

EMPREENDEADORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO¹

ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT: A CASE STUDY

VICTOR MEYER JR.²
BERNARDO MEYER³
REGINA ARNS DA ROCHA⁴

RESUMO

O cenário que se apresenta às instituições de educação superior privadas brasileiras traz desafios que ameaçam suas posições no mercado, fazendo com que elas procurem incorporar novas abordagens gerenciais visando maior competitividade. Neste contexto, o empreendedorismo surge como uma abordagem importante para o estímulo de iniciativas de inovação e diferenciação. O objetivo deste trabalho é analisar a presença do empreendedorismo na gestão universitária em uma instituição de educação superior e sua importância para o desempenho organizacional. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que o trabalho tem como foco uma instituição de educação superior privada localizada em Curitiba, estado do Paraná. A análise revela que os gestores possuem um adequado entendimento de empreendedorismo, assim como apresentam perfil empreendedor com destaque para assumir riscos com novos projetos, capacidade para transformar novas ideias em negócios e atenção para a qualidade e eficiência dos serviços produzidos. No entendimento dos gestores, ações empreendedoras estão presentes na gestão universitária, especialmente no que se refere à oferta de cursos adequados às especificidades do mercado e à criatividade na formulação de novos cursos. As conclusões indicam que a instituição, por possuir gestores com postura empreendedora, está preparada para desenvolver ações que proporcionem vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Gestão. Instituição de Educação Superior.

ABSTRACT

The context for private higher education institutions in Brazil brings challenges that threaten their market position. As a result, this type of institution is searching for new managerial approaches that lead to higher competitiveness. Entrepreneurship becomes a relevant approach to stimulate initiatives, innovation and differentiation. The purpose of this study is to analyze the existence of entrepreneurship in higher education management and its importance to organizational performance. The research is characterized as a case study with its focus on a private higher education institution located in Curitiba, State of Paraná. The analysis reveals that managers have a clear understanding of entrepreneurship, as well as present an entrepreneurial profile, with emphasis on risk taking in new projects, capability to transform new ideas into businesses, and a special concern with quality and efficiency on services. Based on the managers' perception, entrepreneurial actions are disseminated within management, especially related to academic programs that fit the market requirements and creativity in the design of new academic programs. The conclusion stresses that the institution by having managers with entrepreneurial attitude is prepared to develop actions that contribute to the development of competitive advantages.

Key words: Entrepreneurship. Management. Higher Education Institution.

¹ Data de recepção: 26/09/2008. Data de aprovação: 15/04/2009. Data de publicação: 09/07/2009.

² Graduado em Economia pela UFSC, com mestrado e doutorado em Administração Universitária na University of Houston (EUA) e pós-doutorado na University of Michigan (EUA). Atualmente é Professor do Programa de Doutorado em Administração da PUC-PR. Sua área de pesquisa está relacionada à estratégia e gestão de instituições de ensino superior. vmeyer@matrix.com.br

³ Graduado em Administração pela ESAG/UEDESC, com mestrado em administração na DePaul University (EUA). Atualmente é Doutorando em Administração na Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR. Sua área de pesquisa está relacionada à estratégia e negócios internacionais. bernardo_meyer@hotmail.com

⁴ Graduada em Economia e Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR. Atualmente é diretora executiva da empresa Espaço Empreendedor. Sua área de pesquisa está relacionada a empreendedorismo e gestão de instituições de ensino superior. reginaarns@espacoempreendedor.com.br

INTRODUÇÃO

Os avanços do conhecimento científico, a democratização da educação superior e as revoluções tecnológicas, aliadas ao fenômeno da globalização da economia vêm provocando mudanças aceleradas no cenário mundial. A competição intensificou-se, levando as organizações a buscarem novas formas de gestão, inovações e estratégias diferenciadas para lidar com um mercado mais exigente e melhorarem seu desempenho.

No Brasil, observa-se, há muitas décadas, uma expansão da educação superior privada, decorrente de uma política pública que tem privilegiado este setor. Destaca-se o crescimento do número de instituições de educação superior que, no período de 2002-2007, apresentou um aumento de 39% (INEP, 2009).

Nesse contexto, as instituições de educação superior necessitam rever estruturas, processos e comportamentos para melhor contribuir à formação de profissionais qualificados, competentes e empreendedores. A sustentação de uma vantagem competitiva no mercado requer dessas organizações mudanças nos modelos de gestão, adaptando-os às exigências impostas pelos novos tempos.

No intuito de fornecer as respostas adequadas às contingências impostas pelo mercado torna-se importante que as organizações incentivem o florescimento do empreendedorismo no seu bojo. Assim, este se transformou em uma peça-chave para as organizações conseguirem inovar, mudar e se adaptar às exigências dos competitivos mercados. O mercado da educação superior apresenta suas especificidades e demandas próprias. Qualidade de educação, pertinência social, competição, estratégias gerenciais, diferenciação e sustentabilidade organizacional atualmente são elementos importantes da agenda atual dos gestores das instituições de educação superior privadas.

O objetivo deste trabalho é examinar a pre-

sença e importância do empreendedorismo como característica estratégica na gestão de uma instituição de educação superior privada localizada no estado do Paraná. Três dimensões são examinadas no estudo: entendimento do empreendedorismo, perfil empreendedor e presença do empreendedorismo na gestão institucional.

O CONTEXTO ATUAL E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Mudanças e transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais estão influenciando as organizações tanto na forma como são estruturadas quanto na maneira como produzem e distribuem seus produtos e serviços. Essas mudanças também influenciam a maneira como as organizações combinam recursos escassos, competem no mercado e servem à sociedade.

No entendimento de Champy e Nohria (1997) três principais forças têm impulsionado as mudanças: tecnologia, o novo papel do governo e a globalização. A tecnologia está transformando os negócios, mudando a forma de trabalhar e a definição de negócios. O governo está repensando a sua forma de atuar utilizando-se de políticas de desregulamentação de mercados, privatizações e incentivos ao livre comércio. Por último, a globalização tem promovido a competição entre as empresas de todas as partes do mundo (CHAMPY; NOHRIA, 1997).

A sociedade atual também se caracteriza como a sociedade do capital intelectual. Drucker (1999) reforça esta afirmação ao destacar que o ativo mais importante a qualquer organização que queira ser bem-sucedida no século XXI é o conhecimento, destacando a importância deste recurso para a eficácia organizacional e o desenvolvimento da sociedade. Este ponto de vista é reforçado por Handy (1995), que salienta que a inteligência é a nova base da propriedade e da riqueza. Nesta mesma linha, Meyer Jr. e Murphy (2003)

complementam ao destacar que na sociedade atual, marcada por mudanças imprevisíveis e rápidas, só se pode estar preparado por meio do desenvolvimento de uma cultura de permanente aprendizado nas organizações. Nesta mesma linha de pensamento, Nonaka (2001) enfatiza que em um mundo onde impera a incerteza, o conhecimento torna-se a única fonte segura para se obter vantagem competitiva.

Inúmeros outros fatores forçam as organizações de educação superior a mudarem seu *modus operandi*. Observa-se uma crescente competição entre as instituições de educação superior provocada pela busca de alunos, professores, recursos e prestígio. O resultado desse processo de mudança é o aumento da competição entre as instituições. Neste particular, Meyer Jr. e Murphy (2003) enfatizam a necessidade de essas instituições adotarem práticas gerenciais mais profissionais capacitando-se, desta maneira, para enfrentar a crescente concorrência.

Em paralelo a este processo, observa-se a expansão internacional da educação superior. A existência de uma demanda insatisfeita e a atratividade do mercado da educação em vários países têm estimulado grupos econômicos internacionais a se movimentarem globalmente. Esta movimentação tem se dado por meio de aquisições e parcerias com instituições locais ou mesmo com a criação de novas instituições. Meyer Jr. e Meyer (2006) ilustram a expansão internacional das organizações de ensino superior, levando, inclusive, à formação de grandes grupos que competem entre si em diversos países.

Para enfrentar este aumento de competitividade é necessário que as instituições de educação superior se preparem e tenham muita criatividade e inovação para se diferenciar dos seus competidores. As instituições que prescindirem destes elementos terão dificuldades em se manter neste competitivo mercado.

O empreendedorismo na gestão organizacional

No mundo de hoje empreendedorismo é um elemento fundamental para a geração de inovação, criatividade, emprego e renda e, por isso, ele é tão enfatizado nos últimos tempos por autoridades e pesquisadores nas áreas de economia e administração.

Cunningham e Lischeron (1991) destacam a inexistência de um consenso na literatura sobre o significado de empreendedorismo e “ser empreendedor”. Os autores propõem seis “escolas” que procuram explicar, sob diferentes perspectivas, o processo empreendedor. A primeira escola destaca o empreendedor como a “grande pessoa” e fundamenta-se em alguns atributos pessoais, como: intuição, vigor, energia, persistência e autoestima. Uma segunda escola, denominada psicológica, destaca que os empreendedores possuem valores especiais que influenciam um comportamento voltado à satisfação de necessidades. A terceira escola é a clássica, pressupõe a capacidade de inovar e realizar do empreendedor. A quarta escola, chamada de gerencial, destaca o empreendedor como organizador de empreendimentos econômicos, cabendo ao empreendedor, como proprietário, organizar e gerenciar, assumindo riscos. A quinta escola é a de liderança, que entende que o empreendedor é aquele que lidera, motiva e conduz um grupo de pessoas a atingir os objetivos pretendidos. A última escola é a do intraempreendedorismo, que enfatiza a importância do empreendedorismo em organizações complexas, em especial, o desenvolvimento de unidades independentes, criando mercados e expandindo seus serviços. Uma vez que as organizações precisam se adaptar para sobreviver, cabe às atividades intraempreendedoras, conduzir o processo de construção organizacional.

A existência de indivíduos empreendedores em uma organização e que tenham liberdade de ação, faz com que existam organiza-

ções empreendedoras. Mintzberg (1991) destaca as características que configuram uma organização empreendedora. Dentre as mais importantes, o autor ressalta o número reduzido de funcionários, divisão do trabalho menos rígida, redução dos níveis hierárquicos, sistemas de controles mais frouxos, menor formalização, tomada de decisão flexível e poder centrado no principal dirigente.

O mesmo autor faz, ainda, importantes ressalvas ao destacar que este tipo de organização, em geral, é jovem e atua de forma mais agressiva no seu nicho de mercado, onde existe maior risco. Este nicho, por suas características, afasta as organizações mais burocratizadas e, portanto, não-empreendedoras. Ao contrário do que se pode imaginar, as organizações empreendedoras estão presentes não só no setor lucrativo, mas também nos setores governamental e sem fins lucrativos.

Estudos na área, como o de McGrath (2006), ressaltam que o empreendedorismo resulta de uma sequência de passos. Na ótica da autora há quatro passos na formação do empreendedorismo, sendo eles: 1) identificar oportunidades, selecionar opções e investir; 2) reduzir a incerteza do negócio para assegurar novos investimentos; 3) realizar os investimentos necessários para o crescimento do negócio; 4) terminar os investimentos realizados que se mostraram inviáveis. Este último passo do processo empreendedor tem sido pouco explorado na literatura, embora seja central para o entendimento do difundido conceito schumpeteriano de destruição criativa (McGRATH, 2006).

O entendimento dos distintos passos que compõe uma ação empreendedora permite que se possa melhor compreender este importante fenômeno da administração, especialmente em se tratando de um contexto volátil como o vivenciado atualmente. A volatilidade do ambiente influencia também a atividade empreendedora, por esta razão, Cooper e Mehta (2006), destacam que o processo em-

preendedor varia de acordo com o setor e a dimensão do empreendimento.

Pinchot (1996) acredita que a realidade atual exige inovação e novas formas de se ver a organização e as suas relações. Por isso, a melhor forma de dinamizar este processo é a liberação do espírito empreendedor dos funcionários, permitindo que eles se revezem nas funções de liderança. Na visão do autor, este tipo de ação ultrapassa os conceitos tradicionais de hierarquia e gera espaço e liberdade para que todos possam oferecer suas contribuições ao cumprimento dos objetivos propostos.

Há um claro consenso na literatura de que o sucesso de uma organização depende de uma competente ação gerencial. Segundo Motta (2004), a organização será melhor se seus dirigentes forem melhores. Para Mintzberg (1992), é o gestor, por suas ações, que determina se as organizações funcionam bem ou se desperdiçam talentos e recursos. Isto requer o exercício da liderança, o domínio de habilidades gerenciais e de uma capacidade de empreender algo novo.

Na opinião de Fillion (2004), cabe aos líderes desenvolver uma cultura empreendedora e práticas intraempreendedoras disseminando-as em toda a organização, despertando o espírito empreendedor nos seus gestores. Para tanto, são necessárias várias transformações organizacionais para descentralizar a tomada de decisões e o acesso às informações. Assim, administrar uma organização atualmente requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

O funcionamento da sociedade depende, em grande parte, do desempenho das organizações. Estas, por sua vez, necessitam de gestores hábeis e competentes para gerenciar

suas atividades. O empreendedorismo constitui-se um importante fator com poder para dinamizar a competência gerencial das organizações. No contexto atual de grandes desafios, o sucesso das instituições de educação superior depende, em grande extensão, de ações empreendedoras e inovadoras.

O perfil empreendedor

No mundo atual, em que a tecnologia avança numa velocidade espantosa e a economia depende, cada vez mais do capital intelectual e da intensificação dos modos de produção, têm exigido das organizações maiores habilidades gerenciais e melhor capacidade de resposta às demandas externas. Isto reforça o entendimento de que o perfil e as habilidades de um gestor precisam mudar para atender às exigências desta nova realidade, para maior eficiência e eficácia organizacional.

Várias características diferenciam o empreendedor dos demais gestores e profissionais que atuam nas organizações. Há muito tempo diversos autores procuram caracterizar os atributos dos empreendedores. Ao se analisar o perfil empreendedor, é preciso ter claro que nem todo tomador de decisões-chave em uma organização é um empreendedor (ANDERSSON, 2000). O empreendedor é conhecido como o agente fundamental para a viabilização de um negócio ou de uma ação transformacional, é também um propulsor do desenvolvimento econômico. Por esta importante razão, inúmeros estudos vêm sendo realizados objetivando melhor determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

Para Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre a mesma, assumindo os riscos que foram calculados. Joseph Schumpeter (1959), economista austríaco, já destacava, na metade do século passado, que as atitudes inovadoras dos empreen-

dedores interferem no equilíbrio ou na inércia do mercado, provocando mudanças capazes de gerar prosperidade econômica. Para o autor, atributos como capacidade de inovar, lidar com ambiguidades e incertezas e assumir riscos, caracterizam o empreendedor no contexto econômico.

Em seu estudo, no final da década de noventa, sobre empreendedorismo em empresas suecas, Cooper e Mehta (2006) salientam que a preparação é um fator fundamental para o sucesso do empreendedor. No entanto, quando a preparação se torna muito longa isto demonstra insucesso no foco ou na captação de recursos. No mesmo estudo, os autores mostram que 87% dos empreendedores iniciaram seus negócios em um período de um a três meses.

As características empreendedoras dependem de determinadas condicionantes do ambiente em que o empreendedor está inserido. Kalantaridis e Labrianidis (2004) ilustram este fato com propriedade ao destacar que, nos países da antiga União Soviética, os empreendedores bem-sucedidos são aqueles que antes ocupavam postos-chave na burocracia governamental e que souberam se adaptar aos novos tempos.

Já Siqueira (2007) em sua pesquisa sobre empreendedorismo entre imigrantes brasileiros vivendo nos Estados Unidos da América revela que, quanto maior o nível de escolaridade, maiores são as possibilidades de ser dono do seu próprio negócio. Assim como aquelas pessoas que são casadas ou vivem juntas com os seus cônjuges apresentam mais chances de abrirem seus próprios empreendimentos.

A teoria de base comportamental, que tradicionalmente examina as características psicológicas dos gerentes das organizações, diferencia os empreendedores de outros perfis de indivíduos. As pesquisas de McClelland (1972) concluíram que a necessidade de realização representa o fator mais forte que leva as pessoas a empreender.

Em seu estudo que relaciona internacionalização e empreendedorismo, Andersson (2000) resalta algumas características que são próprias de um empreendedor, são elas: 1) a habilidade de ver novas combinações; 2) a vontade de agir e desenvolver estas novas combinações; 3) a certeza de que agir de acordo com a sua visão é mais importante do que cálculos racionais; 4) a capacidade de convencer os outros a investirem em projetos empreendedores, e 5) a habilidade de agir na hora certa. Estes atributos compõem o perfil dos empreendedores e contribuem para que as organizações identifiquem e estimulem o desenvolvimento do espírito empreendedor no seu âmago. Trata-se de um comportamento que pode ser desenvolvido, cabendo aos gestores das organizações utilizarem as ferramentas adequadas de forma a estimular o desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

O empreendedorismo na gestão universitária

A sociedade atual, baseada em alta tecnologia e denominada “sociedade do conhecimento”, destaca-se pelo capital intelectual, um fator crítico, estratégico e diferenciador entre organizações. Neste cenário, o conhecimento é o principal recurso de que qualquer organização, país ou região, pode dispor para manter-se atuante, produtiva e relevante para a sociedade.

Esse fato coloca as instituições de educação superior, por definição “organizações do conhecimento”, no centro das transformações na sociedade atual. Contudo, essa posição estratégica não está sendo devidamente explorada pelos gestores universitários, pelo setor produtivo e, muito menos, pela sociedade.

As instituições de educação superior brasileiras têm sofrido grandes críticas no referente aos seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática, ineficiência no uso dos recursos escassos, baixa qualidade do ensino minis-

trado e pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados. Meyer Jr. (2005) enfatiza que os administradores universitários precisam alinhar as universidades às demandas de uma nova realidade e direcioná-las rumo ao futuro.

Para reverter este quadro, as habilidades dos administradores e, por consequência, a competência da gestão universitária, tornam-se, cada vez mais, fatores críticos do processo de mudança nas instituições. Melhorias na prática gerencial têm merecido, nos últimos anos, especial atenção de dirigentes universitários. Já existe um entendimento de que a gestão universitária não pode mais estar sujeita à improvisação e à simples intuição, o que tem levado seus dirigentes a buscarem novas formas de gestão. Por atuarem num contexto competitivo, as instituições privadas de educação superior têm procurado incorporar, na sua gestão, a abordagem estratégica. Assim, além de atender à necessidade de definir a missão, os objetivos e as estratégias, os gestores universitários têm procurado também disseminar um ambiente propício ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Para que a gestão profissional e o espírito empreendedor se tornem realidade nas instituições de educação superior, seus dirigentes terão que se concentrar nas competências gerenciais. Os novos gestores deverão se preocupar mais com o profissionalismo, desenvolvendo as características empreendedoras exigidas pelo contexto em mudança, visando um melhor desempenho institucional (MEYER JR., 2003).

Enfim, um futuro mais promissor implica na coragem em assumir riscos e desafios. É conhecida a aversão dos gestores universitários ao risco. Na prática, não estão habituados a correr riscos, sendo que, na maioria das vezes, o evitam. O gestor de instituições de ensino superior precisa assumir uma postura proativa, além de valorizar o empreendedorismo, o

intraempreendedorismo e a iniciativa nas suas organizações. Minogue (2003) mostra isto com clareza ao afirmar que as instituições de ensino precisam assumir uma postura de tigre em busca de uma presa, para obterem êxito nos dias de hoje.

Meyer Jr. (2003) descreve o empreendedorismo como uma das mais importantes habilidades que um gestor de instituição de educação superior prescinde. Para o referido autor, os administradores universitários precisam saber ousar e correr riscos para enfrentar um mundo competitivo por ideias, conhecimento, recursos, pessoas qualificadas e serviços educacionais de reconhecida qualidade.

Birnbaum (2000), após examinar algumas das mais importantes inovações gerenciais nas instituições de educação superior dos Estados Unidos, faz um alerta para o perigo da introdução de modismos gerenciais, cujos resultados e benefícios são duvidosos. A fim de se evitar que o empreendedorismo, assim como outras abordagens gerenciais, não se torne uma “panaceia”, ou modismo, é necessário que se dissemine e estimule uma cultura empreendedora nas instituições de educação superior. O estímulo ao empreendedorismo, no entanto, não é tarefa fácil, como descreve Oliveira (2003), que afirma que, no Brasil, o empreendedorismo é podado, devido ao excesso de burocracia. No contexto da educação superior brasileira observa-se a existência de um cipoal de regulamentos que inibem ou limitam muitas iniciativas do gestor universitário, em especial aquelas ações de caráter empreendedor. Ainda assim, é possível observar, no Brasil, a existência de instituições de ensino superior notadamente empreendedoras. Um exemplo ilustrativo de postura empreendedora tem sido assumido pela Universidade Estácio de Sá. Sobre esta instituição, Meyer Jr. e Meyer (2008) ilustram a sua expansão internacional como um exemplo de

empreendedorismo inédito entre as universidades brasileiras.

A postura empreendedora é uma exigência da atual realidade da educação superior brasileira. Aquelas organizações mais lentas e conservadoras certamente perderão espaço e fatias de mercado àquelas que conseguirem se adequar rapidamente e de forma criativa às oportunidades e demandas do mercado.

Metodologia

Este trabalho tem como foco de análise identificar a presença do empreendedorismo na gestão de uma instituição de educação superior privada localizada no estado do Paraná. O estudo está baseado na análise da percepção dos gestores, acerca do conhecimento do empreendedorismo, do perfil empreendedor do gestor universitário, da presença do empreendedorismo na gestão universitária e das ações praticadas pela instituição analisada.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que se trata de análise de um aspecto específico: a presença da dimensão empreendedora na gestão de uma instituição de educação superior. Segundo Yin (2001), o estudo de caso se refere à necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos e permite uma investigação para se preservar características significativas dos acontecimentos da vida real, como processos organizacionais e administrativos, dentre outros. Para Remenyi et al. (2002), o estudo de caso explica o fenômeno observado e demonstra entendimento do assunto investigado no seu contexto e ambiente.

A importância do estudo de caso como estratégia de pesquisa, segundo Eisenhardt (1989), está no fato deste tipo de estudo ter como foco o entendimento das dinâmicas presentes em um determinado ambiente, ou em um grupo deles. Já Yin (2001) destaca que o estudo de caso deve ser a estratégia utilizada para se exa-

minar acontecimentos contemporâneos, sem manipular os comportamentos mais relevantes para o estudo. Ainda em relação à importância do estudo de caso, Remenyi et al (2002) afirmam que esta estratégia deve ser utilizada porque permite um entendimento mais holístico do problema, além de proporcionar uma exploração mais significativa das características de um evento real.

A coleta de dados utilizada tem como fonte o estudo de caso desenvolvido por Arns da Rocha (2006) a respeito do empreendedorismo na gestão universitária. Nele foram utilizados dados de fontes primária e secundária. Os dados foram coletados junto a uma população de quinze gestores da instituição foco do estudo, um do nível estratégico-corporativo e catorze do nível intermediário. Este estudo buscou entrevistar a totalidade dos gestores intermediários e um gestor do nível estratégico.

Foi elaborado um instrumento de coleta de dados qualitativo, estruturado com base na Escala Likert, contendo 43 sentenças afirmativas e negativas, abordando três dimensões: conhecimento sobre empreendedorismo, perfil empreendedor e presença do empreendedorismo na gestão universitária. O instrumento foi previamente testado e julgado adequado quanto à confiabilidade e validade. Ressalte-se, contudo, que a Escala Likert, como instrumento de escala atitudinal, apresenta como fato limitador o fato de se concentrar na percepção de pessoas em determinado momento no tempo.

Também foram analisados dados secundários resultantes da análise de documentos institucionais como o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico e documentos internos, como atas de reuniões. Igualmente importante foram duas entrevistas realizadas, de natureza qualitativa, com dois gestores, os quais são respondentes-chave. Estes foram escolhidos por ocuparem importantes cargos de direção administrativa e acadêmica e por possuírem experiência, reconhecida liderança e conhecimento da instituição.

Suas contribuições foram valiosas, trazendo informações a respeito da transformação institucional e da importância de uma gestão empreendedora para o sucesso da organização. As informações obtidas dos respondentes-chave foram também relevantes para melhor compreensão do posicionamento dos respondentes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Compreensão a respeito do empreendedorismo

Ao se posicionarem quanto ao significado do empreendedorismo, observou-se que a maioria dos respondentes (53,3%) está familiarizada com o conceito, destacando que empreendedorismo implica em desenvolver “maneiras novas e diferentes de fazer as coisas”. Este entendimento demonstra que os entrevistados vêem com clareza o relacionamento existente com criatividade e inovação. As respostas são detalhadas a seguir, na Tabela 1:

Tabela 1 – Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|---|---|----------|---|--------|---|----------|---|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | Empreendedorismo significa desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas | 2 | 13,3 | 6 | 40,0 | 2 | 13,3 | 4 | 26,7 | 1 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Outros fatores, ou elementos, foram identificados pela maioria dos gestores participantes como significado do empreendedorismo, como: “capacidade de realização”, “orientação por resultados” e “competências que podem ser desenvolvidas”, o que demonstra um considerável entendimento do conceito foco do estudo (ARNS DA ROCHA, 2006). Os resultados apontam para uma interpretação do empreendedorismo bastante focado na ação. Esta interpretação é limitada, já que como

ênfatisa McGrath (2006), parte do processo empreendedor é focado na capacidade analítica e interpretativa do sujeito. Entretanto, vista sob a ótica dos modelos propostos por Cunningham e Lischeron (1991) uma das perspectivas do empreendedorismo, identificada como Escola Clássica, destaca a capacidade de realização.

O Perfil Empreendedor

Dentre os vários aspectos que integram o perfil empreendedor, destaca-se a capacidade de assumir riscos (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Não há empreendedor que não corra riscos em suas iniciativas. Ao se posicionarem quanto ao “agir assumindo riscos calculados” como característica do perfil empreendedor, a maioria (86,6%) dos gestores concordou com a afirmação (é o que está detalhado na Tabela 2, a seguir). Isto reforça o claro entendimento de que o gestor empreendedor é alguém que assume riscos calculados. Contudo, Drucker (1987) alerta que empreender é uma iniciativa arriscada, especialmente para alguém que não sabe o que está fazendo ou não possui preparação para ação gerencial. Por esta razão, é importante que haja uma preparação prévia ao desencadeamento de qualquer novo empreendimento. McGrath (2006) também ressalta a relevância de se reduzir incertezas durante o processo empreendedor por meio de preparação e análise. No entanto, como já afirmaram Cooper e Mehta (2004), é preciso atentar para que esta fase de preparação não seja demasiadamente longa, de forma a desperdiçar a oportunidade identificada.

Tabela2 – Agir assumindo riscos calculados

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|--|---|----------|---|--------|---|----------|---|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | Empreendedorismo pressupõe agir assumindo riscos calculados. | 5 | 33,3 | 8 | 53,3 | 1 | 6,7 | 1 | 6,7 | 0 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Um dos aspectos importantes de uma gestão empreendedora é a capacidade de transformar boas ideias em negócios concretos. A Tabela 3, a seguir, refere-se ao posicionamento dos gestores quanto à característica empreendedora de “transformar uma boa ideia num negócio”. Para 73% dos respondentes esta capacidade integra o perfil do empreendedor, reforçando o entendimento da grande maioria dos gestores quanto a este componente do perfil empreendedor. Andersson (2000) corrobora este entendimento ao enfatizar o desenvolvimento de ações empreendedoras que visem tirar vantagem de oportunidades identificadas.

Tabela 3 – Transformar uma boa ideia num negócio

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|--|---|----------|---|--------|---|----------|---|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | Empreendedorismo se caracteriza pelo desejo de transformar uma boa ideia num negócio | 5 | 33,3 | 6 | 40,0 | 2 | 13,3 | 2 | 13,3 | 0 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

É importante observar que um grupo de gestores se posiciona de forma contrária, discordando (13,3%) ou assumindo posição neutra (13,3%). Estas percepções podem ser atribuídas a dúvidas, ou imprecisão, provocada por palavras como uma “boa ideia” e sua relação com uma “oportunidade” de negócio. Esta percepção reforça o entendimento de Cunningham e Lischeron (1991) de que não há um conceito único para o termo empreendedorismo, ao contrário, há uma diversidade de interpretações. Uma boa ideia, por si só, não garante o sucesso de um empreendimento, é necessário transformá-la em um negócio concreto. Como destaca Arns da Rocha (2006), observa-se que há maior quantidade de ideias do que de boas oportunidades de negócios, enfatizando, desta forma, a capacidade de transformar ideias em negócios como uma das marcas do trabalho do empreendedor.

Outro fator que integra o perfil empreen-

dedor é o uso da informação. Na Tabela 4, a seguir, observa-se que a maioria dos gestores (80%) considera a “busca de informações” como um elemento importante deste perfil, ao discordar desta posição.

Tabela 4 – Busca de informações

| | Concordo | | | | | | Discordo | | | |
|---|------------|-----|----------|-----|--------|-----|----------|------|------------|------|
| | Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Totalmente | |
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| A ação típica do empreendedor não inclui a busca sistemática de informações para a solução de problemas | 1 | 6,7 | 1 | 6,7 | 1 | 6,7 | 10 | 66,7 | 2 | 13,3 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Na sociedade do conhecimento e no mundo dos negócios, a busca sistemática de informações é um fator crítico para a atuação de qualquer gestor. Seria impossível acompanhar as mudanças ambientais sem informações. É a informação uma das fontes preciosas para a gestão organizacional, com destaque para funções ou ações como planejamento, tomada de decisões, comunicação, avaliação, inovação e criatividade. São também as informações que levam os gestores à reflexão quanto aos aspectos estratégicos sobre o que fazer, como, quando e para quem. Assim, gestores universitários empreendedores não podem prescindir de informações, pois se trata de matéria-prima de qualquer gestão inovadora e atuante. A ausência de informações faz com que a empresa não consiga desenvolver uma visão adequada para a sua realidade e o seu futuro. Fillion (2004) destaca a importância de uma visão daquilo que necessita ser feito para que o negócio prospere. O desenvolvimento e a implementação de visões de futuro são características da ação empreendedora. Para o autor, é difícil imaginar uma ação inovadora que não seja precedida de uma reflexão ou interiorização que não requeira informação.

Ao se manifestarem quanto a não-necessidade de busca sistemática de informações em uma gestão empreendedora (Tabela 6), 80% dos gestores participantes da pesquisa discor-

daram da afirmação. Esta posição da maioria dos entrevistados reforça a necessidade de informações para se empreender novos projetos na gestão universitária.

No mundo dos negócios, ações inovadoras são imprescindíveis para desenvolver vantagens competitivas. Neste aspecto, a informação reveste-se de maior importância, contribuindo para o processo de inovação organizacional. Segundo McClelland (1972), os gestores necessitam formular e implementar estratégias, visando influenciar ou persuadir pessoas identificando elementos-chave para atuar como agentes capazes de viabilizar os objetivos pretendidos.

A qualificação e a atração de pessoas com o perfil desejado são prioridades para uma gestão empreendedora, assim como a utilização de políticas e ações que visem o desenvolvimento do perfil empreendedor na empresa. Este tipo de iniciativa serve para trazer novas informações e novas formas de pensar para dentro da organização. Neste particular, a decisão de fazer sempre mais e melhor buscando superar as expectativas integra o perfil do empreendedor.

Constituem-se em elemento integrante do perfil empreendedor a busca de qualidade e eficiência em suas atividades. Para manter seu negócio competitivo é necessário que o empreendedor busque, de forma permanente, maior qualidade e eficiência de seus produtos e serviços. Ao se posicionarem quanto à qualidade e eficiência, 86,7% dos gestores participantes do estudo “concordam” ou “concordam totalmente” que estes conceitos integram o perfil empreendedor, identificando-os com a melhor maneira de fazer as coisas. A Tabela 5, a seguir, ilustra essa dimensão:

Tabela 5 – Exigência de qualidade e eficiência

| | Concordo | | | | | | Discordo | | | |
|---|------------|------|----------|------|--------|-----|----------|-----|------------|-----|
| | Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Totalmente | |
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| A capacidade de identificar a melhor maneira de fazer as coisas integra o perfil empreendedor | 3 | 20,0 | 10 | 66,7 | 1 | 6,7 | 1 | 6,7 | 0 | 0,0 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

A presença do empreendedorismo na gestão universitária

Uma das funções da gestão universitária é definir objetivos e implementar estratégias que permitam às organizações educacionais conduzirem suas ações de forma a manterem-se atuantes e competitivas em um contexto em transformação, como já destacou Meyer Jr. (2003). Ao se posicionarem quanto ao objetivo da gestão empreendedora, 86% dos participantes do estudo concordam que cabe a esta gestão se adaptar e antecipar às mudanças no contexto competitivo, desenvolvendo, para isto, estratégias sustentáveis. É o que está apresentado na Tabela 6, a seguir.

Uma vez que fatores do ambiente organizacional, como competidores, parceiros, fornecedores, consumidores afetam a gestão das instituições de educação superior torna-se imprescindível à gestão empreendedora adequar-se às exigências do mercado. Isto reforça o entendimento de Kalantaridis e Labrianidis (2004) e Siqueira (2007), de que o empreendedorismo se manifesta de forma diferenciada, dependendo da realidade em que está inserido.

Tabela 6 – Atender às mudanças expressivas e rápidas do mercado

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|--|---|----------|----|--------|---|----------|---|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | A gestão empreendedora universitária busca atender às mudanças expressivas e rápidas observadas no mercado | 1 | 6,7 | 12 | 80,0 | 0 | 0,0 | 1 | 6,7 | 1 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Um dos aspectos críticos que implicam numa adequada gestão empreendedora e visão estratégica é a capacidade da instituição de educação superior se adequar às mudanças do mercado onde atua. Como qualquer empreendimento, a instituição de educação superior estudada necessita captar e gerenciar seus recursos. Para isto, é necessária a oferta de serviços educacionais cuja receita, proveniente das mensalidades, gera um fluxo contínuo de alunos e de recursos. No entendimen-

to da grande maioria dos entrevistados (86,7%) (Tabela 6), a instituição foco do estudo tem desenvolvido esforços no sentido de ofertar cursos adequados à realidade do mercado onde atua.

Este ponto é reforçado pelo sucesso dos cursos oferecidos pela instituição, em especial nas áreas da administração e da computação. Por outro lado, como instituição educacional, existe a preocupação com o cumprimento da sua missão social. Neste particular, uma gestão de característica empreendedora tem contribuído para a integração dos objetivos exigidos pelo empreendimento e o cumprimento de sua missão social.

A Tabela 7, a seguir, apresenta o posicionamento dos gestores quanto à competição por alunos. Ao se manifestar sobre este item, como elemento importante para a gestão empreendedora chama atenção o fato da maioria dos respondentes (78,6%) não estabelecer uma ligação entre empreendedorismo e competição por alunos.

Uma vez que a instituição foco do estudo depende, essencialmente, da receita das mensalidades para sobreviver no seu mercado, ações empreendedoras, no sentido de atrair e reter alunos, revestem-se de importância estratégica. Para Kotler e Fox (1985) atrair e reter estudantes constitui-se em uma das funções-chave das instituições educacionais.

Cabe a estas instituições atrair alunos com o perfil desejado e procurar satisfazer suas necessidades educacionais e expectativas. No contexto competitivo em que atuam as IES privadas brasileiras, atrair e reter alunos, assim como analisar o mercado e seus concorrentes, são ações estratégicas que exigem uma gestão empreendedora.

Tabela 7 – Competição por alunos

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|---|---|----------|---|--------|---|----------|---|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | A gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos | 0 | 0,0 | 1 | 14,3 | 4 | 28,6 | 7 | 50,0 | 2 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Os cursos ofertados por qualquer instituição de educação superior representam seus produtos. Um dos pressupostos do empreendedorismo interno é inovar, criando novos produtos e serviços. No caso da instituição foco do estudo, ao se manifestarem a respeito da criação de novos cursos, a maior parte dos seus gestores (86,7%), discorda da afirmação que está formulada no sentido inverso do que estabelece a literatura (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991), e conforme está detalhado na Tabela 8, a seguir. Identifica-se, desta maneira, um claro entendimento dos gestores quanto à necessidade de se equilibrar a criação de cursos com a existência de uma real demanda.

Tabela 8 – Criação de novos cursos

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|---|---|----------|---|--------|---|----------|---|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | A gestão empreendedora permite a criação de novos cursos sem considerar as mudanças do mercado. | 1 | 6,7 | 1 | 6,7 | 0 | 0,0 | 9 | 60 | 4 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Uma das características do empreendedorismo é a inovação. A instituição atua em um contexto extremamente competitivo e dinâmico. Isto faz com que seus cursos e a forma como são estruturados e ofertados sejam revistos, sob pena de perder espaço no mercado. Neste particular, a implantação de projetos inovadores integra a essência da presença empreendedora na gestão da instituição.

Ao se manifestarem quanto à criação de novos cursos, sem considerar as mudanças de mercado, 80% dos gestores participantes da pesquisa não concordaram com esta afirmativa, reforçando o entendimento que a inovação dos cursos é precedida de estudos de mercado, como pressupõe uma gestão empreendedora. É comum, no mercado da educação superior brasileiro, a oferta de cursos semelhantes pelos concorrentes, sem qualquer preocupação com a diferenciação, constituindo uma prática equivocada de *benchmarking*, ou mesmo como um “modismo”, como refere Birnbaum (2000).

Tabela 9 – Implantação de projetos inovadores

| | Concordo Totalmente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo Totalmente | |
|--|---|---|----------|---|--------|---|----------|----|---------------------|---|
| | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % | no. | % |
| | Implantação de projetos inovadores na área de ensino não é prioridade na gestão empreendedora | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 12 | 80,0 | 3 |

Fonte: Arns da Rocha (2006).

Um dos aspectos inovadores nas instituições de educação superior é o uso de novas tecnologias. Como enfatiza Meyer Jr. (2003), é fundamental que o gestor conheça as novas tecnologias disponíveis e as utilize em benefício da melhoria do desempenho da própria instituição. Neste particular, uma das práticas mais utilizadas para se buscar inovação e vantagem competitiva é, por exemplo, a oferta de cursos ofertados a distância, apoiados em base tecnológica. Na Tabela 9, a totalidade dos entrevistados aponta que a implantação de projetos inovadores deve ser uma prioridade para toda e qualquer gestão que deseje ser considerada empreendedora.

O fato dos problemas serem semelhantes e as ferramentas gerenciais similares tem feito com que a gestão das instituições de educação superior busquem a prática do *benchmarking*, passando, assim, a incorporar estratégias desenvolvidas por outras instituições. Um dos riscos desta prática é não atentar para as especificidades de cada organização e seu ambiente, além de correr o risco de não consolidar uma prática inovadora, transformando-se em isoformismo organizacional.

O estudo revelou que os gestores da instituição foco do estudo, em sua maioria, possuem uma considerável compreensão dos conceitos de empreendedorismo e do perfil empreendedor. No caso estudado, observou-se que a instituição tem procurado, nos últimos anos, estimular o desenvolvimento de ações empreendedoras entre seus gestores, com reflexões positivas no desempenho organizacional. Isto decorre da introdução de mudanças de política, de comportamento e de cultura organizacional (ARNS DA ROCHA,

2006). O empreendedorismo, aliado a outros fatores como competência e estratégias adequadas poderá contribuir para o desenvolvimento de ações inovadoras diferenciadas, em especial aquelas com foco nos cursos, no mercado e nos clientes, ingredientes fundamentais para o sucesso deste tipo de empreendimento.

CONCLUSÕES

O contexto atual da educação superior privada brasileira, é representado pela existência de grandes organizações que atuam no mercado brasileiro, ao lado de uma grande variedade de médias e pequenas instituições, na sua grande maioria atuando nos grandes centros urbanos. Transformações recentes no cenário econômico, social, educacional, tecnológico, além de intensa competição entre as instituições, têm gerado a necessidade de mudanças na gestão.

Estas instituições disputam diferentes nichos de mercado e competem, em especial, por alunos e prestígio, oferecendo uma grande variedade de cursos. A competição é acirrada, o que tem levado as instituições a incorporarem abordagens gerenciais, em especial, estratégias que lhes proporcionem vantagens competitivas na busca de melhor posição no mercado e imagem positiva no cenário da educação superior privada.

Nesse particular, destaca-se a necessidade de uma gestão empreendedora, caracterizada pela inovação, ousadia e criatividade, alinhada às demandas de um mercado em permanente ebulição e de uma sociedade em transformação. As instituições já perceberam que o momento exige uma cultura empreendedora em sua gestão, para tanto, necessitam contar com gestores criativos, inovadores e arrojados.

O estudo desenvolvido revelou que o empreendedorismo é compreendido pelos gestores da instituição estudada, porém não se identificou a predominância de uma determi-

nada escola de empreendedorismo, dentre aquelas apontadas na literatura por Cunningham e Lischeron (1991). Contudo, observou-se uma concordância quanto a algumas características próprias do empreendedor, como assumir riscos, sensibilidade para transformar novas ideias em bons negócios e preocupação com a qualidade e eficiência dos serviços prestados. Quanto à presença do empreendedorismo, percebe-se a existência de ações empreendedoras, em especial no que se refere à adequação dos cursos às necessidades do mercado, à inovação dos cursos e à adequação às necessidades do mercado. Pode-se concluir que, na percepção dos gestores, o empreendedorismo é uma abordagem necessária para a sobrevivência da instituição.

Os desafios atuais requerem visão estratégica, mudanças na estrutura, no comportamento e nos processos de produção dos serviços educacionais. Neste contexto, o empreendedorismo é um requisito importante para que a instituição possa atender às expectativas e necessidades do seu nicho de mercado, manter-se competitiva e atuante num contexto em transformação e, assim, poder cumprir sua missão educacional.

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, Spring 2000, p. 63-92.
- ARNS DA ROCHA, Regina M. **Empreendedorismo na gestão universitária**. 2006. Tese (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.
- BIRNBAUM, Robert. **Management fads in higher education: where they come from, what they do, why they fail**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin (Orgs.) **Avanço rápido**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COOPER, Arnold; MEHTA, Shailendra. Preparation for entrepreneurship: does it matter? **The Journal of Private Equity**, v. 9, n. 4, Fall 2006, p. 6-15.

- CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe C. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, 1991, p. 45-67.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DRUCKER, Peter F. **Management challenges for the 21st century**. New York: HarperCollins, 1999.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, 1989, p.532-550.
- FILION, Louis J. Entendendo empreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n.2, abr./jun. 2004, p.65-80.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**: dando um sentido para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
- INEP. **Resumo técnico: Censo da Educação Superior 2007**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/Resumo_tecnico_2007.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2009.
- KALANTARIDIS, Christos; LABRIANIDIS, Lois. Rural entrepreneurs in Russia and the Ukraine: origins, motivations, and institutional change. **Journal of Economic Issues**, v. 38, n. 3, sep., 2004, p. 659-681.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Strategic marketing for educational institutions**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
- MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McGRATH, Rita G. Entrepreneurship, small firms and wealth creation: a framework using real options reasoning. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2006.
- MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo das universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Itajaí, v.12, n.3, set./dez.2005, p.373-389.
- _____. Novo contexto e as habilidades do administrativo universitário. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. Ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.
- _____.; MEYER, Bernardo. La globalización da la educación superior. **Visiones de la Educación**, Concepción, n.10, 2006, p. 77-87.
- _____. Estratégias de internacionalização da educação superior. In: DOMINGUES, Maria José C. S.; SILVEIRA, Amélia. **Gestão de ensino superior**: temas contemporâneos. Blumenau: Edifurb, 2008.
- MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. Ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.
- MINOGUE, John P. Aprendendo a Caçar. In: MEYER, JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. Ampliada. Florianópolis: Insular, 2003.
- MINTZBERG, Henry. The entrepreneurial organization. In: QUINN, James B.; MINTZBERG, Henry. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- _____. The manager's job: folklore and fact. In: GABARRO, J. J. **Managing people and organizations**. Boston: Harvard Business School Publications, 1992.