualitativas dos dois estudos que estão sendo triangulados nessa etapa do trabalho.

Quadro 33 - Resultados da pesquisa qualitativa dos chefes de departamentos e dos diretores da UFSM (LORENTZ; 2015)

ASSOCIAÇÃO CCES E UE DOS CHEFES DE DEPARTAMENTO	ASSOCIAÇÃO CE E UE DOS GESTORES DIRETORES (LORENTZ, 2015)
CCEA-UEA	CEA-UEA
CCEM- UEA	CEB-UEB
CCEA-UEA	CEM- UEM
CCEM- UEA	CEM- UEM
CCEA-UEA	CEA- UEA
CCEM- UEA	CEA- UEA
CCEA-UEA	CEM-UEM
CCEA-UEA	CEB-UEA
CCEA-UEA	CEA- UEA
CCEM- UEA	CEA-UEA
CCEA-UEA	CEM- UEM
CCEM- UEA	CEM- UEM

Fonte: elaborado pela autora

LEGENDA- CCEA- CCES “FREQUÊNCIA ALTA”; CCEM- CCES FREQUÊNCIA MÉDIA”; CCEB - CCES- FREQUÊNCIA BAIXA”; CEA – CARACTERÍSTICA EMPREENDEDORAS “FREQUENCIA ALTA”; CEM CARACTERISTICAS EMPREENDEDORAS “FREQUENCIA MÉDIA”; CEB CARACTERÍSTICA EMPREENDEDORAS “FREQUENCIA BAIXA”; UEA: PERCEPÇÃO UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA “FREQUÊNCIA ALTA”; UEM: PERCEPÇÃO UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA “FREQUÊNCIA MÉDIA”; UEB- PERCEPÇÃO UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA “FREQUÊNCIA BAIXA”.

Na abordagem qualitativa, conforme pode ser verificado no Quadro 33, as características empreendedoras dos chefes de departamentos tiveram frequências um pouco mais altas do que a encontrada na pesquisa de Lorentz (2015) com os gestores diretores da UFSM, tendo em vista que os segundos apresentaram dois entrevistados com frequência baixa e os primeiros nenhum.

Na abordagem quantitativa verificou-se que nem sempre o discurso corresponde a práxis, a maioria dos chefes de departamentos (nove) apresentaram as CCEs em frequência baixa, um muito baixa e somente dois altas. A partir desse resultado, infere-se que pode ter havido uma autoimagem excessivamente favorável na pesquisa qualitativa, o que não ocorreu na quantitativa pelo uso do fator de correção adotado no questionário de McClelland (MANSFIELD et al., 1987), que tem a função de corrigir essas possíveis distorções. Como não foi adotada como metodologia a abordagem quantitativa, na pesquisa de Lorentz (2015), não pôde ser feita essa verificação junto aos diretores.

Os dois grupos apresentaram dificuldades com relação a categoria Planejamento. Entre os diretores, 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”. Entre os chefes de departamento surgiu a categoria a posteriori falta de planejamento, sendo relatada entre onze dos entrevistados visões equivocadas sobre essa atividade. Esse fato pressupõe-se relevante tendo em vista que a atividade de Planejamento é essencial para o exercício de cargos de gestão em uma Universidade. (ALVES, 2016)

A falta de preparo para o exercício do cargo surgiu como resultado das entrevistas com os dois grupos de entrevistados. Entre os chefes de departamento apareceu a categoria Falta de preparo, aprendizagem e experiência. Junto aos diretores apareceu a falta de preparação e experiência para assumir cargos de gestão, dentro da categoria não a priori Estrutura e Gestão de Pessoas. Para Cooper e Mehta (2006) a preparação é um fator fundamental para o sucesso do empreendedor. Para Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) o comportamento empreendedor pode ser desenvolvido, cabendo aos gestores das organizações utilizarem as ferramentas adequadas para formar e estimular o desenvolvimento da cultura empreendedora. Na concepção de Soria, Closs e Ferreira (2012) as universidades podem criar estruturas internas para promover e coordenar a interação da Universidade Empreendedora. Nesse sentido, infere-se que a preparação para os cargos planejada pelas instituições pode fortalecer a intensidade das características empreendedoras e facilitar a percepção com relação a UE.

Da mesma forma, despontaram nos relatos dos dois grupos questões relativas a gestão de pessoas. Entre os chefes de departamentos foram citadas na categoria Gestão de Pessoas necessidades: de fazer cumprir horários entre os servidores; de harmonizar pessoas, ambiente; de buscar interação entre os pares; de gerir conflitos; de administrar egos; de motivar pessoas; além de dificuldades de lidar com as pessoas por falta de suporte Institucional. Já entre os diretores relataram, na categoria Estrutura e Gestão de Pessoas, pontos como: Gratificações não atrativas; número reduzido de servidores frente a expansão; Conflitos e diferenças entre pessoas e grupos. Na perspectiva de McClelland (MANSFIELD et al.,1987), os gestores necessitam formular e implementar estratégias, visando influenciar ou persuadir pessoas identificando elementos-chave para atuar como agentes capazes de viabilizar os objetivos pretendidos. Para Meyer Jr., Meyer e Rocha (2009) a qualificação e a atração de pessoas com o perfil desejado são prioridades para uma gestão empreendedora. Nesse sentido, a preparação para os cargos de gestão, envolvendo políticas de gestão de pessoas, e fortalecimento das CCEs, tais como a de Persuasão e Rede de Contatos, colaborarão para o desenvolvimento do perfil empreendedor e para as atividades de gestão de uma UE.

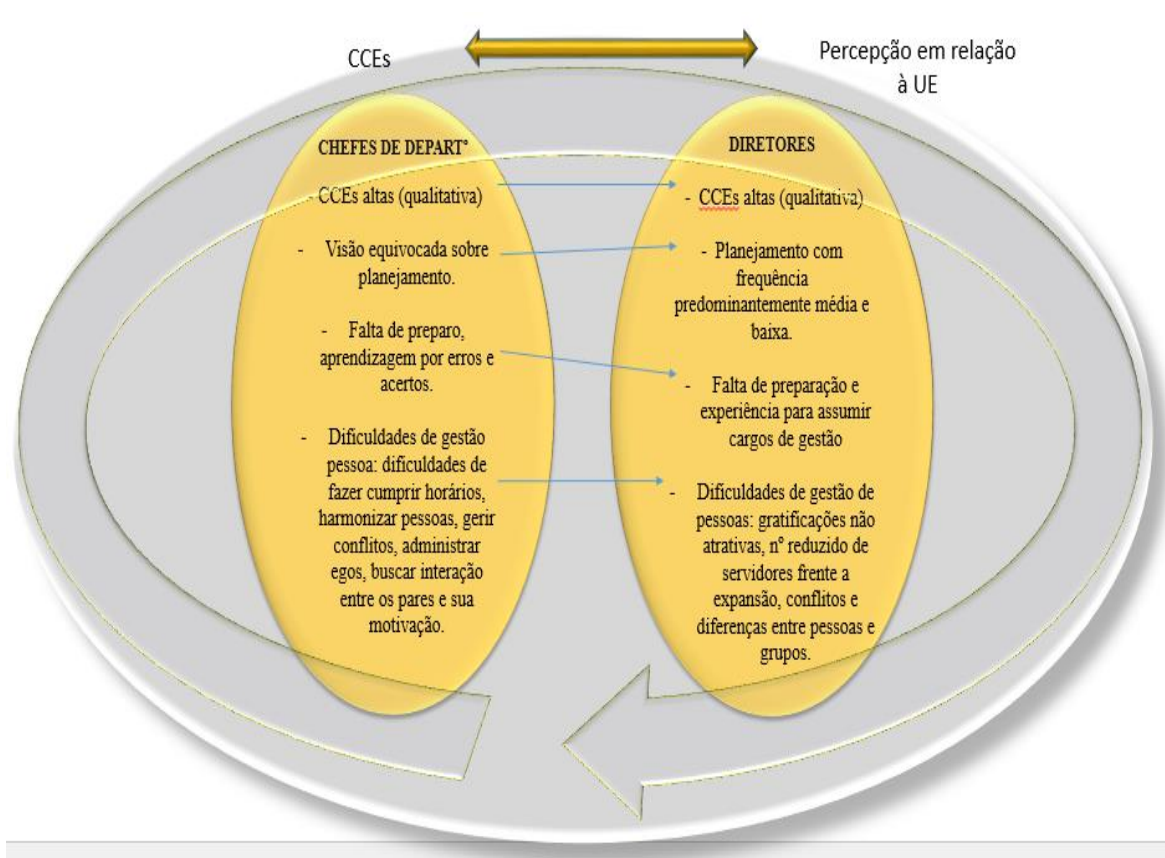
Analisando os resultados em relação a Universidade Empreendedora, na categoria Desenvolvimento Econômico e Social, os diretores da pesquisa de Lorentz (2015), entendem

que as unidades contribuem enquanto formadoras de profissionais; que as ações junto à comunidade são específicas e individuais; que ocorrem incentivos do governo para ocorrer esse desenvolvimento e enxergam que a UFSM promove o desenvolvimento como geradora de renda. Para os chefes de departamentos, o desenvolvimento econômico e social que a UFSM promove, ocorre por meio de projetos de extensão (que envolvem prestação de serviços, assessorias), por meio das atividades das incubadoras e por meio da renda gerada pela UFSM para a comunidade.

Quanto a Interação com a Comunidade, a visão dos diretores referenciada por Lorentz (2015) é de que se realizam muitas ações, mas de forma individualizada e que existe falta de divulgação e informação acerca dos projetos desenvolvidos junto à comunidade. Já sobre a ótica dos Chefes de departamentos essa interação acontece por meio de atividades de extensão.

A figura 16 mostra a associação dos resultados encontrados entre os dois níveis de gestão.

Figura 16 - Associação dos resultados dos chefes de departamentos com os dos gestores diretores da UFSM



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como sujeitos, 59 chefes de departamento da UFSM (de um total de 85), que responderam ao instrumento de mensuração das CCEs. Entre os 59 participantes, 12 foram selecionados para realizar as entrevistas.

O presente estudo teve como objetivo geral - analisar o comportamento empreendedor de chefes de departamento da UFSM e a percepção desses gestores quanto à universidade empreendedora -, sendo este integralmente alcançado. Isso se sustenta, em função de que, após a análise dos resultados das abordagens quantitativas e qualitativa, e da triangulação, percebeu-se que maioria dos respondentes apresentam as características comportamentais empreendedoras, assim como os entrevistados percebem que a universidade empreendedora se traduz em atividades de extensão.

Aparentemente, o nível de intensidade da presença das CCEs tem influência sobre a percepção quanto à universidade empreendedora. Nesse sentido, o resultado da abordagem qualitativa mostra que oito dos chefes de departamentos apresentaram frequência alta, três médias e um baixa para as CCEs. Todos os entrevistados mostraram frequência alta para a universidade empreendedora. Lembra-se que a abordagem qualitativa reflete a percepção dos entrevistados e que, segundo Wood e Bandura (1989), a percepção do indivíduo se dá a partir de suas crenças, valores e concepções.

Por outro lado, o resultado da abordagem quantitativa e aqueles referentes à pesquisa de autoavaliação sugerem que nem sempre a realidade percebida se sustenta nas práxis e que a baixa presença das CCEs nos chefes de departamentos pode levar a uma visão parcial da concepção de universidade empreendedora. Enquanto para a literatura UE é aquela em que o ensino e a pesquisa têm foco na transferência de conhecimento, principalmente, tecnologia para o setor produtivo, gerando empresas e atuando no desenvolvimento econômico regional (GUARANY, 2010), os entrevistados percebem a UE como sendo atividades de extensão que levam ao desenvolvimento regional.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM -, verificou-se que os 59 chefes de departamentos, que responderam ao questionário de McClelland (MANSFIELD, 1987) possuem as características comportamentais, ou seja, o comportamento empreendedor, já que são consideradas existentes a partir da pontuação 15, de um total de 25 pontos, sendo que a pontuação média do grupo foi de 18,56. Contudo, ressalta-se que as CCEs, embora existentes, apresentam média baixa, isso é reforçado ao se verificar a intensidade das mesmas, quando se

observou que somente as CCEs Busca de Oportunidade e Iniciativa, Comprometimento e Busca de Informações estão presentes em todos os respondentes. A CCE com média mais alta foi a Estabelecimento de Metas (20,61) e a mais baixa a Persuasão e Rede de Contatos com média de 16,54. Com relação, especificamente, aos 12 chefes de departamento que foram entrevistados, na abordagem quantitativa, eles apresentaram o comportamento empreendedor, sendo a média de sua pontuação é de 18,80, considerada baixa. Ao se verificar a intensidade, percebeu-se que estão presentes no seu perfil um número maior de CCEs do que no grupo geral de 59 chefes de departamentos, sendo inexistentes, somente, as CCEs Exigência de Qualidade e Eficiência, Correr Riscos Calculados, Persuasão e Rede de Contatos, Independência e Autoconfiança. A CCE com média mais alta foi a de Estabelecimento de Metas (21,40) e a mais baixa Correr Riscos Calculados (16,70).

No que se refere ao segundo objetivo - identificar a percepção dos gestores em relação à universidade empreendedora -, emergiram cinco perspectivas distintas a partir das entrevistas realizadas, tais enfoques foram compilados e originaram as categorias de análise não a priori apresentadas na abordagem qualitativa, são elas: Falta de Preparo e Aprendizagem; Gestão de Pessoas; Características Comportamentais Empreendedoras (Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Estabelecimento de Metas e Busca de Informações); Falta de Planejamento; Atividades de Extensão como Universidade Empreendedora (Transferência de conhecimento, Desenvolvimento econômico e social, Interação com a sociedade).

Diante disso, verificou-se que os chefes assumem o cargo sem preparo. Os entrevistados afirmam não existir essa preparação, na Instituição e que a falta de preparo leva ao processo de aprendizagem no próprio exercício da função e com o decorrer do tempo. Também alguns entrevistados colocam sobre a falta de predisposição em ocupar a função. Assim, a falta de preparo aliando-se a falta de predisposição de ocupar o cargo de chefia, provavelmente, resulte em dificuldades de desempenho no exercício do cargo de chefe de departamento.

A gestão de pessoas, com necessidade de harmonizar ambiente e pessoas, bem como suas dificuldades em gerir conflitos e administrar egos foram destacadas como uma das tarefas mais importantes da chefia. Destaca-se como curiosidade a forma passiva de alguns chefes em lidar com a necessidade de fazer cumprir os horários, isso pode ser reflexo dos resultados encontrados na abordagem quantitativa onde as CCEs, que tiveram a menor pontuação foram Persuasão e Rede de Contatos e Correr Riscos calculados, influenciando, assim, a passividade de seus comportamentos. Essa passividade também pode ser explicada quando se verifica que o comportamento não é determinado apenas pelo que o indivíduo gostaria, mas também por normas sociais e pelas consequências esperadas de seu comportamento (RODRIGUES, 1972).

Nesse sentido, o chefe não vai tomar decisões que possam lhe causar animosidades, pois a regra social é manter um bom ambiente, tendo em vistas que seu cargo de chefe é passageiro. A gestão de pessoas também influencia nos processos decisórios, à medida que as decisões são tomadas, aparentemente, pensando em agradar às pessoas. Cabe ao colegiado a decisão final, embora os chefes de departamento possam exercer seu papel político nas decisões e façam isso em poucas ocasiões.

Entre as CCEs, a Persistência, na visão dos entrevistados, não se deve desistir diante das dificuldades, é importante para buscar melhorias e soluções de problemas. A exigência de qualidade e eficiência é percebida como inerente ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão no meio acadêmico, isso surge nos relatos entrevistados que afirmam exigila dos alunos e colegas de trabalho. O estabelecimento de metas se evidenciou na preocupação dos entrevistados com o futuro e pelo planejamento de sua vida pessoal para chegar ao exercício da carreira de professor. A busca de informações surgiu quando nos relatos desponta a preocupação dos chefes de departamento em busca-las para melhor desempenhar suas funções e para tomar decisões. Também se revela importante para a aprendizagem do exercício do cargo.

A falta de planejamento, merece destaque, já que se evidenciou a ausência de conhecimento das técnicas e do processo, por parte dos entrevistados, de acordo com a visão teórica do conceito. Isso foi percebido nos resultados obtidos na abordagem qualitativa.

A atividade de extensão para os entrevistados é considerada como sendo a concepção de universidade empreendedora. Foi sob esse viés que os mesmos percebem este tipo de universidade e que o engajamento gerado pela atividade de extensão representa uma forma de levar ao desenvolvimento social. No entanto, o tema universidade empreendedora, segundo alguns autores da literatura pertinente (GUARANYS, 2010; ETZKOWITZ, 2004, 2013; CLARK, 2006), envolve vários outros enfoques, para uma universidade ser considerada empreendedora, ela necessita ter como objetivo além do ensino, da pesquisa e da extensão, o desenvolvimento econômico, passar a considerar fundamental realizar atividades e produtos que gerem novas empresa, transferir tecnologias para as existentes e formar empreendedores para abrir as próprias empresas (GUARANYS, 2010). Diante disso, considera-se que foi atingido o segundo objetivo, tendo em vista que os entrevistados apresentaram frequência alta para a percepção da UE.

Quanto ao terceiro objetivo específico - associar o comportamento empreendedor com a percepção dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional – verificou-se que existe aderência entre as CCEs

investigadas no instrumento de McClelland (MANSFIELD, 1987) aplicado e as categorias não a priori que surgiram nos relatos dos entrevistados, conforme demonstrado na figura 13.

Também, se observou que os resultados obtidos na abordagem qualitativa em relação às CCEs que surgiram (persistência, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas e busca de informações), apresentaram frequência predominantemente alta e média, resultando em uma alta percepção em relação a universidade empreendedora (QUADRO 32). Esses resultados não se confirmaram ao se analisar os resultados da Pesquisa de Autoavaliação Institucional, que representa um instrumento relevante para o planejamento da instituição e para o exercício do cargo de chefe de departamento. Nesse sentido, constatou-se que tal instrumento não foi respondido por metade dos entrevistados e outros três não apresentaram coerência entre os resultados da abordagem qualitativa, e autoavaliação, no momento em que estes são associados. Diante disso, pode-se evidenciar que este fato representa que a fala dos entrevistados é diferente do seu comportamento; como apresentado anteriormente, na seção 5.3.3 e que os resultados obtidos pela triangulação mediante a associação da abordagem qualitativa e da autoavaliação não corresponde a um comportamento empreendedor. Percebeu-se que a avaliação feita pelos chefes de departamento entrevistados, conforme a percepção dos mesmos, não condiz com o que acontece na realidade do trabalho. Esse fato pode ser confirmado ao se verificar que os resultados do enfoque quantitativo, que apresentou CCEs baixas, o que pode contribuir para explicar a falta de visão destes indivíduos em relação à concepção de UE.

Os resultados, nesta pesquisa, nos levam a inferir que a falta de preparo e as características empreendedoras, aparentemente, podem repercutir nas dificuldades de gestão de pessoas e de planejamento, apresentadas pelos gestores chefes de departamento. Isso pode ser considerado como coerente em função de que as CCEs representam traços comportamentais que compõem a maneira como o indivíduo se posiciona diante das diferentes situações em que interage. Na visão de Guerra e Grazziotin (2010) a percepção sobre a universidade empreendedora está diretamente relacionada a um ambiente que fomenta a atitude empreendedora, no qual as pessoas atuam de tal forma a desenvolver as CCEs, e no qual gestores e professores desenvolvam uma mentalidade empreendedora. Com essas percepções considera-se que foi atingido o terceiro objetivo.

Com relação ao quarto objetivo - associar os resultados encontrados entre as percepções dos gestores diretores, com a dos gestores chefes de departamento -, pode-se evidenciar que o mesmo foi alcançado (FIGURA 16), no entanto, ressalta-se que esta associação se deu apenas na abordagem qualitativa, visto que a pesquisa de Lorentz (2015) adotou somente tal enfoque.

Dito isso, pode-se constatar que as CCEs influenciam a percepção com relação à UE nos dois níveis de gestão, chefia de departamento e direção de unidades de ensino; sendo que os chefes de departamentos apresentaram resultados mais altos dos que os diretores, considerando-se a escala de frequência adotada (p. 71 e 151) para a mensuração do nível de percepção (QUADRO 33). Outro aspecto que merece destaque diz respeito aos resultados obtidos juntos aos chefes de departamento foram bem semelhantes aos dos diretores, o que significa, aparentemente, que a práxis nem sempre corresponde ao que foi relatado pelos entrevistados; o que pode ser confirmado pelos resultados da pesquisa de autoavaliação institucional de 2014, para os gestores diretores e de 2016, para os gestores chefes de departamento. Chama-se atenção que a visão em relação a universidade empreendedora nos dois grupos envolve atividades de extensão e o desenvolvimento econômico mencionado refere-se, somente, ao dinheiro injetado na região, em função da existência da universidade. Ainda, surgiu, na comparação, questões comuns entre os dois grupos de gestores, relativas a falta de planejamento, problemas de gestão de pessoas e falta de preparo para o exercício das funções administrativas, como pode ser visualizado na figura 16.

Diante disso, resumindo os resultados aqui encontrados, a partir dos objetivos estabelecidos, do embasamento teórico utilizado, dos procedimentos metodológicos adotados e da análise realizada neste estudo, a maioria dos respondentes apresentam as características comportamentais empreendedoras, assim como os entrevistados percebem que a universidade empreendedora se traduz em atividades de extensão. CCEs baixas podem levar a baixa percepção de UE (conceito da literatura).

Com base nesses resultados, constata-se que todos os objetivos propostos para este estudo foram alcançados e contribuíram para a compreensão de que o comportamento empreendedor do gestor chefe de departamento amplia sua percepção de universidade empreendedora, na UFSM.

A síntese dos resultados por abordagem e da triangulação pode ser verificada no quadro 34:

Quadro 34 - Sumarização dos resultados desse estudo

Identificar se o comportamento empreendedor está presente nos chefes de departamentos da UFSM	Identificar a percepção destes gestores em relação à universidade empreendedora	Associar o comportamento empreendedor com a percepção dos referidos gestores quanto à universidade empreendedora e aos resultados da pesquisa de Autoavaliação Institucional	Associar os resultados encontrados entre as percepções dos gestores diretores, com a dos gestores chefes de departamentos
Possuem CCES, mas pontuação é baixa (média do grupo de 59 participantes é 18,56).	Os entrevistados possuem percepção de UE sob o entendimento de atividades de extensão (não condiz com o entendimento da maioria da literatura sobre o tema).	Existe aderência entre as CCES e as categorias não a priori que surgiram nos relatos dos entrevistados.	CCES influenciam a percepção da UE nos dois níveis de gestão.
Intensidade das CCES predominante entre os 59 participantes é baixa é muito baixa.	Falta de preparo e falta de predisposição em ser chefe de departamento.	Resultados da autoavaliação não são coerentes com o comportamento empreendedor.	Aparentemente, a práxis não corresponde aos relatos dos entrevistados.
Só as CCEs Busca de Oportunidade e Iniciativa, Comprometimento e Busca de Informações aparecem em todos os perfis dos 59 participantes	Gestão de pessoas leva em consideração opiniões dos professores, aparentemente, em função de CCEs serem baixas, as atitudes são passivas, e quase nunca o poder político é usado para influenciar as pessoas.	Baixo nível das CCES pode ser um indicador da diferença de visão entre entrevistados e autores do tema UE.	A visão em relação UE nos dois grupos envolve atividades de extensão e desenvolvimento econômico mencionado refere-se, somente, ao dinheiro injetado na região em função da existência da universidade.
CCEs com médias mais alta: Grupo de 59 participantes - Estabelecimento de Metas (μ 20,61) Grupo dos 12 entrevistados - Estabelecimento de Metas (μ 21,40)	CCES: Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Estabelecimento de Metas e Busca de Informações presente nos perfis dos entrevistados e influenciam a percepção em relação a UE.	As CCES, aparentemente, influenciam a falta de preparo, a percepção em relação à UE, a falta de planejamento e a gestão de pessoas.	Questões comuns entre os dois grupos de gestores, relativas a falta de planejamento, problemas de gestão de pessoas e falta de preparo para o exercício das funções administrativas.
CCEs com médias mais baixas: Grupo de 59 participantes – Persuasão e Rede de Contatos (μ 16,54) Grupo dos 12 entrevistados - Correr Riscos Calculados (μ 16,70)	Desconhecimento do processo de planejamento.	A falta de preparo dos gestores, aparentemente, não propicia o desenvolvimento de CCEs, pode levar a dificuldades na gestão e à falta de planejamento.	

Fonte: Elaborado pela autora.

A originalidade desse estudo se reflete na abordagem dos temas Características empreendedoras e Universidade Empreendedora, com foco na gestão a nível departamental de uma IFE, agregando a Autoavaliação Institucional, como mais um instrumento de análise e indicador de gestão, assim, trazendo aderência a estratégia exploratória.

Ao se abordar nesse estudo características empreendedoras e universidade empreendedora buscou-se contribuir para suprir lacunas existentes na literatura sobre esses temas. Os resultados dessa pesquisa contribuem para ampliar os conhecimentos sobre comportamento e universidade empreendedores, além de oportunizar a criação de processos de capacitação, na Instituição, visando fortalecer as CCEs de níveis de intensidade mais baixa entre os gestores chefes de departamento. O desenvolvimento das CCEs entre os gestores, propiciaria a mudança na percepção da Universidade Empreendedora, ou seja, ao que tudo indica poderia ampliar a visão de Universidade Empreendedora, vista nesse estudo como extensão, para aquela

que também promove o desenvolvimento econômico, além de promover o fortalecimento da cultura empreendedora na UFSM.

Espera-se, ainda, que este estudo contribua no sentido de instigar a reflexão para Instituição, repercutindo assim em melhorias na formulação de políticas e/ou programas e ações que visem o apoio ao desenvolvimento da atividade empreendedora na UFSM. Como sugestão fica o fortalecimento do projeto de Atitude e Educação Empreendedora, desenvolvido com objetivo de capacitar docentes a desenvolver habilidades e atitudes empreendedoras entre professores e alunos. Ele propicia interação entre docentes de diversas áreas promovendo o desenvolvimento de atitude e cultura empreendedora na UFSM.

Como limitação desse estudo destaca-se que podem existir outras variáveis não pesquisadas que necessitam de estudo e que podem influenciar a percepção de UE, como por exemplo o conhecimento do real conceito UE, intensões políticas dos gestores, o desinteresse sobre o tema, o interesse em atuar como gestor entre outras.

Entre as limitações desse estudo, aponta-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros grupos, tendo em vista que mesmo os participantes serem representativos dentro do grupo chefes de departamentos, visto representarem praticamente a totalidade dos gestores chefes de departamento da UFSM, referem-se a um só grupo de gestores ficando de fora os demais. Sendo assim, sugere-se que seja aplicada junto a coordenadores, pró-reitores, servidores técnico-administrativos em cargos de gestão e grupo de professores que trabalhem com pesquisa ligada a transferência de tecnologia, empresas juniores e incubadoras, visto serem estes atores diretamente relacionados à concepção de universidade empreendedora. Além de propor-se que seja realizado em outras IFES.

Outra limitação e simultaneamente uma sugestão para futuros estudos, se refere ao estudo ser realizado em um único período e não longitudinal, o que representa um “retrato” da situação foco de pesquisa. Nesse sentido, sugere-se também que sejam analisadas as características empreendedoras e a percepção em relação a universidade empreendedora em um estudo ao longo do tempo.

Como sugestão final, indica-se a ampliação de programas como Atitude e Educação Empreendedora e criação de novas capacitações para fortalecimento das CCES em todos os níveis de gestão e demais interessados na instituição, visando fortalecer a cultura empreendedora, tendo em vista essa ser uma oportunidade de desenvolvimento para os profissionais que atuam na universidade e que vai ao encontro das metas do PDI 2016- 2026, da UFSM.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, Z. A. Chief Academic officers as learners: adult learning patterns within on organizational context. EUA. Department of Leadership and Educational Policy Studies, Northern Illinois University. 1994
- AJZEN, I. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 50, p. 179- 211, 1991.
- ALMEIDA, M. A universidade possível: experiências da gestão universitária. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.
- ALMEIDA, M. et al. Expanding the vision of entrepreneurial universities: a case study of UNIRIO in Brazil. **Triple Helix**, v. 3, n. 1, p. 3, 2016.
- ALVES, L. **Gestão em instituições de educação superior**. 2016. 372 p. Tese de doutorado (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, SC Florianópolis, SC, 2016.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.
- ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Mar Del Plata – Argentina. 2015.
- ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; LOPES, A. O. B. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa? **Vianna Sapiens. Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**. Juiz de Fora. V.3, número 1, jan.-jun. 2012.
- AUDY, J. N. Entre a tradição e a renovação: os desafios da universidade empreendedora. In: MOROZINI, Marília (Org.). **A universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília: Inep. 2011.
- BANDURA, Albert. Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2001.
- BARBOSA, M. A C; DE MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. 70. Portugal: Lisboa, 2011.
- BARTEL, G. **Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do curso de administração de uma IES catarinense**. 2010, 106 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, SC, 2010.

BYGRAVE, William D.; ZACHARAKIS, Andrew – **Entrepreneurship**. 2ª ed. New Jersey: Wiley, 2011.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes; MORAES, I. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria.RS. 2006

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORBA, J. F.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Perfil Empreendedor: O Caso da Mula sem Cabeça. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 226-242, 2018.

BORGES, C. G.; CALVA, J. M. L.A Cultura da Inovação Na Educação Perspectiva de Dirigentes Universitários. **Journal of Communication Vivat Academia XIX Ano · No. 134**. P.57-68.2016.

BLASCHKE, S.; FROST, J.; HATTKE, F. Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. **Higher Education, Dordrecht**, Netherlands, v. 68, p. 711-732, 2014.

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

CAMPOS, D. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CARROLL, J.; WOLVERTON, M. Who becomes a chair? In W. Gmelch, W.; Schuh, J.H. (Eds.) The life cycle of a department chair. **New Directions for Higher Education**, 126. Wiley: San Francisco, 2004.

CARUGI, Carlo. Experiences with systematic triangulation at the Global Environment Facility. **Evaluation and program planning**, v. 55, p. 55-66, 2016.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C.; 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.

CONAES. COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2004.

COOPER, A.; MEHTA, S. Preparation for entrepreneurship: does it matter? **The Journal of Private Equity**, v. 9, n. 4, p.6-15. Fall 2006.

- CHING, H. Y.; KITAHARA, J.R. Propensão a empreender: Uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 99-111, 2015.
- CLARK, B. Pursuing the Entrepreneurial University. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.
- COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, p. 175-190. 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração** – Facef – vol. 01, ed. 01, p. 01 a 12, julho-dezembro, 2002.
- DIAS, T. R. F. V.; SOUZA NETO, S. P.; BOAS, A. A. V. Características comportamentais empreendedoras relevantes: estudo de caso dos ganhadores do prêmio top empresarial 2007. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2010, Recife. Anais. Editora da Anegep, 2010
- DIEFENBACH, F. E. Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value. **Gabler Research**, GablerVerlag Wiesbaden, 2011
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas Interviews in qualitative research. **Educar em revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.
- ENDERS, J.; MUSSELIN, C. Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century. In: Higher Education to 2030, 1, **Demography**, OECD Publishing, 2008.
- ÉSTHER, A. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.
- ETZKOWITZ, Henry. Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, p. 109-121, 2003.
- ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. Int. J. **Technology and Globalization**, Vol. 1, No. 1, 64-77. 2004.
- ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, n. 52 (3), 2013.
- FARHANGMEHR, M.; GONÇALVES, P.; SARMENTO, M. Predicting entrepreneurial motivation among university students: The role of entrepreneurship education. **Education Training**, v. 58, n. 7/8, p. 861-881, 2016.

FAYOLLE, A.; GAULLY, B. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. **Jornal do Small Business Management** 53 (1), pp. 75-93. 2015.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M.S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 2, p. 215-238, 2009.

FEGER, J.E.; VIEIRA, R. S.; CHEMIN, M. Relação entre as características centrais empreendedoras e o processo de criação de empresas: um estudo exploratório. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 3, p. 1035-1064, 2016.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. From the Homo Entrepreneur to the Contemporary Entrepreneur: The Evolution of the Entrepreneurial Characteristics From 1848 To 2014. **Ibero american Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

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

FILION, L. J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 14, n. 2 p. 89 – 107. abril/junho 2009.

FLECK, C.F. **Inteligências múltiplas e comportamento gerencial: estudo da relação entre os perfis dos coordenadores de pós-graduação das universidades federais do RS**. 2008. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos da investigação da Cultura Organizacional, in **Anais do 20o. ENANPAD**, Angra dos Reis - Rio de Janeiro, Vol. de Recursos Humanos, p. 143-160. 1996.

FLORIANO, M. D. P; MATTA, I. B; MONTEBLANCO, F. L.; ZULIANI, A. L. B. Extensão universitária: a percepção de acadêmicos de uma universidade federal do estado do Rio Grande do Sul. **Em Extensao**, v. 16, n. 1, 2017.

FLOYD, A. Supporting academic middle managers in higher education: do we care? **Higher Education Policy**, 29(2) pp. 167–183. 2016.

FREITAS, A. A. S; CABRAL, I. E. O cuidado à pessoa traqueostomizada: análise de um folheto educativo. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 12, n. 1, p. 84-89, 2008.

FREITAS, H.; MUNIZ, R. J.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, v. 4, n. 1, p. 27-48, 2005.
FREITAS, L. C. B. F. Universidade Brasileira: breves notas e considerações. **Educativa**, Goiânia, v. 17, n. 2, p. 603-631, jul. /dez. 2015.

FROHMAN, M. A. Unleash urgency and action, *Industry Week*, v. 245, n. 20, p. 13-23, nov. 1996.

GARNELO, Luiza. Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, n. 5, p. 1115-1117, 2006.

GASSE, Y.; TREMBLAY, M. Entrepreneurial beliefs and intentions: a cross-cultural study of university students in seven countries. **International Journal of Business**, v. 16, n. 4, p. 303, 2011.

GIAROLA, P. G.; FIATES, G.G. S.; DUTRA, A.; MARTINS, C.; LEITE, A. Empreendedorismo inovador gerado pelas universidades: mapeamento da produção científica. **RPCA**. Rio de Janeiro. v. 7. n. 2. abr./jun. 2013.

GOMES, E. S. F., FORTE, J. A. P., MELO, G. H. O., FONTENELE, R. E. S. Preditores do perfil empreendedor dos discentes dos cursos de administração. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Brasil. 2008.

GROHMANN, M.Z.; NASCIMENTO, Z. B.; RADONS, D. L. Auto-avaliação institucional em uma instituição federal de ensino superior: um olhar sob a perspectiva docente. **Revista Meta: Avaliação**, v. 6, n. 17, p. 118-144, 2014.

GUARANYS, L. R. **Interação universidade-empresa e a gestão 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, RJ, 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.

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

GUERRERO, M.; URBANO, D.; FAYOLLE, A.; KLOFSTEN, M.; MIAN, S. Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape. **Small Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 551-563, 2016.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. **International Journal of Project Management**, 2016.
JUNIOR, M. de M. O. O FUTURO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: NOVAS ESCOLHAS E NOVOS CAMINHOS. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 1, p. 87-90A, 2018.

- 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.
- KHAUAJA, D. M. R.; CAMPOMAR, M. C. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva/information systems in marketing planning: in search for competitive advantage. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 4, n. 1, p. 23, 2007.
- KLOFSTEN, M.; JONES-EVANS, D. "Comparing academic entrepreneurship in Europe—the case of Sweden and Ireland." **Small Business Economics**, 14, no. 4, p. 299-309, 2000.
- KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P.; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, n. 2017_01, 2017.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A contemporary approach**. Dryden Press, 1995.
- LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto**, v. 15, 2014.
- LOCATELLI, D. R. S.; DA SILVEIRA, M. A. P.; BARBACOV, N. E. Características comportamentais empreendedoras e sua importância na atuação profissional. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 4, p. 100-113, 2018.
- LOPES, A. K. L. L.; MENDES, D. P.; GOMES, D. W. R.; SANTOS FILHO, A. S. Características e comportamentos do empreendedorismo feminino: um estudo de multicasos em pequenas empresas. **Revista Expressão Católica**, v. 5, n. 1, 2017.
- LORENTZ, M. H. N. **O Comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSM, 2015.
- MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report**. Submetido por Robert Young, Washington, 1990.
- MANSFIELD, R. S. et al. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. Boston, Massachusetts, United States: **McBer and Company**. 1987.
- MATHIAS, B. D.; SMITH, A. D. Autobiographies in organizational research: using leaders' life stories in a triangulated research design. **Organizational Research Methods**, v. 19, n. 2, p. 204-230, 2016.
- MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

MCCLELLAND, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand
MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. Managing motivation to expand human freedom. **American Psychologist**, Washington, v. 33, n. 1. p. 201-210, Mar 1978.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal or Creative Behavior**, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MEIRELLES, H. L. et al. **Direito administrativo brasileiro**. Revista dos Tribunais, 1966.

MENDONÇA, J. R. C.; PAIVA, K. C. M.; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. II Conferência FORGES: Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012.

MELO, M.; LOPES, A.; RIBEIRO, J. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, 9, 2013.

MEYER, B.; JUNIOR, V. M. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 01-20, 2013.

MEYER JR., V. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In: FINGER, A.P. (Org.) *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1988.

MEYER JR, V.; MEYER, B.; DA ROCHA, R. A. Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 49-62, 2009.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993.

MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência e Saúde coletiva. v. 17, p. 621-626, 2012.

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.

MINELLO, I. F.; ESCOBAR BÜRGER, R.; KRÜGER, C. Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade brasileira. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, 2017.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

MOLANO, R.A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente em la educación superior em Colombia. **Sophia**12(1): 55-70. 2016

MORAES, L. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008 Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008

MORATO, M.; GOMES, M.S. P.; DUARTE, E.; ALMEIDA, J. J. G. A leitura de jogo no futebol para cegos. **Movimento**, v. 17, n. 3, p. 97, 2011.

NUNES, A. L. P. F.; SILVA, M. B. C. A extensão universitária no ensino superior e a sociedade. **Mal-Estar e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 119-133, 2011

OECD. **University Research in Transition**. Paris: OECD Publications, 103 pp. 1998.

OLIVEIRA, J. M. **Lócus de controle e a efetividade empresarial em microempresários do estado do Rio Grande do Norte**. 2010. 105 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2010.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. de S. R. Limites Encontrados na Gestão de uma Universidade Pública Federal: O caso do campus universitário de Gurupi-UFT. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro-Brasil**. 2011.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; FERNÁNDEZ-GÁMEZ, M. A.; MOLINA-GÓMEZ, J. Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. **International Entrepreneurial Management**, v. 10, n. 4, p. 861-884, 2014.

PASCUCI, L.; JUNIOR MEYER, V.; MAGIONI, B.; SENA, R. Managerialism na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, 2016.

PEIXOTO, M. C L. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 9-28, mar. 2009.

PINTO, I. C. C. C. **Rumo à universidade empreendedora: o potencial empreendedor dos alunos do iseg**. 2013. 44f. Dissertação (mestrado em marketing). School of Economics & Management- ISEG. Lisboa. 2013.

PIRES, C. F.; CAMPOS, M. S. (2015) O Empreendedorismo Feminino em São Gotardo: Uma Leitura Segundo a Teoria Comportamental de David McClelland. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664**, n. 16, p. 83-105, 2018.

PHILPOTT, K., DOOLEY, L., O'REILLY, C., & LUPTON, G. The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. **Technovation**, 31(4), p. 161-170, 2011.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

PRESSER, N. H.; DA SILVA ARAÚJO, J. R.; JÚNIOR, M. A. G. F. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 10, n. 22, 2014.

PUCCIARELLI, F.; KAPLAN, A. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 311-320, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição. Universidade FEEVALE. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil. 2013.

RAMOS, M.P. Métodos quantitativos e pesquisa em ciências sociais: lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenômenos sociais. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 55-65, 2013.

REGINALDO, T.; TARTARI, J. de S; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 06-16, 2016.

RESOOR, L. M. **Becoming an academic administrator: a case study approach**. USA. Dissertation - University of Wisconsin-Whitevatcr. 1995

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

RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1972.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, mai. 2012. Resenhas. ISSN 1982-7199. 2012.

SANTOS, P.C.F.; MINUZZI, J.; LEZANA, A. G. R.; GRZYBOVSKI, D. Intenção empreendedora: um estudo com empretecos catarinenses. **Revista de Estudos de Administração**, v. 19, p. 1-15, 2009.

SCHAEFER, R.; NISHI, J. M.; GROHMANN, M. Z.; LÖBLER, M. L.; MINELLO, I. F. Valores pessoais, atitudes e intenção empreendedora: um estudo com estudantes de graduação em administração. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 47, p. 123-143, 2018.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural. 1997.

SEALE, C. Quality in qualitative research. **Qualitative Inquiry**, 5(4), 465-478.1999.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Tese (Doutorado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SILVA, F.; CUNHA, C. A Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, 5, 2012.

SILVA, Jr. O. F. P. **Empreendedorismo – a base do sucesso**. Itajaí: Editora Univali. (2014)

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3.ed. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

SORIA, A. F.; CLOSS, L.; FERREIRA, G. C. Gestão da interação Universidade-Empresa: o caso PUCRS. **Sociedade e Estado (UnB. Impresso)**, 2012.

SOARES, M. S. A. A educação superior no Brasil. Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe **IESALC – Unesco - Caracas Porto Alegre – Brasil**. Novembro de 2002. Disponível em:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>. Acesso: 15 fev. 2017.

SOUSA, V. J.; NASSIF, V. M. J.; TOZI, L. A. A cooperação universidade-empresa, as redes sociais e a difusão do conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 3, 2015.

SOUZA, E. C. L.; LOPES JR, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **REAd**– Edição 48 Vol. 11 N°. 6, nov-dez 2005.

SOUZA, I. M.; SANTOS, J. L. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Vol.11(2), pp.517-526. 2013.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222. 2003.

TEIXEIRA, P. N. Extensão Universitária na Europa: A Terceira Missão. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v. 6, n. 1, p. 59-62, 2015.

TEIXEIRA, R. M. A. **O evento desencadeador do empreendedorismo: a proposta de Bygrave aplicada aos empreendedores portugueses**. 2015. 102f. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estatuto- UFSM** (Adaptado de acordo com a Lei n. 9.394/96, Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Promulgada em 20.12.1996). PORTARIA N. 156, DE 12 DE MARÇO DE 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional** (PDI) – UFSM. Santa Maria, 2016-2026.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro **Revista de Ciências da Administração**, p.82(17). 2015.

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**. Editora Atlas SA, 2012.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas SA, 2016.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 13 – 28. 2006.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, 2002.

WOOD, R.; BANDURA. A. **Social Cognitive Theory of Organizational Management**. *Academy of Management Review* 14 (3): 361–384. 1989

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista com chefes de departamentos 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 de seu departamento (*atividades e responsabilidades da chefia de departamento*)
13. Faça um relato sobre sua gestão na chefia de departamento. (*Como você desenvolve as principais ações no seu setor? E com relação à interação com a administração central (direção e reitoria)?*)
14. Fale sobre os desafios e oportunidades que a gestão de seu departamento lhe proporciona
15. Na sua perspectiva, comente as características comportamentais que se destacam no diretor de sua unidade e da reitoria?
16. Fale sobre a forma como desempenha suas funções, enquanto chefe de departamento (*costuma planejar, ouvir os outros, buscar informações, acompanha o desenvolvimento do trabalho, consegue apoio dos outros, gosta de desafios, exige qualidade?*)

17. Comente sobre a forma como reage diante das dificuldades do dia a dia (*desiste quando é muito difícil, leva tempo para achar soluções*)
18. Fale como reage quando recebe retornos contrários as suas decisões (*mantem-se firme, cede, insiste, pois tem certeza de ser a decisão certa*)

II - Quanto à universidade empreendedora

19. Comente sobre as ações de ensino, pesquisa e extensão, em seu Departamento. (*Como são estimuladas, ou não?*)
20. Fale de ações de seu Departamento que possam contribuir para o desenvolvimento econômico e social regional. (*De que maneira as tecnologias desenvolvidas na sua área do conhecimento são transferidas para a sociedade?*)
21. Na sua opinião, como se dá a atuação da UFSM em relação ao desenvolvimento econômico e social regional? E de que forma ocorre isso em seu curso?
22. Comente sobre a criação de empresas juniores e/ou organizações profissionais com alunos orientados por professores.
23. Comente sobre a interação de docentes e alunos de sua Unidade com a comunidade local ou regional.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIOS PARA COLETA DE DADOS

**Universidade Federal de Santa Maria
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

Caro respondente: Este questionário faz parte da pesquisa “ **O Comportamento Empreendedor de gestores da UFSM diante da perspectiva de criação de uma Universidade Empreendedora**”. O questionário é anônimo, sendo as respostas utilizadas somente para fins acadêmicos.

Dados complementares de suporte

1. Gênero: () masculino () feminino
2. Idade: _____
3. Estado Civil: _____
4. Formação: _____
5. Nº de vezes que está no cargo _____
6. Nº de professores do departamento _____
7. Você, ou alguém da sua família exerce, ou já exerceu atividades empreendedoras
() sim () não.

Responda atentamente cada afirmação e marque a alternativa que descreva você da melhor forma (considere como você é hoje, e não como gostaria de ser)

Questionário de Características Empreendedoras Mcclelland	Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Usualmente	Sempre
1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	1	2	3	4	5
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.	1	2	3	4	5
3. Termino meu trabalho / atividade a tempo.	1	2	3	4	5
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.	1	2	3	4	5
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.	1	2	3	4	5
6. Gosto de pensar no futuro.	1	2	3	4	5

7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	1	2	3	4	5
8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	1	2	3	4	5
9. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.	1	2	3	4	5
10. Tenho confiança que posso estar bem-sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.	1	2	3	4	5
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.	1	2	3	4	5
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.	1	2	3	4	5
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.	1	2	3	4	5
14. Sou fiel às promessas que faço.	1	2	3	4	5
15. Meu rendimento no trabalho / atividades é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.	1	2	3	4	5
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.	1	2	3	4	5
18. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.	1	2	3	4	5
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	1	2	3	4	5
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.	1	2	3	4	5
21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.	1	2	3	4	5
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero.	1	2	3	4	5
23. Gosto de desafios e novas oportunidades.	1	2	3	4	5
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	1	2	3	4	5
25. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.	1	2	3	4	5
26. Aborreço-me quando perco tempo.	1	2	3	4	5
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar.	1	2	3	4	5

28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.	1	2	3	4	5
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.	1	2	3	4	5
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.	1	2	3	4	5
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.	1	2	3	4	5
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.	1	2	3	4	5
33. Tive fracassos no passado.	1	2	3	4	5
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro	1	2	3	4	5
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.	1	2	3	4	5
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.	1	2	3	4	5
37. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.	1	2	3	4	5
38. Executo tarefas arriscadas.	1	2	3	4	5
39. Conto com um plano claro de vida.	1	2	3	4	5
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.	1	2	3	4	5
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.	1	2	3	4	5
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	1	2	3	4	5
43. O trabalho que realizo é excelente.	1	2	3	4	5
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.	1	2	3	4	5
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.	1	2	3	4	5
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.	1	2	3	4	5
47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.	1	2	3	4	5
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho / faculdade.	1	2	3	4	5

49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	1	2	3	4	5
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.	1	2	3	4	5
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	1	2	3	4	5
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.	1	2	3	4	5
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	1	2	3	4	5
54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	1	2	3	4	5
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.	1	2	3	4	5

Obrigado por sua colaboração!!

ANEXO A: RELAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DA UFSM

DEPARTAMENTOS DA UFSM POR CENTROS E UNIDADES
CENTRO DE ARTES E LETRAS – CAL
DEPTO. ARTES VISUAIS – ART
DEPTO. LETRAS ESTRANGEIRAS MODERNAS – LTE
DEPTO. LETRAS VERNÁCULAS – LTV
DEPTO. DE MÚSICA – MSC
DEPTO. ARTES CÊNICAS – DAC
DEPTO. DE LETRAS CLÁSSICAS E LINGUÍSTICA
DEPTO. DE DESENHO INDUSTRIAL
CAMPUS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - FREDERICO WESTPHALEN
DEPTO CIÊNCIAS AGRONÔMICAS E AMBIENTAIS - CAMPUS UFSM-FW
DEPTO ENGENHARIA FLORESTAL - CAMPUS UFSM-FW
DEPTO CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - CAMPUS UFSM-FW
DEPTO TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - CAMPUS UFSM-FW
DEPTO ENG. E TECNOLOGIA AMBIENTAL - CAMPUS UFSM-FW
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES – UFSM
DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPTO. DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPTO. ZOOTECNIA E CIÊNCIAS BIOLÓGICAS - CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPTO. DE ALIMENTOS E NUTRIÇÃO - CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPTO. DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
DEPTO. ANÁLISES CLÍNICAS E TOXICOLÓGICAS – ACT
DEPTO. CIRURGIA – CRG
DEPTO. CLÍNICA MÉDICA – CLM
DEPTO. ENFERMAGEM – EFM
DEPTO. ESTOMATOLOGIA – STT
DEPTO. FARMÁCIA INDUSTRIAL – FID
DEPTO. FISIOTERAPIA E REABILITAÇÃO – FSR
DEPTO. GINECOLOGIA OBSTETRÍCIA – GOB
DEPTO. MICROBIOLOGIA PARASITOLOGIA – MIP
DEPTO. MORFOLOGIA – MFG
DEPTO. NEURO-PSIQUIATRIA – NPS
DEPTO. ODONTOLOGIA RESTAURADORA – ORS
DEPTO. PATOLOGIA – PTG
DEPTO. PEDIATRIA E PUERICULTURA – PEP
DEPTO. SAÚDE DA COMUNIDADE – SDC
DEPTO. FISIOLOGIA E FARMACOLOGIA

DEPTO. FONOAUDIOLOGIA
DEPTO. DE TERAPIA OCUPACIONAL
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS – CCNE
DEPTO. DE BIOLOGIA – BLG
DEPTO. DE ESTATÍSTICA – STC
DEPTO. DE FÍSICA – FSC
DEPTO. DE GEOCIÊNCIAS – GCC
DEPTO. DE MATEMÁTICA – MTM
DEPTO. DE QUÍMICA – QMC
DEPTO. DE BIOQUÍMICA E BIOLOGIA MOLECULAR
DEPTO. DE ECOLOGIA E EVOLUÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS – CCR
DEPTO. CIÊNCIAS FLORESTAIS – CFL
DEPTO. CLÍNICA DE GRANDES ANIMAIS – CGA
DEPTO. CLÍNICA DE PEQUENOS ANIMAIS – CPA
DEPTO. EDUCAÇÃO AGRÍCOLA EXTENSÃO RURAL – EDA
DEPTO. ENGENHARIA RURAL – EGR
DEPTO. DEFESA FITOSSANITÁRIA – DFS
DEPTO. FITOTECNIA – FTT
DEPTO. MEDICINA VETERINÁRIA PREVENTIVA – MVP
DEPTO. SOLOS – SOL
DEPTO. TECNOLOGIA CIÊNCIA ALIMENTOS – TCA
DEPTO. ZOOTECNIA – ZOT
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS – CCSH
DEPTO. CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – CAD
DEPTO. CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
DEPTO. DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – CTB
DEPTO. DIREITO
DEPTO. DOCUMENTAÇÃO – DCT
DEPTO. FILOSOFIA – FAF
DEPTO. HISTÓRIA – HST
DEPTO. PSICOLOGIA – PSI
DEPTO. CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPTO. DE SERVIÇO SOCIAL
DEPTO. DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE
DEPTO. DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR – ADE
DEPTO. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO – FUE
DEPTO. METODOLOGIA DO ENSINO – MEN
DEPTO. EDUCACAO ESPECIAL – EDE
CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS – CEFD
DEPTO. DE DESPORTOS COLETIVOS – DEC
DEPTO. DE DESPORTOS INDIVIDUAIS – DEI
DEPTO. MÉTODOS TÉCNICAS DESPORTIVAS – MTD
CENTRO DE TECNOLOGIA – CT

DEPTO. EXPRESSÃO GRÁFICA – EPG
DEPTO. ESTRUTURAS CONSTRUÇÃO CIVIL – ECC
DEPTO. TRANSPORTES – TRP
DEPTO. ENGENHARIA QUÍMICA – DEQ
DEPTO. ENGENHARIA MECÂNICA – DEM
DEPTO. ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS – DPS
DEPTO. ELETROMECÂNICA SISTEMAS POTÊNCIA – ESP
DEPTO. ELETRÔNICA E COMPUTAÇÃO – ELC
DEPTO. ARQUITETURA E URBANISMO – DAU
DEPTO. DE PROCESSAMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA – DPEE
DEPTO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL – ESA
DEPTO. DE LINGUAGENS E SISTEMAS DE COMPUTAÇÃO – DLSC
DEPTO. DE COMPUTAÇÃO APLICADA – DCOM
UNIDADE DESCENTRALIZADA EDUC SUPERIOR UFSM SILVEIRA MARTINS
DEPARTAMENTO MULTIDISCIPLINAR-UDESSM

ANEXO B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **“O Comportamento Empreendedor de gestores da UFSM diante da perspectiva de criação de uma Universidade Empreendedora”**. O objetivo desse trabalho é analisar as características e atitude empreendedora de gestores, em nível de chefia departamental da UFSM, e sua influência na percepção quanto a universidade empreendedora.

Os benefícios decorrentes de sua participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao Senhor (a). Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos. As informações obtidas servirão de ponto de partida para novas diretrizes de gestão de pessoas, possibilitando ao profissional de diversas áreas a ampliação de seus conhecimentos.

Ao aceitar participar deste estudo, você preencherá um questionário ou, participará de uma entrevista, para discutir questões relativas a Universidade, a qual será gravada em áudio. Ressalta-se que você terá o direito de decidir sobre aquilo que diz respeito à sua própria pessoa. Quanto aos riscos, o participante poderá sentir algum cansaço ou desconforto durante às suas participações devido à extensão do questionário ou participação junto ao grupo, no entanto poderá desistir a qualquer momento e retirar este consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o participante. A sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a Prof. Dr. Italo Fernando Minello pelo telefone (55) 96449230.

Todos os dados coletados nesta pesquisa serão armazenados junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, prédio 74 C, em armário da sala 4213, sob a responsabilidade da Prof. Dr. Italo Fernando Minello (pesquisador responsável), durante o período de cinco anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

Eu, _____ (nome do participante) ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2017.

Assinatura do Participante Assinatura do Pesquisador Responsável

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato:

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM – Cidade Universitária - Av. Roraima, nº1000, Bairro Camobi

CEP: 97105 - 900 Santa Maria – RS.

Telefone: (55) 3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com 153

ANEXO C– TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: O Comportamento Empreendedor de gestores da UFSM diante da perspectiva de criação de uma Universidade Empreendedora

Pesquisador responsável: Italo Fernando Minello

Telefone para contato: (55) 96449230

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas

Local da Coleta: UFSM

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos participantes, os servidores docentes da “UFSM”, cujos dados serão coletados por meio de questionário estruturado com escalas validadas e entrevista semiestruturada. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4213 – Cidade Universitária, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sob a responsabilidade da Prof. Dr. Fernando Italo Minello, por um período de cinco anos. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ___/___/___, com o número do CAAE_____.

Santa Maria, ___ de _____ de 2017.

Italo Fernando Minello