

# **Empreendedorismo: A percepção dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**

**Resumo:** O empreendedorismo é fenômeno multifacetado que requer a ampliação do foco de análise além da pessoa, englobando a organização e os processos de inovação. Com as mudanças sociais decorrentes das crescentes interdependências culturais e econômicas em nível global, os processos de inovação e de empreendedorismo podem contribuir para a sobrevivência das organizações. Enfatiza-se a necessidade de se aprofundar as pesquisas sobre o empreendedorismo em organizações públicas. Este estudo indaga o grau de aplicabilidade do empreendedorismo nas organizações públicas. O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso com aplicação de questionários em instituição pública de ensino superior. Os resultados demonstram a percepção dos gestores da Instituição a respeito do empreendedorismo e sua importância dentro de uma organização pública. O objetivo deste artigo é apresentar os resultados da pesquisa sobre a investigação da percepção dos gestores quanto a importância do empreendedorismo, e rever o referencial teórico sobre aspectos correlatos ao empreendedorismo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo – empreendedorismo público- percepção dos gestores.

**Abstract:** Entrepreneurship is a multifaceted phenomenon which requires the expansion of the scope of analysis beyond the person, to include the organization and its innovation processes. With the social changes due to the increasing cultural and economic interdependencies at a global level, the entrepreneurial and innovation processes can contribute to the survival of organizations. Emphasizes the need for further research on entrepreneurship in public organizations. This study investigates the degree of applicability of entrepreneurship in public organizations. The research method used was a case study with questionnaires at a public institution of higher education. The results demonstrate the managers' perception of the institution concerning entrepreneurship and its importance within a public organization. The objective of this paper is to present the results of research on the investigation of the perception of managers about the importance of entrepreneurship, and review the theoretical aspects related to entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship - entrepreneurial public - managers' perception.

## **1. Introdução e Objetivos**

O objetivo da pesquisa é investigar a percepção dos gestores quanto a importância e a aplicabilidade do empreendedorismo no dia a dia da gestão de uma instituição pública de ensino superior, bem como rever o referencial teórico que aborda aspectos correlatos ao empreendedorismo.

Brazeal (1999) defende que o incentivo à consistência da terminologia e o método que se propôs organizar do modelo geral de processo são apresentados como potenciais meios para gerar a continuidade do campo de uma forma pró-ativa e dar orientação para os

estudos futuros sobre o tema. É importante, então, elencar conceitos que definam empreendedorismo e termos a ele correlatos, tais como inovação, empreendedor, intraempreendedor, empreendedorismo coletivo, social e público, bem como sua interferência no desenvolvimento econômico.

Na visão de Feger (2009), “a necessidade de competição e inovação das organizações, para fazer frente aos efeitos da globalização, tem reavivado as discussões sobre o empreendedorismo.” Neste mesmo sentido, Alencar (1998), para quem devido à globalização, competição no ambiente de negócios e ritmo acelerado da mudança, as organizações têm sido pressionadas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, incluída a criatividade de seus recursos humanos.

Matias-Pereira (2010) entende que as mudanças de paradigmas advindas da globalização, e que abrangem todas as áreas – política, econômica, social, cultural, tecnológica, ambiental, estão reverberando na humanidade toda e, conseqüentemente, no Estado, de forma a exigir deste a construção de um novo modelo de Estado e de gestão pública.

Um modelo de gestão empreendedora no setor público pode ser uma alternativa para responder às mudanças atuais e agregar valores aos serviços prestados à comunidade.

Pinchot (1989) afirma que nesta época de mudanças rápidas, tanto econômicas quanto tecnológicas, o espírito empreendedor pode ser uma vantagem única e importante, desde que se aprenda a usá-lo.

Ao falar sobre inovação e competitividade, Carvalho (2011) atenta para o fato de que a inovação “pode contribuir decisivamente para transformar o tão propagado ‘Brasil, país do futuro’ em ‘Brasil, país do presente’.”

Para Drucker (2002), “inovar também significa mudar seus produtos e serviços para acompanhar os mercados, que estão mudando com uma rapidez inédita.”

É neste contexto que se dá o presente estudo.

## **2. Metodologia**

Quanto à metodologia, a pesquisa foi aplicada a um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior com característica multicâmpus (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná com *campus* em 12 cidades do Estado do Paraná), utilizando uma abordagem fundamentada em questionários com amostragem não-probabilista intencional. Para a consecução da pesquisa foi elaborada uma listagem dos gestores vinculados à Reitoria e gestores dos 12 *Campi* da UTFPR, descentralizados no Paraná. Como instrumentos, foram utilizadas fontes bibliográficas e aplicações de questionários com questões predominantemente fechadas para diferentes categorias, sendo elas: Gestores do Sistema Reitoria e Gestores dos *Campi*. O artigo estrutura-se em introdução, desenvolvimento (conceitos de empreendedorismo, empreendedor e inovação, focos de análise na pessoa, na organização e no processo, empreendedorismo coletivo, social e público), resultados e discussão sobre o estudo de caso, conclusões e referências bibliográficas.

## **3. Conceitos de empreendedorismo, empreendedor e inovação**

Para Fillion (2003), empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance às sociedades.

Empreendedorismo é um fenômeno social e exprime-se nas sociedades a partir de valores relativamente consensuais e constrói-se em torno do que é valorizado numa sociedade.

Tidd (2008) alerta que a inovação é, normalmente, confundida com invenção, mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para difundir e disponibilizar uma boa ideia. Ou, nas palavras de Schumpeter (1985), “enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes.”

A relação de inovação, mudança e ação empreendedora tende para a reciprocidade. Mudança é geralmente considerada na literatura de empreendedorismo como sendo uma precursora ou uma antecedente do evento empreendedor. (BRAZEAL, 1999).

Para Brazeal (1999) a inovação é tradicionalmente definida como a implementação bem sucedida de ideias criativas. A criatividade é o ponto de origem para a inovação, é uma condição necessária, mas não suficiente, para que ela ocorra. Inovação, como a mudança, pode ser conceituada como um processo ou como um resultado. Como processo, a inovação, muitas vezes, é descrita como contínua e cíclica, envolvendo as fases de conscientização, avaliação, a adoção, difusão e implementação. Inovações como resultado podem ser incrementais ou radicais na natureza. Inovações incrementais consistem em alterações relativamente pequenas ou refinamentos de processos pré-existentes ou estados fenomenológicos e, tipicamente são considerados eventos discretos dispersos ao longo do tempo. Criatividade é o processo através do qual a invenção ocorre, é o processo de capacitação pelo qual algo novo vem à existência.

Inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levam à adoção de intraempreendedorismo nas empresas. Inovações incrementais são mais aplicáveis àquelas organizações que incorporaram o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma persistente a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, as incrementais. (CHIEH, 2007).

Para Conceição (2010), na inovação radical ocorre mudança de técnica, com ruptura do padrão tecnológico antes usado.

A inovação quase nunca acontece sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo dedicado a fazê-la acontecer. Quando atuam dentro das grandes organizações, são chamados de intraempreendedores. (PINCHOT, 1989).

Segundo Pinchot (1989), invenção não quer dizer inovação.

Ainda no que tange ao empreendedorismo, Brazeal (1999) distingue entre empreendedorismo individual e empreendedorismo corporativo. A concepção clássica de empreendedorismo é o do empreendedor individual e independente que assume riscos financeiros e outros riscos, a fim de explorar uma nova ideia ou possibilidade de produto;

O empreendedorismo corporativo é promovido dentro de um ambiente organizacional pré-existente, que fornece suporte para o desenvolvimento e exploração de uma ou mais inovações consideradas estratégicas e financeiramente consistentes com a missão da organização.

Quanto à figura do empreendedor, assim definiu Schumpeter: “Alguém só é empresário quando efetivamente 'levar a cabo novas combinações', e perde esse caráter assim que tiver montado seu próprio negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios.” (SCHUMPETER, 1985, p.56).

Lévesque (2005) discorre sobre as contribuições teóricas de Cantillon, de Weber e de Schumpeter. Para Cantillon, o empreendedor é o homem racional por excelência, pois opera numa sociedade onde tudo se regula pela concorrência de mercado, em que se deve saber avaliar o provável. Isto é, o empreendedor deve ser racional, para saber calcular os riscos. Para Weber, o empreendedor está longe de ser racional, na medida em que seu empreendimento se baseia numa acumulação de excedentes, acima de suas próprias necessidades, e que se recusa a viver a vida para se dedicar a seu projeto. Schumpeter

mostra também que o empreendedor não é puramente utilitarista e racional, pois é um líder que busca ir além das limitações usuais e caracteriza-se positivamente pela inovação.

Feger (2009) conceitua empreendedor como aquele que “percebe oportunidades de crescimento nas circunstâncias mais comuns, não se abate ao encontrar problemas, encarando-os como desafios para o crescimento contínuo; entusiasma-se, pois acredita que se existe um problema há solução.” (FEGER, 2009, p. 219).

## **4. Focos de análise**

O empreendedorismo pode ser analisado sob os aspectos da pessoa (que é o agente empreendedor), da organização (empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, o qual pode ser privado ou público), ou ainda sob o foco do processo (que trata da estratégia, aquisição de recursos e o processo de organização do fenômeno empreendedorismo).

### **4.1. Foco de análise na pessoa**

Para Corrêa (2000), “a forma de aprofundar a noção de que o empreendedor é o introdutor de novas ideias consiste em elencar os aspectos importantes em sua figura.” Segundo o autor, tais aspectos seriam: versatilidade, ambição – tanto relativa à criação e expansão de seu negócio como à formação e manutenção da clientela, capacidade de levantar fundos, e capacidade de reduzir os riscos inerentes à sua atividade. Também Feger (2009) ressalta as características do empreendedor, divididas nos conjuntos realização, planejamento e poder. O conjunto de realização é formado por cinco características de comportamento empreendedor: busca de oportunidade e iniciativa, coragem para correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento. E o de planejamento, por três: busca de informação, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos.

No entender de Alencar (1998), a visão antropocêntrica da criatividade tem sido questionada e o papel vital de fatores do contexto e das forças sociais têm sido posto em relevo, pois a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações. Dentre os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, destacam-se as características de seu ambiente de trabalho, que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão. O comportamento do indivíduo sofre ainda influência de fatores de ordem sócio-cultural, como valores e normas da sociedade, que contribuem de forma considerável para o cultivo da criatividade ou para sua repressão.

A autora elenca características do indivíduo que se relacionam com a criatividade. Algumas se relacionam de forma negativa com a expressão de criatividade, como falta de motivação, falta de habilidades ou experiência, inflexibilidade e despreparo social. Outras são características observadas em indivíduos que se destacam pela produção criativa, como: um elenco de traços de personalidade; automotivação; habilidades cognitivas especiais; *expertise* na área; e habilidades grupais. (ALENCAR, 1998). Para a autora, a criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento, que têm suas raízes mais profundas na cultura.

Conclui Feger (2009, p.222) sobre as características da figura do empreendedor: “São indivíduos criativos e que, por meio do esforço pessoal, criam novas oportunidades; isso ocorre tanto dentro de uma organização, no caso do empreendedor corporativo, quanto na criação de negócios próprios.”

Pinchot (1989) afirma que o intraempreendedor – isto é, o empreendedor que atua dentro de uma organização - pode transformar as ideias em realidades lucrativas. Eles têm a capacidade de imaginar realidades de negócios e organizacionais e a forma que seus

clientes reagirão à inovação. São naturalmente orientados para a ação e têm a tendência a preferir por a mão na massa, de forma que ficam em contato com todos os aspectos de seu intraempreendimento. São, ao mesmo tempo, pensadores e executores, e sua dedicação é extremada. Frequentemente não veem seu fracasso como um desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado. A função básica do intraempreendedor, na visão de Pinchot (1989), é conceber visões de negócios e transformá-las em realidades de negócios.

No que tange aos intraempreendedores, David (2011) elenca outras características: anseio por liberdade dentro da organização, orientação por metas, comprometimento e automotivação, reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa, são indivíduos que 'põe a mão na massa', fazem o que deve ser feito, gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos, detestam rotinas e são criativos e inovadores

## 4.2. Foco de análise na organização

O termo intraempreendedorismo foi cunhado na década de 1980 por Gifford Pinchot III, para quem os intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam. Intraempreendedorismo também surge como uma forma de reter os talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente. (CHIEH, 2007).

Para (Alencar 1998), as organizações vêm sofrendo uma enorme pressão para se manterem em um processo permanente de inovação. Como a origem da inovação reside nas ideias criativas dos indivíduos, a criatividade tem recebido uma atenção crescente. Ela tem sido apontada como uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização. Dentre os requisitos que caracterizam uma organização criativa, salientam-se especialmente a presença de líderes criativos e o cultivo de um ambiente criativo.

As qualidades do ambiente que promovem a criatividade: liberdade e controle, estilo de gerenciamento, flexibilidade, recursos para se colocar a ideia em prática, apoio do grupo de trabalho, encorajamento, reconhecimento e *feedback*, tempo adequado para realização das tarefas. Os fatores que bloqueiam a criatividade: clima organizacional pobre, excesso de avaliação e pressão, recursos insuficientes, ênfase no *status quo*, pressão de tempo, competição acirrada e projeto inadequado de gerenciamento. (ALENCAR, 1998).

Alencar (1998) propõe um modelo de inovação organizacional com três componentes básicos: Recursos: dizem respeito a fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho; técnicas: incluem competências no gerenciamento da inovação, presentes nos distintos níveis da organização; e motivação: é o componente mais importante, tanto no âmbito do indivíduo quanto da organização. A motivação é o elemento catalisador das ações voltadas para a inovação. Segundo ela, as características de uma organização que se constituem como estímulos à criatividade no ambiente de trabalho são: Suporte da organização; estrutura organizacional; apoio da chefia; e suporte do grupo de trabalho.

Conclui Alencar (1998) que é necessário que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações. Ela tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática das virtudes de compartilhar ideias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de ideias.

Segundo Drucker (2002), “para permanecer no negócio, a grande organização precisa inovar.” Ressalta Pinchot (1989) que ou as grandes corporações encontram formas

de tornar o intraempreendedorismo mais recompensador, ou perderão seus melhores inovadores. Defende que as grandes empresas contam com recursos que podem tornar o desenvolvimento de uma nova ideia muito mais fácil para um intraempreendedor, do que seria para um empreendedor, com as seguintes vantagens: poder de marketing, base tecnológica, pessoas em quem se pode confiar, vantagem de redes limitadas, fábrica piloto e produção em tempo partilhado e finanças. Como desvantagens, o autor cita o poder de decisão, investidores sofisticados e propriedade.

Ensina Pinchot (1989) que os fatores de liberdade são uma forma de gerenciar de forma a olhar o problema de baixo para cima, e de se considerar o que as pessoas que efetivamente executam o trabalho, em especial os de inovação, necessitam para prosseguir. A importância das recompensas ao longo da carreira do intraempreendedor (reconhecimento, créditos múltiplos, promoção, gerência, bônus e liberdade financeira), também é abordada pelo autor, segundo o qual esta questão já preocupa as corporações. A medida mais fundamental de progresso para o intraempreendedor é a crescente liberdade para usar recursos corporativos para construir novos negócios para a corporação. Intracapital é um orçamento ganho pelo intraempreendedor e usado para financiar novos intraempreendimentos e inovações para a corporação. É um sistema de recompensa pouco usual e pode ser um poderoso motivador. Intracapital significa liberdade. Conclui o autor que, o futuro é intraempreendedor, não só porque esta é uma forma de se aumentar o nível de inovação e de produtividade das organizações, mas uma forma de se organizar grandes empresas, de modo que o trabalho volte a ser uma expressão alegre da contribuição da pessoa à sociedade.

Para Chieh (2007), as organizações modernas adotam medidas para reduzir seus custos e elevar o nível de qualidade de seus produtos e serviços; mas estudiosos de assuntos ligados à competitividade empresarial vêm apontando a relevância da inovação na formação de vantagens competitivas das empresas. Eles consideram a criação de um ambiente intraempreendedor como fator chave para estimular a inovação e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial.

### **4.3. Foco de análise no processo**

Para Tidd (2008), a gestão da inovação é uma capacidade aprendida. Mais do que conceber uma nova ideia, inovação é o processo de desenvolver seu uso prático. Embora as definições de inovação possam variar, é sempre enfatizada a necessidade de contemplar os aspectos do desenvolvimento e da exploração do novo conhecimento, não apenas a invenção. Ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial; há que se ter preocupação com o projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro. Sousa ressalta que a “inovação é um processo, não um simples evento, e precisa ser gerida como tal.” E também que “a inovação pode ser vislumbrada, ainda, como um processo que envolve aprendizagem organizacional.” (SOUSA, 2006, p. 107/108).

No que tange ao desenvolvimento de modelos do processo, a importância de se entender a inovação enquanto processo é que esse conhecimento molda a forma como a experimentamos e gerenciamos. Os primeiros modelos encaravam a inovação como uma sequência linear de atividade, mas na prática ela é um processo combinatório, em que a interação é o elemento crítico. (TIDD, 2008).

Segundo Tidd (2008), a inovação é, e tende a ser, cada vez mais importante nos próximos anos, e não há uma única receita para o sucesso. Embora de natureza aparentemente incerta e aleatória, no processo de inovação é possível encontrar um padrão

básico de sucesso. O sucesso é relacionado a todo o processo de inovação e sua capacidade de contribuir consistentemente para o crescimento.

Um número de diferentes ações precisa ocorrer à medida que se avança pelas diferentes fases do modelo de processo de inovação; e indicam importantes lições a respeito de fase da procura, de seleção, de implementação, aquisição de conhecimento, execução do projeto, lançando a inovação e aprendizagem e reinovação. O processo está sujeito a uma série de influências internas ou externas (influências contextuais), as quais podem ser agrupadas em: o contexto estratégico para inovação; a capacidade inovadora da organização; e a conexão entre a organização e elementos essenciais em seu cenário externo. (TIDD, 2008).

Assim conclui Sousa:

*“A abordagem da inovação como um processo, conforme apontado por diversos pesquisadores, é uma concepção relativamente recente, de modo que esforços como o deste estudo, no sentido de compreender as distintas abordagens do fenômeno em contexto integrado, também inovam em relação a estudos anteriores.”* (SOUSA, 2006, p. 118).

## **5. Empreendedorismo Coletivo, Social e Público**

Drucker (2002), ao resumir seu ponto de vista sobre empreendedorismo social, afirmou que este talvez fosse mais importante até que o empreendedor econômico, porque pode ser o que “mais necessitamos – em serviços de saúde, educação, nos governos municipais e assim por diante. Felizmente, há muitas histórias de sucesso que mostram que isso pode ser feito – e como fazê-lo.”

Segundo Lévesque (2005), a economia social é a parte da economia que reconhece explicitamente a dimensão social, pelos seus valores e pela prioridade das pessoas sobre o capital. A economia social se baseia em associação de pessoas e na capacidade de mobilizar uma grande diversidade de recursos, realizando coletivamente aquilo que não se pode fazer isoladamente.

Pela teoria da economia clássica, o empreendedor coletivo não se distingue formalmente do individual; ambos têm que correr riscos calculados, inovar e dispor de um projeto de empreendedorismo. A distinção ocorre pela natureza dos riscos, dos meios de que dispõe e do projeto que o anima. (LÉVESQUE, 2005).

No que tange ao empreendedor social, Lévesque (2005) ressalta que este termo não coincide, necessariamente, com o de empreendedor coletivo, pois o empreendedor social pode ser um empreendedor individual atento às necessidades coletivas, sem estar juridicamente submetido a uma organização associativa. Mas ambos, social e coletivo, em geral apoiam iniciativa enraizada na coletividade local ou numa organização comunitária.

No que se refere ao empreendedor coletivo, ressalta Lévesque (2005) que as vantagens da economia social não se concretizam sem democracia. Esta é essencial para que a economia social alcance plenos resultados. A estrutura do empreendimento coletivo se distingue das demais porque é uma combinação de empreendimento com um agrupamento de pessoas vinculadas por associação e atividades.

Os empreendimentos coletivos são mais complexos que os individuais e não podem se desenvolver sem o apoio financeiro e de recursos técnicos. Em compensação, quando em andamento, tais empreendimentos se mantêm com mais facilidade que os outros. Empreendimentos coletivos não permitem imperfeição em seu funcionamento democrático. (LÉVESQUE, 2005).

Meza (2012) afirma que “as teorias de empreendedorismo público são teorias que tratam, principalmente, do empreendedorismo coletivo ou social.”

Porém, enquanto que o empreendedorismo social é desenvolvido por quem pode provocar mudanças sociais, o público está relacionado a instituições que podem solucionar conflitos associados ao uso comum de recursos naturais (FEGGER, 2009, p. 219).

Ressalta Meza (2012) que: “compreender o empreendedorismo público não é uma tarefa fácil porque os interesses públicos se modificam ao longo do tempo e são difíceis de serem identificados, mesmo sob as melhores circunstâncias.” A autora busca a noção de empreendedorismo por meio das possibilidades de ocorrência do mesmo e descreve quatro níveis de análise para entender tanto o empreendedor público, quanto a ação empreendedora pública, momento em que diferencia empreendedorismo privado e público.

Para a autora, o uso das designações “público” e “privado” serve para indicar, não os meios, mas os fins, de forma que enquanto as organizações privadas buscam o lucro, as organizações públicas almejam a oferta de bens públicos aos cidadãos, isto é, suas ações são destinadas ao interesse público.

Num dos níveis de análise que abordou, Meza (2012) alerta para o fato de que a “atividade empreendedora pública está no processo, não particularmente em programas e atividades; mas nas relações que podem ser estabelecidas entre o público e o privado capazes de gerar economias na gestão pública.”

Por fim, assim define empreendedorismo público:

*“É um fenômeno gerencial e as ideias empreendedoras são enquadradas, desenvolvidas, perseguidas, institucionalizadas e promulgadas por meio de processos que podem ser análogos aos dos empreendedores privados. E, para realizar os interesses públicos, se demanda esforços criativos, exigindo uma abordagem mais sofisticada sobre a gestão da inovação no domínio público.” (MEZA, 2012).*

Feger (2009), sobre o empreendedorismo no serviço público: “considerando-se que o serviço público deve ser oferecido com qualidade e atender adequadamente às necessidades da comunidade, parece que tais características de comportamento são, também, relevantes a essas organizações.”

Filion (2003) apresenta seu texto “Um Roteiro para desenvolver o empreendedorismo” na perspectiva de que um país deve começar uma reflexão no sentido de melhor planificar o seu desenvolvimento empreendedor, pois para ele a ideia de empreendedorismo e da criação de empresas é a peça chave no desenvolvimento de toda sociedade e a base de criação de sua riqueza. A maior riqueza natural de uma sociedade são seus recursos humanos, e o autor procura evidenciar um dos maiores recursos inexplorados de uma sociedade, qual seja o potencial empreendedor dos seus cidadãos.

Ressalta Filion (2003) que o empreendedorismo desenvolve-se onde existe um conjunto de atores sociais capazes de apostar nessa ideia. A educação desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora.

Quanto à inovação e ao espírito empreendedor no governo, Drucker ressalta: “os governos modernos necessitam de inovação..... O governo – e não as empresas ou as instituições não-lucrativas – será a área mais importante de atuação do espírito empreendedor e de inovação ao longo dos próximos 25 anos.”

Valadares (2012), busca identificar as evidências de modernização da administração pública que Minas Gerais obteve por meio do provimento de cargos de confiança como o cargo de empreendedor público. Sobre esta experiência, conclui o autor que as designações para o exercício de cargos e funções de confiança são concebidas como uma conotação de via dupla. Apesar de atender às necessidades específicas de organização e funcionamento da gestão pública, constituem particular fonte de atritos e funcionamento da

gestão pública, no que tange aos aspectos da burocracia. No caso estudado, evidenciam-se algumas inovações que realmente trouxeram avanços para a administração pública mineira. Um exemplo disso é o fato de que todo empreendedor, para ocupar um cargo, tem de passar pelo processo de pré-qualificação, instituído pelo programa. Esse processo, de certo modo, elimina resquícios de clientelismo existentes na administração pública.

## 6. Resultados e discussão

A pesquisa foi aplicada a um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A instituição possui 12 *campi* no Estado do Paraná. Sua estrutura central, a Reitoria, responsável pela gestão da Universidade como um todo, é composta por: Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, Diretoria de Gestão da Comunicação, Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação. Esta estrutura central é denominada Sistema.

As unidades distribuídas pelo Estado do Paraná, são compostas, cada uma delas, pela Diretoria-Geral, Diretoria de Graduação e Educação Profissional, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias, Diretoria de Planejamento e Administração, Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos e Coordenadoria de Gestão da Tecnologia da Informação. O conjunto destas unidades é denominado, nesta pesquisa, de *Campi*.

Utilizou-se uma abordagem fundamentada em questionário.

O questionário aborda questões de duas ordens. A primeira relativa a percepção dos gestores quanto a presença de características próprias do empreendedorismo dentro da instituição. A segunda, com o intuito de verificar o valor que os gestores dão a atributos essenciais nos empreendedores e nos ambientes onde ele se desenvolve.

Embora o questionário aplicado aos Gestores da Reitoria seja praticamente o mesmo daquele aplicado aos Gestores dos *Campi*, pequenas modificações entre eles foram necessárias para adaptá-los aos destinatários.

O questionário foi enviado para todas as áreas do Sistema da Universidade e, destas, apenas de uma não foi recebida resposta. Em relação aos *Campi*, dos 12 existentes, de 2 não constou retorno. O questionário foi respondido por 12 gestores do Sistema e 24 gestores dos *Campi* e os resultados foram apresentados separadamente, sob a denominação de Gestores do Sistema e Gestores dos *Campi*.

Nas perguntas relacionadas à percepção dos gestores sobre aspectos ligados ao empreendedorismo, o foco é a realidade na instituição em que atuam.

Assim, foram feitas perguntas para saber se os gestores respondentes percebem a presença de características como criatividade, espírito inovador, estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, visão sistêmica, postura de assumir riscos, capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade, liderança, inovação como prática cotidiana, e apoio da chefia para promover a gestão por objetivos, na instituição em que atuam.

Observe-se que cada uma das características está relacionada ao empreendedorismo, ao empreendedor, ao intraempreendedor ou à organização empreendedora, conforme demonstrado no marco teórico.

Sobre a presença de criatividade e espírito inovador, 91% e 83%, respectivamente, dos respondentes dos Gestores do Sistema consideram que estão presentes na gestão administrativa. Entretanto, o resultado apresentado pelos Gestores dos *Campi* indica um

percentual menor de percepção destas características como parte da gestão: 62% para criatividade e 67% para espírito inovador.

Também quanto à presença de visão sistêmica e estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa percebe-se discrepância entre a percepção dos Gestores do Sistema e dos Gestores dos *Campi*. Enquanto 100% dos Gestores do Sistema percebem a presença de estabelecimento de metas e objetivos estratégicos e 75% de visão sistêmica, entre os Gestores dos *Campi* estes percentuais são de 79% e 71%, respectivamente.

Essa diferença de percepção sobre a presença de criatividade, espírito inovador, visão sistêmica e estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa entre os Gestores do Sistema e dos *Campi* pode indicar que objetivos correlatos ao empreendedorismo, estabelecidos pelos gestores centrais da instituição, não se disseminaram a ponto de atingir a compreensão dos Gestores dos *Campi*.

Porém, nos itens que se referem à presença da postura de assumir riscos, capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade, liderança, inovação como prática cotidiana, suporte organizacional e processos para promover a gestão de objetivos, e apoio da chefia para promover a gestão por objetivos, as respostas se assemelham. Para a presença, na gestão administrativa, da postura de assumir riscos, há concordância de 67% dos Gestores do Sistema e 63% dos Gestores dos *Campi*; da capacidade de trabalhar em equipe, 58% dos Gestores do Sistema e 65% dos Gestores dos *Campi*; para a flexibilidade, 58% dos Gestores do Sistema e 67% dos Gestores dos *Campi*; para a liderança, 64% dos Gestores do Sistema e 71% dos Gestores dos *Campi*; para a inovação como prática cotidiana, 33% em ambos os grupos de gestores; da existência de suporte organizacional e processos para promover a gestão de objetivos, 50% dos Gestores do Sistema e 54% dos Gestores dos *Campi*; e do apoio da chefia para promover a gestão por objetivos, 66% dos Gestores do Sistema e 71% dos Gestores dos *Campi*.

Note-se que as características elencadas nestes itens da pesquisa relacionam-se intrinsecamente ao empreendedorismo e ao empreendedor, seja ele um indivíduo ou uma organização.

A despeito da diferença de percepção entre os grupos de Gestores do Sistema e de Gestores dos *Campi* no que tange às características de criatividade, espírito inovador, presença de visão sistêmica e estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, a única característica pouco percebida na gestão administrativa foi a de inovação como prática cotidiana, com baixa percepção em ambos os grupos.

O questionário indagou se a atual legislação que regula a atividade da instituição em que atua inibe uma gestão mais empreendedora. O objetivo da questão é captar a percepção dos gestores frente a legislação que rege a administração pública federal, muitas vezes considerada engessadora da atuação do gestor público, e sua implicação na possibilidade de uma gestão empreendedora.

Em ambos os grupos, 50% dos gestores concordam que a atual legislação que regula a atividade da instituição em que atua inibe uma gestão mais empreendedora.

Embora 83% dos Gestores do Sistema e 92% dos Gestores dos *Campi* concordarem que os gestores deveriam participar de programa de qualificação que favoreça a atividade inovadora, apenas 16% dos Gestores do Sistema e 29% dos Gestores dos *Campi* concordam que há processo de qualificação do gestor.

Do que, conclui-se que apesar dos gestores considerarem importante a qualificação nesta área, a mesma não lhes é oferecida satisfatoriamente, seja no âmbito do Sistema, seja no dos *Campi*.

Sobre a influência positiva na gestão administrativa de programas de empreendedorismo e a inclusão de disciplinas de empreendedorismo e de propriedade intelectual no currículo dos cursos de graduação ofertados pela instituição, também houve percepção bem diferente entre os Grupos.

Os Gestores do Sistema entenderam que influenciam positivamente a gestão administrativa os programas de empreendedorismo (75%), a inclusão de disciplinas de empreendedorismo (92%) e a inclusão de disciplinas de propriedade intelectual (83%). Entre os Gestores dos *Campi*, esta percepção foi, respectivamente, de 55%, 38% e 41%.

É notória a diferença de percepção entre os Gestores do Sistema e dos *Campi*. Uma possível explicação para este fato é a de que os Gestores centrais percebem mais a importância da presença de instrumentos de inovação nas universidades, de forma que se possa disseminar o conhecimento relativo à inovação e ao empreendedorismo.

O questionário elencou os mecanismos de empreendedorismo e inovação presentes na Universidade, a saber, Programa de Empreendedorismo e Inovação, Hotel tecnológico, Incubadora, Aceleradora, Parque tecnológico, Eventos de empreendedorismo, Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT e Agência de Inovação (este último item exclusivamente para o Grupo S).

Dentre eles, o mais lembrado, para os Gestores do Sistema, foi o Hotel Tecnológico (33%). Em segundo lugar, com 25% das respostas, a Agência de Inovação e, em terceiro lugar, com 17% das respostas, o Programa de Empreendedorismo e Inovação. Em quarto lugar (8%), o Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT.

Para os Gestores dos *Campi* as respostas foram semelhantes quanto ao mecanismo mais lembrado, qual seja o Hotel Tecnológico, com 46% das respostas. Em segundo lugar, empatados (13%), ficaram o Programa de Empreendedorismo e Inovação, o Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT e eventos de empreendedorismo. A incubadora ficou em terceiro lugar, com 8%.

No que tange às questões de importância atribuídas a características ligadas ao empreendedorismo, os resultados da pesquisa indicaram que os respondentes consideraram importante, ou extremamente importante todas elas, em percentuais sempre acima dos 80%, em ambos os grupos.

Consideram importante ou extremamente importante a visão sistêmica na gestão administrativa, no sentido de agregar valor aos serviços que presta aos servidores e à comunidade, 100% dos Gestores do Sistema e 88% dos Gestores dos *Campi*.

92% dos Gestores do Sistema e 84% dos Gestores dos *Campi* consideram importante ou extremamente importante a capacidade de correr riscos na gestão administrativa. 92% dos Gestores do Sistema e 96% dos Gestores dos *Campi* consideram a criatividade uma característica importante ou extremamente importante na gestão administrativa. 100% dos Gestores do Sistema e 88% dos Gestores dos *Campi* consideram importante ou extremamente importante o espírito inovador na gestão administrativa.

Quanto às características de estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, capacidade de trabalhar em equipe, liderança e flexibilidade, ambos os grupos entenderam, num percentual de 100%, que são características importantes ou extremamente importantes na gestão administrativa.

Por fim, foram dadas, ao final do questionário, várias características, as quais deveriam receber um grau de importância para um gestor público.

Os seguintes itens foram listados: otimismo, criatividade, motivação elevada, flexibilidade, racionalidade, liderança, percebe novas oportunidades, assume riscos, introduz novas ideias, transforma adversidades em oportunidades, rapidez na tomada de

decisões, decisões participativas, entendimento do ambiente legal e normativo, estabelece procedimentos, comunicação informal, comunicação aberta e frequente, busca por resultados, mantém a estabilidade, busca alternativas, busca soluções e não se contenta com o *status quo*.

Exceto pelo item relativo à comunicação informal, que obteve somente 58% dos Gestores do Sistema e 50% dos Gestores dos *Campi* de respostas que consideram a característica importante ou essencial, todas as demais receberam porcentagens que indicam alto grau de valorização destas características para os gestores.

Porém, as respostas dos Gestores do Sistema deram valor mais alto para as características relacionadas ao empreendedorismo que as encontradas entre os Gestores dos *Campi*.

Para os Gestores do Sistema, as características de motivação elevada, flexibilidade, liderança, entendimento do ambiente legal e normativo e manter a estabilidade, receberam 100% de respostas que as consideram importantes ou essenciais. As de otimismo, racionalidade, percebe novas oportunidades, introduz novas ideias, transforma adversidades em oportunidades, rapidez na tomada de decisões, busca alternativas e busca soluções receberam 92% de respostas neste mesmo sentido. Com 91% ficaram: comunicação aberta e frequente, estabelece procedimentos, criatividade, assume riscos e busca por resultados. Com 84%, o item não se contenta com o *status quo* e com 83%, decisões participativas.

Os Gestores dos *Campi* valorizaram com porcentagens altas as características, porém numa escala menor que os Gestores do Sistema. As porcentagens de respostas que consideram a característica importante ou essencial, em ordem decrescente: percebe novas oportunidades (100%); busca soluções (96%); busca alternativas (92%); liderança e motivação elevada (91%); racionalidade, estabelece procedimentos e comunicação aberta e frequente (88%); busca por resultados, mantém a estabilidade e decisões participativas (87%); criatividade (84%); entendimento do ambiente legal e normativo (83%); rapidez na tomada de decisões (80%); flexibilidade, introduz novas ideias e transforma adversidades em oportunidades (79%); otimismo (76%); e assume riscos e não se contenta com o *status quo* (67%).

Uma interpretação provável para estes indícios é a de que características como flexibilidade, introdução de novas ideias, transformação de adversidades em oportunidades, otimismo, capacidade de assumir riscos e inconformismo com o *status quo* são mais assimilados como importantes pelos Gestores centrais da instituição, que pelos Gestores dos *Campi*.

## **7. Conclusões**

Devido à globalização, e à conseqüente concorrência por ela gerada, bem como pelas mudanças em ritmo acelerado da atualidade, as organizações sofrem a demanda por inovação e espírito empreendedor para sobreviver. Isto tem acarretado maior necessidade de se estudar o empreendedorismo em suas diversas facetas.

A inovação não acontece sem a figura do empreendedor, que é o indivíduo ou a organização que desenvolve o empreendedorismo, que leva a cabo a tarefa de viabilizar economicamente uma invenção ou um novo processo.

Se as organizações têm sido levadas a se manter em processo de inovação constante, para garantir sua sobrevivência, não é suficiente a contratação de profissionais

com perfil empreendedor; é necessário criar um ambiente propício ao florescimento do empreendedorismo dentro da organização.

O processo empreendedor inicia-se por uma mudança ambiental que exige novos produtos, serviços ou processos. A vontade humana, por meio de uma nova tecnologia ou uma nova forma de “fazer”, aliada à criatividade, leva à transformação desta invenção em um produto ou serviço inovador, que traz mudança para a sociedade. Não se pode falar em organização empreendedora se esta não estiver capacitada para gerenciar a inovação, uma vez que esta não é um evento, mas um processo.

O empreendedorismo público, cujas teorias tratam mormente do empreendedorismo social ou coletivo, é um fenômeno gerencial e está relacionado a instituições e gestões públicas. Diferentemente do empreendedor capitalista, para quem o empreendimento objetiva a obtenção de riqueza, no setor público o empreendedorismo busca agregar valor aos serviços que presta para a população, e pode ser poderoso instrumento para que a Administração Pública atinja sua finalidade, que é o bem comum, de forma mais eficiente.

Organizações públicas empreendedoras podem ser a solução para este conflito e à exigência atual de um novo modelo de Estado e de uma nova forma de gestão pública. Ocorre que o empreendedorismo público só é possível se em torno de líderes políticos que apostem e valorizem esta ideia. É possível de ser realizado, como bem exemplifica o caso da modernização da administração pública que Minas Gerais obteve com o provimento de cargos de confiança como o cargo de empreendedor público.

Uma sociedade empreendedora pode contribuir para um crescimento igualitário em todo o país, bem como consolidar a democracia. Como bem frisado por Figueiredo (2006), o Brasil está perto de construir uma sociedade empreendedora, com crescimento equitativo, sob os pilares da inovação.

O artigo discorreu sobre os conceitos e aspectos relacionados ao empreendedorismo, abordando um dos temas mais relevantes da atualidade, não só para as organizações que necessitam se tornar empreendedoras para sobreviver às contínuas mudanças da sociedade, mas para o próprio Estado, que pode concretizar seu desenvolvimento econômico, e consequentemente a equidade social e a democracia, por meio de uma gestão empreendedora.

Também apresentou os resultados da pesquisa sobre a investigação da percepção dos gestores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, quanto a importância do empreendedorismo no dia a dia da gestão de uma instituição pública de ensino superior.

Percebe-se que há diferenças na percepção dos gestores do Sistema da Universidade em relação aos Gestores dos *Campi*, no que tange a algumas características ligadas ao empreendedorismo.

A diferença de percepção sobre a presença de criatividade, espírito inovador, visão sistêmica e estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa, pode indicar que nesses quesitos os objetivos correlatos ao empreendedorismo, estabelecidos pelos gestores centrais da instituição, não se disseminaram a ponto de atingir a compreensão dos Gestores dos *Campi*.

Os Gestores do Sistema percebem em maior grau a presença de estabelecimento de metas e objetivos estratégicos e de visão sistêmica na gestão administrativa, possivelmente porque tais metas e objetivos são traçados no âmbito do Sistema. A visão sistêmica é primordial para a administração geral da Universidade, de forma que parece natural que os gestores centrais a observem em mais alto percentual.

A despeito destas diferenças, os gestores de ambos os grupos percebem a presença de características próprias do empreendedorismo na gestão administrativa da instituição em que atuam, exceção feita ao item “inovação como prática cotidiana”.

A metade das respostas, em ambos os grupos, indica a percepção de que a legislação que regula a atividade da instituição, que é pública federal, inibe uma gestão empreendedora.

Ressalte-se uma observação de um dos respondentes entre os Gestores do Sistema sobre este tema: “A legislação e os processos burocráticos internos não interferem nas atitudes inovadoras e empreendedoras, mas os entraves externos, governamentais, sim.”

Embora percebam a importância de participar de programa de qualificação que favoreça a atividade inovadora por parte dos gestores, em ambos os grupos há baixa percepção de que haja processo de qualificação de gestores no âmbito da instituição em que atuam.

Outro ponto em que as respostas entre os grupos foi discrepante relaciona-se à influência positiva na gestão administrativa de programas de empreendedorismo e a inclusão de disciplinas de empreendedorismo e de propriedade intelectual no currículo dos cursos de graduação ofertados pela instituição.

Para os Gestores do Sistema há influência positiva num percentual bem mais elevado que o encontrado nas respostas dos Gestores dos *Campi*, onde esta percepção foi pouco considerada, indicando que o grupo dos Gestores centrais percebem mais a importância da presença de instrumentos de inovação nas universidades, de forma que se possa disseminar o conhecimento relativo à inovação e ao empreendedorismo, que o grupo formado pelos Gestores dos *Campi*.

Nas questões envolvendo os aspectos empreendedores, os gestores de ambos os grupos consideram importantes ou extremamente importantes todos os itens elencados, em percentuais acima de 80%, o que indica o elevado grau de importância que eles dão às características de uma gestão empreendedora.

Em relação aos atributos empreendedores considerados importantes num gestor público, no entanto, as respostas dos Gestores do Sistema deram valor mais alto para as características que as encontradas entre os Gestores dos *Campi*. A maioria das características foi considerada pelos Gestores do Sistema como importante ou essencial em porcentagens de 91%, 92% e 100%.

Os Gestores dos *Campi* valorizaram as características numa escala menor. Porém, mesmo em menor grau que o apresentado pelos Gestores do Sistema, os aspectos relativos ao empreendedorismo foram considerados importantes ou essenciais para um gestor público.

Pelo apontado e apesar de algumas diferenças em aspectos já apontados no artigo, é possível concluir que os gestores respondentes, tanto do Sistema quanto dos *Campi*, consideram importante num gestor público a presença de características correlatas ao empreendedorismo, bem como percebem os atributos empreendedores na gestão administrativa da instituição em que atuam.

Além de outras que possam surgir a partir do presente estudo, propõe-se como possibilidade de pesquisas futuras, questões destinadas a responder com mais profundidade por que algumas características relacionadas ao empreendedorismo são menos percebidas entre os Gestores dos *Campi*, que entre os Gestores do Sistema, bem como as que esclareçam quais as potenciais implicações desta diferença de percepção entre os Gestores do Sistema e dos *Campi* para a promoção de uma gestão mais empreendedora.

## 8. Referências bibliográficas

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.
- BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. **The Genesis of Entrepreneurship**. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 23, n.3, p. 29-45, 1999.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- CHIEH, Nelson; ANDRASSE, Tales. **Intra-empendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. XXXI Encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.
- CONCEIÇÃO, Zely da; BOCCHINO, Leslie de Oliveira; GAUTHIER, Fernando Álvaro Ostuni. **Propriedade Intelectual: no âmbito da cooperação**. Curitiba: Ed. UTFPR, 2010.
- CORRÊA, David Pedroso; BÊRNI, Duílio de Ávila. **O Conceito de Empresário Empreendedor Schumpeteriano e a sua Atualização**. Análise: revista acadêmica da Face. Porto Alegre: PUCRS, 2000, v.11, n.2, p.21-48.
- DAVID, Denise Elizabeth Hey; CARVALHO, Hélio Gomes de; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymar, 2011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FEGER, J.E.; FISCHER, A.;NODARI, T.M.dos. **Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores**. RACE, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.
- FIGUEIREDO, Marina Dantas de; LEITE, Emanuel Ferreira. Cidades Empreendedoras: as novas visões sobre planejamento urbano e desenvolvimento econômico no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed.53, v.12, n.5 set./out.2006.
- FILION, Louis Jacques; LAFERTÉ, Sylvie. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Tradução de: Fillion, L.J.; Lafetté, S. Carte routière pour un Québec entrepreneurial. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.A.Bombardier. Rapport remis au Gouvernement du Québec. HEC Montréal: Décembre, 2003.
- LÉVESQUE, Benôte. Empreendedor Coletivo e Economia Social: outra forma de empreender. **Revista virtual de gestão de iniciativas sociais**, n.2, fev-2005, p.44-64.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEZA, Maria Lucia de F.G. **Empreendedorismo Público: discutindo seus níveis de análise**. SILVA, Christian L. da (org.) Políticas Públicas e Desenvolvimento Local-instrumentos e proposições de análise para o Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- PINCHOT III, GIFFORD **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- SOUSA, J.C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Vol 4, n. 2, mai./ago, 2006.

SCHUMPETER. JOSEPh A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1985. cap. 2 e 6.

VALADARES, J.L.;EMMENDOERFER, M.L. Cargos de Livre Nomeação: Reflexões com base no empreendedor público em um Estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. V.16, n.5, art.5, pp.723-743, set./out.2012.

TIDD, J.;BESSANT, J.;PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap.2.

Agradecimentos: