

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração**

# **O Empreendedorismo Universitário pela Dinâmica da Ação Empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco**

**Thayza Wanessa Rodrigues Marques**

**Orientador: Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

**Recife, 2017**

# Sumário

<b>1.</b>	<b>Apresentação</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Bases Teóricas utilizadas</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Resultados e achados</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusões</b>	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>Recomendações gerenciais</b>	<b>12</b>
	<b>Referências</b>	<b>14</b>

## 1. Apresentação

---

Este relatório executivo tem como finalidade apresentar, de forma sucinta, a dissertação intitulada “O empreendedorismo universitário pela dinâmica da ação empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco”, um estudo de caso de um centro acadêmico integrante de uma universidade pública federal. A pesquisa foi realizada nos anos de 2015 e 2016 e serviu como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre do Curso de Mestrado Profissional em Administração da UFPE, defendida e aprovada no dia 28 de julho de 2016.

Objetivando analisar a temática do empreendedorismo no ambiente universitário, o Centro de Informática (CIn) da UFPE, ao apresentar indícios de ações empreendedoras, abarcou as condições necessárias para a realização desta investigação uma vez que contempla práticas condicionantes do fenômeno empreendedor nesse cenário. A oferta de cursos de graduação e pós-graduação, surgimento de novas empresas, articulações bem sucedidas com a iniciativa privada e o governo, bem como o desenvolvimento de produtos que vem beneficiando diretamente a sociedade, se caracterizam como ações de uma universidade empreendedora, conforme afirmam os estudos na área.

Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro professores do CIn que ocuparam os cargos de gestão (diretor e vice-diretor) durante o período do ano de 1999 ao ano de 2016. Ressalta-se que, em relação ao lapso temporal, a pesquisa se propôs a analisar todas as gestões institucionais desde a formalização do CIn como centro acadêmico até os dias atuais.

O presente documento é composto por uma breve apresentação, objetivos da pesquisa, bases teóricas utilizadas, resultados/achados, conclusões e recomendações gerenciais.

## 2. Objetivos da Pesquisa

---

Este estudo tem como objetivo geral **compreender como ocorre ação empreendedora dos dirigentes do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco**. Para responder tal objetivo, foram elencados os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever os fatores condicionantes do fenômeno empreendedor do

Centro de Informática da UFPE; 2) Averiguar como a ação empreendedora, a partir da ação dos dirigentes, é gerada no Centro de Informática da UFPE.

### **3. Bases teóricas utilizadas**

---

O campo do empreendedorismo, em virtude de um campo de pesquisa ainda recente, não apresenta um consenso sobre o eu de fato se constitui esse fenômeno. Diversos estudos apontam a sua complexidade, apresentando conceituais plurais e diversas decorrentes de várias áreas do saber. Autores como Filion (1999) e Boava e Macedo (2006; 2009) destacam que a estruturação do empreendedorismo é baseada em diversas ciências humanas e gerenciais, onde os teóricos tendem a perceber e definir os seus elementos usando premissas de suas próprias disciplinas, além do fato da complexidade da sua etimologia, responsável pela confusão aparente em relação ao assunto.

Nessa direção, para compreensão do tema, foi feita uma análise da concepção cronológica do campo do empreendedorismo em busca de evidenciar a sua evolução e reflexos nas pesquisas acadêmicas, bem como na sociedade.

Adotou-se como abordagem principal a compreensão do empreendedorismo sob o prisma construcionista, no qual o fenômeno empreendedor se apresenta de forma coletiva de interação e construção social, em consonância com os pesquisadores dos países nórdicos.

Acompanhando essa linha de pensamento, utilizamos o modelo desenvolvido por Paiva Júnior (2004), baseado na teoria de Alfred Schütz de análise da ação empreendedora, composto por elementos que influenciam a experiência empreendedora de modo recursivo e multidimensional. A partir desse modelo e do estudo complementar de Sousa (2010), foi calcada uma estrutura analítica que nos permitiu traçar as características do empreendedor na contemporaneidade, e, para fins deste estudo, no ambiente universitário. A seguir, a Figura 1 demonstra o processo emergencial da ação empreendedora (adaptado de Paiva Júnior (2004) e Sousa (2010)).



**Figura 1: Categorias estruturais da ação empreendedora.**  
 Fonte: Adaptado de Paiva Júnior (2004) e Sousa (2010).

A categoria da imaginação conceitual desenvolve-se em meio ao campo da construção social; corresponde ao capital pensado do empreendedor onde há a pressuposição de um campo sócio-histórico de uma sociedade instituída. Está inserida na consciência do empreendedor, de onde emergem temas estruturais em meio a sua forma de pensar e agir, como: a autonomia, a convivência com riscos, o desprendimento, a disposição pessoal, a intuição, a visão integral e a subjetividade, sendo esta última o elemento que abrange todos os outros anteriores.

A expertise também se configura como uma categoria estrutural constituindo o meio onde o sujeito torna-se capaz de reconhecer oportunidades, fundamentada pela sua experiência passada, ou seja, no acúmulo de experiência de forma que o êxito no passado seja projetado nas ações futuras. São dimensões dessa categoria: desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento, transformação da linguagem, a inversão e a inovação.

A terceira categoria estrutural se refere a uma ação específica, voltada para bases sociais. A interação social auxilia tanto no esclarecimento das ações do sujeito que empreende como também nas motivações que o levam a determinada conduta voltada para o outro, no tocante ao seu comportamento relacional. São dimensões dessa categoria: a ética dos valores, a ação político-social, a ação de otimização de oportunidades, a ação de adaptação contingencial, o diálogo, a institucionalização, a parceria e o binômio relacionalidade/confiança.

Com o foco no âmbito universitário, foram utilizadas visões de diversos autores que discorrem sobre a universidade empreendedora, no qual a abordagem coletiva do empreendedorismo torna-se imprescindível para promover as ações interinstitucionais, essenciais para o funcionamento dessas instituições no ambiente vivenciado, caracterizado como pós-moderno.

A seguir, listamos os principais autores referenciados nesse estudo:

Quadro 1 – Principais bases teóricas utilizadas

<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>
Clark (1998)	Universidade empreendedora
Johannisson (1998)	Empreendedorismo coletivo e fruto de construção social
Filion (1999)	Elementos essenciais do empreendedor
Etzkowitz e Leydesdorff (2000)	Hélice Tríplice de interação da universidade – indústria-governo
<b>Paiva Júnior (2004)</b>	<b>Características estruturais da ação empreendedora</b>
Boava e Macedo (2006; 2007; 2009)	Ação empreendedora – força motriz do empreendedorismo
Etzkowitz (2009; 2013)	Universidade empreendedora
Sousa (2010)	Empreendedor - caráter não-atomístico, coletivista e construcionista/ Empreendedorismo no setor público

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## **4.Resultados achados**

---

O resultado analítico geral do processo de geração da ação empreendedora do Centro de Informática (CIn) da UFPE revela uma distribuição na qual a maioria das ações de uma universidade pública federal se insere na categoria estrutural da interação social, cujo valor percentual alcançou 42,8% do total das frequências dos relatos do CIn, seguida pela categoria imaginação conceitual com a percentagem de 37,3% e pela categoria expertise com 19,9 % do total das ocorrências, conforme o quadro 1 abaixo:

Quadro 2 – Resultado global da análise das categorias estruturais da ação empreendedora

Categorias Estruturais	Frequência				Total	% Freq.
	E1	E2	E3	E4		
Expertise	14	7	27	10	58	19,9
Imaginação Conceitual	21	20	37	31	109	37,3
<b>Interação Social</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>125</b>	<b>42,8</b>
Totais	83	55	99	55	292	100

Fonte: Elaborado pela autora(2016)

### Expertise

Na categoria estrutural expertise, observou-se uma maior representatividade das dimensões categóricas **desenvolvimento de competências e inovação**. O despertar para o desenvolvimento de novas competências pôde ser visualizado nas ações do CIn que objetivaram a capacitação dos professores, que se viram pressionados a uma nova forma de pensar e agir para enfrentar os desafios postos pelo o cenário socioeconômico do Estado de Pernambuco que, não tinha como absorver os alunos formados pelo centro.

A criação de disciplinas, a exemplo do “projeto”, que visavam introduzir e desenvolver o espírito empreendedor nos alunos, ampliando seu campo de atuação profissional e no desenvolvimento de competências empreendedoras, de fato, resultou na criação de várias *startupse* produtos, além de fomentar uma multidisciplinaridade ao integrar estudantes de outros centros acadêmicos da UFPE, propondo soluções inovadoras para o mercado.

A ação empreendedora também se insere na dimensão **inovação**, outra dimensão representativa dessa categoria, em queo processo visionário do CInde trazer conceitos empreendedores para a área de informática, uma área mais técnica, contribuiu para a realização dos projetos e para a criação de várias empresas e produtos. Uma iniciativa nesse sentido vem do Instituto de Biologia (IB) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) onde a disciplina de biotecnologia molecular promove a disseminação da cultura empreendedora entre os alunos da biologia e de farmácia (UNICAMP, 2016). Atitudes como essas corroboram os pensamentos de Eitzkowitz (2013) ao relatar o

modelo empreendedor acadêmico adotado no Brasil de implantar a educação empreendedora em todas as áreas acadêmicas, em vez do confinamento às áreas de engenharia e de negócios.

A estrutura organizacional diferenciada do CIn também impulsionou a dimensão **inovação**, o que permitiu uma maior agilidade nas atividades meios que, são suporte para as atividade fins dos departamentos desse centro (SILVA, 2010). A estrutura organizacional pensada para o CIn à época da formalização do centro apresentava características peculiares que tiveram que ser maquiadas, de certa forma, para a aprovação, conforme relato abaixo:

“A gente teve que criar três departamentos fictícios porque não tinha flexibilidade na UFPE de ter um centro sem departamentos. [...] Então, temos uma divisão interna diferente dos demais centros da UFPE, e os departamentos são simplesmente para satisfazer ao regimento interno que dizia que um centro tinha que ter pelo menos três departamentos”. (E4 – p.6)

As observações de Costa, Cericato e Melo (2007) relatam que o processo empreendedor se inicia com a inovação e deve ser viabilizado por meio da integração de todos os recursos disponíveis na organização, assim como gerar resultados que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações. Complementarmente, Casado, Siluk e Zampieri (2012) asseveram que o desafio das universidades envolve transformações institucionais que se enquadrem em um processo mais dinâmico.

### **Imaginação Conceitual**

As observações de Paiva Júnior (2004) asseveram que a categoria **imaginação conceitual** corresponde ao capital pensado do empreendedor onde há a pressuposição de um campo sócio-histórico de uma sociedade instituída. De forma que, pela consciência do empreendedor, emergem temas estruturais em meio a sua forma de pensar e agir. No CIn, os resultados destacam as dimensões **disposição pessoal, subjetividade e convivência com risco**.

Abaixo, o relato expressa a ocorrência de ações empreendedoras inseridas na dimensão **disposição pessoal**:

“A gente aqui tem um pouco de tradição de buscar construir os nossos espaços. De certo modo, em parceria sempre com a universidade, mas procurando encontrar os espaços para poder realizar as coisas e não ficar aguardando”. (E2 – p.4)



Representando um terço do total das falas dos dirigentes do CIn na categoria estrutural em tela, a dimensão **disposição pessoal** simboliza os elementos que nutrem a capacidade de enfrentamento do sujeito que empreende e a sua disposição de lidar com os desafios e adversidades. Na observância dos esforços individuais dos pesquisadores-empresendedores do centro, vale recordar Boava e Macedo (2009) que afirmam ser a ação empreendedora a força motriz do empreendedorismo, responsável pelo impulso do empreendedor para agir e gerar consequências sociais, políticas, econômicas e culturais.

Não é a toa que a dimensão **subjetividade** se destaca junto com a dimensão **disposição pessoal** dentro da categoria imaginação conceitual, aparecendo em segunda posição no total das frequências. Essas dimensões se relacionam, visto que a subjetividade emerge da autopercepção e da vontade empreendedora, tornando-se a lógica de sobrevivência desse sujeito. No CIn, as características dessa dimensão foram expressas nos valores empreendedores percebidos pelos dirigentes do centro, ao disseminar uma cultura interna inovadora.

A dimensão **convivência com o risco** também apresenta uma expressiva representatividade, diante do lado mais instrumental da área técnica de atuação do CIn. Onde se destacam os mecanismos de análise, feitos na fase gerenciamento de riscos para a implantação dos projetos, em busca de evidências, de tal forma a tornar o processo mais racional e sistemático. Autores como Souza *et al* (2010) afirmam que as organizações que trabalham com projetos, em especial as que lidam com o desenvolvimento de *software*, para assegurar que o desenvolvimento e a manutenção sejam sistemáticos, disciplinados e qualificados, tem-se dado ênfase à aplicação do gerenciamento das atividades, do planejamento, da coordenação, da mensuração e do monitoramento.

### **Interação Social**

Observa-se que, dentre as categorias estruturais da ação empreendedora de Paiva Júnior (2004), a interação social foi a que apresentou a distribuição mais equilibrada das suas dimensões analíticas. Demonstrando que, no CIn, fundamentalmente, as ações empreendedoras vêm se consolidando por meio de relações interativas que, através do diálogo, buscam a conscientização dos atores interinstitucionais para a construção do coletivo, em que prevaleceram as dimensões **ação político-social** e **diálogo**.

Os estudos sobre a incorporação do empreendedorismo em instituições universitárias revelam uma busca constante por parceiros da iniciativa privada,

principalmente as instituições acadêmicas de caráter público, em que os recursos são normalmente escassos, como explicam Ipiranga, Freitas e Paiva (2010). As dimensões **relacionalidade/confiança, ação de otimização de oportunidades e parceria** puderam ser visualizadas nas ações que se concretizaram em relações interinstitucionais para a realização de projetos potencializadores de ganhos recíprocos. Nesse sentido, as atividades e projetos do CIn que refletiram um esforço conjunto caminharam para a construção e consolidação de relacionamentos, sob formas de projetos de cooperação, parcerias, contratos ou convênios. O relato, abaixo, demarca a visão de colaboração do centro:

“Procura-se que seja uma relação ganha-ganha, não é que a empresa ganha em detrimento da universidade ou a gente ganha em detrimento da empresa, ou seja, algo que seja bom para se envolver”. (E2- p.6)

Os relacionamentos construídos pelo CIn, em sua grande maioria, são derivados dos resultados positivos que o centro vem apresentando nas relações de cooperação, gerando um ciclo virtuoso de interação com os *stakeholders*. O que, de fato, credita sua imagem perante os atuais e potenciais parceiros. As observações de Paiva Júnior e Fernandes (2012) contribuem ao afirmar que a geração de negócios pressupõe a conscientização que se trata de um processo bilateral, o que implica que os integrantes devem compreender o desdobramento da ação na alçada coletiva. Em que a confiança torna-se componente fundamental das parcerias e sua construção envolve um entendimento das relações negociais na esfera da equidade.

## **5. Conclusões**

---

Os resultados apontam que as ações empreendedoras de um centro acadêmico de uma universidade pública federal vêm se consolidando, diante da necessidade de buscar recursos financeiros, por meio de relacionamentos em redes e processos de cooperação, respaldados, em sua grande maioria, pelo modelo da Hélice Tríplice de interação universidade-indústria-governo.

A prevalência da categoria estrutural **interação social**, com a percentagem de **42,8%** do total das frequências, fez constatar que as ações empreendedoras decorrentes de um centro integrante de uma universidade pública federal, vêm, basicamente, se apoiando e sustentando por meio de relacionamentos em rede, sob a forma de parcerias,

com a iniciativa privada, órgãos públicos, agentes de fomento, e projetos de cooperação. A maior parte das ocorrências das ações empreendedoras nessa categoria se deu nas dimensões **ação político-social e diálogo**, o que tem evidenciado uma preocupação da instituição de realizar ações que buscam pela convergência de interesses, em prol de benefícios mútuos.

A incidência de ações empreendedoras na categoria **imaginação conceitual** (37,3%) demonstra que a efetivação das atividades e projetos também vem se fortalecendo na busca de conhecimento, experiências e aperfeiçoamento das capacidades individuais dos seus membros. Bem como, a ocorrência de ações empreendedoras na categoria **expertise**(19,9%) revela as ações dos pesquisadores-empresendedores para o enfrentamento das incertezas do ambiente social, acadêmico e organizacional de forma inovadora, proporcionado ao centro um *modus operandi* diferenciado, dinâmico e mais ágil que os demais centros da UFPE, essencial para o atual sistema de funcionamento de interação com o mercado.

Destaca-se que, no decorrer do processo analítico dos dados, emergiu uma dimensão categórica que não foi contemplada a priori, a **liderança criativa** pertencente à categoria estrutural imaginação conceitual. Identificou-se a forte presença de pessoas estratégicas, pesquisadores-empresendedores universitários, no direcionamento das atividades e projetos, no qual podemos classificá-la sob uma vertente condicionante da prática empreendedora desse centro acadêmico. Dessa forma, este estudo traz como contribuição para o campo do empreendedorismo, mais especificamente para a ação empreendedora, responsável pelo impulso do empreendedor para agir, a conceituação de uma nova dimensão categórica que se desprende das influências pessoais do sujeito empreendedor, de forma a potencializar a construção de relacionamentos para o negócio, atuando como uma espécie de ativador da rede.

No ambiente universitário público, constatou-se que o ser que empreende desenvolve as dimensões de interação social, seguidas as de imaginação conceitual e as de expertise. Uma vez que há necessidade da construção de redes de relacionamento e cooperação para a viabilização de projetos tecnológicos inovadores, em que, num ambiente altamente complexo, como o de uma universidade pública federal, observa-se a ânsia de se utilizar as influências pessoais e profissionais dos pesquisadores-empresendedores, como forma de promover e potencializar parcerias estratégicas.

## 6.Recomendações gerenciais

O estudo traz evidências empíricas de como é possível realizar ações empreendedoras no âmbito de uma universidade pública federal, sendo assim, os *insights* gerados podem auxiliar atores como os empreendedores universitários, em outros departamentos da UFPE ou de outras instituições universitárias, bem como, para os agentes que elaboram políticas públicas, no sentido de melhorar e flexibilizar os mecanismos já existentes.

Dessa forma, como recomendações gerenciais, este estudo chama a atenção para:

Quadro 3 – Recomendações gerenciais

Ações recomendadas	Finalidade
Implantação de capacitação para a área de gestão;	✓ Capacitar os professores para os cargos de gestão. O fato das universidades serem geridas por professores podem fragilizar o modelo de gestão, na medida em que eles não são formados para aquilo e que assumem uma diversidade de papéis dentro da instituição. Dessa forma, a implantação de mecanismos de capacitação para gestores, podem melhorar os processos gerenciais, culturais, bem como a gestão de pessoas.
Implantação de procedimentos de capacitação para área de empreendedorismo para os dirigentes máximos	✓ Estimular práticas empreendedoras nos dirigentes máximos, detentores do poder de decisão. Além disso, o gestor pode tornar-se multiplicador de ações empreendedoras.
Elaboração de uma política de empreendedorismo para a UFPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimular a cultura empreendedora em todos os espaços da comunidade universitária, promovendo cursos de capacitação, oficinas e palestras sobre o tema.</li> <li>✓ Promoção de ações de conscientização de práticas empreendedoras nas unidades acadêmicas. Ações como a realização de encontros e reuniões de representantes dos centros acadêmicos objetivando troca de experiências.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disseminação do empreendedorismo e inovação entre o pessoal técnico-administrativo.</li> <li>✓ Expansão de disciplinas multidisciplinares que permitam a interação de alunos de vários cursos e centros acadêmicos, estimulando práticas empreendedoras, a exemplo da disciplina “projeto” ofertada pelo CIn.</li> </ul>
Ampliação dos mecanismos de divulgação/Publicidade das ações da UFPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Divulgação das ações e projetos de pesquisa, inovação, empreendedorismo e extensão da UFPE, visando a captação de novos parceiros.</li> </ul>
Reestruturação organizacional e regimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantação de uma estrutura organizacional que viabilize mecanismos de flexibilização de práticas empreendedoras e que gerem suporte para a articulação entre o público e o privado. Os entraves administrativos e burocráticos presentes na estrutura pública federal para projetos inovadores e empreendedores são apontados como uma das maiores dificuldades para se empreender nesse cenário.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os resultados desse estudo que, se propôs a analisar um centro acadêmico de referência nacional e internacional na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), podem ser relevantes para outros centros acadêmicos da UFPE, como também de outras instituições universitárias. Apesar dos entraves da esfera pública federal, o CIn tem firmado parcerias bem sucedidas com empresas de grande porte, órgãos públicos e agências de fomento, potencializando parcerias estratégicas que permitem a atual lógica de funcionamento e de resultados positivos desse centro. Ressalta-se que, diante de um cenário de crise, no qual os recursos orçamentários tornam-se cada vez mais escassos, a inserção de novas práticas organizacionais que apoiem e auxiliem as universidades na busca de novos parceiros e recursos, acabam se tornando essenciais para a viabilização da educação superior pública brasileira.

## Referências

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. **XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador, BA.2006.

\_\_\_\_\_. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo, SP. 2009.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e o desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, p. 633-649, 2012.

CLARK B. R. **Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation**. Issues in Higher. New York: Elsevier, 1998.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: Universidade-Indústria-Governo INOVAÇÃO EM MOVIMENTO**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.

\_\_\_\_\_. **Anatomy of the entrepreneurial university**. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, p. 486-511, 2013.

\_\_\_\_\_; LEYDESDORFF, L. **The dynamics of innovation: from national systems “mode 2” to a tripe helix of university-industry-government relations**. **Research Policy**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109- 123, 2000.

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

IPIRANGA, A. S. R.; FREITAS, A. A. F.; PAIVA, T. A. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade–empresa–governo. **Cadernos EBAPE. BR**, n. 4, p. 676-693, 2010.

JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. **RENT XII**, Lyon, França, novembro, 1998, p.1-41.

PAIVA JUNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz**. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

\_\_\_\_\_ FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 53-76, 2012.

SILVA, E. J. P. **Análise e formalização do sistema de implantação dos projetos da Lei de Informática na UFPE**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil, 2010.

SOUSA, J. L. **A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2010.

SOUZA, Y. L. et al. A contribuição do compartilhamento do conhecimento para o gerenciamento de riscos em projetos: um estudo na indústria de software **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 7, n. 1, p. 183, 2010.

UNICAMP. Disponível em:  
<[https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/dezembro2007/ju383pag03.html](https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/dezembro2007/ju383pag03.html)>  
Acesso em 05 de julho de 2016.