



A GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

JOSÉ FRANCISCO BERNARDES

Universidade Federal de Santa Catarina

contato@jfbernardes.com.br

ANA LUCÍA FERRARESI SCHMITZ

Universidade Federal de Santa Catarina

analucia.schimitz@gmail.com

WALDOIR VALENTIM GOMES JÚNIOR

Universidade Federal de Santa Catarina

waldoir@gmail.com

ROSIMERI NICOLAU BERNARDES

Universidade Federal de Santa Catarina

rosi15092004@yahoo.com.br

INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING

Universidade Federal de Santa Catarina

inara.antunes@gmail.com

ÉDIS MAFRA LAPOLLI

Universidade Federal de Santa Catarina

edismafra@gmail.com

Resumo:

A gestão empreendedora da inovação em organizações universitárias apresenta uma tendência muito forte na melhoria contínua em processos, produtos, serviços e gestão. Além de grande importância à pesquisa e extensão com iniciativas empreendedoras e inovadoras voltadas as necessidades da comunidade e sociedade em geral. A investigação teve como objetivo identificar, por meio de revisão sistemática integrativa, a contribuição da gestão empreendedora da inovação para a gestão universitária. Para essa investigação, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com foco em revisão sistemática integrativa que apresentou uma grande quantidade de artigos voltados ao empreendedorismo em gestão. Ainda, realizou-se revisão bibliográfica a fim de robustecer a investigação. De forma geral, percebeu-se, com base nos artigos investigados, a importância de uma gestão universitária voltada a processos, produtos e gestão de forma empreendedora e inovadora, sendo esses aspectos o diferencial competitivo para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Palavras Chave: Gestão empreendedora, inovação, gestão universitária.

1 INTRODUÇÃO

Numa organização universitária inovadora, voltada ao empreendedorismo, a gestão universitária conjuga predicativos valiosos que convergem para apresentar visões voltadas às necessidades da sociedade e, dura atuação em pesquisas e extensão. Para isso devem ser capazes de identificar e desenvolver capacidades como:

- ✓ Identificar ou até criar oportunidades;
- ✓ Possibilitar seu crescimento e desenvolvimento;
- ✓ Estabelecer condições para o mérito individual.

A gestão universitária tem como característica diferencial de outras organizações, a complexidade na gestão, por lidar essencialmente com pessoas, portanto, a visão gerencial precisa estar atenta ao mérito individual no tratamento da complexidade que nela existe. Assim pergunta-se: Como a gestão empreendedora da inovação pode contribuir com a gestão universitária? Para isso, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa:

- ✓ Identificar, por meio de revisão sistemática integrativa, a contribuição da gestão empreendedora da inovação na gestão universitária.

Buscou-se na base de dados *Scopus Elsevier* realizar uma revisão sistemática integrativa. Essa revisão, permitiu encontrar poucos artigos que tratam da utilização da gestão empreendedora e inovadora como contribuição a gestão universitária. Porém, no extrato final dessa pesquisa, verificou-se uma contribuição substancial de alternativas para empreendedorismo e inovação na gestão universitária, encontrado nos artigos de investigações teórico-empíricas selecionadas na base de dados *Scopus Elsevier* para essa pesquisa, que se robusteceu, ainda, por uma revisão bibliográfica.

Para alcançar este cenário, definiram-se os seguintes objetivos específicos para alavancar o objetivo geral apresentado.

- ✓ Realizar revisão sistemática integrativa na base de dados *Scopus Elsevier*;
- ✓ Demonstrar os resultados alcançados;
- ✓ Verificar a contribuição da gestão empreendedora da inovação na gestão universitária com base nos artigos investigados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Empreendedor e a Inovação

Do ponto de vista histórico é importante esclarecer que o empreendedorismo e a inovação são construtos intimamente conectados. Passível identificar tal fato, tendo em vista a definição de Shumpeter (1934), que ainda para os dias atuais é norteadora da grande maioria dos pesquisadores, onde aponta o empreendedor como uma pessoa criativa e capaz de fazer sucesso com inovação.

Na mesma perspectiva, Drucker (1970) apresenta como aspecto marcante do empreendedor, sua condição de transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, tendo o discernimento para apresentar a inovação como uma necessidade atual. Já do ponto de vista comportamental, Fillion (1999) trata os empreendedores como sendo pessoas singulares, com capacidade visionária, mas também apaixonadas pelo que fazem.

O comportamento empreendedor explorado por Bueno e Lapolli (2001, p. 35), caracteriza o empreendedor como “[...] o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos

para penetrar ou criar novas possibilidades”, também com traços de “personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido e tem capacidade de transformar possibilidades em probabilidades e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia”. Nesta visão, os autores caracterizam os cinco sinais distintivos para os empreendedores (Quadro 1).

Quadro 1: Sinais distintivos dos empreendedores

SINAIS DISTINTIVOS	SIGNIFICADO
Velocidade	Refere-se a ter raciocínio de forma rápida e atenta para possíveis ações e/ou decisões que precisam ser tomadas, especialmente em situações contingenciais.
Visão:	Está relacionada à capacidade de idealização de todo o processo a ser desenvolvidas em termo de compreensão, análise, avaliação e ação, até a concretização do projeto.
Polivalência	Relaciona-se à flexibilidade de ideias e ações em relação ao ambiente, podendo exercer várias atividades ao mesmo tempo, facilmente adaptável a grupos e ambientes, podendo exercer várias atividades ao mesmo tempo, facilmente adaptável a grupos e ambientes.
Capacidade de realização	Consequência da visão, está relacionada à persistência em descobrir formas eficientes e eficazes, de colocar em prática as tarefas, transpondo os limites.
Capacidade de relacionamento	Refere-se ao fato de entender de pessoas, ter habilidades para construir um clima harmonioso ao trabalhar em equipe, fortalecendo-se como líder através da capacidade de persuasão.

Fonte: Adaptado de Bueno e Lapolli, 2001.

Drucker (1987) transita nas observações do empreendedor, da inovação e o contexto, nesta construção apresenta a inovação como uma ferramenta gerencial que possibilita meios de explorar as mudanças como sendo oportunidades para um novo negócio, algo diferente. Também amplia a perspectivas, destaca que a inovação pode ser ensinada e aprendida.

Ao tratar de inovação e empreendedorismo, Tidd e Bessant (2015, p. 8) afirmam que “o empreendedorismo é uma característica humana que mistura estrutura e paixão, planejamento e visão, as ferramentas e a sabedoria ao usá-las, a estratégia e a energia para executá-la e o bom senso e disposição para assumir riscos”. Neste sentido, os autores tratam a inovação como um processo de transformação de ideias em oportunidades, proporcionando melhor risco as ações empreendedoras.

2.2 Gestão Empreendedora da Inovação

O tratamento realizado por consagrados pesquisadores a respeito dos construtos relativos a gestão, ao empreender e a inovação, permitem, a um dado contexto, para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Apesar disso, trata-los de forma integrada não tem sido recorrente, mas nem por isso desmotivador, novos olhares se projetam para encontrar outras possibilidades para solucionar os enigmas da sociedade moderna.

No livro Gestão Empreendedora da Inovação que trata dos aspectos fundamentais, em seu prefácio, o professor Francisco Antônio Pereira Fialho inicia apresentando que:

As palavras são “empreender” e “inovar” e a questão que se discute é quanto a melhor forma de “gestão” para que estas promessas não fiquem no plano das intenções apenas. Afinal, estamos diante de mudanças vertiginosas, característica de nossa época, que fazem emergir a toda hora novas visões de homem e de mundo. É dentro deste cenário que se inserem as discussões e as buscas por uma realidade mais pacífica, segura e saudável. Inovação e empreendedorismo passam a se tópicos

relevante diante dessa turbulência que atravessa o cotidiano de pessoas, empresas e nações (FIALHO, 2014, p. 11).

Tendo em vista a abordagem da visão sistêmica no contexto da gestão empreendedora da inovação, é oportuno abordar a perspectiva Gomes et al. (2015, p. 3), pois percebem que “os estudos sobre o tema empreendedorismo trazem em sua essência a ação utilizada pelos empreendedores para descobrir, ou mesmo projetar, possíveis cenários que possam potencializar a concretização de seus objetivos”.

Segundo Dornelas (2003) o empreendedorismo conjuga uma série de fatores da capacidade humana, mas sua essência esta em ser diferente, pois utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, também possui a capacidade para assumir riscos calculados, assim buscar oportunidades para inovar. O autor também destaca, que a inovação organizacional esta diretamente ligada aos objetivos organizacionais e de seus valores, tendo em vista que as ações ligadas empreendedorismo que substanciam a inovação.

Neste sentido, verificou-se na pesquisa realizada por Gomes Jr. et al. (2015), que trata da influência da cultura organizacional na gestão empreendedora da inovação no contexto de uma empresa de base tecnológica, que a influência da cultura organizacional está fortemente relacionada com a valorização das pessoas e seus relacionamentos.

A gestão empreendedora da inovação reúne a responsabilidade de incentivar e administrar o potencial empreendedor no contexto da gestão universitária para alcançar valor por meio da inovação. Reunindo capacidades voltadas às competências para flexibilidade às mudanças, trabalho em equipe, liberdade para o perfil empreendedor na organização. E ainda ter o foco na inovação com ações para a criatividade, geração de ideias, ambientes colaborativos, desta forma alcançar soluções promissoras e competitivas para o mercado.

2.3 Gestão Universitária

As instituições universitárias são percebidas pelos estudiosos da área da gestão universitária, como sendo organizações marcadas pela complexidade, que sofrem com suas peculiaridades organizacionais com relação às perspectivas teóricas comumente utilizadas pelas teorias tradicionais da administração (SOUZA, 2008).

Corroborando com o ponto de vista antagônico, a gestão universitária esta estruturada sobre um modelo gerencial anárquico, colegiado, político e ainda burocrático. Na contra mão, é promotora e divulgadora de conhecimento, oferecendo a sociedade constituições para o seu desenvolvimento econômico e social, sem com isso saber incorporar o que desenvolve (FERRARESI; BERNARDES, 2009).

Do ponto de vista da gestão empreendedora nas universidades, Lapolli, Gomes Jr. e Franzoni (2015, p. 8) destacam que:

As universidades têm ou trabalham com um dos bens mais preciosos no mundo moderno, os quais as organizações de vanguarda estão procurando para alcançar seus objetivos, ou seja, o conhecimento. As universidades deveriam tirar melhor proveito dessa situação, inovando e sendo criativas principalmente nos seus tramites funcionais, e na sua maior aptidão em criar, desenvolver e disseminar conhecimento, por intermédio dos profissionais que forma.

A gestão universitária se apresenta como um campo de muitas indefinições e incertezas, o produto conhecimento não sofre gerenciamento que possa torná-lo útil, de ser incorporado por a si mesmo. A estrutura administrativa padece de melhor aparato que possa revigorar, ações mais ousadas e sistemáticas que devem ser utilizadas para melhor equalizar as diferenças.

Posto isto, há de se considerar a importância da instrumentalização para a administração pública gerencial. Para Reis (2011), esta é uma forma de administração interessante, estando estruturadas em projetos e programas e com foco em objetivos. Ainda trata a autora que por meio de controle gerencial instrumentalizado o foco deixa de ser no processo e passa a ser na ação governamental.

Lapoli, Gomes Jr. e Franzoni (2015) a gestão do conhecimento passa a ser uma nova forma de gestão, onde o *modus operandi* são as pessoas, as informações e como as informações são gerenciadas. O foco está nas pessoas e na forma como o conhecimento é organizado, produzido, armazenado e compartilhado.

Empreender pela gestão universitária por conta dos conhecimentos dos seus colaboradores é mais simples do que possa parecer. O engajamento das pessoas por um objetivo é o que proporciona conhecimento na organização e, as ações que proporcionem o empreendedorismo, permitem atender as necessidades de forma colaborativa e assertiva.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as obras que tratam da gestão empreendedora da inovação como apoio a gestão universitária. Para tal, utilizou-se uma revisão sistemática integrativa, realizada com a finalidade de suportar e dar robustez a pesquisa, o que proporcionou teórica a toda investigação realizada na base de dados *Scopus Elsevier*.

A de se consolidar, o horizonte encontrado na revisão sistemática da literatura integrativa, mas também foi elaborada uma revisão da literatura como forma de ampliar os conhecimentos em prol da pesquisa. Sendo assim, foram pesquisados artigos, livros, dissertações, teses entre outras fontes que se mostrassem promissoras a pesquisa. Desta forma, ficou sustentado um arcabouço de conhecimento ao tema proposto.

A investigação nas bases de dados aconteceu nos meses de maio e junho do ano de 2016. Inicialmente buscou-se no portal CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), as que cobrissem várias áreas de conhecimento e apresentassem artigos e revisões em maior número, a fim de apresentar o que a literatura científica oferece sobre empreendedorismo e inovação como apoio a gestão universitária.

A base de dados *Scopus Elsevier*, apresentou o maior conteúdo indexado, além apresentar artigos encontrados em outras bases de dados. Ainda proporciona facilidade de acesso por meio de uma plataforma de fácil navegação e de diversas ferramentas de filtros e de conexão com programas de gerenciamento de bibliografias. Assim, a base de dados *Scopus Elsevier* conduziu essa pesquisa.

O livro *Cochrane Handbook* (disponível em <http://www.cochrane.org/resources/handbook/Handbook4.2.6Sep2006.pdf>) apresenta passos para uma pesquisa de revisão sistemática. Iniciou-se a revisão utilizando os termos estabelecidos nas palavras-chave do artigo, ou seja, Gestão empreendedora, inovação, gestão universitária. Os termos foram inseridos em língua inglesa, utilizando inclusive, as variações das terminologias que língua possui, ou seja, a revisão sistemática integrativa, que integra em cada termo apresentado no banco de dados das bases *Scopus Elsevier*, suas variações. Os termos foram utilizados em três etapas que permitiram a filtragem.

Logo após as três etapas iniciais, também se filtrou por período de tempo, utilizando-se os últimos cinco anos completos. Então inseriu-se na filtragem as áreas de conhecimento, onde utilizou-se: administração, ciências sociais, economia, engenharia, ciências humanas, multidisciplinar e psicologia. Por fim, utilizou-se mais um filtro que foi o tipo de documentos, onde optou-se por artigos e revisões.

Após aplicação dos seis passos e procedimentos, obteve-se 29 títulos, que por sua vez, passaram por mais um refinamento, o da leitura dos resumos. Nesta etapa, foram

identificados 19 títulos com potencial de atender os interesses da pesquisa, sendo o próximo passo, a leitura integral desses títulos. Nesta última etapa, foram selecionados sete títulos à compor o extrato dos artigos mais relevantes para o foco da pesquisa. Assim, os títulos citados e relevantes selecionados a partir dos critérios adotados, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Relação dos Títulos Selecionados

AUTOR	TÍTULO	ANO	PERIÓDICO
Del-Palacio, I., Sole, F., Berbegal, J.	Which services support research activities at universities?	2011	Service Industries Journal, 31 (1), pp. 39-58.
Mainardes, E.W., Alves, H., Raposo, M.	The process of change in university management: From the "Ivory tower" to entrepreneurialism	2011	Transylvanian Review of Administrative Sciences, (33), pp. 124-149.
Castro, D., Ion, G.	Government dilemmas in the Spanish universities: Autonomy, structure, participation and desconcentration	2011	Revista de Educacion, 355, pp. 161-183.
Frost, J., Brockmann, J.	When qualitative productivity is equated with quantitative productivity: scholars caught in a performance paradox	2014	Zeitschrift fur Erziehungswissenschaft, 17 (6), pp. 25-45.
Sart, G.	The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship	2014	Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research, (57), pp. 73-90.
Jongbloed, B.	Universities as hybrid organizations: Trends, drivers, and challenges for the European university	2015	International Review of Public Administration, 45 (3), pp. 207-225.
Badillo Vega, R., Buendía Espinosa, A., Krücken, G.	The leadership of rectors in universities' "third mission": Global visions, local views	2015	Revista Mexicana de Investigacion Educativa, 20 (65), pp. 393-417.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o extrato final da revisão sistemática da literatura, são apresentados os objetos e os principais resultados das pesquisas.

Quando Del-Palacio, Sole e Berbegal (2011) abordam a contemporaneidade do sistema de inovação, os governos e a sociedade como um todo, apresentaram como finalidade de seu estudo empírico, analisar o impacto dos serviços internos da universidade sobre o desempenho da pesquisa universitária. Os resultados apontaram para evidências na gestão interna da universidade, no sentido de uma adequada distribuição de seus recursos, respondendo melhor às necessidades da indústria e da sociedade em geral.

Com o objetivo de fornecer um olhar retrospectivo das mudanças experimentadas pela gestão universitária mais recente, Mainardes, Alves e Raposo (2011) ressaltam que foi possível perceber sua complexidade. Com estudos dos modelos de gestão universitária tradicionais, passaram a discutir as melhoras necessárias para uma gestão universitária moderna, entre os modelos, destacam o modelo de gestão universitária empreendedora. Ainda, consideram que para preparar uma universidade para a realidade do novo século, são necessárias reflexões a priori dos princípios da liberdade acadêmica e autonomia institucional, também sua estrutura administrativa, financeira e dos recursos humanos. Neste sentido, o início do processo na direção de uma gestão universitária empreendedora passa pelo paradigma da mudança de cultura da organizacional.

Já Castro e Ion (2001) tratam dos desafios que as universidades públicas enfrentam no início do século sobre o conceito de “dilema na gestão” do ponto de vista de Larsen et al. (2009), bem como de Lazerson (2010). Abordam quatro dilemas: dilema entre democracia

representativa e eficácia organizacional, o dilema entre estruturas integradas de gestão e estruturas de gestão dupla; dilema entre a influência externa e interna na tomada de decisão institucional; dilema entre centralização e descentralização nas universidades mais autônomas. Concluem que o sistema de gestão universitária esta em processo de mudança e que os dilemas são capazes que direcionar para as ações a serem implantadas.

Relevante destacar o trabalho de Frost e Brockmann (2014), com o objetivo de proporcionar um quadro que analisa causas de uma contradição de desempenho e analise possíveis efeitos comportamentais indesejados, realizam uma pesquisa nas universidades alemãs com 30 entrevistas narrativas. Argumentaram que por conta do crescimento da implementação da governança lógica das universidades empreendedoras, ocorre uma tendência em igualar a produtividade qualitativa com a produtividade quantitativa. Trazendo como consequência, um comportamento menos acadêmico e mais estratégico. Como resultado, verificaram que a produtividade dos estudos pode até aumentar, mas traz efeitos negativos no processo de conhecimento e inovação na comunidade científica.

Com o objetivo de analisar e apresentar, de forma crítica, os modelos de liderança da gestão universitária na criação de um ambiente de aprendizagem para a inovação e empreendedorismo Sart (2014), retrata que a liderança incentiva às mudanças para um patamar produtor para as universidades. O estudo confirmou o que pesquisas anteriores apresentaram, onde os novos estilos de liderança propiciam um contexto a promoção do espírito empreendedor e a inovação. Tratam da inovação aberta como resultado de novas formas de gestão, também a importância de criação de espaços e novos ambientes de colaboração com a indústria. Segundo Chesbrough (2006, p. 4), “na inovação aberta, a propriedade intelectual representa uma nova classe de ativos que pode gerar receitas adicionais ao modelo de negócio atual, e também apontar o caminho em direção à entrada em um novo negócio e novos modelos de negócios”.

Jongbloed (2015) trata as universidades como instituições híbridas. Traz a tona a aliança entre universidades e indústrias para P&D, como saldo de ações intencionais, bem como a própria gestão universitária como promotora das investigações inovadoras para o desenvolvimento econômico. Com objetivo de compreender melhor a organização híbrida, investiga modelos de gestão que ajudam a universidade lidar com o aumento da complexidade das redes e ligações com o qual ele está envolvido. Destacando que deve ser um caminho de mão dupla, onde a complexidade se instaura para um novo estilo de gestão e para uma nova forma de prestação de contas entre os envolvidos.

Vega, Espinosa e Krücken (2015), percebem com a pesquisa a necessidade de desenvolver um modelo para abordar o fenômeno da liderança dos reitores universitários e seus papéis um tanto ambíguos para tratar da “terceira missão”, ou seja, relação do vínculo com a sociedade através da participação com os problemas que afetam o desenvolvimento econômico, político, social e tecnológico, levando em conta aspectos como: pesquisa e ensino, estrutura organizacional descentralizada, perfil dos seus membros, em especial o setor econômico.

3 RESULTADOS ALCANÇADOS

Para essa investigação, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com foco em revisão sistemática que apresentou poucos artigos voltados a gestão empreendedora da inovação.

Alcançou-se, como resultados da investigação, que as instituições universitárias utilizam a gestão empreendedora da inovação como apoio ao desenvolvimento institucional, no entanto, observou-se que suas atenções ainda estão voltadas para os processos, projetos e políticas deixando de fora aquilo que poderia torná-las competitivas, o mérito das pessoas que atuam proativamente nessas instituições. Teoricamente a gestão empreendedora da inovação

precisa voltar seu foco às pessoas, que em geral, são responsáveis pelo crescimento e inovação institucional.

Ainda se observou, que os artigos pesquisados apresentam que a gestão da inovação resume-se como uma das formas de se criar soluções adequadas aos problemas. Assim, a Gestão Universitária ainda apresenta a prática de reação aos problemas, não se antecipando aos mesmos, com soluções inovadoras.

Portanto, a pesquisa de revisão permitiu observar que as organizações universitárias, em sua prática de gestão, ainda pouco se atentam para um aspecto decisivo da inovação que são as pessoas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu identificar que a gestão empreendedora da inovação contribui de forma significativa na gestão universitária, porém, observar que as organizações universitárias, em sua prática de gestão, ainda pouco se atentam para essa forma de gerir, e que hoje é um aspecto de extrema importância na geração de diferencial competitivo para o crescimento e desenvolvimento da instituição por meio das as pessoas.

Assim, uma gestão universitária voltada às pessoas que apresentam mérito em suas atividades, como diferencial competitivo para crescimento, desenvolvimento e inovação organizacional. Portanto, a gestão empreendedora e inovadora nas universidades precisa centrar-se num olhar gerencial, buscando atitudes proativas, novos conhecimentos, novas formas de pensamento, nova visão, que se encontram nas pessoas que podem identificar necessidades e potencialidades de solução. Ou seja, buscar, receber e validar comportamentos meritosos, que apresentam êxito em soluções no cotidiano da gestão institucional.

Para que a gestão empreendedora da inovação colabore com o êxito da gestão universitária, os gestores precisam voltar-se as atitudes dos colaboradores que identificam problemas e vislumbram oportunidades de solução, criando mérito e sentido para as pessoas na organização.

Por fim, sugere-se, com base nos resultados dos artigos investigados, que novas pesquisas sejam realizadas, utilizando um olhar voltado ao paradigma da gestão do conhecimento organizacional, considerando as pessoas como promotoras do diferencial estratégico inovador e empreendedor para a gestão universitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VEGA, R. B.; ESPINOSA A. B.; KRÜCKEN, G.. **The leadership of rectors in universities' "third mission"**: Global visions, local views. Revista Mexicana de Investigacion Educativa, 20 (65), pp. 393-417. 2015.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. (2001); **Vivências empreendedoras**: empreendedorismo tecnológico na educação. Florianópolis: UFSC, 2001.

CASTRO, D., ION, G.. **Government dilemmas in the Spanish universities**: Autonomy, structure, participation and desconcentration . Revista de Educacion, 355, pp. 161-183. 2011.

CHESBROUGH, H.W.. **Open Innovation**: researching a new paradigm. Oxford University Press, 2006.

DEL-PALACIO, I., SOLE, F., BERBEGAL, J.. **Which services support research activities at universities?** Service Industries Journal, 31 (1), pp. 39-58. 2011.

- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DRUCKER, P.. **Technology, management and society**. New York: Harper and Row, 1970.
- FIALHO, F. A. P.. PRECÁCIO. **As influências da cultura organizacional na inovação**. In: Édis Mafra Lapoli; Ana Maria Benciveni Franzoni; Mirian Torquato. (Org.). *Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais*. Florianópolis: Pandion, 2014, v. 1, p. 147-177.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.
- FROST, J., BROCKMANN, J. **When qualitative productivity is equated with quantitative productivity**: scholars caught in a performance paradox . *Zeitschrift fur Erziehungswissenschaft*, 17 (6), pp. 25-45. 2014.
- GOMES JR, W. V.; PACHECO, D. C.; FORMANSKI, J. G.; FRANZONI, A. M. B.. **A influência da cultura organizacional na gestão empreendedora da inovação em uma empresa de base tecnológica**. In: Édis Mafra Lapoli; Gertrudes Aparecida Dandolini; Ana Lúcia Ferraresi Schmitz. (Org.). *Gestão empreendedora da inovação: estudos de caso em empresas de base tecnológica*. Florianópolis: Pandion, 2015, v. 2, p. 95-131.
- GOMES, R. K. ; GOMES JR, W. V.; LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.. **O empreendedorismo sob um enfoque sistêmico da organização**. *Revista Espacios*, v. 36, p. 3, 2015.
- JONGBLOED, B.. **Universities as hybrid organizations**: Trends, drivers, and challenges for the European university. *International Review of Public Administration*, 45 (3), pp. 207-225. 2015.
- LAPOLLI, J. M.; GOMES JR, W. V.; RANZONI, A. M. B.. **Gestão Universitária**: um exercício empreendedor para o desenvolvimento. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014. v. 1. p. 1-10.
- MAINARDES, E.W., ALVES, H., RAPOSO, M.. **The process of change in university management**: From the "Ivory tower" to entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (33), pp. 124-149. 2011.
- REIS, Cisne Zélia Teixeira. **Estágios da Institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, 2011.
- SART, G.. **The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship**. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, (57), pp. 73-90. 2014.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SOUZA, I. M. de. **Empreendedorismo na Gestão Universitária**. In: VIII Colóquio Internacional sobre Gestion Universitária em Amériaca Del Sur, 2008, Asincion (Paraguay). *La Gestion de La Educacion Superior Universitaria como Derecho Humano y Bien Publico Social*. Florianópolis: INPEAU, 2008. v. 1. p. 235-249.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.