



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGreste  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

JOÃO PAULO OLIVEIRA DA SILVA

**SER OU NÃO SER UNIVERSIDADE PÚBLICA EMPREENDEDORA, EIS A  
QUESTÃO: estratégia e estrutura em um estudo de caso na Universidade Federal de  
Pernambuco**

Caruaru

2022

JOÃO PAULO OLIVEIRA DA SILVA

**SER OU NÃO SER UNIVERSIDADE PÚBLICA EMPREENDEDORA, EIS A  
QUESTÃO: estratégia e estrutura em um estudo de caso na Universidade Federal de  
Pernambuco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais.

**Orientador:** Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Caruaru  
2022

Catalogação na fonte:  
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

S586s Silva, João Paulo Oliveira da.  
Ser ou não ser universidade pública empreendedora, eis a questão: estratégia e estrutura em um estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco. / João Paulo Oliveira da Silva. – 2022.  
131 f.; il.: 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Mestrado em Gestão, Inovação e Consumo, 2022.  
Inclui Referências.

1. Universidades e faculdades públicas - Pernambuco. 2. Empreendedorismo - Pernambuco. 3. Universidades e faculdades - Planejamento. 4. Organização. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2022-025)

JOÃO PAULO OLIVEIRA DA SILVA

**SER OU NÃO SER UNIVERSIDADE PÚBLICA EMPREENDEDORA, EIS A  
QUESTÃO: estratégia e estrutura em um estudo de caso na Universidade Federal de  
Pernambuco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais.

Aprovada em: 28/04/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos (Examinadora Externa)  
Universidade Federal do Ceará

## AGRADECIMENTOS

A Deus Pai que nos Criou, ao Filho que nos Salvou e ao Santo Espírito que nos inspirou: Obrigado pelo Dom da Vida e pela oportunidade de Servi-Lo.

A Nossa Senhora Mãe de Deus, por estar sempre à frente em todos os momentos e ao Arcanjo Miguel e seus Anjos, pela sua infinita e constante proteção.

A toda equipe que se dedicou para criação do PPGIC, em especial ao Professor Marconi Freitas da Costa, sempre à frente do projeto e a ele dedicado.

Aos professores e incentivadores do PPGIC, em especial Nelson da Cruz Monteiro Fernandes e Elizabeth Cavalcante dos Santos, com quem pude compartilhar diversos momentos e aprender nas disciplinas, de formas distintas e complementares, a base para dar seguimento a esse sonho.

A meu querido professor/orientador José Lindenberg Julião Xavier Filho, que me acompanhou de perto nessa difícil e longa jornada desde maio de 2019, sempre paciente e atento às minhas dificuldades e incertezas, conduzindo a pesquisa se forma hábil e leve, de modo que agora logramos o êxito da conclusão.

A todos meus colegas *PPGiquianos*, em especial aos da primeira turma, e mais especial ainda aos da Linha I, de quem guardo enorme saudade e admiração, e torço sempre pelo sucesso.

A meus colegas de trabalho da Secretaria Geral de Cursos no Campus do Agreste da UFPE, que torceram desde minha inscrição na seleção do Mestrado, em especial Ítalo Cavalcante da Silva Soares, que me sugeriu sem pretensão o tema Universidade Empreendedora para meu então projeto de pesquisa, e que agora se torna uma dissertação de mestrado.

A meu Tio Jason (*in memorian*), de quem recordo saudoso de infinitas gargalhadas e guardo seu imenso carinho e cuidado por toda a família. Tenho certeza que não perderia por nada e estaria presente no dia da defesa dessa dissertação.

A minha Vó Alice (*in memorian*), cujas férias na casa da Vovó, longas conversas, puxões de orelha, conselhos e risadas, estarão sempre guardadas no meu coração.

A meus queridos pais, Rubens e Rute, sempre incentivadores e entusiastas da educação. **Papai, Mamãe: Esse título é pra vocês.**

A meu irmão Pedro, que sempre torce por nosso sucesso.

A minha irmã Anna, fonte de credibilidade e coerência nos caminhos da vida.

A meu cunhado Marcus (*o Boi*), inspiração na trilha acadêmica e profissional.

Ao meu sobrinho Matheus (*Macarrone*) e minhas sobrinhas Gabi (*Oi*) e Carol (*Padrinho*), de quem guardo um carinho super especial.

A meus amados filhos: *Duda*, Guilherme e Arthur, cuja existência me move a superar as adversidades da vida e me fazem querer sempre ser uma pessoa melhor.

A meu sogro e sogra, Firmino e Zefa Barbosa, que me ensinaram a perceber na simplicidade da vida o sentido de Ser Família.

A minha incrível esposa, amiga, companheira, sócia e parceira de caminhada na Fé, Elisângela, mulher pelo qual credito todas minhas vitórias: Sem você não teria nem começado.

Obrigado a todos, que mesmo não citados, sabem que fazem parte das páginas do livro da minha vida! E rumo ao Doutorado!

“Guardai-me, ó Deus, pois em Ti me refugio.” (BÍBLIA, A.T, Salmos, 16:1)

## RESUMO

Ser ou não ser Universidade Pública Empreendedora, eis a questão! Esse estudo inicia contemplando o contexto histórico de criação das Universidades bem como do entendimento e evolução de termos como Empreendedorismo e Inovação ao longo do tempo. Com o objetivo de entender como se dá essa interação entre estratégia e estrutura rumo a uma Universidade Empreendedora, esta pesquisa conta com embasamento teórico da Universidade Empreendedora como uma estratégia organizacional, além de cotejar teorias afeitas à relação entre estrutura e estratégia em teóricos como Chandler e Mintzberg. O desenho metodológico empregou pesquisa com abordagem qualitativa como estudo de caso Incorporado, analisando a UFPE e sua formatação multicampi. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa básica do tipo descritiva e documental, na qual foram acessados documentos e entrevistados nove gestores em várias posições na estrutura, tanto nos *Campus* quanto na reitoria. Os principais resultados apontam um esforço no direcionamento rumo à Universidade Empreendedora, com diversas ações e mudanças que corroboram nesse caminho, como a criação de unidades organizacionais especializadas e incorporação de objetivos vinculados ao empreendedorismo e inovação. Destaca-se a centralidade do docente na organização e em todas as instâncias decisórias, o que nesta pesquisa restou analisado como um dificultador da mudança: quer seja por sua presença em toda dinâmica decisória, quer pelo tipo de decisões (colegiadas). Percebeu-se, ainda, que os *Campus* apresentam estruturas semelhantes mas com singularidades, especialmente aqueles com uma inclinação histórica ao empreendedorismo, incorporando em sua estrutura especializações da Reitoria, numa espécie de replicação estrutural. Recomenda-se pesquisas comparativas com instituições de formação superior que logram objetivos satisfatórios e não-satisfatórios, relacionando casuísticamente ações, estrutura e resultados.

**Palavras-chave:** universidade empreendedora; estratégia; estrutura organizacional.

## ABSTRACT

To be or not to be an Entrepreneurial Public University, that is the question! This study begins by contemplating the historical context of the creation of Universities as well as the understanding and evolution of terms such as Entrepreneurship and Innovation over time. In order to understand how this interaction between strategy and structure takes place towards an Entrepreneurial University, this research has the theoretical basis of the Entrepreneurial University as an organizational strategy, in addition to comparing theories related to the relationship between structure and strategy in theorists such as Chandler and Mintzberg. The methodological design used research with a qualitative approach as an incorporated case study, analyzing the UFPE and its multicampi format. It is characterized as a basic qualitative research of the descriptive and documentary type, in which documents were accessed and nine managers were interviewed in various positions in the structure, both on campus and in the rectory. The main results point to an effort in the direction towards the Entrepreneurial University, with several actions and changes that corroborate this path, such as the creation of specialized organizational units and the incorporation of objectives linked to entrepreneurship and innovation. The centrality of the professor in the organization and in all decision-making bodies stands out, which in this research was analyzed as a hindrance to change: either by its presence in all decision-making dynamics, or by the type of decisions (collegiate). It was also noticed that the campuses have similar structures but with singularities, especially those with a historical inclination to entrepreneurship, incorporating specializations from the Rectory in their structure, in a kind of structural replication. Comparative research with higher education institutions that achieve satisfactory and unsatisfactory objectives is recommended, relating actions, structure and results casuistically.

**Keywords:** entrepreneurial university; strategy; organizational structure.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Transição universitária.....	29
Figura 2 –	Seis partes básicas da organização.....	42
Figura 3 –	Mecanismos de coordenação.....	43
Figura 4 –	Inter-relação entre estratégia e estrutura.....	47
Figura 5 –	Ciclo adaptativo constante.....	47
Figura 6 –	Divisão da PROPESQ.....	63
Figura 7 –	Arcabouço de planejamento da UFPE.....	67
Figura 8 –	Ações PDI.....	68
Figura 9 –	Cinco partes-chave da organização.....	92
Figura 10 –	Partes-chave reitoria.....	96
Figura 11 –	Partes-chave <i>Campus Recife</i> .....	97
Figura 12 –	Partes-chave <i>Campus Vitória</i> .....	99
Figura 13 –	Partes-chave <i>Campus Agreste</i> .....	100
Figura 14 –	Partes-chave <i>Campus Centro</i> .....	100
Figura 15 –	Instâncias permanentes: tecnoestrutura e núcleo operacional.....	101
Figura 16 –	Estrutura geral representativa da UFPE.....	101
Figura 17 –	Padronização de resultados.....	102
Figura 18 –	Cúpula estratégica e núcleo operacional.....	105
Figura 19 –	Corpo Docente em todas as instâncias .....	106

## **LISTA DE ORGANOGRAMAS**

Organograma 1 –	Framework de universidade empreendedora.....	35
Organograma 2 –	Organograma UFPE 2019.....	60
Organograma 3 –	Organograma UFPE 2021.....	61
Organograma 4 –	Organograma PROPESQI .....	65
Organograma 5 –	Organograma CAA.....	84
Organograma 6 –	Conselho multicampi de empreendedorismo e inovação.....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Definições de UE.....	30
Quadro 2 –	Dimensões e elementos de universidade empreendedora.....	34
Quadro 3 –	Características de UE à luz de Clark e Etzkowitz.....	35
Quadro 4 –	Configurações organizacionais .....	44
Quadro 5 –	Cinco configurações estruturais .....	45
Quadro 6 –	Fontes secundárias.....	53
Quadro 7 –	Design da pesquisa.....	57
Quadro 8 –	Protocolo Metodológico.....	57
Quadro 9 –	Características de UE na reitoria à luz de Clark e Etzkowitz.....	74
Quadro 10 –	Características de UE no <i>Campus</i> Recife à luz de Clark e Etzkowitz.	80
Quadro 11 –	Características de UE no <i>Campus</i> Vitória à Luz de Clark e Etzkowitz.....	83
Quadro 12 –	Características de UE no <i>Campus</i> Agreste à Luz de Clark e Etzkowitz.....	86
Quadro 13 –	Características de UE no <i>Campus</i> Centro à luz de Clark e Etzkowitz.....	87
Quadro 14 –	Características de UE no <i>Campus</i> Goiana à luz de Clark e Etzkowitz	89
Quadro 15 –	Comparativo de UE na estrutura muticampi à luz de Clark e Etzkowitz.....	89
Quadro 16	Empresas juniores UFPE.....	91
Quadro 17 –	Categorias profissionais x partes-chave da organização.....	94
Quadro 18 –	Órgãos colegiados.....	103
Quadro 19 –	Dificultadores e facilitadores à estratégia UE.....	112
Quadro 20 –	Coordenação de empreendedorismo de inovação .....	116

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 –	Estatísticas dos constructos estudados na base Scielo.....	49
Tabela 2 –	Estatísticas dos constructos estudados na base Spell.....	50
Tabela 3 –	Painel de entrevistas: sequência cronológica.....	55
Tabela 4 –	Dados das entrevistas.....	55
Tabela 5 –	Técnico-administrativos por titulação .....	111

## **LISTA DE SIGLAS**

AMUPE	Associação Municipalista de Pernambuco
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo
APL	Arranjo Produtivo Local
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CA	Campus do Agreste
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
CB	Centro de Biociências
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCM	Centro de Ciências Médicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CE	Centro de Educação
CFCH	Centro de Fisologia e Ciências Humanas
CIN	Centro de Informática
CONFIS	Conselho Fiscal
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSOL	Conselho Social
CONSUNI	Conselho Universitário
CTG	Centro de Tecnologias e Geociências
CV	Campus Vitória
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DEPLAG	Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão
DINE	Diretoria de Inovação e Empreendedorismo
EAD	Educação a Distância

EJ	Empresa Júnior
EUA	Estados Unidos da América
FACEPE	Fundação de Amparo à Ciência do Estado de Pernambuco
FAFIPE	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Pernambuco
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
LITPEG	Instituto de Pesquisa em Petróleo e Energia
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
NICEN	Núcleo Interdisciplinar de Ciências Exatas e da Natureza
NLC	Núcleo de Línguas e Culturas da UFPE
NUTES	Núcleo de Telessaúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAI	Plano de Ação Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Plano Estratégico Institucional
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPESQI	Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comercio
SESI	Serviço Social da Indústria
SUDENE	Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste
TCU	Tribunal de Contas da União
TC	Teoria das Configurações

TCE	Teoria da Contingência Estrutural
TIC	Tecnologia da Infomação e Comunicação
UE	Universidade Empreendedora
UF	Projeto UFPE Futuro
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UPE	Universidade de Pernambuco
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	OBJETIVOS.....	26
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1	UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA.....	27
<b>2.1.1</b>	<b>Universidade Empreendedora como Estratégia Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Estratégia e a Centralidade da Estrutura como Integrante do Modelo de Universidade Empreendedora.....</b>	<b>33</b>
2.2	TEORIAS AFEITAS À RELAÇÃO ESTRUTURA E ESTRATÉGIA.....	36
<b>2.2.1</b>	<b>Abordagem Contingencial.....</b>	<b>37</b>
2.2.1.1	Teoria da Contingência Estrutural em Alfred Chandler.....	38
<b>2.2.2</b>	<b>Teoria das Configurações de Mintzberg.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Relação entre Estratégia e Estrutura: Chandler e Mintzberg.....</b>	<b>46</b>
2.3	ESTUDOS ANTERIORES ENVOLVENDO OS CONSTRUCTOS: UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA, ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	49
<b>3</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E OBJETO DA PESQUISA.....	52
3.2	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO.....	53
3.3	TÉCNICAS ANALÍTICAS EMPREGADAS SOBRE O MATERIAL EMPÍRICO.....	55
3.4	DESIGN DA PESQUISA E PROTOCOLO METODOLÓGICO .....	57
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>58</b>
4.1	A CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E AS UFPE'S: EVIDÊNCIAS INTERNAS.....	58
<b>4.1.1</b>	<b>(Re) Conhecendo as UFPE's a Partir de Documentos, Entrevistas com Gestores e Ações em Direção à Universidade Empreendedora.....</b>	<b>60</b>
4.1.1.1	Reitoria.....	60
4.1.1.2	<i>Campus Recife</i> .....	75
4.1.1.3	<i>Campus Vitória</i> .....	80
4.1.1.4	<i>Campus do Agreste</i> .....	83
4.1.1.5	<i>Campus Centro</i> .....	87
4.1.1.6	<i>Campus Goiana</i> .....	88

4.1.1.7	Comparativo Entre as Instâncias da UFPE.....	89
4.2	AS UFPE'S E SUA PECULIAR COMPLEXIDADE ESTRUTURAL: UMA COEXISTÊNCIA ESTRUTURAL COM MÚLTIPHAS HIBRIDIZAÇÕES INTERNAS.....	91
<b>4.2.1</b>	<b>Reitoria.....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Campus Recife.....</i></b>	<b>97</b>
<b>4.2.3</b>	<b><i>Campus Vitória.....</i></b>	<b>98</b>
<b>4.2.4</b>	<b><i>Campus Agreste.....</i></b>	<b>99</b>
<b>4.2.5</b>	<b><i>Campus Centro.....</i></b>	<b>100</b>
<b>4.2.6</b>	<b><i>Campus Goiana.....</i></b>	<b>100</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Estrutura Geral Representativa da UFPE.....</b>	<b>101</b>
4.3	DIFICULTADORES E FACILITADORES: O LEGADO EM CONSTRUÇÃO QUE A UFPE DEIXA À TEORIZAÇÃO ORGANIZACIONAL RUMO À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA.....	103
<b>4.3.1</b>	<b>Dificultadores.....</b>	<b>103</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Facilitadores.....</b>	<b>109</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Dificultadores e Facilitadores à Estratégia UE.....</b>	<b>111</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
5.1	APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	115
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na primeira cena do terceiro ato, o personagem Hamlet, na peça “A trágica história de Hamlet, Príncipe da Dinamarca” (SHAKESPEARE, 2000), fala uma das frases mais famosas da literatura mundial: “Ser ou não ser, eis a questão”. E ele continua: “Que é mais nobre para a alma: suportar os dardos e arremessos do fado sempre adverso, ou armar-se contra um mar de desventuras e dar-lhes fim tentando resistir-lhes? Morrer... Dormir” (SHAKESPEARE, 2000, p. 81).

O que parece ser um intangível dilema entre a vida e a morte, remete a uma inquietante contestação: o autor não estava simplesmente nos conduzindo a uma reflexão sobre nossa existência, “ser ou não ser” nos impele a agir de forma proativa, tomar a ação e se posicionar - ou não, diante dos fatos da vida. Aceitar os fatos como nos são impostos ou buscar novas formas de encará-los?

Percorreram-se cinco séculos até chegar 2022: clássicos da literatura foram escritos (GLEESON-WHITE, 2009), guerras foram travadas (BLAINEY, 2014), universidades foram criadas (CHARLE; VERGER, 1996) e termos como “Empreendedor” e “Empreendedorismo” foram cunhados e vem demarcando o discurso empresarial (ALFREDO, 2009).

Nesta seara, destaca-se o economista austríaco Joseph Schumpeter (1947), que define o empreendedor como quem promove a “destruição criativa”, ou seja, substitui algo já existente por uma nova experiência, trazendo os primeiros entendimentos acerca de processos de inovação. Já Peter Drucker (1987) lembra de que a capacidade de empreender pode até ser uma habilidade inata para muitos profissionais, mas precisa ser desenvolvida e posta em prática diariamente, sendo uma tarefa contínua de planejar, começar, arriscar, executar, realizar e experimentar.

Segundo Alfredo (2009) a palavra empreendedor deriva da palavra francesa *entrepreneur*, usada pela primeira vez em 1725 pelo economista irlandês Richard Cantillon, designando o indivíduo que assumia riscos. Apesar de quase três séculos de existência, a origem do empreendedorismo se perde no tempo, mas foi após a segunda guerra mundial que ganhou ênfase na sociedade e nos estudos acadêmicos.

Na era da informação e do conhecimento (NEVES, 2010), autores como Casado, Siluk e Zampieri (2012) indicam que o ser humano será medido por um contínuo aprendizado, ação criativa, inovação e atividades empreendedoras em todas as áreas da vida, sejam na forma individual ou coletiva.

Portanto, a ideia que ganha força é focar nas condições para que as práticas empreendedoras aflorem e, nesta seara, diversas são as instituições que ativam o empreendedorismo, dentre elas as universidades. Para Leite (2015) as universidades são uma fonte de especialistas nas mais diversas áreas do conhecimento humano e tem o potencial de alavancar a inovação e empreendedorismo.

Num resgate histórico, Rodrigues e Tontini (1997, p. 38) argumentam que ainda no século passado “a principal função das Universidades é a de fornecer cérebros preparados para atuar na gestão dinâmica das diversas organizações”. Além disso, também figura como responsabilidade da Universidade produzir e transferir tecnologia nas mais diversas áreas, garantindo maior alcance da instituição com o ambiente externo (TORRICO; BORTOLUZZI; LINDNER, 2018).

Inclusive, esse papel tem sido reforçado de modo que as universidades saem de uma posição passiva para uma posição de protagonismo na inovação e desenvolvimento tecnológico (LEITE, 2015), bastando observar, por exemplo, a expectativa da sociedade em avanços no combate à pandemia causada pelo novo Coronavírus (Covid-19) e o papel das universidades e institutos de pesquisa mundo afora neste enfrentamento (DARIN, 2020): (...) ainda em 2019, cientistas chineses de diversas universidades isolaram o novo coronavírus, então identificado como COVID-19, podendo sugerir sua origem e mutações genéticas. A velocidade que essas descobertas foram realizadas é sem precedentes. (...) Pesquisadores da **Universidade Columbia nos EUA** publicaram trabalho na revista Science em que demonstra que 86% de todas as infecções não estavam sendo detectadas e que os assintomáticos são os principais responsáveis pela disseminação da doença. O que reforça ainda mais cientificamente a eficácia do isolamento social. (...) pesquisadoras da **Universidade de São Paulo (USP)**, em parceria com o **Instituto Adolfo Lutz** sequenciaram o genoma do Covid-19 em 48 horas. (...) Além disso, as universidades brasileiras foram as primeiras instituições a suspenderem as aulas para “achatar a curva” a partir do isolamento social e criarem canais de comunicação confiáveis a fim de esclarecer de forma didática a importância de mobilização de toda a sociedade. (...) A **USP**, a **Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)**, **Universidade de Brasília (UnB)** e a **Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)**, por exemplo, criaram redes colaborativas reunindo diversas unidades e departamentos internos para realizarem testes diagnósticos, disponibilizaram leitos e laboratórios para atender toda a população. (...) É necessário que as universidades sejam mais empreendedoras e além de formar pessoas e avançar no conhecimento, devem também alcançar a sociedade das mais diversas formas.

As Universidades, fontes fomentadoras desse processo, concebidas com o objetivo fundamental de gerar conhecimentos científicos e tecnológicos, bem como formar mão de obra qualificada, são atualmente impulsionadas a ampliar seu universo de atuação interagindo com outros segmentos e, dessa forma, intensificando seu retorno para a sociedade (REIS, 2008; MENDONÇA; MELO, 2019).

Como protagonistas do saber e atores fundamentais no desenvolvimento da economia, as Universidades vêm ganhando destaque, uma vez que aflora uma nova oportunidade de forma de educação e estrutura com fomento empreendedor, que visa o desenvolvimento econômico, com uma ligação entre o governo, o mercado e a universidade (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Em pesquisa cujo título é “Global Innovation Index Database, Cornell, INSEAD, and WIPO”, no ano de 2020, com 131 países envolvidos, o Brasil figurou em 62º lugar numa coleta de dados feita a nível mundial, que mede a capacidade de cada nação em inovação especialmente através das Universidades (DUTTA; LANVIN; WUNSCH-VINCENT; 2020). Ainda segundo a pesquisa, na América Latina e Caribe, somente o Brasil, por exemplo, tem uma intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) comparável a algumas economias europeias, como Portugal e Espanha. Esse resultado sinaliza a necessidade de estimular cada vez mais a pesquisa e inovação em todo país, envolvendo desde a iniciativa privada, o Estado e as instituições de ensino superior, tendo as universidades uma atenção especial para estabelecer mudanças em seu papel e formas de ação institucional.

Na edição da Pesquisa “Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras” (ENDEAVOR; SEBRAE, 2016), com mais de 70 Instituições de Ensino Superior envolvidas, sobre empreendedorismo e inovação no ambiente universitário nacional, apresenta como um de seus resultados que a grande maioria das universidades brasileiras não é empreendedora e não exercem uma influência transformadora na comunidade acadêmica, indo na contramão das recomendações dos que estudam o papel das universidades nas respostas às demandas sociais (REIS, 2008; LEITE, 2015; MENDONÇA; MELO, 2019).

Nesse contexto, assim como outras organizações, as Universidades têm sido diretamente impactadas pelos efeitos da globalização da economia, rápida evolução tecnológica e aumento da exigência da qualidade pela sociedade (RODRIGUES; TONTINI, 1997; MOURA FILHO *et al.*, 2019), que as remete à busca por novas formas de organização para atender tais demandas.

Casado, Siluk e Zampieri (2012) trazem uma proposta de mudanças organizacionais na Universidade, utilizando o modelo da tríplice-hélice (ETZKOWITZ, 2009), no qual a

universidade se aproxima como organização com atuação e estrutura híbrida e se relaciona com o ambiente externo (governo e mercado) de forma dinâmica, estabelecendo novas e complexas relações entre as partes, visando avançar e alavancar essa nova estrutura de ação acadêmico-empreendedora.

Nesse ambiente, a constituição e aplicação do conhecimento extrapolam o ambiente universitário (TORRICO; BORTOLUZZI; LINDNER, 2017) reconhecendo e ampliando ações de cooperação entre a Universidade e o Mercado (ETZKOWITZ, 2009; SANTOS; BENNEWORTH, 2019), o que concorre para o fomento da competitividade econômica e inovação (D'ESTE; PATEL, 2007). Lopes (2010) afirma que é inadiável uma educação que permita o desenvolvimento de mentes criativas e inovadoras, que, por conseguinte, fomentem uma mentalidade empreendedora, conforme corroboram Cortez e Viega (2019).

Essas adequações, por vezes, apontam para características inerentes ao conceito de Universidade Empreendedora, que, segundo Clark (1998), realiza um esforço de construção institucional que não ocorre *top-down*, mas sim é edificado intencional e associadamente pelos diversos atores da instituição, passando pela direção, corpo técnico, docentes e discente, e cuja proposta é criar um modelo inovador e diferenciado, construindo uma espécie de estratégia organizacional das instituições de ensino.

Nesse sentido, embarca-se em um novo impasse inspirado em Shakespeare: Ser ou não ser universidade empreendedora, eis a questão! Leite (2015) afirma que imaginar o mundo moderno sem inovação e empreendedorismo é não avaliar a profundidade da revolução empreendedora que surgiu nas últimas décadas do século XX e que continua a transformar o mundo inteiro”.

Esse impulsionamento, reconhece Ribeiro (2010), conduz a ideia de que a Universidade tem reagido perante aos desafios da sociedade. Sua realidade atual se explica uma vez que os estímulos às mudanças oriundos do meio externo estimulam a organização a optar estrategicamente e adequar (mudar) sua estrutura para atender às novas demandas (MOURA FILHO *et al.*, 2019).

Essas mudanças são respostas estratégicas da instituição às demandas externas do meio ambiente, como dita Chandler (1962), teórico da Contingência Estrutural, na qual não há preferível maneira de se administrar (*the one best way*), e sim deve haver uma constante adaptação estratégica e estrutural às contingências ambientais, criando uma relação de interdependência e ajustes que elevam a *performance*. Para Chandler (1998) a necessidade de reestruturações na estrutura de uma organização deve seguir sua estratégia organizacional e assim, uma nova estratégia ou comportamento estratégico sugere um repensar da estrutura

para melhorar a *performance*.

Henry Mintzberg (2008), teórico da Estratégia, nos remete a uma nova observação, conhecida como Teoria das Configurações, que se adequa e agrega à proposta da abordagem contingencial estrutural e conduz a pensar e identificar formas adequadas de estruturas organizacionais que despertem um anseio por organizações mais eficazes, de modo que “o planejamento estratégico reveste-se como a principal medida para implementação efetiva das estratégias” (MINTZBERG, 2004, p. 264).

A estrutura organizacional não é inerte ou imobilizada (HALL, 2004), mas apresenta-se em constante mudança em virtude de suas diversas interações com outras instituições e sociedade, absorvendo decisões dos gestores. Deve-se entender esse ambiente e a factual área de atuação da organização, sendo um princípio básico para realizar correções e aperfeiçoamentos sempre que oportunos através de uma estratégia que impacta em sua estrutura, ou, como prevê a Teoria da Contingência, constrangimentos estruturais à implementação da estratégia ora pretendida. De todo modo, as decisões dos gestores impactam a estrutura ou são constrangidas por ela, o que indica a centralidade da estrutura na dinâmica organizacional.

No cotidiano das organizações é imposta a capacidade de adaptar-se rapidamente às demandas, passando pela adequação da resposta aos problemas através de mudanças em rotinas, práticas e comportamentos que desaguam em mudanças estruturais provenientes de reposicionamentos estratégicos (CHANDLER, 1978; MINTZBERG, 2008).

Barral (2015) sugere que universidades privadas, comparativamente às instituições públicas de ensino superior, são mais propensas a influenciar de forma positiva a intenção empreendedora do corpo discente, pois possuem um tempo de resposta mais célere às demandas da sociedade. Segundo a autora, se adaptam rapidamente ao mercado em vista de superar a concorrência, promovendo as adequações necessárias em sua estrutura organizacional.

No entanto, quando da análise de instituições públicas, a estratégia pode ser constrangida pela estrutura organizacional, uma vez que para promover alterações deve-se obedecer aos trâmites legais inerentes a legalidade das ações, no qual muitas vezes a solução pleiteada seria cerceada pela letargia do sistema legal-burocrático, no qual só se é permitido fazer o que está previsto na legislação, conforme Princípio da Legalidade, disposto no Artigo 37 da CF 1988 (BRASIL, 1988).

Em termos regimentais, a tríade universitária, ao que dispõe o artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 quando diz que “as universidades [...] obedecerão ao princípio

da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, agora é impulsionada a agregar o desenvolvimento econômico e social através da promoção, produção e transferência de tecnologias, sendo esta uma característica que atualmente se vincula à estratégia de atuação como Universidade Empreendedora (MENDONÇA; MELO, 2019) e, por isso, este conceito parece se projetar como modelo de atuação contemporâneo para as universidades.

Nesta direção Moreira *et al.* (2019, p. 74) encontram quando da análise da estrutura organizacional de uma universidade que “quanto aos objetivos institucionais, observou-se que a configuração organizacional atual proporciona mais dificuldades do que facilidades para a sua consecução”, novamente colocando a estrutura no centro do debate para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Como exemplo de demanda externa a nível mundial-nacional-regional-local, que suscitou uma adequação estratégica e estrutural, pode-se citar as mudanças e adaptações provocadas pelo Coronavírus em tempos de Pandemia (OMS, 2020) em diversas frentes: negócios tiveram que se reinventar e mudar seu modo de comercialização do ambiente local para venda exclusivamente virtual e *delivery* (FERRASOLI, 2020); médicos, autorizados pela Lei Federal 13.989/2020, passaram a atender seus pacientes de forma remota; a sociedade em geral teve que conviver em ambientes públicos utilizando máscaras de proteção individual, conforme orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) e recomendações dos governos municipais - Decreto 040/2020 Caruaru/PE (CARUARU, 2021), estaduais - Decreto 48969/2020 PE (AMUPE, 2021) e federal - PL 1562/2020 (GRIESINGER, 2021); além do setor educacional que suscitou adaptações em todos os níveis para manter-se produtivo.

Os efeitos da Covid-19, que a princípio paralisaram toda a rede de ensino presencial pública e privada no Brasil, desde a educação básica aos cursos de pós-graduação *Stricto sensu*, trouxeram como alternativa estratégica de retomada a implementação do ensino à distância (TOKARNIA, 2020).

Para tal, instituições de ensino tiveram que se adequar estruturalmente, treinar seus corpos técnico e docente e ofertar ao corpo discente a possibilidade de ensino remoto (FECHINE, 2020), após o Ministério da Educação (MEC) autorizar em 18 de março de 2020 a oferta das disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação na modalidade à distância (EAD), cabendo a cada universidade definir quais cursos seriam contemplados bem como a forma de disponibilização e acompanhamento dos conteúdos ora ofertados.

Segundo Darin (2020) é reconfortante ver, apesar das dificuldades, o quanto a Universidade Pública, longe de estarem com “atividades suspensas”, professores,

pesquisadores, técnico-administrativos e, em muitos casos, alunos estão engajados em atender de diferentes maneiras às necessidades emergentes do contexto atual. Apesar de a maioria das universidades ter suspendido as atividades presenciais para promover o isolamento social, o trabalho administrativo, bem como a pesquisa e extensão não só continuaram, mas propuseram inúmeras iniciativas em novos formatos para auxiliar o país no enfrentamento à pandemia.

Essa realidade impacta em uma das definições do que seria uma Universidade Empreendedora, na qual, segundo Ruiz e Martens (2019), os atores envolvidos têm o objetivo de mudar, inovar, reconhecer e criar oportunidades e estão dispostos a assumir riscos e responder aos desafios, nesse caso, provocados pela Pandemia. Porém, no momento em que os gestores públicos das universidades, definidores do planejamento estratégico, esbarram nas barreiras legais, ficam impedidos, mesmo que temporariamente, de promover as alterações estruturais necessárias em tempo hábil, em decorrência das amarras legais, como as ditas no Artigo 37 da CF 88, uma vez que os agentes públicos só podem fazer o que se expressa em Lei.

Moura Filho *et al.* (2019) afirmam que além das demandas sociais e de mercado, a maioria das universidades brasileiras não tem características de universidade empreendedora e, ainda assim, sua política institucional (estratégia) as impulsiona a adequações na estrutura organizacional que quando adaptada ao ambiente e as demandas externas têm alcançado desempenho superior, atualizando as constatações de Chandler (1978).

Segundo Souza e Santos (2013), uma gestão universitária que se reveste de procedimentos empreendedores agrega diversos benefícios à instituição, tais quais: ambiente inovador e novas estruturas organizacionais, estas mais diligentes e rápidas quanto ao tempo de resposta às demandas da sociedade.

Em uma realidade com limitação orçamentária, para uma transformação do formato tradicional para o perfil voltado ao empreendedorismo, vários desafios devem ser superados (CLARK, 2006): modelos pedagógicos inovadores; reforma curricular ampla; acessível a toda população; garantir o desenvolvimento local e sustentável; transformar educação em inovação.

No contexto dessa pesquisa, cujo foco é uma instituição pública federal de ensino superior, observam-se algumas limitações legais dos níveis estratégicos quanto à celeridade de ações, alterações em sua estrutura, contratação de pessoas e tecnologia, e outras mudanças estruturais, uma vez que todo trâmite de execução deve seguir a legislação pertinente para cada ato administrativo, o que por vezes não impede as adequações, mas promove menos

agilidade das decisões até a execução.

Mesmo antes da Pandemia, as universidades públicas conviviam com um inquietante processo de mudanças e readequações: cortes e contingenciamento orçamentário (ROSSI, 2019; OLIVEIRA, 2019), suspensão de verbas de pesquisas para órgãos estratégicos como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) (COSTA, 2019; GOMES, 2019) com o governo federal apresentando a proposta de um programa de autonomia financeira para a educação superior, chamado FUTURE-SE, que tem gerado controvérsias na comunidade acadêmica (BERMUDEZ, 2019).

Além disso, o Tribunal de Contas da União (TCU) apontou em seu último levantamento de gestão e governança públicas (BRASIL, 2018) que 86% das universidades públicas federais obtiveram resultado abaixo de 5 (cinco) no ranking de Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), mensurado de 0 a 10, que mede a capacidade da instituição de produzir e entregar valor (GAZETA DO POVO, 2019).

No Relatório Anual de Atividades do TCU, encontra-se que “a estratégia organizacional diz respeito à forma como a instituição se comporta frente aos diversos fatores que a afetam, ou seja, ao ambiente em que atua e pelo qual é influenciada” (BRASIL, 2018, p. 193), alertando para a pertinência da abordagem contingencial na compreensão da dinâmica organizacional envolvendo as universidades, mais precisamente na Abordagem Contingencial (CHANDLER, 1962), despertando para o desajuste entre estratégia e estrutura como condição explicativa para a queda na *performance*, leia-se, baixa capacidade de produzir e entregar valor a sociedade.

Esse sinal cristalino da influência dos fatores ambientais à estrutura organizacional, bem como de um possível desajuste entre as demandas sociais e as estruturas administrativas, como frisa Chandler (1998), indica que há um novo caminho a ser percorrido de mudanças estruturais a partir de estratégias organizacionais que melhorem o desempenho, especificamente o chamamento para um novo posicionamento estratégico das Universidades, que aqui conhecemos como Universidades Empreendedoras.

Em outro ponto, o Relatório Anual de Atividades do TCU (BRASIL, 2018) retrata uma situação preocupante: afirma que em geral, são poucas as instituições públicas que detém índice aprimorado de governança, mas que, com relação aos índices anteriores de maturidade em governança pública organizacional, houve ganho perceptível no quesito Estratégia, sendo muito bem recebida tal evolução pois influencia a organização em geral (BRASIL, 2018).

Propõe-se, então, que a Universidade Empreendedora é um caminho estratégico viável para a compreensão de práticas que melhoram o desempenho institucional, na medida em que

entregam mais valor à sociedade, acompanhando as inquietações e proposições de mudança no papel das universidades nas sociedades, como discutido por Torrico, Bortoluzzi e Lindner (2018).

Entendendo que o modelo de Universidade Empreendedora é uma tônica contemporânea da sociedade e que a relação entre Estrutura e Estratégia, à luz de Chandler e Mintzberg, podem ser aplicadas nesse contexto, esta pesquisa tem por questão norteadora: **Como a estrutura organizacional interage com a estratégia rumo à Universidade Empreendedora?**

Este estudo justifica-se por apresentar elementos com bases contemporâneas demandadas do ambiente (social, político, econômico) que impulsionam novos comportamentos estratégicos e relacionamentos juntos à estrutura organizacional das Universidades (Teoria da Contingência Estrutural de Chandler e Teoria das Configurações de Mintzberg), além de analisar em que medida a estrutura organizacional oferta constrangimentos frente a decisões dos gestores.

Justifica-se, inclusive, o caráter social local desta pesquisa, uma vez que a compreensão da melhor estrutura para induzir *performance* em meio ao conceito de universidade empreendedora atenderia aos anseios do governo (agente), do mercado e da sociedade, oportunizando à comunidade acadêmica e sociedade um novo olhar e perspectivas de futuro para as universidades enquanto instituições de interesse público.

Como contribuição científica buscar-se-á estabelecer um “diálogo” entre a Teoria da Contingência Estrutural (TCE) (CHANDLER, 1962), Teoria das Configurações (TC) (MINTZBERG, 2008) e Universidades Empreendedoras (UE) (CLARK, 1998; ETZKOWITZ, 1983), estabelecendo uma conexão entre objetivos estratégicos (universidade empreendedora) e dificuldades pragmáticas (estrutura), que poderá ser replicada em pesquisas futuras em instituições de ensino públicas e privada.

O estudo envolvendo a tríade TCE-TC-UE se mostra inovador e oportuno para compreensão da dinâmica estrutural de instituições de ensino públicas, uma vez que estas não figuram como objetos principais de pesquisa na tradição de pesquisa em Administração (SILVA; XAVIER FILHO; SANTOS, 2020).

Para lócus da pesquisa foi escolhida a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Nesta instituição a discussão envolvendo estrutura e estratégia ganha força neste momento, admitindo a importância desse estudo como estratégia de pesquisa em Administração (ciências sociais aplicadas) e por características que conferem à UFPE uma oportunidade particular para pesquisa, dentre elas:

- a) Ter figurado no *Ranking* Nacional de Universidades Empreendedoras em 2016, 2017 e 2019 (BRASIL JÚNIOR, 2019), em posição de protagonismo no estado de Pernambuco e, por isso, já podendo ser classificada como Universidade Empreendedora, sendo esta uma estratégia organizacional ou o esforço isolado de seus membros (situação que será melhor explorada nesta pesquisa);
- b) Classificada em 13º Lugar a Nível Nacional e 1º Lugar a Nível Norte-Nordeste no *Ranking Universitário Folha* 2019 (RUF, 2019), no indicador Inovação, característica de UE;
- c) Possuir dois *Campi* em cidades do interior do estado (Caruaru e Vitória), fundados no Processo de Interiorização da UFPE em 2006, que serão estudados de forma isolada e comparativamente, já que apresentam estruturas funcionais distintas provenientes de decisões estratégicas também distintas, sendo possível entender tais diferenças pelas lentes da Teoria da Contingência Estrutural (TCE) e Teoria das Configurações (TC), mais especificamente o desenvolvimento de Chandler e Mintzberg envolvendo estratégia-estrutura;
- d) Além dos dois *Campi* supracitados, há o projeto UFPE FUTURO (UFPE, 2021), que, em fase de amadurecimento, envolve mais dois *Campi*: CENTRO e GOIANA, que também serão estudados e analisados em suas características, pois possuem estruturação diferente dos demais *Campi* em funcionamento;
- e) Tanto a Reitoria da UFPE e Direções do *Campus* do Agreste e Vitória passaram em 2019 por processo eleitoral, pelo qual se constata em todos os casos que diversos pontos das propostas de gestão 2019-2023 (políticas estratégicas) dos gestores eleitos e empossados apontam características de Universidade Empreendedora, observando que as plataformas de gestão apresentam um viés cada vez mais empreendedor, saindo de uma situação velada, indireta, para uma estratégia organizacional explícita e que lhe confere identidade de ação;
- f) Interesse do autor, tanto como aluno-pesquisador, quanto como servidor Técnico-administrativo, da instituição ora pesquisada.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo é compreender como a estrutura organizacional interage com a estratégia rumo à Universidade Empreendedora.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as políticas, mudanças e ações estratégico-organizacionais propostas pelos gestores: Reitor e Diretores dos *Campi* Caruaru e Vitória, permeando os conceitos de Universidade Empreendedora;
- Analisar a estrutura organizacional da UFPE e seus *Campi* através da interação entre a Teoria da Contingência Estrutural e Teoria das Configurações enquanto constrangimentos estruturais à estratégia Universidade Empreendedora;
- Identificar dificultadores e facilitadores no direcionamento rumo a UE.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, fundamentam-se as teorias referentes à Universidade Empreendedora à luz de diversos autores, mas evidenciando os principais aspectos de UE por Clark e Etzkowitz, bem como elementos de Estratégia e Estrutura Organizacional, amparados sobre diversos teóricos, mas focados nos conceitos permeados por Chandler e Mintzberg. Conclui-se esta seção trazendo uma verificação contendo as principais pesquisas nos últimos dez anos sobre as temáticas ora abordadas.

### 2.1 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Os conceitos de Universidade Empreendedora são percebidos desde o Século XX (CLARK, 1991, 1998; RODRIGUES; TONTINI, 1997; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000), ampliando seus estudos após a virada do século a nível nacional e internacional (LEITE, 2002; AUDY, 2006; CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012; ANDRADE, 2014; MENDONÇA; MELO, 2019).

Segundo Andrade (2014), o termo “Universidade Empreendedora” é reiteradamente utilizado, mas insuficientemente definido. Assim, é necessário de início apresentar o conceito e promover a discussão, para então estabelecer o ponto de vista chave do tema, já que se considera que a instituição a ser analisada tem características para tal.

Importante enfatizar que por vezes o termo Universidade Empreendedora pode trazer ao leitor a ideia que se trata de uma instituição de ensino superior na qual o corpo discente ao concluir sua formação estará, não apenas apto, mas direcionado a abrir seu próprio negócio. Segundo Leite (2015) essa é uma das características de UE, mas há outras dezenas de aspectos, percebidos por diversos autores, a serem elucidados para um entendimento mais amplo.

Um conceito de Universidade Empreendedora foi apresentado por Clark (1998), que a define como uma organização capaz de gerar um direcionamento estratégico, formulação de seus objetivos acadêmicos de forma precisa e transformando o conhecimento gerado em valor econômico e social.

Clark (1998) ainda cita que na década de 80 muitas Universidades europeias passaram a necessitar de financiamento externo em virtude de cortes públicos em orçamentos para pesquisa, tendo que buscar financiamento com a iniciativa privada, aproximando-as do mercado e forçando-as a admitir mudanças em sua conduta, comportamento e estrutura para

incorporar esse novo relacionamento. Ainda nesse mesma década, agora no Brasil, Etzkowitz e Mello (2004) apontam que nas Instituições Públcas de Ensino Superior, houve uma inclinação para uma academia empreendedora, uma vez que, assim como na Europa, minguou o financiamento para pesquisas nas Universidades públicas nacionais.

Assim, quando se fala em universidade com inclinação empreendedora, é indispensável reconhecer, como sugere Clark (2006), que tais instituições possuem um rol de característica que lhes são peculiares, dentre elas (a) corpo docente qualificado e voltado ao espírito empreendedor, (b) políticas institucionais de fomento ao empreendedorismo, (c) semear uma cultura empreendedora por toda a universidade, (d) ações de articulação entre a academia e o mercado, como incubadoras de empresas, agências de fomento, institutos de pesquisa, parcerias com parques tecnológicos e (e) transformar a área de pesquisa em fonte de renda com transferência de tecnologia e patentes.

Etzkowitz e Webster (1998) propuseram que, neste período (década de 80), a Universidade passaria por uma fase de transformação para o modelo denominado de Universidade Empreendedora, na qual o foco tradicional de Ensino, Pesquisa e Extensão passaria a estar ligado ao desenvolvimento econômico.

Neste sentido Audy (2006) reflete que há necessidade de implementação de ambientes de apoio que propiciem, viabilizem, estabeleçam e incentivem a interação da instituição de ensino superior com o setor privado, se voltando a atender necessidades atuais da sociedade e mantendo presente em sua política bem como estrutura, elementos centrais tais como inovação, criatividade e risco.

Para Casado, Siluk e Zampieri (2012) as universidades como tradicionais criadoras e disseminadoras do saber constituem-se em fortes agentes de práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, agora agregando esses valores a uma nova forma de gestão para o empreendedorismo acadêmico, projetando a própria universidade como agente de transformação social pela ação direta e não mais pela entrega de cérebros e profissionais, o que constitui o modo indireto de transformação social.

Como visto, há uma grande discussão sobre o conceito de universidade empreendedora, atividades inerentes e seus desdobramentos, assim como do empreendedorismo acadêmico, suas atividades e repercussões (KLOFSTEN; JONES-EVANS, 2000). As universidades estão passando por uma fase de transição, reconhece Leite (2015), passando da forma tradicional de gestão para a forma de ação nos moldes do modelo Universidade Empreendedora, como mostra o diagrama abaixo (ver Figura 1):

Figura 1 - Transição universitária



Fonte: Leite (2015).

Na Universidade tradicional encontram-se os estudantes sendo guiados academicamente para sua formação convencional que, permitirá seu ingresso no mercado de trabalho (LEITE, 2015). Num conceito de Universidade Empreendedora, proposto por Leite (2015), os estudantes são focados desde o seu ingresso como futuros empreendedores. Durante a formação são ofertadas disciplinas empreendedoras e todo um ambiente que propicie a inovação e o despertar do Espírito Empreendedor (LEITE, 2002). Ao final, a Universidade inserirá no mercado um corpo de egressos com potencial para gerar empregos, projetos e seguir a vida profissional transformando a sociedade na medida em que empreendem soluções aos anseios e desafios sociais.

Esse papel da universidade na sociedade é destacado por Etzkowitz e Zhou (2017, p.33) quando reconhecem que:

[...] a Universidade Empreendedora é um motor-chave em uma economia baseada no conhecimento e um importante tracionador do desenvolvimento social. Em uma sociedade baseada no conhecimento, ela se tornou uma esfera institucional primária no mesmo nível que a indústria e o governo. É uma peça fundamental para desenvolver o espaço do conhecimento e, cada vez mais, os espaços de inovação e de consenso.

Assim, passa-se a se refletir se a formação universitária tem moldado seus egressos a se limitar a se tornarem excelentes profissionais ao sair da Universidade ou tem fomentado aos corpos docente e discente a possibilidade de se tornarem empreendedores de sucesso em suas áreas de formação, bem como aproximado a universidade da sociedade e do mercado, através de mudanças na estrutura organizacional das instituições que corroborem com um perfil de universidade empreendedora.

Ruiz e Martens (2019) propõe um modelo teórico para definição de Universidade Empreendedora, de acordo com o pensamento de outros teóricos do assunto. Dizem as pesquisadoras que:

A Universidade Empreendedora não se fecha em seus muros como as universidades tradicionais. Pelo contrário, ela adquire um conjunto de características institucionais adaptadas e orientadas para um comportamento empreendedor. Ela não estabelece parcerias apenas com as indústrias e o governo, mas passa a pertencer a um ecossistema empreendedor, no qual os atores têm o objetivo de mudar, inovar, reconhecer e criar oportunidades e estão dispostos a assumir riscos e responder aos desafios, criando valor público para a sociedade (RUIZ; MARTENS, 2019, p. 16).

Esse pensamento evoca a perceber que as Universidades Empreendedoras tendem a extrapolar suas atividades para além das fronteiras institucionais. À medida que Ruiz e Martens (2019) afirmam que além do engajamento entre mercado, estado e universidade, agora a Universidade Empreendedora participa de um verdadeiro Ecossistema Empreendedor.

Ainda, segundo as pesquisadoras, na literatura é possível discernir vários conceitos sobre universidade empreendedora. Identificar uma definição precisa para o tema, no entanto, é difícil e controversa, uma vez que existe uma grande pluralidade de abordagens que distingue o estilo empreendedor em um processo multifacetado de melhoria contínua na ação das universidades, conforme definições constantes no Quadro abaixo:

Quadro 1 - Definições de UE

Autor	Definição
Etzkowitz (1983, 2000, 2003)	Universidades que estão considerando novas fontes de fundos, como patentes, pesquisa por contratos e entrada em uma parceria com uma empresa privada, sendo instituições capazes de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando seus objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na universidade em valor econômico e social, além de buscar novas fontes de recursos.
Chrisman; Hynes; Fraser (1995)	Envolve a criação de novos negócios por professores, universitários, técnicos ou pesquisadores.
Clark (1998, 2006)	É uma instituição ativa que procura inovar na maneira como conduz os seus processos, visando a uma postura promissora de futuro, tornando-se universidades <i>stand-up</i> , ou seja, atores relevantes por si mesmos.
Röpke (1998)	Pode significar três coisas: a própria universidade, como organização, torna-se empreendedora; os membros da universidade – professores, estudantes, funcionários – tornam-se empreendedores; e a interação da universidade com o meio externo segue a abordagem empreendedora.
Subotzky (1999)	Caracteriza-se por parcerias mais próximas entre universidades e empresas, por uma maior responsabilidade docente, pelo acesso a fontes externas de financiamento e por um <i>ethos</i> gerencial em governança institucional, liderança e planejamento.
Kirby (2002)	Têm a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder aos desafios.

Barnes; Pashby; Gibbons (2002)	Entidade que oferece oportunidades, práticas, culturas e ambientes favoráveis que incentivam e abraçam ativamente o empreendedorismo, o qual faz parte da própria “medula óssea” dessas instituições.
Jacob; Lundqvist; Hellsmark (2003)	Uma universidade empreendedora engloba tanto a comercialização (por exemplo, cursos de educação complementar feitos sob medida, serviços de consultoria, atividades de extensão) quanto a mercantilização (por exemplo, patentes, licenciamentos, faculdades ou empreendimento próprios).
Guenther; Wagner (2008)	Consiste em desenvolver mecanismos diretos e indiretos para vincular a academia aos negócios, tais como transferência de tecnologia e escritórios. Para isso, incubadoras e parques científicos, além do ensino ao empreendedorismo, são fomentados para proporcionar habilidades e competências.
Guerrero; Urbano (2011)	São catalisadoras do desenvolvimento regional, econômico e social e adaptam suas estratégias para elevar seu desempenho em ambientes competitivos.
Sam; Van der Sijde (2014)	Uma universidade empreendedora identifica e explora ativamente as oportunidades de melhorar a si mesma (em relação à educação e à pesquisa) e ao meio ambiente (terceira tarefa: transferência de conhecimento) e é capaz de gerenciar a dependência e o impacto mútuo das três tarefas universitárias.
Mets (2015)	A universidade empreendedora cria e institui novos conhecimentos transferíveis e o comportamento dos atores nesse processo (financiamento de P&D, propriedade intelectual, etc.) é empreendedor.

Fonte: O Autor (2022)

Nota: Adaptado de Ruiz e Martens (2019).

Henry Etzkowitz (1983) já afirmava que o mundo acadêmico está entrando na Era da Universidade Empreendedora, sendo um dos primeiros teóricos a estabelecer essa terminologia. Ele considerou ser a UE um modelo de inovação, no qual a universidade/academia, a indústria/empresas/mercado e o governo/estado, como esferas institucionais primárias, interagem para promover o desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo e formam organizações secundárias (híbridas), nesse caso, uma Universidade Empreendedora, que consegue manter relações contínuas em todas as esferas especializando sua estrutura para acolher esses novos relacionamentos.

Distintamente da Universidade Tradicional, a estratégia rumo à **Universidade Empreendedora** pode ser entendida sob diversos aspectos: Buscam novas fontes de financiamento (ETZKOWITZ, 1998; SUBOTZKY, 1999; METS, 2015); Ecossistema Empreendedor envolvendo toda Comunidade Acadêmica (CHRISMAN; HYNES; FRASER, 1995; ROPKE, 1998; SUBOTZKY, 1999; GUERRENO; URBANO, 2011); Geração de Novos Negócios, Transferência de Tecnologia e Patentes (CHRISMAN; HYNES; FRASER, 1995; ETZKOWITZ, 2003; JACOB; LUNDQVIST; HELLSMARK, 2003; GUENTHER; WAGNER, 2008) e; Inovação constante (ETZKOWITZ, 1983; CLARK, 1998; KIRBY, 2006; BARNES; PASHBY; GIBBONS, 2002).

Uma vez que a sociedade, mercado, governo, como agentes primários influenciam a forma de atuação da universidade, faz-se útil um estudo das mudanças estruturais necessárias para atender a essas demandas. Na próxima seção será discutido o conceito de Universidade Empreendedora como uma estratégia organizacional.

### 2.1.1 Universidade Empreendedora como Estratégia Organizacional

Na UE há um consenso entre os pesquisadores que estudam esse posicionamento organizacional que o papel da Universidade deve extrapolar funcionalmente a tríade clássica universitária, ensino–pesquisa–extensão, mantendo um relacionamento colaborativo com o meio externo no qual a academia proporcione ganhos mútuos e respostas às demandas sociais (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012).

Kirby (2006) alerta que o caminho partindo de uma universidade tradicional para uma universidade empreendedora é por vezes tortuoso, por isso é mais uma decisão estratégica do que um conceito ou modelo de atuação, tendo em vista as mudanças em diversos aspectos organizacionais, desde promoção de cultura empreendedora até a própria estrutura e sua especialização. É, por assim dizer, uma decisão organizacional.

Ainda segundo Kirby (2006), muitas universidades esbarram em questões como conservadorismo da cultura corporativa; estrutura hierárquica em desajuste com a decisão; estrutura engessada com diversos níveis de hierárquicos e centralização decisória; necessidade de controle e a adesão resultante de regras e procedimentos; busca por resultados imediatos; falta de visão de longo prazo; métodos de compensação inadequados e demais aspectos empíricos que impedem ou ofertam constrangimentos a implementação da universidade empreendedora enquanto estratégia organizacional.

Todas essas características discutidas (KIRBY, 2006), quando colocadas em análise junto a uma instituição pública de ensino superior, por muito é agravado em virtude da legislação a que se submete o órgão, que cerceia, ou ao menos dificulta ainda mais eventuais projetos de mudanças estruturais com base numa estratégia empreendedora em questão.

Universidades, por vezes localizadas em territórios de alta competitividade em um segmento industrial, promovem como estratégia junto ao seu corpo de pesquisadores um alinhamento acadêmico com foco em soluções para o meio industrial (MACKENZIE; ZHANG, 2014), com a possibilidade de transferência de tecnologia para a indústria. Essa tem sido uma das formas que as universidades julgaram oportunas para financiar projetos e pesquisas, sem depender de recursos públicos.

Segundo Etzkowitz (2009) a relação para o investimento em pesquisa possibilitou a criação de novos grupos de pesquisa, os quais se podem entender como núcleos “empresariais” dentro da universidade, uma vez que, por meio da inovação em produtos e processos para solucionar problemas do mercado, governo e sociedade podem se tornar

soluções práticas e competitivas para o dia a dia.

Como estratégia de UE, Isenberg (2011) sugere que as universidades façam parte de um ecossistema empreendedor, envolvendo universidades, órgãos públicos, empresas, bancos, investidores e outros, formando um conjunto de atores conectados para promover o desenvolvimento local.

Esse modelo de inovação interativa reforça que a transferência de conhecimento e tecnologia faz com que essas universidades abram suas portas para os problemas da sociedade, tais como desequilíbrios ambientais e crises econômicas, cumprindo assim sua função de protagonismo do desenvolvimento regional e da sociedade (ETZKOWITZ, LEYDESDORFF, 1998) na solução desses impasses.

A UE é mais que um modelo, é uma decisão, ou seja, são muitas as formas de atuação de uma universidade, desde a Tradicional até a Empreendedora. Logo, a decisão envolvendo migrar ou iniciar uma trajetória em direção ao UE precisa envolver toda a instituição, num típico momento estratégico de decisão de longo prazo. Como estratégia será necessário mobilizar recursos, capacitar, dotar orçamento, especializar a estrutura, formalizar parcerias e as demais características que tipificam a UE como estratégia organizacional.

### **2.1.2 Estratégia e a Centralidade da Estrutura Como Integrante do Modelo de Universidade Empreendedora**

Em sua proposição teórica para Universidade Empreendedora Ruiz e Martens (2019) explicam que há elementos estruturais que, alinhados à estratégia, permitem que a instituição promova ensino, pesquisa, extensão e inovação. Mais que isso, é reconhecido o papel central da estrutura organizacional na concepção da estratégia Universidade Empreendedora. Assim, é possível identificar 11 elementos (de um total de 21) em 4 dimensões (de um total de 6) que se relacionam com a estrutura no modelo UE, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Dimensões e elementos de universidade empreendedora

Dimensão	Elementos	Dimensão	Elementos
Gestão	Transição para gestão estratégica e cultura empreendedora, em que as oportunidades sejam em direção à função econômica e social, orientadas para a criação de valores públicos, independente dos recursos financeiros.	Capital financeiro	Orçamento (autonomia financeira). Captação de recursos externos.
	Liderança empreendedora, participativa, profissionalizada, comprometida, dinâmica e reforçada.		Implantação de trabalho coletivo e colaborativo entre os cursos e outras instituições de ensino (compartilhamento de práticas e pesquisas).
	Renovação de currículos e programas.		Programas para a educação empreendedora. Capacita seus profissionais para uma cultura empreendedora. Consultoria, desde a ideação até a criação das startups.
Infraestrutura	Escritórios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual.	Comunidade acadêmica	Reconhecimento/premiação a docentes e estudantes.
	Centros de atendimento às demandas da sociedade, incluindo indústrias.		
	Parques tecnológicos.		
	Incubadoras/acceleradoras.		Parcerias internas.
	Centros de pesquisa modernos e interdisciplinares.		Parcerias externas (Universidade x governo). Parcerias externas (Universidade x empresas). Parcerias externas (Universidade x outras IES).
Internacionalização	Criação de programas de intercâmbio entre estudantes e docentes.	Ecossistema empreendedor e as Parcerias	
	Incentivos à publicação das pesquisas em periódicos internacionais.		

Fonte: O Autor (2022)

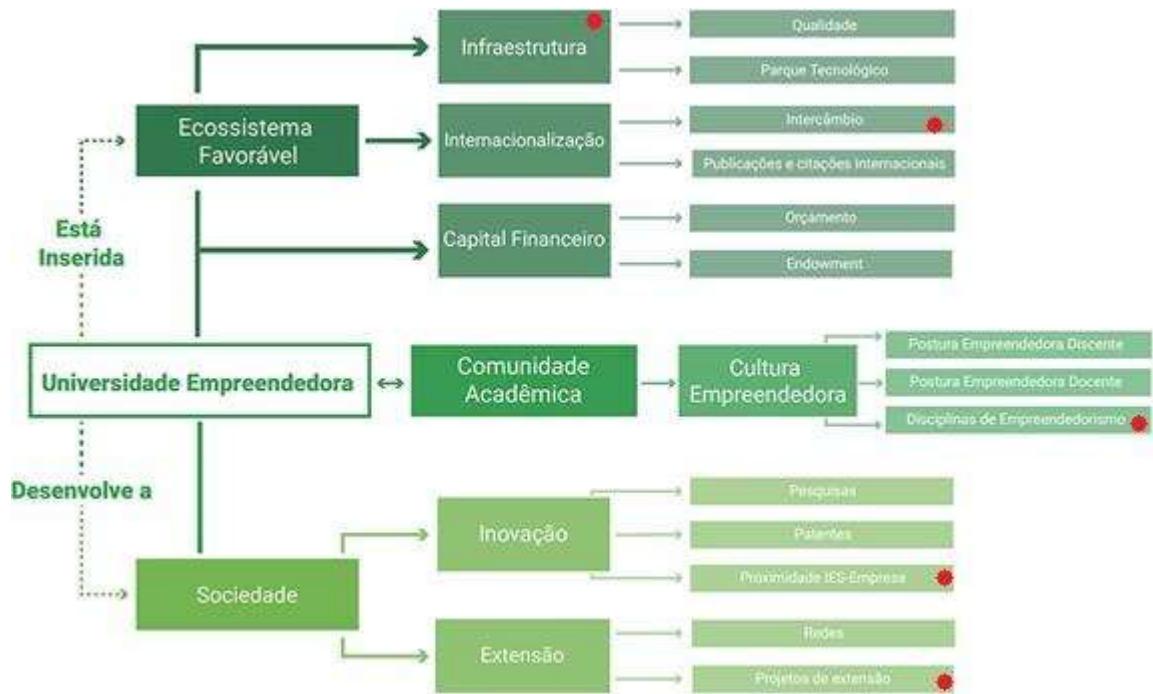
Nota: Adaptado de Ruiz e Martens (2019).

As marcações em vermelho sugerem a centralidade da estrutura no modelo de universidade empreendedora proposto por Ruiz e Martens (2019). Além de conferir à infraestrutura 1 (uma) das 6 (seis) dimensões de seu modelo os autores percebem sua centralidade na medida em que o alcance das demais dimensões depende de especialização/flexibilização estrutural, de modo que desenvolver a universidade no tocante a “gestão”, “comunidade acadêmica” e “ecossistema empreendedor e as parcerias” tem em sua concepção interface com a estrutura. Ilustrando essa discussão, as parcerias (internas e externas), bem como a implantação de trabalho coletivo, elementos de outras dimensões, só são possíveis se parte da estrutura se responsabilizar por tais funções, especializando-se.

Assim, é central o entendimento de que a estrutura organizacional da instituição pode corroborar, ou às vezes cercear, mas por certo constranger, os planos para que a instituição caminhe em direção a UE, ofertando dificuldades ou empecilhos funcionais.

No livro “Universidades Empreendedoras” (BRASIL JÚNIOR, 2016, p. 46) os envolvidos no estudo construíram um *framework* assim definindo que “Universidade Empreendedora é a comunidade acadêmica, inserida em um ecossistema favorável, quedesenvolve a sociedade por meio de práticas inovadoras”. Com base nessa definição, foi criado o organograma indicado no Organograma 1:

## Organograma 1 - Framework de universidade empreendedora



Fonte: BRASIL JÚNIOR (2019).

Novamente destaca-se na Figura 3, com marcações em vermelho, a importância da estrutura para o alcance da estratégia universidade empreendedora. Essa figura, como objeto de pesquisa empírica, resume, sob o ponto de vista da entidade Brasil Júnior, a estrutura necessária para uma universidade tomar os rumos do empreendedorismo acadêmico.

Através da proposição de um modelo teórico, Ruiz e Martens (2019) destacaram diversas características que apontam para a estrutura necessária a UE. Para tal, destacam-se à luz de Clark e Etzkowitz aspectos fundamentais para elucidar a pesquisa e entendimento acerca de UE com foco na UFPE, conforme o Quadro seguinte:

Quadro 3 - Características de UE à luz de Clark e Etzkowitz

Quadro 3 - Características do CL e a RL de CLARK e ETZKOWITZ		
ELEMENTOS DE UE	CLARK	ETZKOWITZ
INTERAÇÃO	Centros de pesquisa não Departamentais	Interage com governo e indústria (Hélice tríplice)
	Centros acadêmicos	
INDEPENDÊNCIA	Núcleo de direção com gestão dinâmica	Não dependente de outra esfera institucional
HIBRIDIZAÇÃO	Inova currículos e programas	Criação de formatos organizacionais Híbridos
RECIPROCIDADE	Realiza mudanças em sua estrutura e em sua cultura organizacional	Renovação contínua
GESTÃO	Transição para gestão estratégica e cultura empreendedora	
	Liderança empreendedora	
	Renovação de currículos e programas	
Escritórios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual		
Centros de atendimento às demandas da sociedade, incluindo indústrias		

INFRAESTRUTURA	Parques tecnológicos
	Incubadoras/acceleradoras
	Centros de pesquisa modernos e interdisciplinares
CAPITAL FINANCEIRO	Renda diversificada (outras fontes de financiamento)
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Orcamento (autonomia financeira)
	Captação de recursos externos
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Renda diversificada da Universidade (outras fontes do governo, empresas privadas, patentes, associações de profissionais, ex-alunos, etc.).
	Parcerias externas (Universidade x governo)
	Parcerias externas (Universidade x empresas)

Fonte: O Autor (2022)

Nota: Adaptado de Ruiz e Martens (2019).

Esses elementos de Universidade Empreendedora foram analisados dentro da realidade organizacional da UFPE, identificando dentro de sua política estratégica, as ações já implantadas e também mudanças estruturais que corroboram com a sua inclinação à UE. Sem prejuízo de outras características que possam tornar-se relevantes no decorrer da pesquisa, foca-se principalmente nos seguintes elementos de UE propostos por Clark e Etzkowitz: a) INTERAÇÃO, ao verificar interações com o ambiente externo, quer seja poder público, mercado ou sociedade; b) INDEPENDÊNCIA, ao constatar tomadas de decisões de forma autônoma em alguns setores; c) HIBRIDIZAÇÃO, na medida em que se percebe formatos inovadores na formatação dos cursos; d) RECIPROCIDADE, ao identificar ações que reformulem a estrutura organizacional; e) GESTÃO, quando sereconhece nos gestores atitudes de liderança empreendedora; f) INFRAESTRUTURA, visando entender o que a UFPE oferece nesse sentido; g) CAPITAL FINANCEIRO, revelando que, apesar de não possuir autonomia financeira pelas características de autarquia pública federal, existem ações diversificadas de captação de recursos externos; e por fim, h) ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS, ao observar a inserção e presença da UFPE em ambientes de inovação e empreendedorismo.

Dada a centralidade da estrutura para a implementação de uma política ou estratégia organizacional é indispensável reler como estas concepções se relacionam e, para isso, a teorização organizacional já desenvolveu um arcabouço teórico próprio que estuda a relação entre estratégia e estrutura, conhecida como teoria contingencial ou, como Donaldson (2007) reconhece, Abordagem Contingencial da Estrutura Organizacional, já que foi desenvolvida a partir de diversos estudos contemporâneos e com interesse em compreender a evolução e modificação da estrutura organizacional. A próxima seção desenvolve esta temática.

## 2.2 TEORIAS AFEITAS À RELAÇÃO ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

No sentido de melhor entender os conceitos que abarcam a temática que envolve e inter-relaciona a estratégia e estrutura organizacional, traz-se como principais teóricos Alfred Chandler, com a Teoria da Contingência Estrutural, e Henry Mintzberg, reconhecido nome dos estudos sobre estratégia, com a Teoria das Configurações.

Foi analisado isoladamente cada autor com suas teorias e tratou-se na sequência uma forma de diálogo entre as partes, uma vez que entende-se que a estrutura por vezes limita e constrange as ações estratégicas, enquanto outras vezes a estratégia provoca ajustes estruturais em decorrer da demanda, no caso desse estudo, em busca de atender aos anseios da política ou estratégia organizacional que aqui chama-se: Universidade Empreendedora.

### **2.2.1 Abordagem Contingencial**

A Teoria da Contingência ou Abordagem Contingencial tem a participação e colaboração de diversos pesquisadores, cada um lançando um olhar peculiar sobre a mesma temática, em diversos ramos de atuação, por vezes se complementando em seus propósitos. Antes de mergulhar nos estudos de Alfred Chandler segue uma contextualização mais ampla e histórica sobre o tema.

Defendido por Etzioni (1967), com o surgimento do método estruturalista, a gestão utilizou este modelo de olhar o mundo e trouxe para dentro das organizações, ou seja, os pressupostos weberianos de um modelo puro de estrutura são vistos agora como uma real possibilidade de estrutura, e não a melhor (MORGAN, 1996).

A Abordagem Contingencial da Estrutura Organizacional (DONALDSON, 2007) não apenas contribuiu com a série histórica das escolas da administração, mas rompeu com o paradigma clássico (MOTTA, 1976), no qual o enfoque prescritivo e fechado dá lugar às incertezas ambientais, encarando a adaptação ao ambiente como fator de melhor desempenho.

Será que estrutura burocrática, os princípios da Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração garantem desempenho superior às organizações? As respostas oriundas de diversas épocas e locais indicam que não há como prever uma estrutura única a ser aplicada para qualquer ambiente e conseguir alcançar desempenho superior. O que se observa são organizações mais adaptadas às condições externas, ou seja, ajustadas. A essa característica, Lawrence e Lorsch (1976) chamaram de Ajuste Ambiental, sendo este um novo aspecto denominado de Fator Contingencial.

Nesta linha de pensamento, destacam-se Burns e Stalker (1961), que caracterizam em suas pesquisas as organizações em sistemas mecânicos e orgânicos, e o próprio Chandler

(1962), que postulou sobre a influência da estratégia na estrutura e o ganho geral em desempenho desta adequação.

Thompson (1967), assim como os autores acima, relaciona a estrutura com a complexidade do ambiente, sob um novo olhar: a organização e seus integrantes agem de forma racional e ordenada, a despeito do ambiente, gerando uma proteção e estabilidade. A essa característica, o autor chamou de “núcleo técnico de operações e tecnologias”, como sendo as maiores tarefas da administração: estabilizar, proteger e amortizar as interações deste núcleo como ambiente.

A relação entre a estrutura e a tecnologia utilizada na produção, foi estudada por Woodward (1977), classificando em três tipos os processos de produção: (i) Produção Unitária ou pequenas lotes; (ii) Produção em Massa ou Grandes Lotes e (iii) Produção por Processamento, indicando que o tipo (ii) se correlaciona com o sistema mecânico de Burns e Stalker (1961) e os demais ao sistema orgânico, ou seja, utilizando a tecnologia como fator contingencial.

Donaldson (2007) explica que dois grandes fatores contingenciais são estudados: O ambiente externo e o tamanho da organização. Outra característica determinada pelos estudos dessa Teoria é que não existe um único caminho (*The One Best Way*) para estruturar a organização. Percebe-se uma adequação entre a estrutura e o ambiente em que está inserido, que influenciará o desempenho organizacional.

#### 2.2.1.1 Teoria da Contingência Estrutural em Alfred Chandler

Observa-se que as pesquisas à década de 60, 70, relacionavam a estrutura a algum fator externo, ou mesmo interno, às organizações e buscavam relações para explicar as mudanças estruturais. Porém, como os próprios autores afirmaram, a estrutura não recebe influência apenas pelos fatores analisados, mas, para a viabilidade da pesquisa, focaram nos fatores contingenciais propostos, sem negar a influência de outros fatores, conhecidos ou não, pela gestão organizacional.

Ao falar-se especificamente de Estrutura Organizacional, tem-se um entendimento segundo Vieira e Quadros (2017, p. 4) que a reconhece como:

[...] um conjunto de elementos articulados e integrados entre si e através do qual a divisão do trabalho é planejada e especificada racionalmente, com base em regras específicas, visando à eficiência; a hierarquia, os cargos, sua remuneração e suas prerrogativas são legalmente definidos; a autoridade é legalmente distribuída e se estrutura do topo até a base da pirâmide organizacional numa espécie de cadeia escalar, obedecendo ao princípio da unidade de comando; a

amplitude do controle é delimitada racionalmente visando à eficiência; o sistema de comunicação é formalizado e construído visando à tramitação vertical e à distribuição de ordens (atividades), bem como o exercício de papéis (autoridade) segundo canais estabelecidos.

O principal objetivo do design estrutural, ou seja, sua forma de configuração é permitir a execução das atividades necessárias ao cumprimento de forma racionalizada e eficiente dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2009). Segundo Nadler e Tushman (1997) existe uma inerente necessidade em se rever a estrutura organizacional das empresas e instituições para que se adequem de forma positiva às interações ambientais que impactam sua efetividade. No que tange às Universidades, primeiro se deve observar as estratégias da instituição para assim propor um redesenho estrutural que permita à Universidade cumprir a sua missão e alcançar seus objetivos de forma mais eficiente (MOURA FILHO *et al.*, 2019).

Um ponto crucial característico de Chandler é que ele alterou o enfoque e a maneira de se olhar para a empresa: ao invés de exaltar ou criticar os empresários, buscou, por meio de amplas pesquisas empíricas, entender as mudanças e a evolução do que chama de grande empresa industrial (CHANDLER, 1990).

Os estudos de Chandler tiveram relevante significação no desenvolvimento do conhecimento da Administração, sendo condensado em três obras: *Strategy and Structure* (1962), *The Visible Hand* (1977) e *Scale and Scope* (1990). A essência da abordagem contingencial da estrutura organizacional é a adequação estrutural a fatores ambientais externos, internos, ou ambos, que tem impacto direto no design da organização e determina seu desempenho superior.

Em seu livro, *Strategy and Structure* de 1962, Chandler constitui um estudo de caso sobre as mudanças organizacionais que levaram quatro grandes empresas norte-americanas (*Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears, Roebuck*) a adotarem uma estrutura multidivisional descentralizada. Como resultado de sua pesquisa, o autor percebeu que a mudança nas estratégias empresariais afetava a estrutura organizacional das empresas. Para Chandler (1962) novas estruturas organizacionais são requeridas com estratégias empresariais novas, em outras palavras, podendo afirmar que a estratégia determina a estrutura.

Em relação a Chandler, autores como Fleck (2003, p. 11-12) sugerem que ele pode ser considerado um dos fundadores da área de estudos da administração estratégica que não somente contribuiu para o desenvolvimento de dois conceitos fundamentais na área – estratégia e estrutura – como também para a compreensão dos mecanismos de crescimento da firma.

Entretanto, Chandler (1962) sugere em seu trabalho denominado “*Strategy and Structure*”, que paralelamente ao crescimento há a necessidade de mudanças na estrutura organizacional de modo que se mantenham as linhas de comunicação e de autoridade. Uma nova estrutura, adequada ao novo tamanho de uma organização, minimiza o impacto desses obstáculos.

Assim, continua Chandler (1962), a estrutura de uma organização deve seguir sua estratégia. Assim sendo, cada vez que são realizados movimentos de crescimento e mudanças, deve ser realizada uma reestruturação organizacional a fim de tornarem claras as linhas de comunicação e autoridade. Sem essas reestruturações, as firmas acabam operando como uma federação de empresas, cujas economias de escala obtidas posicionam-se muito aquém do que poderia ser realizado. Portanto, a cada estratégia de crescimento significativo, haverá um obstáculo interno significativo, daí a necessidade de reestruturações.

Segundo Lacerda (2019), as afirmações de Chandler de que a estrutura é uma consequência da estratégia (que permearam todos seus principais trabalhos), não é unanimidade entre os estudiosos, pois alguns não concordam de que a estrutura está atrelada, necessariamente, a uma adequação estratégica, enquanto outros entendem que ambos elementos podem operar as transformações de modo harmônico.

Pugh e Hickson (2004), afirmam que no pensamento de Chandler, as empresas caminhavam em uma mesma direção com relação à estrutura, mas passando por processos distintos, conhecidos por Resposta Adaptativa, relacionada a procedimentos já recorrentes e Inovação Criativa, no qual se cria novas estruturas organizacionais para uma resposta eficaz da empresa.

Logo, o uso de Chandler (1962) em uma investigação empírica envolve identificar a(s) estratégia(s) organizacional(is), as dificuldades em termos de comunicação e autoridade e como estas dimensões são tratadas pela especialização organizacional. Adicionalmente a Chandler, indo mais especificamente para os designs organizacionais, Henry Mintzberg elaborou estudos classificatórios para as organizacionais, denominado Teoria das Configurações Organizacionais, que será discutido na seção seguinte (2.2.2).

## 2.2.2 Teoria das Configurações de Mintzberg

Professor na *McGill University* no Canadá, Henry Mintzberg é um dos pesquisadores e autores mais referenciados no mundo contemporâneo da administração (ADMINISTRADORES, 2011). Mintzberg (2008), apesar de não ser um Teórico da Contingência, mas reconhecidamente da Estratégia, remete a uma nova proposta que se

adequa e agrega a proposta da abordagem contingencial. Um dos conceitos reconhecidos de Mintzberg é chamado “Estratégia Emergente”, como dita Witzel (2005, p. 231): “criação de estratégias como um processo meio deliberado, meio subconsciente, que se ajusta à forma das necessidades e dos ambientes em mudança”.

Pugh e Hickson (2004) reconhecem que Mintzberg desenvolveu importante trabalho na temática estrutura e, por isso, é sempre revisitado por pesquisadores quando da temática em análise da estrutura organizacional, tendo incorporado seu modelo de Estruturas Organizacionais ao publicar *“The Structuring of Organizations”* em 1979.

Em sua Teoria das Configurações, Mintzberg convida a pensar e identificar formas adequadas de estruturas organizacionais, que despertem nos gestores e nos pesquisadores um anseio por organizações mais eficazes: “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2008, p. 12).

Hisao (2018, p. 1), acerca do design estrutural das organizações, afirma: “O desenho de uma estrutura organizacional, como a desenvolvida por Henry Mintzberg, é de suma importância para que uma empresa funcione bem, já que ele contempla fatores como as relações de autoridade e poder, as formas de divisão do trabalho, a coordenação das tarefas, e vários outros elementos chave”.

Assim, segundo Losekann e Saldanha (2007), Mintzberg classificou as organizações em duas formas: ao relacionar estrutura com relações de poder, caracterizou em sete configurações organizacionais, mas ao confrontar apenas as configurações estruturais descreveu as tipologias em cinco configurações.

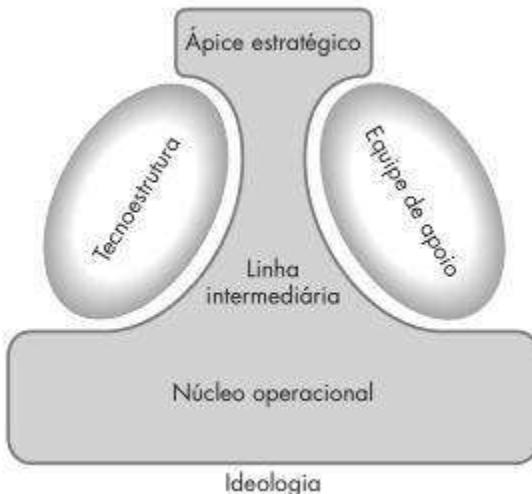
Contudo, para Mintzberg (2007), as organizações podem ser melhores compreendidas a partir de seus atributos, que ele entende minimamente a partir de três: Partes-Chave, Mecanismos de coordenação e Tipos de Descentralização. A combinação destes elementos, bem como a pressão exercida por cada parte-chave da organização, confere certo tipo, ou Configuração Organizacional como define Mintzberg. Estabelece ainda que:

Quando as condições favorecem mais de uma pressão, a parte associada da organização torna-se importante, o mecanismo de coordenação apropriado torna-se fundamental e emerge a forma de descentralização que passa poder para si própria. A organização então está pronta para projetar-se com uma determinada configuração (MINTZBERG, 2007, p. 194).

Destarte, para compreender a estrutura da organização se faz necessário explorar seus atributos: Partes-Chave, Mecanismos de coordenação e Tipos de Descentralização. Mintzberg

(2007) definiu seis partes básicas da organização conforme a figura a seguir:

Figura 2 – Seis partes básicas da organização

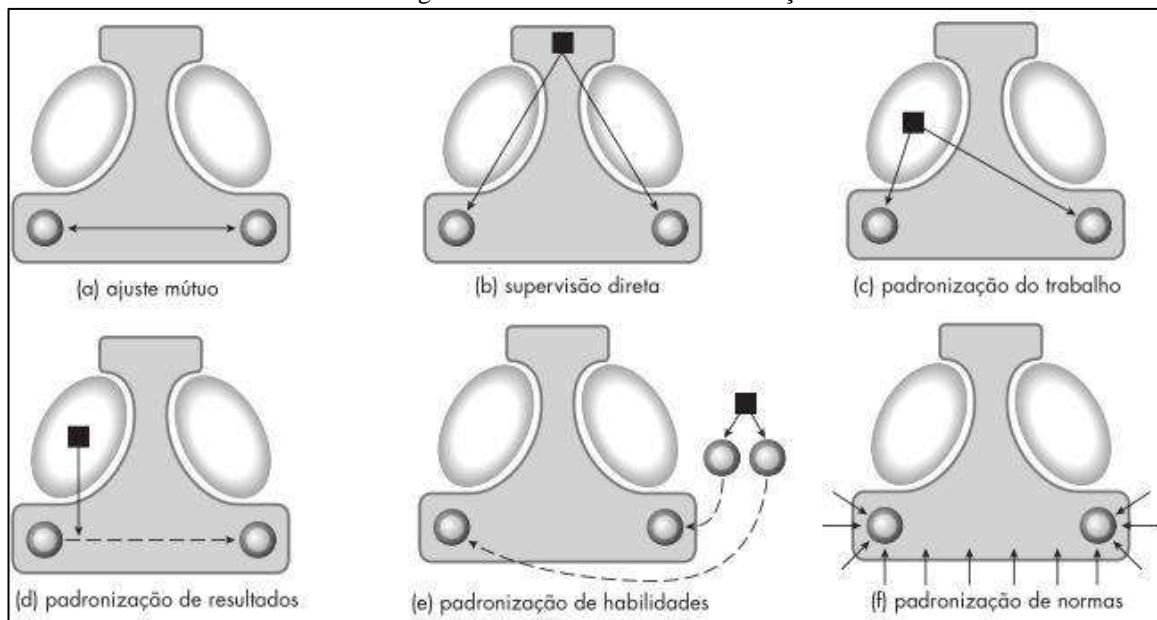


**Fonte:** Mintzberg (2007, p. 186)

**Ápice Estratégico** (ou cúpula estratégica), no qual o sistema é supervisionado atendendo às necessidades dos controladores da organização; **Equipe de Apoio**, formada por especialistas que oferecem suporte e unidades prestadoras de serviços internos na organização; **Tecnoestrutura**, identificado em estruturas mais complexas, composta por Analistas que auxiliam aos Gerentes lotados na cúpula estratégica e na **Linha Intermediária**, sendo esta consolidada quando a organização cresce e necessita posicionar novos gerentes em diversas frentes, ligando o vértice estratégico com o núcleo operacional. Ainda tem-se o **Núcleo Operacional**, formado pelas pessoas que exercem as atividades básicas, sejam na produção ou prestação de serviços. Por fim, a **Ideologia** consiste na cultura organizacional, presente em todas as organizações, envolvendo crenças, hábitos e tradições que a tornam única (MINTZBERG, 2007).

Já quando o atributo “**mecanismos de coordenação**” é objeto de investigação, afirma-se que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total de maneiras em que o trabalho é dividido em tarefas distintas e a coordenação posterior dessas tarefas” (MINTZBERG, 2007, p. 186). Sendo assim, esse atributo dá conta das formas de divisão de trabalho e da coordenação de tais tarefas, de modo que Mintzberg (2007) sugere 6 (seis) tipos de mecanismos de coordenação, conforme figura:

Figura 3 – Mecanismos de coordenação



Fonte: O Autor (2022)

Nota: Adaptado de Mintzberg (2007, p. 187).

Por Ajuste mútuo, percebe-se uma comunicação direta entre dois membros da organização na coordenação e execução das atividades. Nesse caso em geral, o Núcleo operacional se faz responsável pelas tomadas de decisões; Na supervisão direta tem-se que uma pessoa será responsável pela coordenação de dois ou mais membros da equipe, ou seja, se responsabilizar pelo trabalho e resultados dos outros; Na Padronização do trabalho significa uma especialização nos procedimentos para execução das tarefas, delineando todos os mecanismos a serem realizados, possibilitando uma coordenação mais estreita (MINTZBERG, 2007).

Continuando, tem-se que a padronização de resultados difere da Padronização do trabalho, pois ao invés de focar nos procedimentos, há uma uniformização nos resultados esperados. A padronização de habilidades refere-se ao controle e disponibilidade de um determinado conhecimento ao trabalhador. Este profissional, treinado conforme o que dita sua função, deverá atuar de forma normalizada em suas ações. Finalizando os mecanismos de coordenação tem-se a padronização de normas, que consiste no compartilhamento de crenças em comum em toda equipe para atingir um objetivo partilhado (MINTZBERG, 2007).

Por fim, tratando do atributo “Tipos de Descentralização” está se referindo “à difusão do poder de tomada de decisão” (MINTZBERG, 2007, p. 191), entendendo ocorrer de 7 (sete) modos distintos nas organizações: Centralização vertical e horizontal, no qual o poder total estará no ápice estratégico; Descentralização horizontal limitada (ou seletiva), em que apoia-

se na padronização dos processos de trabalho, compartilhando algum poder com a tecnoestrutura, padronizando as atividades das demais pessoas; Há ainda a descentralização horizontal, que consiste em que o poder de decisão está no núcleo operacional; Descentralização vertical limitada (ou paralela), na qual gerentes de são contemplados com poder delegado, para controlar as decisões relativas às suas unidades; Na descentralização selecionada, o poder de decisão está semeado por toda a organização, nos vários níveis hierárquicos. Há também a Descentralização (pura), pelo qual existe um compartilhamento do poder em todas as instâncias organizacionais. Enfim, podem ser identificadas organizações que apresentem diversos tipos de mecanismos de descentralização, caracterizando vários modos de atuação.

Souza e Guimarães (2012) trazem que Mintzberg utilizou da Estrutura Multidivisional de Chandler, e adaptou as relações para criar Sete Tipos Organizacionais. A combinação destes atributos confere certa identidade organizacional, gerando para Mintzberg (2007) 7 (sete) tipos de estrutura ou configurações organizacionais, como indicado no quadro abaixo:

Quadro 4 – Configurações organizacionais

Configuração	Mecanismo de coordenação principal	Parte principal da organização	Tipo de descentralização
Organização empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Organização máquina	Padronização de processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Organização profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal
Organização diversificada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Organização inovadora	Ajuste mútuo	Equipe de apoio	Descentralização selecionada
Organização missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Organização política	Nenhum	Nenhuma	Vários

Fonte: Mintzberg (2007, p. 195)

Moreira *et al.* (2019, p. 4) afirmam sobre a Teoria de Mintzberg que “a eficácia organizacional está relacionada à maneira como as organizações se estruturam para atender suas demandas internas ou externas. Portanto, dependendo de como as várias escolhas acerca dos componentes estruturais são realizadas, diferentes configurações podem ser desenhadas”.

Assim, Mintzberg (2008) propõe um novo conjunto de cinco configurações nas quais qualquer organização poderá ser classificada, contemplando (1) estrutura simples, (2) burocracia mecanizada, (3) burocracia profissional, (4) forma divisionalizada e (5) *adhocracia*, com suas características indicadas:

Quadro 5 - Cinco configurações estruturais

Configuração estrutural	Principal mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma Divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Moreira *et al.* (2019).

A partir da análise dos elementos acessórios à configuração estrutural: mecanismos de coordenação, parte-chave da organização e tipo de descentralização, pode-se analisar a estrutura organizacional de uma instituição e identificar quais elementos corroboram com um melhor desempenho e *performance* de resultados, no caso desse estudo, performam um ambiente (estrutura e estratégia) de Universidade Empreendedora.

Moreira *et al* (2019, p. 6) sintetizam bem cada aspecto dessa estrutura das partes-chave da organização:

Em cada configuração, uma parte se destaca por ser aquela de onde emanam as principais decisões tomadas, essa parte, então, passa a ser identificada como a parte-chave da organização. Na base da organização, o núcleo operacional, encontram-se as pessoas que executam o trabalho, os operários. À medida que a organização cresce, aumenta a necessidade de supervisão direta, obrigando a presença de um gerente no topo da organização, a cúpula estratégica. Quando a organização se torna mais elaborada, são necessários mais gerentes e uma parte chamada linha intermediária é criada entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. À medida que esse processo de elaboração continua, a organização pode aumentar a padronização dos processos de trabalho para melhor coordená-los, nesse caso, a responsabilidade por essa padronização é transferida aos analistas, localizados na tecnoestrutura. Finalmente, a organização pode criar unidades de assessoria para fornecer serviços indiretos, constituindo a assessoria de apoio.

A partir destas três dimensões de análise que constituem a estrutura organizacional em Mintzberg (2008), a saber: mecanismos de coordenação, parte-chave da organização e tipo de descentralização, a estrutura pode ser melhor compreendida, classificando-a nos sete tipos (Tabela 1) ou nas **cinco configurações estruturais** (Tabela 2), para definir a configuração estrutural mais apropriada segundo as definições.

Resta esclarecer o entendimento das Cinco Configurações Estruturais que compõe essas tipologias e no que compete aos principais mecanismos de coordenação, Mintzberg (2008) entende que indicam a forma que a organização efetua seu controle e meios de comunicação, bem como coordena seus trabalhos e tipifica em cinco destes mecanismos: Supervisão direta, padronização de processos, padronização de habilidades, padronização dos

*outputs* e ajustamento mútuo.

Já quando Mintzberg (2008) discute as parte-chave da organização no seu entendimento das Cinco Configurações Estruturais, é possível identificar Cinco configurações que tem por objetivo especificar as organizações e seus problemas primordiais, das quais emanam as principais decisões: Cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio e núcleo operacional.

Encerrando as categorias analíticas que constituem a taxonomia das Cinco Configurações Estruturais de Mintzberg (2008), têm-se os tipos de descentralização, que seu entendimento permite que as organizações respondam mais celeremente às demandas e condições ambientais, sendo possível identificar cinco tipos: centralização vertical e horizontal, descentralização vertical e horizontal, descentralização vertical limitada, descentralização horizontal limitada e descentralização seletiva.

Efetuando um diagnóstico organizacional com base nos elementos mecanismos de coordenação, parte-chave da organização e tipo de descentralização, pode-se identificar qual Configuração Estrutural mais se adequa à realidade analisada segundo as Cinco Configurações Estruturais de Mintzberg (2008).

Segundo Mintzberg (2007) a organização empreendedora (ou estrutura simples), tem como principal característica a supervisão única a partir da cúpula estratégica, qualificando uma estrutura flexível operando em ambiente dinâmico. A organização profissional (ou burocracia profissional) apresenta padronização de habilidades e atividades por parte do núcleo operacional contando com profissionais treinados e especializados. Já na organização máquina (ou burocracia mecanizada), há uma forte tendência à padronização de processos com ligação direta com a tecnoestrutura que é muito demandada, deixando a organização dependente desta parte-chave.

Existe ainda a organização diversificada (ou forma divisionalizada), pelo qual o foco agora dar-se-á na padronização de saída (*outputs*). Esta característica se distingue das demais uma vez que é percebida como uma divisão dentro da organização, tendo sua própria estrutura de funcionamento, focada nos resultados. Por fim, a organização inovadora (ou *adhocracia*), revela-se como uma estrutura largamente orgânica e incipiente formalização, focada no ajuste mútuo de sua equipe. Segundo Mintzberg “A Adhocracia, a configuração inovadora, é a estrutura dos nossos tempos” (MINTZBERG *apud* PUGH; HICKSON, 2004, p. 1).

### 2.2.3 Relação entre Estratégia e Estrutura: Chandler e Mintzberg

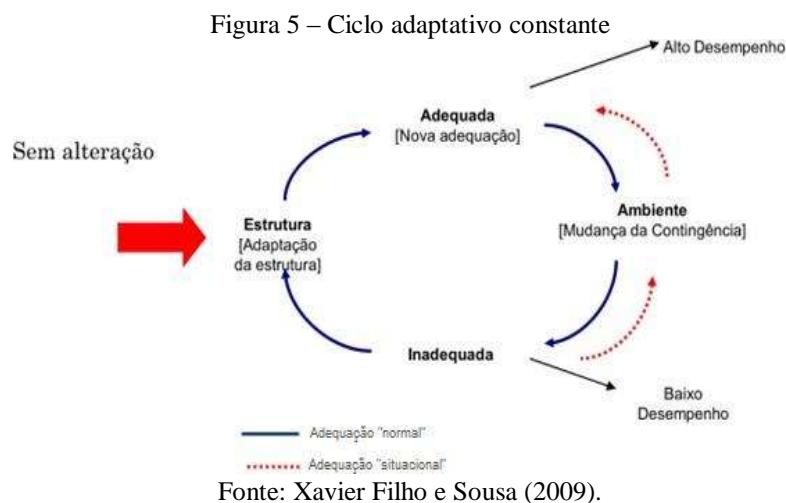
Existe uma relação dinâmica entre a estratégia e estrutura organizacional, observada por Chandler (1998), quando analisou a evolução de quatro grandes empresas norte-americanas. A estratégia planejada pelas organizações e a sua estrutura organizativa são formadas de maneira inter-relacionais, cada uma ora influenciando, ora constrangendo e ora otimizando, mutualmente (MINTZBERG, 1991).

Figura 4 - Inter-relação entre estratégia e estrutura



Fonte: O Autor (2022).

Chandler (1998) concluiu em seus estudos que as alterações na estrutura organizacional das organizações eram motivadas por modificações nas estratégias, relacionadas às mudanças nas condições ambientais enfrentadas, ou seja, a estrutura segue a estratégia. Assim, o autor propôs uma sequência estrutural que é retomada à medida que as organizações enfrentam os desafios do dia a dia.



Fonte: Xavier Filho e Sousa (2009).

Complementar ao entendimento de Chandler (1962), Mintzberg (1991) percebeu que nenhuma organização poderia modificar sua estrutura a todo tempo que houvesse algum problema interno ou externo. Dito isto, identificou que a estrutura organizacional influencia também na estratégia, podendo muitas vezes moldar as decisões estratégicas a serem tomadas, sendo as decisões constrangidas por limitações ou favorecidas por facilidades estruturais, uma

vez que tais formatações podem se revelar mais ajustadas a certos comprometimentos estratégicos.

Em uma interessante reflexão acerca da inter-relação entre estrutura e estratégia nas organizações, Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006, p. 5), evocam que:

(...) Em primeiro lugar, a estrutura, em grande parte, dita como os objetivos e as políticas serão estabelecidos. (...) A segunda principal razão pela qual as mudanças na estratégia geralmente implicam mudanças na estrutura da organização é o fato de a estrutura determinar como os recursos serão alocados. (...) A reorientação estrutural torna-se, em geral, parte da implementação da estratégia. As mudanças na estratégia levam a mudanças na estrutura organizacional.

Mintzberg *et al.* (2000) reafirmam que influências ambientais estimulam o planejamento de possíveis alterações estruturais. Tal comportamento inovador emerge na tentativa de adequar-se estrategicamente às mudanças sem prejuízo da *performance* institucional às novas condições, criando um efeito de sincronismo com o novo ambiente (VAZ; MALDONADO, 2017).

O que se avista ao final da leitura de teóricos como Chandler e Mintzberg é que o binômio estratégia-estrutura é complexo e se influencia mutualmente, mas isso também releva que o estudo de qualquer estratégia ou estrutura depende do entendimento desta relação. Além disso, enquanto Chandler se preocupou em mapear as mudanças e percebeu a influência da estratégia na estrutura, Mintzberg se debruçoumeticulosamente sobre a estrutura e como ela é formatada, seus aspectos centrais e como identificá-las. De certo modo, Chandler percebeu uma influência ao nível macro e Mintzberg mapeou os efeitos micro de tal influência, daí o uso de suas ideias combinadas se mostrou oportuno aos objetivos desta pesquisa.

No caso desta pesquisa, a estrutura será compreendida em favor de viabilizar ou constranger o desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Em pesquisa, Moreira *et al.* (2019) avançou no relacionamento entre estratégia e estrutura na Universidade Federal do Ceará, utilizando elementos das Cinco Configurações de Mintzberg como luz teórica.

Admite-se Chandler como marcador teórico para a inquietação entre a estratégia UE e a estrutura da UFPE, demandando ajustes já orientados tanto por entidades do mercado (BRASIL JÚNIOR, 2019) quanto por teóricos que se debruçaram sobre essa temática (RUIZ; MARTENS, 2019). Já Mintzberg com suas configurações indica o que enxergar na estrutura para compreendê-la melhor, auxiliando no esclarecimento, por conseguinte, da adequação [ou não] a estratégia UE pela UFPE. Em tempo, Clark (1998, 2006) e Etkowitz (2000; 2017) estão lançados como marcadores teóricos da Universidade Empreendedora em sua relação com estrutura e estratégia.

## 2.3 ESTUDOS ANTERIORES ENVOLVENDO OS CONSTRUCTOS: UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA, ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, trazem-se estatísticas e estudos científicos dos anos 2012 a 2022 no Brasil, acerca dos constructos definidos nessa pesquisa. Utilizou-se como fontes de pesquisa duas bases: SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), utilizando os termos Universidade Empreendedora, Estratégia e Estrutura no título e resumo, conforme resultados expostos abaixo:

Tabela 1 – Estatísticas dos constructos estudados na base Scielo

FEV/2012 – FEV/2022 - BRASIL						
BASE SCIELO	PALAVRAS-CHAVE					
	UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA		ESTRATÉGIA E ESTRUTURA		UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA; ESTRATÉGIA E ESTRUTURA	
	TÍTULO	RESUMO	TÍTULO	RESUMO	TÍTULO	RESUMO
	2	16	7	238	-	-

Fonte: O Autor (2022).

Na Base Scielo, observa-se uma elevada diferença entre os resultados alcançados na busca com os termos Estratégia e Estrutura, uma vez que esses constructos são observados em diversas áreas de estudo. Porém quando se restringe a busca através do título e resumo, consegue-se um resultado mais preciso de acordo com a pesquisa. Vale destacar que não foi identificado nenhum artigo que agregue os termos procurados ao mesmo tempo.

A seguir destacam-se dois estudos encontrados nessa base: i) “Trajetórias basilares em direção a um modelo de Universidade Empreendedora”. Dal-soto, Souza e Benner (2021) apontam que várias universidades ao redor do mundo têm se envolvido em um processo de mudança rumo a um novo modelo organizacional, compreendendo uma universidade mais empreendedora e inovadora; ii) “Influência dos fatores contingenciais estratégia e estrutura na gestão de riscos corporativos em um hospital” (grifo nosso). Segundo Silva e Fernandes (2019, p. 1) “o objetivo deste artigo é descrever como os fatores contingenciais estratégia e estrutura se inter-relacionam com a presença de controles e processos de ERM em uma organização de saúde.”. Essa pesquisa tem por base evidenciar como a estratégia de gestão hospitalar de riscos interfere na estrutura da instituição, de forma semelhante ao propósito dentro de cada realidade: hospital e universidade.

Tabela 2 – Estatísticas dos constructos estudados na base Spell

FEV/2012 – FEV/2022 - BRASIL						
BASE SPELL	PALAVRAS-CHAVE					
	UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA		ESTRATÉGIA E ESTRUTURA		UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA; ESTRATÉGIA E ESTRUTURA	
	TÍTULO	RESUMO	TÍTULO	RESUMO	TÍTULO	RESUMO
	6	63	3	222	1	1

Fonte: O Autor (2022).

Assim como na base SciELO, o resultado da pesquisa na base SPELL retornou com um número mais expressivo de estudos contendo os constructos Estratégia e Estrutura comparativamente aos resultados referentes à Universidade Empreendedora. Uma explicação refere-se às datas das primeiras publicações acerca do tema: na SciELO o primeiro artigo nessa temática de Estratégia e Estrutura foi publicado em 1990, e na SPELL em 1981, ao pesar que os estudos em Universidade Empreendedora tiveram suas primeiras publicações em 1997 na SciELO e 2010 na SPELL. Por outro lado, ao filtrar a pesquisa com os constructos Estratégia e Estrutura, na SciELOe na SPELL buscando no título, ambas percebem resultados bem semelhantes e mais precisos com relação ao foco do estudo.

Interessante destacar que na base SPELL, ao pesquisar estudos contemplando a temática geral Universidade Empreendedora, Estratégia e Estrutura, observa-se o retorno de um artigo publicado em janeiro de 2020, demonstrando que a temática está sendo abordada no contexto da atualidade no desenvolvimento do estudo. Segundo Ghobril *et al* (2020, p. 1), o artigo intitulado “Para Além dos Cursos de Empreendedorismo: Estratégia, Estrutura e Processos na Illinois Tech para se Tornar uma Universidade Empreendedora” nos “apresenta como a Illinois Tech, que declara a educação em empreendedorismo como um valor central em sua missão, desenvolveu e implementou estratégia, estrutura e processos para criar uma forte cultura empreendedora, oferecendo oportunidades para projetos de estudantes em todos os cursos e o tempo todo, através de múltiplos níveis de coordenação.”.

Os autores (GHOBRL *et al*, 2020) identificaram que a universidade fornece à comunidade acadêmica estrutura que inclui Laboratórios de Inovação, Parque Tecnológico, Centros de Empreendedorismo, conforme corrobora Clark (2006), além de uma interação com membros da comunidade externa (ETZKOWITZ, 2002) que conectam projetos da Universidade ao ecossistema de empreendedorismo regional.

Diante desses dados, entende-se que o cerne da pesquisa está em consonância com as necessidades aplicadas ao mundo acadêmico no que tange as características de Universidade

Empreendedora, bem como às ações estratégicas que a gestão propõe e que permeiam adequações na estrutura da instituição, agregando-se como um estudo inovador e contemporâneo às demandas da atualidade e que contribuirá como uma nova fonte de pesquisa ao ser publicado.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E OBJETO DA PESQUISA

Sendo um instrumento fundamental para a pesquisa científica, segundo Oliveira (2016, p. 43) “a metodologia é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos”. Em busca do objetivo geral desta pesquisa, que é compreender como a estrutura organizacional interage com a estratégia rumo à Universidade Empreendedora, o método tem contornos direcionados à **pesquisa qualitativa**, uma vez que reflete e analisa a realidade estudada através de métodos e técnicas específicas para compreensão do objeto de estudo em seu contexto (OLIVEIRA, 2016), utilizando de técnicas analíticas do domínio qualitativo.

Como estratégia de pesquisa esta pesquisa se caracteriza como Estudo de Caso Incorporado (YIN, 2005), no qual a situação é avaliada a partir de diferentes unidades ou níveis de análise. Nesse cenário, como objeto de pesquisa, foi estudada a estrutura organizacional da UFPE. Dentro dessa estrutura foram avaliados a Reitoria e Campus Joaquim Amazonas (que chamaremos Campus Recife nesse estudo), seus 2 (dois) *Campi* oriundos do Processo de Interiorização em 2006, quais sejam: Campus do Agreste em Caruaru e Campus Vitória, em Vitória de Santo Antão. Adicionalmente, também integra a pesquisa o projeto UFPE Futuro, que prevê a organização e implantação dos *Campi* Centro e Goiana, caracterizando uma única organização com 6 (seis) estruturas distintas para análise, o que corrobora o estudo de caso incorporado, conforme explicitado abaixo:

Mapa 1 – Mapa multicampi UFPE



Fonte: O Autor (2022).

A escolha da UFPE como objeto de pesquisa para a estratégia de estudo de caso envolve sua condição explicativa-compreensiva para a temática em questão, pois como Flyvbjerg (2011, p. 301) sugere, a potencialidade do estudo de caso é particularmente relevante quando o fenômeno a ser analisado ocorre “*at such a time, in such a place*”, admitindo a intencionalidade para o particular, pois somente nesta dimensão de análise o fenômeno se mostra em toda a sua complexidade.

Assim, o fenômeno de interesse (UE e Estrutura) está se desenvolvendo na UFPE uma vez que os gestores da cúpula estratégica (Reitoria e *Campi*) estão em marcha de mudança em direção a implementar ações condizentes com a UE enquanto estratégia organizacional, na medida em que seus Programas de Gestão 2019-2023 corroboram, em inúmeros pontos oportunamente avaliados nesta pesquisa, na direção de UE.

É uma pesquisa do tipo Descritiva e Documental (OLIVEIRA, 2016). Descritiva pois, segundo Rudio (1985, p. 57) “a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. E também documental uma vez que se recorre a materiais já disponíveis, mas que ainda não receberam tratamento analítico, também chamados de fontes secundárias da pesquisa (GONÇALVES, 2005).

### 3.2 FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO

Como fontes de material empírico esta pesquisa fez uso de fontes primárias e secundárias. No que compete às fontes secundárias foram coletados e analisados documentos que balizam a estruturação da organização, tais como: Organogramas, Estatutos, Regimentos Internos, Legislações pertinentes, Planos de Gestão dos novos dirigentes para o quadriênio 2019 – 2023, Relatórios de Gestão, entre outros, conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Fontes secundárias

DOCUMENTO	CARACTERÍSTICAS
Organograma UFPE	Elaboração gráfica da estrutura hierárquica da UFPE, que representa simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações.
Organograma CAA	Elaboração gráfica da estrutura hierárquica do CAA, que representa simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações.
Estatuto da UFPE	Conjunto de normas jurídicas que estabelecem as regras de organização e funcionamento da UFPE.
Regimento Interno UFPE	Disciplina as atividades comuns às unidades e aos demais órgãos UFPE, nos planos didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.
Regimento Interno Campus do Agreste	Disciplina as atividades comuns do Campus do Agreste da UFPE, nos planos didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.
Regimento Interno	Disciplina as atividades comuns do Campus Vitória da UFPE, nos planos

Campus Vitória	didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.
Programa de Gestão Alfredo Gomes e Moacyr Araújo (Reitoria)	Plano de gestão da chapa de candidatos com diversas propostas para assumir a Reitoria da UFPE.
Programa de Gestão Manoel Guedes e Gilson Lima (Campus Agreste)	Plano de gestão da chapa de candidatos com diversas propostas para assumir a Direção do Campus do Agreste da UFPE.
Programa de Gestão José Eduardo e José Antônio (Campus Vitória)	Plano de gestão da chapa de candidatos com diversas propostas para assumir a Direção do Campus Vitória da UFPE.
Plano Estratégico Institucional (PEI)	Nível Estratégico: Plano de longo prazo, realizado de forma genérica, possuindo visão global da organização, não sendo exigido por normas internas nem externas.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Nível Tático: Plano de médio prazo, realizado de forma mais específica para operíodo, possuindo visão departamental/setorial, que é uma demanda legal de nível federal;
Plano de Ação Institucional (PAI)	Nível Operacional: Plano de curto prazo, com foco na tarefa, sendo realizado de forma detalhada, porém não é exigido por normas legais.
Lei 8.112/90	Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais.
Resolução nº09/2007 CCEPE/UFPE	Resolução que trata das atividades extensionistas.

Fonte: O Autor (2022).

Exemplo de fonte secundária está no Plano de Gestão da Direção do *Campus* do Agreste, disponível no portal da UFPE – Consulta à Comunidade – *Campus* do Agreste (CAA, 2019), que dentre outros aspectos estratégicos propõe: Fortalecer a integração da UFPE com a sociedade; Prospectar novas fontes de fomento; Consolidar a implantação da Incubadora do Agreste; Apoiar as atividades das empresas juniores; Ampliar parceria com IFPE e UPE em Caruaru; Fazer Hackatons temáticos; Criar mestrados profissionalizantes focados no mercado; Maior eficiência na governança institucional; Atualização da estrutura organizacional de todo o Campus, sendo todos esses pontos características de UE, como já discutido no tópico 2.1 deste trabalho.

Já no que tange a fontes primárias foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores em posições-chave da organização, sob o ponto de vista dessa pesquisa, num total de 9 (nove) atores: Diretor de Inovação e Empreendedorismo; Diretor Campus Agreste; Coordenadora do Projeto UFPE Futuro; Pró-Reitora de Pós-Graduação; Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação; Diretor e Vice Campus Vitória; Reitor; Pró-Reitor de Extensão e Cultura, que serão lançados e identificados no decorrer do texto como ENT1 à ENT9, conforme cronologia de entrevistas.

Também foi tentado agendamento de entrevista com outros atores, a saber, os Pró-reitores de Planejamento e de Graduação, considerados também oportunos à luz desse estudo,

porém não se obteve êxito no contato em tempo hábil.

Nessas entrevistas buscou-se entender desde a estratégia a ser implementada quanto aos constrangimentos percebidos pela estrutura, cujo roteiro, disponível no Apêndice A, foi elaborado a partir das lentes teóricas principais da pesquisa: a Teoria das Configurações de Mintzberg, Teoria da Contingência Estrutural de Chandler e Conceitos de Universidade Empreendedora à luz de Clark e Etzkowitz.

Essa etapa culminou com 8 (oito) entrevistas com 9 (nove) atores (uma vez que ao agendar a entrevista com o Gestor do CAV, participaram o Diretor e o Vice simultaneamente) utilizando roteiro semiestruturado envolvendo questões desenvolvidas a partir do quadro teórico, além de incorporar questões já validadas por Moreira *et al.* (2019).

### 3.3 TÉCNICAS ANALÍTICAS EMPREGADAS SOBRE O MATERIAL EMPÍRICO

Como instrumentos de pesquisa foram procedidos Análise de Documentos e Entrevistas (YIN, 2005). A análise documental foi efetuada na medida em que é possível o acesso a documentos públicos oficiais (estatutos, organogramas, regimentos internos, planos de gestão e documentos afins). Utilizou-se entrevistas semiestruturadas efetuadas via plataforma *Google Meet* com Reitor, Pró- Reitores de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Extensão e Cultura, bem como o Diretor do *Campus* do Agreste e Diretor e Vice do *Campus* Vitória e, também, Coordenadora do Projeto UFPE Futuro e Diretor de Inovação e Empreendedorismo, conforme tabelas abaixo:

Tabela 3 – Painel de entrevistas: sequência cronológica

	DATA	CARGO	ENTREVISTADO	TEMPO
1	15/03/21	DOCENTE	ENT1	30'24"
2	18/03/21	DOCENTE	ENT2	29'15"
3	19/03/21	DOCENTE	ENT3	49'37"
4	25/03/21	DOCENTE	ENT4	21'32"
5	31/03/21	DOCENTE	ENT5	35'47"
6	31/03/21	DOCENTE	ENT6	48'41"
		DOCENTE	ENT7	
7	31/03/21	DOCENTE	ENT8	37'13"
8	09/04/21	DOCENTE	ENT9	42'55"

Fonte: O Autor (2022).

Tabela 4 – Dados das entrevistas

TEMPO TOTAL	295'24"
TEMPO MÉDIO POR ENTREVISTA	36'55
ENTREVISTA MAIS RÁPIDA	21'32"
ENTREVISTA MAIS LONGA	49'37"
DOCENTES ENTREVISTADOS	100% (9)
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ENTREVISTADOS	0% (0)

Fonte: O Autor (2022)

Após a coleta de dados, foi procedida análise do tipo Análise Qualitativa Básica, verificando nas documentações oficiais, bem como nas transcrições das entrevistas, informações e relações pertinentes aos objetivos elencados na pesquisa. Segundo Merriam (1998) a análise qualitativa básica (ou genérica) contem: definição, interpretação e compreensão, caracterizando essencialmente a necessidade desse estudo.

Também foi procedida uma Análise Comparativa entre as unidades da UFPE sob os aspectos advindos do referencial teórico, quais sejam: (1) Universidade Empreendedora, (2) Estratégia e Estrutura em Chandler e (3) Configurações organizacionais em Mintzberg. Por fim, foi proposta uma triangulação dos dados (MARTINS, 2008) com a convergência dos resultados obtidos, uma vez que num Estudo de Caso esse processo promove um elevado grau de confiabilidade aos achados.

Na pesquisa qualitativa é recomendado, para reduzir as inconsistências e contradições, o uso de triangulação como decisão metodológica no estudo (GASKELL; BAUER, 2005). Neste caso, apontam Paiva Junior, Leão e Mello (2011), são 4 (quatro) os tipos de triangulação em uma pesquisa qualitativa: fontes, pesquisadores, métodos e teorias. Nesta pesquisa foram consideradas 3 etapas de triangulação: Fontes, pesquisadores e teorias.

Quanto à triangulação de fontes foram utilizadas, como já indicadas, tanto fontes primárias quanto secundárias, envolvendo documentos oficiais da instituição e acesso direto a gestores em posições de destaque no que compete a sua participação na estratégia e estrutura da UFPE. Já com relação à triangulação de pesquisadores nesta pesquisa, como desejável em qualquer outra de pós-graduação *stricto sensu*, conta com validações intersubjetivas entre pesquisador, orientador (na condição de auditor externo) (CRESWELL, 2010) e demais integrantes do grupo de pesquisa. Esse esforço contribui para reduzir, mas não excluir, a intersubjetividade de cada indivíduo no fazer de sua pesquisa e confere validação intersubjetiva das interpretações.

Por fim, no tocante a triangulação de teorias foram utilizadas 3 bases teórico-conceituais distintas e complementares: (1) Universidade Empreendedora em Clark e Etzkowitz, (2) Teoria da Contingencial Estrutural em Chandler e (3) Teoria das Configurações em Mintzberg. Estes quadros teóricos não concorrem entre si em termos paradigmáticos, pois estão assentados no pós-positivismo e na ontologia realista (SACCOL, 2009), mas se harmonizam quando o objetivo é compreender como a estrutura, enquanto objeto de análise, se relaciona com a estratégia que, nesta pesquisa, assume-se a Universidade Empreendedora como estratégia e forma de atuação organizacional. Enfim, efetuou-se a comparação entre as unidades, mesclando a triangulação das fontes (dados), teorias e

pesquisadores, para alcançar os resultados finais das análises posteriormente apresentadas.

### 3.4 DESIGN DA PESQUISA E PROTOCOLO METODOLÓGICO

Abaixo seguem quadros elucidativos, para uma visualização mais ampla acerca da metodologia ora aplicada nessa pesquisa.

Quadro 7 - Design da pesquisa

Abordagem	Qualitativa.
Estratégia	Estudo de Caso Incorporado.
Objeto de Análise	Estrutura Organizacional da UFPE: Reitoria, <i>Campus Recife</i> , <i>Campus do Agreste</i> , <i>Campus Vitória</i> e UFPE Futuro ( <i>Campus Centro</i> e <i>Campus Goiana</i> )
Tipo	Descritiva e Documental.
Instrumentos de Pesquisa	Análise de Documentos e Entrevistas Semiestruturadas
Análises	Pesquisa Qualitativa Básica
Instrumento de Validação	Triangulação de Dados; Triangulação de Teorias; Triangulação de Pesquisadores.

Fonte: O Autor (2022).

Quadro 8 – Protocolo Metodológico

Pergunta de Pesquisa	Objetivos específicos	Seção	Subcategorias	Perguntas efetuadas nas entrevistas	Quem foram entrevistados	Documentos acessados	Técnica analítica
Como a estrutura organizacional interage com a estratégia rumo à Universidade Empreendedora?	Identificar as políticas, mudanças e ações estratégico-organizacionais propostas pelos gestores: Reitor e Diretores dos Campi Caruaru e Vitória, permeando os conceitos de Universidade Empreendedora	4.1	Universidade Empreendedora	APÊNDICE A	Reitoria	Organogramas de todas as referidas instâncias	Análise Qualitativa Básica
	Analisa a estrutura organizacional da UFPE e seus Campi através da interação entre a Teoria da Contingência Estrutural e Teoria das Configurações quanto constrangimentos estruturais à estratégia Universidade Empreendedora;	4.2	Teorias afeitas à relação Estrutura e Estratégia		Pró-reitorias de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Extensão e Cultura	Estatutos	
	Identificar dificultadores e facilitadores desse processo	4.3	Resultados e Discussões		Diretorias dos Campus do Agreste e Vitória	Regimentos Internos	
					Coordenação do Projeto UFPE Futuro	Legislações pertinentes	
					Diretoria de Inovação e Empreendedorismo	Planos de Gestão dos novos dirigentes para o quadriênio 2019 – 2023	
						Relatórios de Gestão	

Fonte: O Autor (2022).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

“A Universidade ela é muito complexa. Além dos 13 (treze) Centros, nós temos 8 (oito) Pró-Reitorias, 4 (quatro) Superintendências, Diretorias Estratégicas como a DRI, a DEPLAG e a Diretoria de Esportes que criamos, de forma que sentimos a necessidade de criar uma estrutura administrativa que permitisse esse processo de acompanhamento” [ENT8].

Criada pela Lei 9.388/1946 – Presidência da República, à época como Universidade do Recife, a UFPE é considerada uma das melhores universidades públicas federais do país (UFPE, 2021), aparecendo em 14<sup>a</sup> no Ranking Mundial de Universidades (TWU, 2018) a nível nacional, bem como tem estado em posição de protagonismo no Ranking de Universidades Empreendedoras (BRASIL JÚNIOR, 2019) no estado de Pernambuco.

Em 2006 iniciou seu processo de interiorização com a concepção de dois *Campi* nas cidades de Vitória de Santo Antão e Caruaru, implantando o Campus Vitória, contemplado pelo Centro Acadêmico de Vitória (CAV) e o Campus do Agreste, contemplado pelo Centro Acadêmico do Agreste (CAA), respectivamente. Em 2018 houve a iniciativa de elaboração do Projeto UFPE Futuro, que contempla a ampliação da estrutura *multicampi* com dois *Campi*: *Campus* Centro de Tecnologias Criativas, localizado no Centro do Recife e *Campus* Goiana de Tecnologias Avançadas, localizado na cidade de Goiana, mata-norte do estado.

No Estatuto da UFPE (2019), no Inciso VII, Artigo 4º, prevê-se que a universidade tem por finalidade “desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão com vistas à inovação, à internacionalização e à interação com a sociedade”. Esses propósitos vão além da tríade clássica, de modo que inovar, internacionalizar e interagir com o ambiente externo apontam características de Universidade Empreendedora (Etzkowitz, 2000) já na constituição da finalidade da UFPE enquanto instituição de formação.

Assim, segue-se analisando a política estratégica da UFPE bem como as adequações realizadas na estrutura, guiados pelas dimensões e elementos de Universidade Empreendedora, convergindo à análise de documentos com a narrativa originada pelas entrevistas.

### 4.1 A CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E AS UFPE'S: EVIDÊNCIAS INTERNAS

Chama-se de UFPE's a estrutura *multicampi* da Universidade Federal de Pernambuco,

uma vez que reconhece-se que, apesar de ser uma única instituição, depara-se com estruturas distintas ao analisar a Reitoria, os *Campus* Recife, Vitória, e do Agreste, bem como o *Campus* Centro de Tecnologias Criativas e o Projeto do *Campus* Goiana de Tecnologias Avançadas, conforme trecho do Estatuto (2019):

### CAPÍTULO III DOS CAMPI

Art. 38. Considera-se Campus universitário cada uma das bases físicas integradas com estrutura administrativa própria, onde são desenvolvidas atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão.

Art. 39. A Universidade é constituída pelos seguintes Campi:

I - Campus Joaquim Amazonas, na cidade do Recife;

II - Campus Centro, na cidade do Recife;

III - Campus da Vitória de Santo Antão, no município da Vitória de Santo Antão – PE;

IV - Campus do Agreste, no município de Caruaru –PE.

Parte-se da percepção da UFPE como UE, uma vez que está sinalizada no Ranking de Universidades Empreendedoras (BRASIL JÚNIOR, 2019). No Protocolo de Entrevistas com os Gestores, finaliza-se questionando-os acerca do entendimento da UFPE como Universidade Empreendedora, de forma que as respostas apontam para que a Universidade já possui características de UE, conforme alguns trechos abaixo:

“Nós temos algumas áreas, alguns grupos, alguns setores que são mais empreendedores, mas acho que há um desejo em alguns setores de poder estar realizando mais e estar mais articulado com o mundo social, econômico, cultural. [...] e há condições de dar um salto de qualidade em torno disso. [...] Eu não acho que a Universidade esteja totalmente, mas acho **que esse é um caminho importante de travar**” (destaque nosso) [ENT8].

“Olha, eu acho que **a gente já reconheceu a necessidade de ser uma universidade empreendedora**, já temos aí algumas ações em marcha que indicam esse perfil, mas ainda tem uma longa caminhada pela frente. A gente é, mas ainda pode ser muito melhor [...] Então eu respondo que sim, mas a gente pode melhorar muito ainda.” (destaque nosso) [ENT1].

“**Eu acho que sim, com certeza.** São vários os exemplos bem bacanas que você vai encontrar; agora isso não quer dizer que não possa se aperfeiçoar.” (destaque nosso) [ENT3].

“**Eu acho que a universidade está iniciando uma visão empreendedora.** Ela não teve historicamente essa construção de uma universidade empreendedora [...] Então eu acho que a universidade vem sim dando passos importantes na direção de ser uma universidade empreendedora. [...] Espero que a universidade como um todo, cresça nessa formação empreendedora e no fortalecimento dessa visão inovadora e empreendedora da nossa comunidade acadêmica.” (destaque nosso) [ENT2].

“**Eu acho claramente que ela é empreendedora**, pois está colocando isso como uma pauta estratégica. [...] Creio que a gente fez grandes passos já, mas tem ainda

um caminho pra frente. [...] Tenho muita certeza que a gente vai entregar pelo menos nesse patamar em uma outra dimensão.” (destaque nosso) [ENT9].

Dessa forma, pode-se entender que há um reconhecimento por parte desses gestores da UFPE em direção ao que se propõe como Universidade Empreendedora, que agora surge de um centro irradiador de ações na cúpula estratégica da organização, conforme ditam Barnes, Pashby e Gibbons (2002).

#### **4.1.1 (Re) Conhecendo as UFPE’s a Partir de Documentos, Entrevistas com Gestores e Ações em Direção à Universidade Empreendedora.**

Nesta seção discutem-se as estruturas atuais que contemplam a UFPE, a saber: Reitoria, *Campus Recife*, *Campus Vitória* e *Campus do Agreste*, *Campus Centro* e *Campus Goiana*, e suas peculiaridades.

##### **4.1.1.1 Reitoria**

Em 2019 houve processo eleitoral para a Reitoria da UFPE, bem como para os *Campi* no interior: *Campus Vitória* e *Campus do Agreste*. Na campanha para o Reitorado, foi proposto um programa de gestão para o quadriênio 2019-2023, que contempla diversas temáticas, em que pesa citar (GOMES, ARAÚJO FILHO, 2019, p. 5):

Visão do presente para preparar-se para o futuro: organizar a UFPE para enfrentar os desafios do presente e do futuro, no ensino, na pesquisa, na extensão, **na inovação, na maior integração e cooperação internacional, na transferência tecnológica e no empreendedorismo.** (destaque nosso).

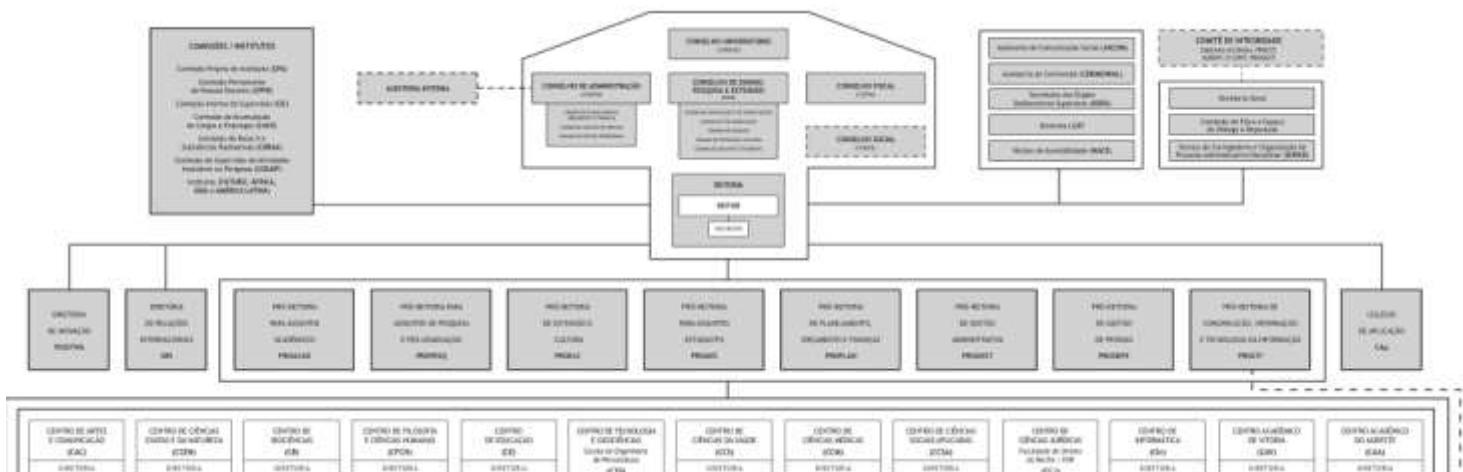
Claramente, dentre tantas dimensões, percebe-se uma proposta de gestão estratégica que extrapola a tradicional tríade acadêmica ensino–pesquisa–extensão: o novo Reitorado apresenta uma preocupação com o relacionamento com entes externos e inclinação ao empreendedorismo e inovação, o que parece se alinhar as premissas para o comportamento estratégico vinculado a Universidade Empreendedora.

Tal tendência observa-se com a reforma administrativa proposta na Resolução 02 CONSAD/UFPE, de 9 de março de 2020, que aprova o Regimento Interno da Reitoria da UFPE, que, entre outros aspectos, reformulou organismos estratégicos nas áreas de planejamento, articulação, pesquisa e inovação. Essa reorganização administrativa da UFPE, é um dos principais pilares da atual gestão, conforme transcrito abaixo:

“Primeiro apresentamos à época uma programa de campanha em que claramente falava por um lado nessa dimensão pra gente **fazer inovação e uma reorganização administrativa da Universidade**. Esse era um dos pilares centrais” (destaque nosso) [ENT8].

Observe-se o Organograma Oficial da UFPE vigente antes da referida reforma e após a mesma, conforme apresentado:

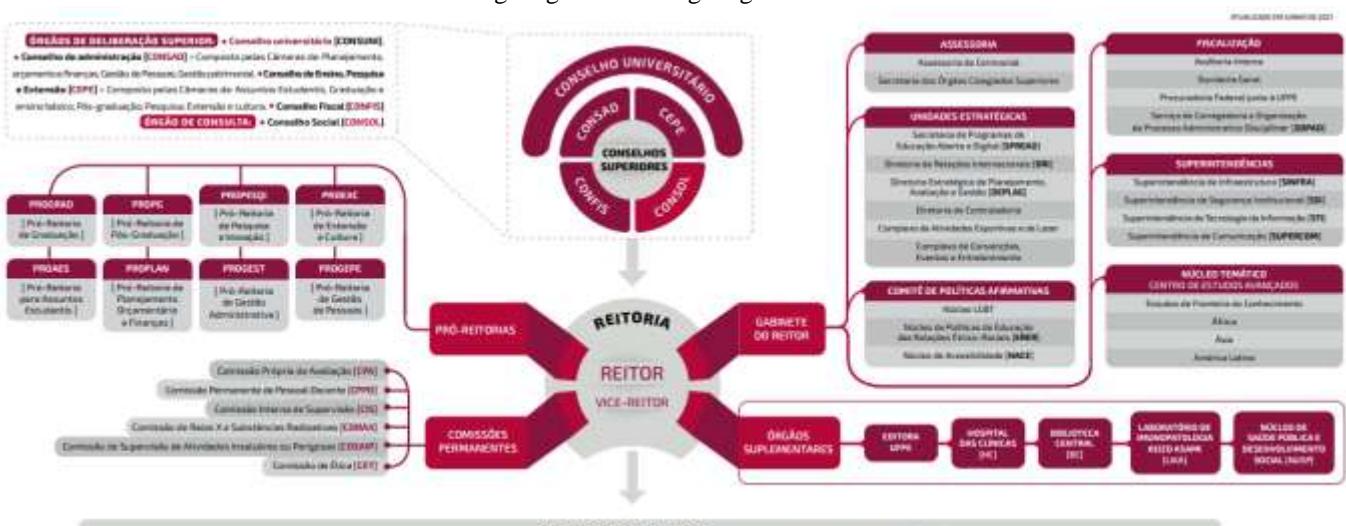
## Organograma 2 – Organograma UFPE 2019



Fonte: Adaptado de UFPE (2019).

Após a instauração no novo Reitoriado, eleito para o quadriênio 2019-2023, houve uma nova concepção das estruturas da UFPE, e elaborado novo Organograma geral da instituição, conforme Organograma 3:

Organograma 3 – Organograma UFPE 2021



Fonte: Adaptado de UFPB (2021).

Previstas na reforma administrativa, houve algumas adequações que se alinham a pauta do comportamento vinculado à Universidade Empreendedora. A gestão central da UFPE promoveu a criação de uma nova instância, em nível de Diretoria, para assessoramento direto à Reitoria, a DEPLAG – Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão. Essa nova Diretoria foi criada e ligada diretamente ao Gabinete do Reitor, o que sugere que tal vinculação se dê em virtude de mudanças para se atingir objetivos estratégicos, e que remete mais uma vez a confirmar a inclinação e preocupação da UFPE em sua gestão estratégica e tática na medida em que essa diretoria se preocupa com o acompanhamento das atividades-meio, ou seja, a gestão da própria instituição e o alcance dos planos definidos estrategicamente. Neste sentido:

“Criamos também uma Diretoria chamada DEPLAG (Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão) com a finalidade de fazer o monitoramento e acompanhamento do conjunto das ações da Universidade”. [ENT8].

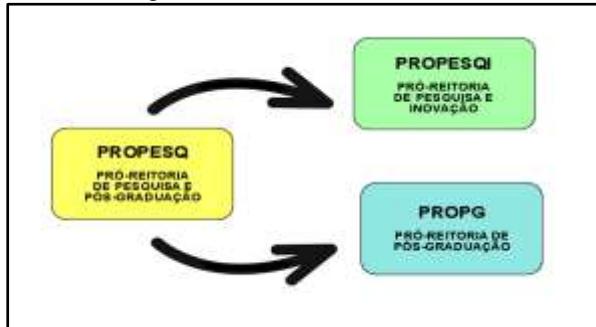
A flexibilização da estrutura corrobora uma preocupação da gestão com esse foco e também foram criadas duas novas Pró-Reitorias:

“Nessa dimensão da reestruturação, nós propomos uma **Reforma Administrativa**. Essa reforma implicou na criação de uma Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROESQI), que é uma divisão da antiga PROPESQ, que virou também a PROPG (Pró-Reitoria de Pós-Graduação)” (grifo nosso) [ENT8].

É importante perceber a profundidade das mudanças na perspectiva dos gestores, que a classificam como uma “reforma administrativa”, ou seja, reconhecem que o modo de gerir e de conduzir as atividades-meio precisam ser readequadas para se chegar a outros resultados, uma visão já defendida por Chandler (1962).

A PROPESQ, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação foi extinta em 2019 e “dividida” em duas novas instâncias: PROESQI – Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação e PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, graficamente tal situação é descrita na figura 6:

Figura 6 – Divisão da PROPESQ



Fonte: O Autor (2022).

Essa segregação de uma única instância da alta cúpula administrativa em duas aponta um cuidado em dedicar dois Pró-Reitores (e equipes) a conduzir demandas antes exclusivas de uma única instância, gerando uma espécie de especialização funcional (MINTZBERG, 2007) decorrente de novas demandas internas para a estrutura, advindas de novos posicionamentos ou comprometimentos estratégicos. Entende-se, nesse novo formato organizacional, uma atenção especial à pós-graduação, e principalmente à pesquisa e inovação, o que já possibilitou avanços em ambos os sentidos, conforme trechos das entrevistas:

“Nós lancamos há pelo menos duas semanas atrás o nosso plano institucional de pós-graduação, e nesse plano a pós-graduação ela após o diagnóstico e também traçar as diretrizes da pós-graduação, nós elaboramos uma sequência de ações do crescimento e dentro dela uma agenda institucional de pós-graduação com base no objetivo do desenvolvimento sustentável. A partir dessa construção de identificar quais as ações que poderiam identificar o crescimento da pós-graduação, nós identificamos que a pós-graduação ela precisa formar recursos humanos tanto para atuar no serviço público, na comunidade, dentro das universidades dessa instituição de ensino, mas também em empresas” [ENT4].

“Então não somente os programas que são mais na parte de tecnologia, mas também os programas que investem em novas formas de atuar na sociedade, projetos que envolvem educação e a transferência de conhecimento. **Eu acho que são três coisas que são os pilares dessa mudança de paradigma que foi colocado desde a campanha e agora a gente está efetuando na forma de plano institucional de pós-graduação**” [ENT4].

“De fato a criação da Pró-Reitoria de Pesquisa e **Inovação permitiu juntar as pautas de pesquisa e inovação para ver de forma mais integrada e com mais sinergia**. Então há de fato esse direcionamento, inclusive no sentido organizacional da Universidade” [ENT5].

A PROPESQI, criada a partir da reforma administrativa em 2020, tem por finalidade “planejar e articular as políticas de ciência, tecnologia e inovação (CT&I), apoiando a formação de recursos humanos de alto nível, a pesquisa, a produção científica e tecnológica, a transferência de tecnologia, e a promoção da inovação e do empreendedorismo na UFPE” (PROPESQI, 2020).

Diante dos objetivos analisados de Universidade Empreendedora a partir dos entendimentos de Clark (1998, 2006), Kirby (2006) e Ruiz e Martens (2019) parece que a reforma administrativa acolhe a dimensão estrutural indespensável para fins de mudança de comportamento organizacional pretendida.

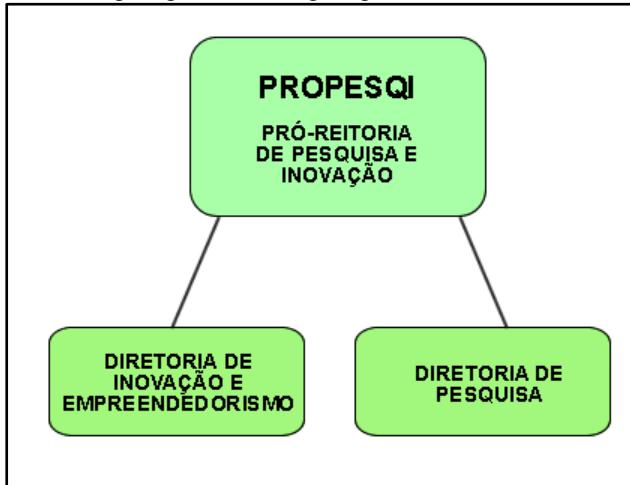
Mais especificamente, o que se torna claro é que a mudança no comportamento organizacional demanda, como previsto por Chandler (1962) e Donaldson (2007), ajustes na estrutura da organização e, no caso da UFPE, estas mudanças não apenas ocorreram em termos de especialização funcional, mas também envolve um trabalho de integração de esforços e uma unidade administrativa para acompanhar tais esforços – a DEPLAG, bem como o foco em separado da pós-graduação e da Pesquisa e Inovação por meio das pró-reitorias PROPG e PROPESQI. Aqui o que se percebe é um esforço por diferenciação (PROPG e PROPESQI) e integração (DEPLAG), bem típico da pesquisa de Lawrence e Lorsch (1973) na abordagem da contingência estrutural e que vinculam essa dinâmica estrutural à convivência da organização com seu ambiente e as demandas (internas e externas), além das incertezas dele provenientes.

Corroborando com o apoio institucional estratégico rumo à Universidade Empreendedora, a DINE (Diretoria de Inovação e Empreendedorismo), também conhecida como POSITIVA, foi realocada para dentro da estrutura organizacional da PROPESQI, trazendo *expertise* na área, fortalecendo a atuação da recém-criada pró-reitoria, conforme afirmam os entrevistados e observa-se no Organograma 4:

“Trazer a Inovação para dentro da Pró-Reitoria a gente entendeu além de ser um **gesto simbólico e da questão prática**, foi uma forma promover e valorizar”. [ENT5].

“Essa coordenação está ligada diretamente ao nosso Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação e **ela se relaciona com diversos entes da sociedade, desde empresas, órgãos do governo, organizações não governamentais, prefeituras e secretarias do governo de Estado**”. [ENT1].

Organograma 4 – Organograma PROPESQI



Fonte: O Autor (2022).

Esse relacionamento discutido pelo entrevistado ENT1 com diversos entes externos à Universidade é previsto por Subotzky (1999), que além dessa característica, prevê uma maior responsabilidade docente, fato este destacado quando da análise da estrutura (MINTZBERG, 2007).

Observa-se também da estrutura da PROPESQI, a existência de uma Coordenação de Articulação e Parcerias (CAP), ligada diretamente ao Pró-Reitor, com a finalidade de se relacionar com diversos entes da sociedade, desde empresas, órgãos do governo, organizações não governamentais, prefeituras e secretarias do governo de Estado (PROPESQI, 2020), como prevê o modelo da tríplice-hélice (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017) quando a consolidação da estratégia Universidade Empreendedora. É a PROPESQI, através da DINE, que fomenta outros elementos de Universidade Empreendedora na perspectiva de Clark (1998) e Etzkowitz (2009), tais como escritório de transferência de tecnologia, incubadora de empresas e parque tecnológico, como se discute (ou discutimos) a seguir.

No que diz respeito ao elemento “*Escritório de Transferência de Tecnologia*” segundo o Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação já há na UFPE uma grande contribuição no que se refere a registro de patentes e propriedade intelectual, desde a criação de softwares a projetos avançados de biotecnologia. Porém, esses resultados de pesquisas não podem ficar apenas no acervo da Universidade. O desafio tem sido, através dessa estrutura, promover a inserção dessas patentes no mercado, através de processos de transferências de tecnologia e parcerias com outras instituições públicas e privadas, que promovam, inclusive, a captação de recursos que monetizem a instituição (ETZKOWITZ, 2009). Observe trechos da entrevista abaixo:

“Contamos com uma Coordenação de Transferência de Tecnologia, que na verdade, na minha opinião hoje, é o grande gargalo. A gente tem produção de pesquisa de qualidade, tem produção de patentes, mas a gente ainda tem um logo caminho a avançar e temos um trabalho intensivo na questão da transferência de tecnologia” [ENT1].

Já no tocante a “*Incubadora de Empresas*”, em 2020 foi consolidada a criação do POLOTEC – Polo Tecnológico e Criativo da UFPE, com uma visão diferenciada de incubação: além de receber projetos diversos de acordo com as normas dos editais vigentes a cada época, a proposta é utilizar projetos de pesquisa vinculados à conclusão de cursos de graduação e pós, lato e stricto sensu, de alunos e egressos da UFPE, para serem adaptados e modelados para geração de novos negócios com potencial para incubação. Foi ressaltado que, em virtude da carência de bolsas e editais de fomento para pesquisadores dentro da instituição, hoje com a quase extinção disso ou a perda significativa do montante desses recursos, eles precisaram de um modo de se reinventar, e aí as parcerias com as empresas e possibilidade de incubação e viabilização financeira de seus projetos, se deram nesse sentido, conforme trecho da entrevista que segue:

“Então a gente tem hoje o POLOTEC que é o polo tecnológico e criativo da UFPE, ele não tem o nome de incubadora mas o nome de Polo que dá uma ideia de rede e algo mais amplo. Dentro do Polo a gente tem esse programa de incubação e formação de Startup” [ENT1].

“Hoje a gente fala muito disso por que esses pesquisadores por muito tempo tinham as condições de conseguir esse recurso por meio dos editais e formas de fomento, hoje com a quase extinção disso ou a perda significativa do montante de recurso eles precisaram de um modo de se reinventar, e aí as parcerias com as empresas elas vieram nesse sentido” [ENT1].

Em julho de 2021 foi lançado o Edital do Programa de Formação de Startups da UFPE e acesso ao Polo Tecnológico e Criativo da UFPE sob a gestão da DINE, estimulando e prestando apoio a estudantes empreendedores e atuando na promoção da cultura da inovação junto à comunidade acadêmica. Quanto ao elemento “Parque Tecnológico” o Reitor indicou que a UFPE incorporou à sua estrutura o prédio da antiga SUDENE (Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste). Afirmou que lá será implantado o Parque Tecnológico da UFPE, no formato de células de inovação, com potencial de geração de pesquisa, formação de capital intelectual, captação de recursos e geração de renda, conforme trecho de entrevista:

“Com o prédio da SUDENE, nós temos a pretenção de implantar ali o nosso Parque Tecnológico [...] tem uma projeção de iniciativas que se articulam pra tentar trazer para a Universidade o que nós chamamos as empresas em termos de células de inovação” [ENT8].

Essas estruturas/elementos também são identificadas por Guenther e Wagner (2008), que observam esses elementos como vinculadores da academia ao ambiente de negócios, fomentando assim novas habilidades e competências. Constatase a importância da PROPESQI no direcionamento para uma Universidade Empreendedora, no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que faz parte do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da UFPE, conforme Figura 7, mais uma evidência do comprometimento estratégico da organização com a estratégia aqui entendida como Universidade Empreendedora, na medida em que figura nos planos estratégicos, dimensões afeitas ao que Clark (1998), Etzkowitz (2009) e Ruiz e Martens (2019) entendem por Universidade Empreendedora.

Figura 7 – Arcabouço de planejamento da UFPE



Fonte: PDI (2020, p. 18).

Dentro do PDI encontra-se diversas ações previstas de acordo com objetivos estratégicos traçados, identificando indicadores, metas de 2019 a 2023, bem como as estruturas responsáveis pela execução das ações, de forma que essas instâncias administrativas indicadas estão imbricadamente vinculadas à estratégia, dando claras indicações da necessidade na adequação da estrutura à estratégia pretendida (CHANDLER, 1962; DONALDSON, 2007) e inovando em termos de centros de irradiação de ações e práticas de gestão para viabilizar o alcance dos objetivos.

Figura 8 – Ações PDI

ORDEM	04. AMPLIAR A INTEGRAÇÃO DA UNIVERSIDADE COM OUTROS SETORES DA SOCIEDADE, DENTRO DE UM PROGRAMA DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO, CULTURA, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	INDICADORES	METAS					UNIDADE RESPONSÁVEL
			2019	2020	2021	2022	2023	
4.1	Apoiar, difundir e divulgar a produção acadêmica.	Nº eventos realizados	1	1	1	1	1	PROEXC
4.2	Promover encontros temáticos de aproximação universidade-empresa para pesquisa, desenvolvimento e inovação.	Quantidade de encontros temáticos realizados	3	10	5	5	5	PROPESQI
4.3	Promover parcerias estratégicas entre Universidade e empresas.	Nº de parcerias formalizadas	-	-	4	4	4	PROPESQI
4.4	Apoiar à criação do parque científico e tecnológico da UFPE.	Quantidade de empresas instaladas no Polo	-	30	60	100	140	PROPESQI
4.5	Promover ações político-institucional da extensão.	Nº de ações realizadas por ano	-	6	4	6	6	PROEXC
4.6	Realizar ações de cultura mensuráveis.	Nº ações culturais realizadas	-	6	4	6	6	PROEXC
4.7	Realizar ação a destino da rede básica de ensino, vinculadas à educação científica e tecnológica.	Nº de ações de médio/grande porte realizadas	-	-	4	6	6	PROEXC
4.8	Mantendo catálogo de formação para público idoso da Universidade Aberta da terceira idade.	Nº de cursos promovidos	-	-	3	3	3	PROEXC
4.9	Implantar a vitrine tecnológica da UFPE de exposição das propriedades intelectuais.	Quantidade de trabalhos expostos por ano	-	30	30	40	40	PROPESQI
4.10	Aumentar o N° de patentes, registro de softwares, registro de marcas e registro de desenho industrial depositadas na UFPE.	Nº de novas patentes e registros depositados	-	50	50	60	60	PROPESQI
4.11	Fomentar ações de formação na área de inovação e empreendedorismo.	Nº de Ações	-	3	8	8	10	PROPESQI
4.12	Efetivar a divulgação comunicacional das principais ações de extensão e cultura.	Nº de Produtos disponibilizados	-	-	4	5	5	PROEXC

Fonte: PDI (2020, p. 113)

Tem-se um total de doze ações a serem desenvolvidas no quadriênio no objetivo 4 (ampliar a integração da universidade com outros setores da sociedade [...]), das quais metade envolve a PROPESQI, que já é **uma especialização estrutural promovida pelo atual reitoriado e que já representa um ajuste estrutural**, e as demais à PROEXC, cuja análise se dará na sequência. Observa-se que nos anos 2019 e 2020 há diversas lacunas nas quais não há previsão de nenhuma meta a ser alcançada, mas de 2021 em diante se percebe um comportamento organizacional em movimento contínuo de ações articuladas para alcançar as ações propostas e estas vinculadas à concepção da estratégia que reconhecemos como Universidade Empreendedora, como já discutido.

Neste momento é *mister* destacar que a organização parece acolher integralmente as inquietações trazidas não apenas pelos teóricos que discutem Universidade Empreendedora, como Clark (1998) e Etzkowitz (2009) mas, e de modo pragmático, autores da teoria organizacional que reconhecem a centralidade da estrutura na condução de mudanças estratégicas, como Chandler (1962), Donaldson (2007) e Mintzberg (2008). As ações propostas no PDI mantém uma íntima relação com novas unidades da estrutura que são vinculadas à cúpula estratégica, de modo a promover o acompanhamento, reforço e apoio institucional às mudanças desejadas, num claro movimento de especialização funcional e comportamento organizacional.

Ao que tange a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação são ações previstas (PROPESQI, 2020):

- (i) Promover encontros temáticos de aproximação universidade-empresa para pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- (ii) Promover parcerias estratégicas entre Universidade e empresas;
- (iii) Apoiar à criação do parque científico e tecnológico da UFPE;
- (iv) Aumentar o N° de patentes, registro de softwares, registro de marcas e registro de desenho industrial depositadas na UFPE;
- (v) Fomentar ações de formação na área de inovação e empreendedorismo;
- (vi) Implantar a vitrine tecnológica da UFPE de exposição das propriedades intelectuais.

Todos esses elementos estão intimamente ligados a características de Universidade Empreendedora à luz de Clark (1998) e Etzkowitz (2000), contribuindo frontalmente na disseminação de uma cultura inovadora e empreendedora dentro e fora da instituição. Aqui parece que a estrutura também se vincula a cultura organizacional na medida em que disseminaativamente um comportamento desejado, qual seja, melhorar o relacionamento da universidade com os atores da sociedade.

Vale destacar que a UFPE possui grandes projetos de pesquisa e desenvolvimento junto à ANP (Agência Nacional do Petróleo), ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e outros órgãos governamentais, confirmando parcerias não só com entes do mercado, mas em especial com entes públicos (ETZKOWITZ, 2000), como afirma:

“A Universidade tem uma atuação muito forte através da FADE (Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE) em captação de recursos e pesquisa aplicada em inovação nos grandes projetos e grandes eixos nacionais, que são aqueles fomentados pelas leis de incentivo fiscal. Por exemplo: lei de informática. [...] Outros programas importantes de nível nacional como Agência Nacional do Petróleo (ANP) e Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)” [ENT5].

Além dessas estruturas, segue-se analisando a PROEXC (Pró-Reitoria de Extensão e Cultura), todas ligadas diretamente à Reitoria, integrando um ajuste estrutural vinculado à estratégia da instituição com fortes traços dos conceitos de Universidade Empreendedora.

Segundo a Resolução nº 9/2007, do CCEPE da UFPE, em seu Artigo 1º, “compete à extensão na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), entendida como atividade acadêmica articulada com o ensino e a pesquisa, **promover a relação transformadora e integradora entre a Universidade e a Sociedade**”.

A PROEXC, Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, tem como principal função “promover ações de extensão e cultura, que são entendidas como atividades acadêmicas articuladas com o ensino e a pesquisa, tendo por competência promover a relação dialógica, transformadora e integradora entre a Universidade e a Sociedade” (PROEXC, 2020). O Pró-Reitor de Extensão e Cultura percebe que houve uma valorização desta estrutura no atual reitorado, inclusive com uma vontade estratégica, por parte da gestão superior, em repensar o funcionamento da dimensão da Extensão dentro da Universidade, em especial na integração com a sociedade, conforme trecho abaixo:

“Foi bem nítido nessa primeira fase da gestão que houve um reempoderamento e potencialização da extensão dentro do processo. [...] De uma forma mais ampla, a gestão central colocou várias metas nesse sentido e se o orçamento geral da universidade está nitidamente reduzido, o orçamento da extensão duplicou no último ano, então tem uma vontade estratégica de articulação” [ENT9].

Segundo ENT9 havia por parte da sociedade uma visão muito redutora do potencial da Universidade, inclusive muitos setores internos também não percebiam como se dá essa integração com o meio. O acidente de derramamento de óleo no litoral brasileiro (SANTOS, 2019), especialmente na costa pernambucana, bem como a pandemia do Coronavírus (OMS, 2020), colocaram a Universidade em uma posição de protagonismo nas ações de combate nestas situações, demonstrando a importância dessa articulação com a sociedade, conforme trecho da entrevista abaixo:

“O pessoal reclamava de não perceber com bastante destaque essa dimensão de integração com a sociedade civil e universidade. [...] Esse empoderamento, vinculado aos eventos que facilitaram esse processo, o óleo nas praias e a pandemia, de certa maneira essas tragédias também ofereceram a possibilidade, o palco, para mostrar o que a extensão pode fazer dentro desse processo” [ENT9].

Nesse contexto, houve a incorporação estratégica das dimensões de empreendedorismo, inovação e desenvolvimento econômico para dentro das atividades da PROEXC, demonstrando interação interna nas múltiplas áreas de atuação da organização mantendo o foco no impacto da sociedade, em inovação e empreendedorismo, como prevê a modelagem de Ruiz e Martens (2019). Mais ainda, e já aponta para o modo como a estrutura se relaciona com a estratégia, há um reforço institucional para provê recursos (técnicos, administrativos e financeiros) para as atividades vinculadas aos esforços empreendedores, tanto pela separação e consequente foco da PROPESQI, tanto pela criação da DEPLAG que também atua na interrelação interna das instâncias e acompanhamento sistemático das metas.

Assim, veem-se mudanças estruturais que tocam nas atividades-meio (DEPLAG) e nas atividades-fins (PROPESQI, PROPG), denotando a preocupação em planejar a mudança e reforçando aspectos teóricos caros a esta pesquisa, em especial a relação entre estrutura e estratégia na perspectiva da abordagem da contingência estrutural (DONALDSON, 2007) bem como a especialização funcional das partes na estrutura (MINTZBERG, 2008).

Ainda constata-se três ações com características inovadoras e empreendedoras, que, segundo Ruiz e Martens (2019), envolve atividades de extensão:

- i) *App No Bairro Tem:* Trata-se de um aplicativo utilizado durante a pandemia em que o usuário consegue localizar o comércio que deseja dentro de seu bairro, evitando deslocamentos e estimulando os pequenos negócios locais (BARROS, 2020). O Produto foi desenvolvido por alunos e docentes do Departamento da Informação da UFPE para contornar dificuldades da quarentena, afirma Barros (2020).
- ii) *Núcleo de Telessaúde:* criado há mais de dez anos dentro do Hospital das Clínicas, o NUTES já possuía um sistema de tele atendimento a pacientes do HC. Tal sistema foi imediatamente utilizado em grande escala, especialmente na pandemia, para evitar o deslocamento dos pacientes em tempos de distanciamento social (NUTES, 2020).
- iii) *Projeto Moradia Legal:* O Moradia Legal é um programa de regularização fundiária urbana, em área de interesse social, voltado a garantir o título de propriedade de imóvel às famílias pernambucanas. Está sendo estabelecido convênio junto ao Ministério de Desenvolvimento Urbano e AMUPE (Associação Municipalista de Pernambuco), para treinamentos e utilização da plataforma em larga escala (AMUPE, 2021).

Todas essas ações promovidas pela Pró-Reitoria de Extensão estabelecem elementos de Universidade Empreendedora, pois além da interação com a sociedade, governo e mercado (ETZKOWITZ, 2007) apresentam condições de captação de recursos de forma diversificada (CLARK, 1998).

Observa-se a PROPG, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, que foi criada a partir da cisão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, que gerou também a PROPESQI. Segundo a página oficial da PROPG (2021) “O ensino de pós-graduação abrange os programas *Stricto Sensu* (cursos de Mestrado e Doutorado) e cursos *Lato Sensu*, representados pelas Especializações e Residências em Saúde e outras áreas de conhecimento, exercendo assim um forte impacto na formação de recursos humanos competente para a atuação diversificada em Ciência, Tecnologia e Inovação”.

“A inovação é inclusive reconhecida pela CAPES como uma das vertentes de avaliação. Não somente os programas que são mais na parte de tecnologia, mas também os programas que investem em novas formas de atuar na sociedade e projetos que envolvem educação e transferência de conhecimento. Eu acho que são três coisas que são os pilares dessa mudança de paradigma que foi colocado desde a campanha e agora a gente está efetuando na forma de plano institucional de pós-graduação” [ENT4].

Essa característica de atuar na sociedade em projetos que envolvam transferência de conhecimento é prevista por Sam e Vander Sijde (2014), que indicam que uma Universidade Empreendedora explora essas oportunidades para melhorar a si mesma com relação ao ensino e à pesquisa. Com esse novo posicionamento estratégico do Reitorado, está havendo o incentivo para que os projetos de pesquisa sejam direcionados para registro de patentes com potencial de mercado, dando claras indicações que é razoável reconhecer que a UFPE tem adotado características da UE (CLARK, 2006) e que tem mobilizado a estrutura para dar vazão as demandas administrativas para implantar as ações planejadas, conforme trecho abaixo da entrevista:

“E uma das questões importantes que a gente tem se debruçado é o incentivo a formação de patentes. A gente tem a pós-graduação muito voltada para produção de artigos científicos, mas as patentes são uma vertente importante que diz respeito a questão da inovação” [ENT4].

Importante destacar que toda essa adequação na estrutura foi originada de uma decisão estratégica para uma universidade mais inovadora e empreendedora, desde a campanha eleitoral para o Reitorado, portanto, representa um objetivo estratégico, uma estratégia para a instituição. Na página oficial da campanha é visível esse componente estratégico de mudança no comportamento organizacional e, por isso, na estratégia a ser implementada, conforme se percebe no trecho constante dos documentos da campanha para o reitorado:

A nossa gestão deverá ser marcada por mudanças internas e externas. Internas no sentido de vencermos vários problemas básicos e crônicos que se perpetuam na nossa universidade, como infraestrutura, morosidade administrativa, rede web, por exemplo. E externas no sentido de que a UFPE deve “**se mostrar mais**” e estabelecer um contato maior e sistemático com a sociedade e com os poderes públicos (GOMES; ARAÚJO, 2019).

Esse direcionamento estratégico remete ao pensamento de Guerreiro e Urbano (2011), no qual as instituições adaptam suas estratégias para elevar seu desempenho organizacional (*performance*) em ambientes mais competitivos, um evidência da teoria da contingência e nítida reflexão da abordagem da contingência estrutural, que prevê desde Chandler (1962) a

íntima relação entre estratégia e estrutura para a promoção de desempenho superior.

Ainda dentro do programa estratégico de gestão de Gomes e Araújo (2019) é possível identificar vários cenários e aspectos referentes a elementos de Universidade Empreendedora, já definidos por Clark (2006) e Etzkowitz (2000), como segue:

- 1) *Ensino*: Promover ações de formação continuada de docentes para as novas metodologias, ambientes educativos inovadores, valorização da interdisciplinaridade, dentre outros, de modo que as diferentes áreas de saber da UFPE se mantenham constantemente atualizadas.
- 2) *Pesquisa*: Criar mecanismos para estimular a produção científica que promova a integração e a cooperação acadêmica entre os diferentes Campi e Centros da UFPE, de modo a incrementar a pesquisa científica, elevar a resolução de problemas, otimizar infraestruturas e equipamentos, construir respostas consistentes e fortalecer a capacidade interna de inovação e de transferência de tecnologia.
- 3) *Inovação e Internacionalização*: Fortalecer a estrutura de pessoal da DINE/Positiva em apoio a atividades de inovação e empreendedorismo; Criar competência institucional para a gestão de projetos de inovação, inclusive em parceria com agências governamentais e empresariais de apoio à inovação; Monitorar e avaliar regularmente a atividade de incubação tecnológica; Buscar interação permanente com o setor empresarial e com agências de apoio na definição de políticas de inovação da universidade; Estabelecer critérios realistas de participação da universidade na propriedade intelectual dos resultados de projetos desenvolvidos em parceria, a fim de promover o efetivo envolvimento da UFPE no processo de inovação tecnológica e transferência de tecnologia; Estimular e apoiar a internacionalização das atividades de ensino e pesquisa da UFPE; Construir ações para a internacionalização dos Centros Acadêmicos de Caruaru e de Vitória; Criar e apoiar aceleradoras de Startups para o público interno e egressos da pós-graduação.
- 4) *Gestão de TI*: Ampliar a publicação de informações sobre ciência, inovação e empreendedorismo em formato de reportagens especiais.

Além desses pontos previstos no programa de gestão, destaca-se a participação efetiva da UFPE em parceria com o estado e municípios, em mais uma evidência da relação externa da UFPE e que trás consigo dinâmicas da UE (ETZKOWITZ, 2000) no combate ao Coronavírus durante a Pandemia, em projetos de Geomapeamento e também em ações de Gestão de resíduos sólidos, catalisando o desenvolvimento regional conforme prezam Guerreiro e Urbano (2011). Houve também a implantação de dois Laboratórios multiprofissionais com nível de biossegurança elevado - NB3, que permitirá profissionais pesquisadores de diversas áreas do conhecimento usufruírem de infraestrutura tecnológica para gerar pesquisas com alto grau de complexidade e inovação (METS, 2015). Segundo Clark (2006) esses centros de pesquisas modernos e interdisciplinares caracterizam estrutura de Universidade Empreendedora, conforme trecho da entrevista abaixo:

“Temos parcerias com municípios para o enfrentamento da Covid, fizemos parcerias agora para discutir a questão de resíduos sólidos e geomapeamentos dos municípios acerca das casas, terrenos e temos realizados parcerias com industrias que estão nesse processo. [...] Conseguimos inserir a implantação de dois laboratórios NB3, que são laboratórios multiprofissionais de um nível de biosegurança alto, que vai permitir que todos os pesquisadores da universidade usufruam desse espaço e gerar pesquisa e projetos tanto pra instituições públicas quanto privadas” [ENT8].

Em síntese, é possível evidenciar que as principais mudanças estruturais determinadas pela Reitoria e até aqui discutidas, quer seja na criação da DEPLAG e relocação da DINE, bem como a criação da PROPESQI e PROPG e o reforço em termos de disseminação de comportamento desejado, são estratégias de gestão que apontam para a busca de uma universidade com um perfil mais inovador e que atende a características que a qualificam como Universidade Empreendedora, além de mostrar um claro relacionamento entre estratégia e estrutura, nos moldes de Chandler (1962), de modo que a estratégia demanda uma estrutura eficiente para viabilizar o alcance dos objetivos traçados (DONALDSON, 2007). O quadro 9 sintetiza os elementos de UE identificados na UFPE na estrutura Reitoria.

Quadro 9 - Características de UE na reitoria à luz de Clark e Etzkowitz

ELEMENTOS DE UE	INDICAÇÃO
INTERAÇÃO	Apresentando diversos centros acadêmicos e de pesquisa sob sua responsabilidade (ORGANOGRAMA, 2021), além de, através de ações de pró-reitorias (como a PROPESQI, PROPG e a PROEXC), interagir com o meio externo, quer seja instituições públicas ou o mercado.
INDEPENDÊNCIA	A Reitoria é o principal órgão gestor da UFPE (REGIMENTO INTERNO, 2020), responsável direta pela gestão de toda a estrutura multicampi da instituição, porém, está submetida ao Governo Federal através da regulamentação proposta pelos Ministérios da Economia e Educação.
HIBRIDIZAÇÃO	Através da iniciativa de criação de novos <i>Campi</i> , como o de Goiana por exemplo, que apresenta um sistema curricular inovador e formato híbrido em sua estrutura (UFPE FUTURO, 2019).
RECIPROCIDADE	Comprovamos mudanças na estrutura organizacional através da aprovação do novo Regimento Interno da UFPE (2020).
GESTÃO	Observa-se no Plano de Gestão (MUDE, 2019) do atual reitorado da UFPE, elementos que indicam uma gestão estratégica que fomenta a cultura empreendedora, como a DINE, além de perceber características de liderança empreendedora na entrevista com o Reitor.
INFRAESTRUTURA	Apresenta, por exemplo, através da PROPESQI, uma estrutura completa e complexa que contempla Escritórios de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, além da criação da DEPLAG que assessoria a Reitoria no direcionamento e planejamento estratégico para mudanças estruturais.
CAPITAL FINANCEIRO	Apesar de ser evidente que a UFPE não possui autonomia financeira por sua característica como Autarquia Federal, há ações de captação com o poder público e esfera empresarial (a exemplo da PROEXC e PROPESQI), para fomentar recursos externos para a instituição, quer seja para manutenção de bolsas de pesquisa, aquisição de equipamentos ou melhorias da infraestrutura.
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	A Universidade está inserida dentro de um ecossistema empreendedor e tem buscado parcerias com o governo e mercado.

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.1.1.2 *Campus Recife*

O *Campus Recife*, maior instância acadêmica da UFPE, é dotado de 10 (dez) centros acadêmicos, a saber: 1) Centro de Artes e Comunicação (CAC), 2) Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN), 3) Centro de Biociências (CB), 4) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH), 5) Centro de Educação (CE), 6) Centro de Tecnologias e Geociências (CTG), 7) Centro de Ciências da Saúde (CCS), 8) Centro de Ciências Médicas (CCM), 9) Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), 10) Centro de Informática (CIN), todos possuindo em suas estruturas Diretorias, Departamentos e Coordenações próprias em seus referidos cursos, os quais se destaca algumas evidências que apontam para uma estrutura de Universidade Empreendedora em cada realidade.

1) Centro de Artes e Comunicação (CAC): A criação do Centro de Artes e Comunicação ocorreu em 1975, pela junção da Escola das Belas Artes, da Faculdade de Arquitetura, do Departamento de Letras e do Curso de Biblioteconomia, sendo considerado o centro de efervescência cultural da universidade (CAC, 2021). Incorporado ao CAC está o Núcleo de Línguas e Culturas da UFPE (NLC), projeto de extensão que visa o ensino de línguas estrangeiras e suas respectivas culturas e oferece há 10 (dez) anos cursos acessíveis e de qualidade para a comunidade universitária e extra-universitária. O Núcleo de Línguas tem como objetivo proporcionar vivência profissional pedagógico-cultural durante anos de graduação e pós-graduação e incentivar o intercâmbio, sendo esta uma característica indicada por ETZKOWITZ (2003), no que se refere ao fomento de parcerias entre instituições para promoção do intercâmbio.

2) Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN): O CCEN é um dos mais significativos polos de produção do conhecimento do País nas áreas de Estatística, Física, Matemática e Química, contando com cerca de 130 professores em regime de dedicação exclusiva, sendo uma parcela bem significativa formada por pesquisadores que são bolsistas de produtividade de pesquisa do CNPq ou de reconhecimento internacional (CCEN, 2021).

Em matéria publicada no CCEN (2021) em 17 de junho de 2021, o FotonNetUFPE, Laboratório Multusuário de Pesquisa, se credenciou junto ao recém-criado Sistema Nacional de Laboratórios de Fotônica (Sisfótton) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), figurando entre os 11 (onze) laboratórios de fotônica aprovados pelo Sisfótton no

país, dentre os 45 que se submeteram. Essa unidade vai receber, inicialmente, o aporte de recursos (SUBOTZKY, 1999) da ordem de R\$ 500 mil, o que confirma uma qualificação de UE dita por Clark (2006) e Etzkowitz (1998), na busca pela diversificação de fontes de renda para a universidade. Segundo o Coordenador do Laboratório Professor Anderson Gomes (CCEN, 2021):

O FotonNet UFPE conta com mais 14 docentes pesquisadores dos três departamentos envolvidos. Conseguimos juntar os grupos aderentes para a formulação de uma proposta única da UFPE, o que deu força à iniciativa e vai gerar mais integração interna, visibilidade e aumentar as possibilidades de interações externas e captação de recursos no futuro.

Este argumento se alinha à Kirby (2002) que afirma que em uma UE tem-se a capacidade de inovar e trabalhar em equipe para responder aos desafios que se apresentam, além de integração de departamentos e subunidades da estrutura.

3) Centro de Biociências (CB): O anterior CCB – Centro de Ciências Biológicas – passou a ser denominado Centro de Biociências conforme decisão do Conselho Universitário em sessão extraordinária no dia 09 de novembro de 2015 (CB, 2021). Sempre atuante junto à sociedade, firmou-se parceria com a Prefeitura Municipal de Caruaru paramonitoramento epidemiológico de variantes do vírus Sars-CoV-2 na região, conforme afirmado pela Prefeita do Município e pelo Reitor da UFPE (CB, 2021), em mais um movimento de aproximação e articulação com atores da sociedade (SUBOTZKY, 1999; ETZKOWITZ, 2000).

“Caruaru é a primeira cidade, o primeiro município, a realizar esse processo de monitoramento, portanto, das novas variantes. É um acontecimento espetacular para nossa universidade, que está entrando com essa pesquisa, e também para o município de Caruaru”, afirmou o Reitor Alfredo Gomes (CB, 2021).

“É mais uma parceria da Prefeitura de Caruaru com a Universidade Federal [de Pernambuco]. Tudo isso com o objetivo de a gente conseguir mais vacinas para o Agreste pernambucano, identificando a possibilidade de novas variantes aqui e comprovando cientificamente para que, baseado em evidências, a gente possa avançar no combate ao coronavírus”, disse a Prefeita Raquel Lyra (CB, 2021).

Também faz parte da estrutura do CB o Laboratório Multiusuário de Micologia Médica Sylvio Campos, referência na pesquisa de fungos de interesse médico para as regiões Norte e Nordeste do país, equipado com maquinário para uso diário de multiusuários oriundos de diversos setores e que atende anualmente aproximadamente 1000 (mil) pacientes com diversas suspeitas clínicas de infecção fúngica para diagnóstico laboratorial micológico de micoses superficiais, subcutânea, profundas e oportunistas (CB, 2021).

Essa estrutura complementar assume uma característica de UE apontada por Clark (1998) como sendo um centro de pesquisa que interage com diversos atores externos, conforme preza Etzkowitz (2000), desde parcerias internacionais, como a Universidade do Minho (Portugal) e Universidade De La Fronteira (Chile), bem como diversos parceiros das esferas público e privadas como Hospital das Clínicas, Hospital Agamenon Magalhães e Hospital Getúlio Vargas, como instituições públicas, e Hospital Esperança, Hospital Real Português e Hospital Memorial São José como instituições privadas, além de também celebrar parceria com o CETENE – Centro de Tecnologias do Nordeste (CB, 2021).

4) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH). O Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH) é formado por oito departamentos e foi assim denominado a partir de 1974, quando resultou da fusão de vários departamentos da antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Pernambuco (FAFIPE), criada em 1950, e do Instituto de Ciências do Homem, inicialmente denominado de Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH,2021). Destaca-se o FAGES, um grupo multidisciplinar de pesquisadores, professores, profissionais e estudantes, dedicado à realização de discussão, pesquisa, ações, cursos, capacitações e assessorias que contribuem para o conhecimento e promovem os direitos múltiplos da população em relação a estes temas (CFCH, 2021). Dentro desse Centro, essa seria a estrutura que mais de aproximararia de uma característica de Universidade Empreendedora pela sua interação multidisciplinar em prol de seus objetivos.

5) Centro de Educação (CE): O Centro de Educação assume como tarefa social reinventar-se e contribuir, contínua e sistematicamente, para a cultura na qual está inserida e necessários conhecimentos científicos e populares, através da pesquisa, do ensino, da extensão e da avaliação de programas sócio-educacionais; estes garantirão, em última instância, a autonomia de decisão da sociedade e sua emancipação, ao mesmo tempo em que se ocuparão do aperfeiçoamento Institucional (CE,2021). Assim como o CFCH, não se identifica explicitamente ações ou elementos que indiquem características de Universidade Empreendedora.

6) Centro de Tecnologias e Geociências (CTG): O Centro de Tecnologia e Geociências resultou da fusão da antiga Escola de Engenharia de Pernambuco, fundada em 1895, com a Escola de Química, Escola de Geologia, ou Laboratório de Ciências do Mar e o Centro de Energia Nuclear, sendo também conhecido como Escola de Engenharia de

Pernambuco (CTG, 2021). Sua estrutura comporta o Instituto de Pesquisa em Petróleo e Energia (LITPEG), que objetiva integrar indústria e academia (ETZKOWITZ, 2000) visando o desenvolvimento de novas tecnologias, fomento à inovação, e formação de recursos humanos para diversas áreas (ETZKOWITZ, 2003) da cadeia produtiva da indústria do petróleo, gás natural, biocombustíveis e energia renovável.

7) Centro de Ciências da Saúde (CCS): O Centro de Ciências da Saúde (CCS) foi criado em 1976 com a fusão de várias escolas superiores do Recife, possuindo 09 (nove) cursos de graduação, bem como formação stricto sensu em Mestrado e Doutorado na área de saúde (CCS, 2021). Apesar da área de saúde estar ligada diretamente ao relacionamento com a sociedade, não identificamos explicitamente características que apontem esse Centro para UE.

8) Centro de Ciências Médicas (CCM): O Centro de Ciências Médicas (CCM) é a unidade institucional localizada no Campus Recife da UFPE que concentra as atividades acadêmicas e administrativas relacionadas com a Medicina. Criado em novembro de 2018, este Centro, também denominado de Faculdade de Medicina do Recife, vem resgatar a história desta centenária faculdade com o intuito de fortalecer a identidade do curso de Medicina, bem como suas instâncias de gestão (CCM, 2021). Assim como o CCS, apesar da ligação próxima da academia com a sociedade, não identificamos neste Centro características de Universidade Empreendedora.

9) Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA): O Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) foi fundado em 1974 com a junção da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Serviço Social e, atualmente, é formado por cinco Departamentos Acadêmicos: Ciências Administrativas, Ciências Contábeis e Atuariais, Economia, Hotelaria e Turismo e Serviço Social (CCSA, 2021). Uma característica de UE apresentada por este Centro é o atendimento à demanda de instituições públicas e privadas já que o CCSA desenvolve pesquisas nas áreas de Planejamento e Política Social, Custos, Marketing e Finanças, Administração Geral, Recursos Humanos, Administração Pública, Administração de Operações e Sistemas de Informações e, ainda, nas áreas de Economia do Setor Público, do Trabalho, Agrícola e Industrial. (CCSA, 2021).

Além dessa característica, o CCSA também confirma o pensamento de Clark (1998) e Etzkowitz (2000) na relação com entes públicos e privados, na busca por outras fontes de

renda, mantendo convênios com Universidades de Londres, Geórgia (USA), Illinois (USA), Cornell (USA), Nova de Lisboa, Beira Interior do Porto, com instituições públicas, como o Banco do Brasil, Petrobrás, Chesf, Eletrobrás e órgãos de apoio financeiro como o CNPq, FACEPE, FINEP, BIRD e CAPES (CCSA, 2021).

#### 10) Centro de Informática (CIN)

“A gente reconhece, por exemplo, o Centro de Informática como um ambiente empreendedor, e aí você tem claro um contexto que foi a criação do Porto Digital, o APL de TIC e a Lei da Informática” [ENT1].

Na definição institucional (CIN, 2021) o Centro de Informática da UFPE oferece cursos com uma ampla infraestrutura para alunos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, sendo o local de origem de diversas empresas de sucesso, que começaram como startups (CHRISMAN; HYNES; FRASER, 1995). Através de parcerias com o setor privado o Centro também vem se firmando como um nome forte nos mercados de trabalho nacional e internacional e, como afirmado na página oficial (CIN, 2021): “Inovação e empreendedorismo permeiam todas as atividades do Centro” (CLARK, 1998; ETZKOWITZ, 2000; BARNES; PASHBY; GIBBONS, 2002).

O Centro de Informática da UFPE é um grande incentivador da formação empreendedora em seus alunos, oferecendo diversas iniciativas que inspiram e auxiliam a criação de projetos inovadores e ações empreendedoras. Em razão disso, alguns dos egressos são fundadores de diversas startups e empresas de sucesso, como InLoco/Incognia, Tempest, Neurotech, InForma, Acqio, Ustore, Joy Street e muitas outras (CIN, 2021).

**O CIN implantou dentro de sua estrutura uma Coordenação de Cooperação e Inovação** para ser uma ponte entre a universidade, o governo, o mercado e a sociedade (ETZKOWITZ, 2000). Seu objetivo é fazer com que a inovação e as tecnologias geradas pela universidade possam chegar às empresas para que seus propósitos sejam cumpridos e gerem frutos para toda a sociedade. Para isso, a Coordenação trabalha para fomentar novas ideias (ETZKOWITZ, 1983; CLARK, 1998), estabelecer parcerias (SUBOTZKY, 1999) e articular soluções inovadoras que possam resolver desafios e problemas apresentados pelas instituições (KIRBY, 2002). Essa interação desenvolvida pela Coordenação gerou impacto no relacionamento entre a universidade, as instituições governamentais e o setor produtivo por meio de parcerias que transformam projetos e pesquisas em resultados práticos, voltados para necessidades reais identificadas no mercado, conforme entende Mets (2015).

Assim, diante das características acima elencadas, não é difícil perceber que o Centro de Informática tem sua estratégia e estrutura organizacional pensada e preparada conforme as características e elementos de diversos teóricos da Universidade Empreendedora, tornando-se referência dentro e fora da UFPE nesse contexto. Inclusive tem em sua estrutura elementos e especializações que a Reitoria também incorpora, a exemplo do que Ruiz e Martens (2019) chamam de escritório de transferência de tecnologia e propriedade intelectual, que no CIN chama-se coordenação de cooperação e inovação. Parece, portanto, uma **replicação estrutural** do CIN para a Reitoria, tendo em vista que no CIN esta estrutura foi desenvolvida antes das mudanças implementadas pelo atual Reitorado.

O quadro 10 sintetiza como os elementos da estratégia Universidade Empreendedora estão presentes no *Campus Recife*.

Quadro 10 - Características de UE no *Campus Recife* à Luz de Clark e Etzkowitz

ELEMENTOS DE UE	INDICAÇÃO
INTERAÇÃO	Apresentando diversos centros acadêmicos e de pesquisa em sua estrutura (ORGANOGRAMA, 2021).
INDEPENDÊNCIA	O <i>Campus Recife</i> está submetido ao posicionamento estratégico oriundo da Reitoria da UFPE.
HIBRIDIZAÇÃO	Observa-se semelhança estrutural nos dez centros do <i>Campus</i> , porém há ações pontuais, como no Centro de Informática, que promove inovações e formatos híbridos em seu funcionamento.
RECIPROCIDADE	Há a percepção de uma estrutura mais “engessada” simbolizada pelos departamentos (ORGANOGRAMA, 2021), com pouca variância em seus funcionamentos.
GESTÃO	Por não haver a figura formal do Diretor do <i>Campus Recife</i> , a análise da gestão perpassa pelo perfil de todos os diretores de centro, não havendo portanto nesse estudo, como mensurar tal avaliação.
INFRAESTRUTURA	Observa-se em diversos Centros do <i>Campus Recife</i> a presença de Laboratórios de Pesquisa.
CAPITAL FINANCEIRO	Principalmente para concessão de bolsas para pesquisadores da graduação e pós-graduação, existem editais específicos de fomento.
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Percebe-se que alguns Centros, a exemplo do Centro de Informática, possuem um relacionamento bem avançado de parcerias com o meio externo, desde a iniciativa pública como privada, outros não, tais como o CFCH, CE, CCS e CCM. Assim, é heterogênea a relação entre os centros e a ideia de Universidade Empreendedora.

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.1.1.3 *Campus* Vitória

“O CAV foi pensando há 15 anos atrás para ser um Centro enxuto” [ENT6].

Criado em 2006 no processo de interiorização da UFPE, o *Campus* de Vitória possui

seis cursos de graduação: Licenciaturas em Ciências Biológicas e Educação Física e Bacharelados em Educação Física, Nutrição, Enfermagem e Saúde Coletiva, além de outros cursos de pós-graduação, possuindo um perfil voltado para a área de saúde (CAV, 2020). O *Campus* Vitória possui uma estrutura nuclear com vocação em seus cursos de graduação e pós-graduação para a área de saúde e de acordo com a minuta de seu Regimento Interno sua principal função é:

“Promover a interiorização da educação superior, nas esferas do ensino, pesquisa e extensão, em áreas transversais do saber, em consonância com os temas transversais do saber, pautado na interprofissionalidade, com vistas à inovação, à internacionalização e à interação com a sociedade” (RCV, 2020, p. 3).

Em 2019, passou por processo eleitoral, no qual foi vencedora a chapa intitulada Empatia & Experiência, composta pelos Professores José Eduardo Garcia e José Antônio Santos, Diretor e vice, respectivamente.

“Eu acredito que a Universidade está passando por um momento de busca de novas alternativas. [...] Tenho notado que a atual gestão do Prof. Alfredo tem esse vies de interagir com outros entes sem perder de vista o caráter público da universidade” [ENT7].

“A inovação passa pela alteração da estrutura organizacional, então se a gente tem uma estrutura mais enxuta, se torna mais eficiente do ponto de vista da economia, dos recursos, para gerar o resultado final e cumprir a sua função. Acho que a universidade de forma geral, tanto o reitorado como as direções vigentes tem buscado a inovação em sua estrutura organizacional” [ENT6].

No programa de gestão para o quadriênio 2019-2023 se identifica explicitamente alguns elementos que admitem esse Campus com características de Universidade Empreendedora, mas especificamente no item “Inovação e Internacionalização”, conforme segue (GARCIA; SANTOS, 2019, p. 9):

- 1) Estimular a participação de pesquisadores e grupos de pesquisa em iniciativas conjuntas de instituições públicas e privadas, do Brasil e do Exterior, demandantes de soluções tecnológicas inovadoras;
- 2) Articular junto à reitoria a oferta de cursos sobre propriedade intelectual e escrita de patentes;
- 3) Incentivar as parcerias internacionais e consolidar as já existentes, com o objetivo de expandir as atividades de cooperação e a maior inserção no cenário científico e tecnológico mundial;
- 4) Fortalecer e ampliar a participação do CAV em redes universitárias internacionais;
- 5) Estimular a ampliação de projetos de cooperação internacional no âmbito de acordos assinados e gerenciados pela CAPES, CNPq e outros órgãos de fomento;

- 6) Apoiar a internacionalização da extensão, especialmente em parceria com países da América Latina e África;
- 7) Incentivar a mobilidade internacional de técnicos, estudantes e docentes do CAV;
- 8) Estimular a oferta de disciplinas eletivas ministradas em outros idiomas na graduação e na pós-graduação.

Apesar de constar essas diretrizes em seu programa de gestão, encontram-se muitas barreiras junto ao corpo docente na tentativa de galgar ações de empreendedorismo e inovação e não conseguem evoluir na temática, pois muitos professores entendem a inovação apenas como algo tecnológico, e talvez pelo perfil dos cursos não consigam até então identificar potencial para inovar ou não tenham interesse para tal, conforme trechos da entrevista:

“A minha impressão é que ainda existe muito dentro da Universidade a ideia de que se a universidade estiver interagindo com instituições privadas, com ou sem fins lucrativos, **ela está se desvirtuando de sua finalidade**, mas na minha opinião isso não é verdade. [...] a nossa universidade ainda precisa avançar um pouco mais nesse aspecto de interagir com outros setores da sociedade. [...] eu pessoalmente acredito que mesmo nas áreas de saúde e educação a interação com a iniciativa privada e outros setores não governamentais é essencial” [ENT6].

“**O CAV ainda não está inserido em nenhum ecossistema de inovação**, mas nós como gestores temos muito interesse em fomentar essa ação de inovação. [...] Esse conceito de inovação ainda é um pouco obscuro pra muitos dos nossos colegas docentes” [ENT6].

“**Quando a gente fala de inovação, esse é o maior entrave as pessoas entenderem o que é inovação**, no final das contas, o CAV ele faz, a maioria dos professores eles fazem bastante inovação, tem bastante práticas inovadoras, mas quando a gente pergunta se ele faz inovação, na cabeça dele entra só inovação tecnológica, aí inovação no ensino, pesquisa e projetos de extensão a gente termina escanteando” [ENT7].

“**Há uma resistência muito grande no CAV, tanto de professores como de alunos, para investimentos da iniciativa privada**. É aquele discurso que a universidade pública tudo tem que ser de graça, não entra dinheiro privado e tal, e isso dificulta um pouquinho essa captação de recursos” [ENT6].

Uma estratégia da gestão, só percebida neste Campus e já citada nesse estudo, é a interprofissionalidade, processo no qual estudantes de um determinado curso vivenciam seu dia-a-dia juntamente com profissionais de outros cursos. Trata-se de uma experiência inovadora dentro do currículo acadêmico que admite essa ação como característica de Universidade Empreendedora (CLARK, 2006), conforme trecho da entrevista:

“A gente teve aqui uma experiência exitosa no Programa Interprofissional. [...] isso aqui é uma tendência das universidades em trabalhar com a interprofissionalidade, que são os estudantes interagindo com estudantes de outros cursos no que diz

respeito as suas áreas de atuação” [ENT6].

Destaca-se que até então não havia Organograma do CAV publicado, de forma que os achados dispostos dizem respeito às análises das entrevistas e leitura de documentos. O quadro 11 sintetiza as características do CAV na perspectiva da UE.

Quadro 11 - Características de UE no *Campus* Vitória à luz de Clark e Etzkowitz

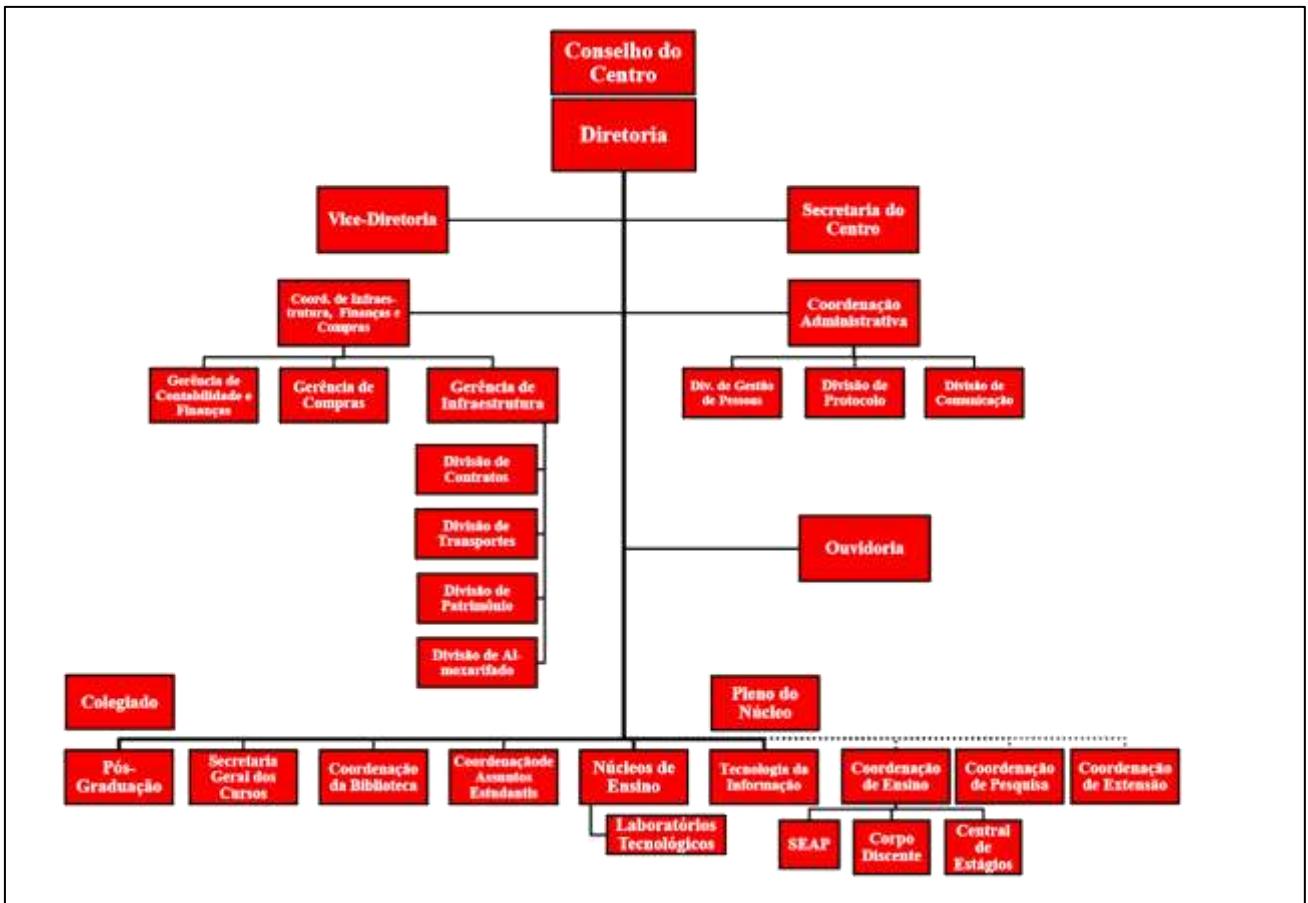
ELEMENTOS DE UE	INDICAÇÃO
INTERAÇÃO	Apresenta uma estrutura nuclear enxuta sem interações relevantes.
INDEPENDÊNCIA	O <i>Campus</i> Vitória está submetido ao posicionamento estratégico oriundo da Reitoria da UFPE.
HIBRIDIZAÇÃO	Existe a concepção da interprofissionalidade.
RECIPROCIDADE	Há a percepção de pouca variância no seu funcionamento.
GESTÃO	Observa-se uma percepção dos atuais Diretores em acreditar em uma gestão mais inovadora.
INFRAESTRUTURA	Observa-se a presença de Laboratórios de Pesquisa.
CAPITAL FINANCEIRO	Não foi identificada ações de captação de recursos externos.
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Percebe-se dificuldade em fomentar parcerias.

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.1.1.4 *Campus* do Agreste

O *Campus* do Agreste foi o primeiro campus da UFPE no interior de Pernambuco, tendo sido inaugurado em março de 2006, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado (CAA, 2020). O *Campus* do Agreste é composto pelo Centro Acadêmico do Agreste, que por sua vez é formado por seis Núcleos: Ciências da Vida, Formação Docente, Gestão, Tecnologia, Design e Comunicação e Interdisciplinar em Ciências Exatas e da Natureza, entre outras estruturas, conforme organograma abaixo:

Organograma 5 – Organograma CAA



Fonte: CAA (2020).

Em 2019, assim como a Reitoria e o *Campus* Vitória, o *Campus* do Agreste também passou por processo eleitoral, tendo vencido o pleito a Chapa Juntos Somos Mais (ALCOFORADO NETO; SILVA, 2019). Em seu plano de gestão, observam-se diversas características de elementos de Universidade Empreendedora, tais quais:

- 1) *Ensino, Pesquisa e Extensão*: apoiar as atividades de cooperação acadêmica, interna e externa, oportunizando maior interação entre graduação e pós-graduação; apoio à criação de bacharelados interdisciplinares; fortalecer o relacionamento com a Diretoria de Inovação da PROPESQI, visando projetos de inovação tecnológica; ampliar o relacionamento com as agências de fomento; fortalecer a integração da UFPE com a sociedade; prospectar novas fontes de fomento; consolidar a implantação da INCUBAGRESTE (Incubadora de Empresas do Agreste); apoiar Empresas Juniores; ampliar disciplinas interdisciplinares como Projetão e Direitos Humanos.
- 2) *Inovação e Internacionalização*: Consolidar parcerias com universidades da América Latina, África e Ásia; promover capacitação do corpo-técnico em língua inglesa; realização de seminários anuais de inovação no ensino para difusão de novas práticas pedagógicas; ampliar o Projetão em parceria com UPE, IFPE e SEBRAE; Criar o Projetão 2, com foco na Incubagreste; fazer Hackatons temáticos em parceria com o mercado.
- 3) *Autonomia Universitária*: Criação do Campus do Agreste itinerante para aproximar a UFPE dos municípios com cursos, projetos e serviços.

- 4) *Governança e Gestão Universitária:* Consolidação da nova estrutura organizacional com aprovação do Regimento Interno; maior conexão do Campus do Agreste com parceiros locais.
- 5) *Relações com a Sociedade Civil:* Criação do Conselho Social.

Além desses aspectos, outros elementos indicam características de Universidade Empreendedora conforme Guerreiro e Urbano (2011), uma vez que o Campus do Agreste tem concebido e liderado ações de fomento ao empreendedorismo e inovação na cidade de Caruaru e região, conforme trechos da entrevista:

“Então acho que a gente conseguiu atuar em algumas frentes importantes para a sociedade e mostrou que a universidade está junto não somente no ensino de qualidade, mas também para contribuir com conhecimento científico, com a pesquisa, com a inovação e também com ações de extensão que possam contribuir diretamente com a sociedade com o que ela mais precisa em cada momento” [ENT2].

“A gente consegue ter uma diversidade cultural e que traz uma riqueza gigante para esse Campus do Agreste, então aqui a gente tem conseguido avançar bem. E no plano de empreendedorismo eu diria que a gente deu aí passos gigantes nesses últimos tempos: a gente conseguiu consolidar parceria com o SEBRAE, com o Armazém da Criatividade, Porto digital, com a UPE que tem cursos importantes que a gente não tem aqui como a área de sistema de informação. Com essa parceria a gente conseguiu criar um consórcio que está trabalhando em diversas frentes, participando de forma conjunta no edital do locus de informação, e está com o projeto montado para 2021 com diversas ações de pré- incubação, de incubação e de sensibilização, como os desafios, o projetão e várias ações para formar empreendedores aqui para Caruaru e região” [ENT2].

O Campus do Agreste faz parte de um grande Ecossistema de Inovação, como entende Clark (2006) e Etzkowitz (2000), inserido na região e que contempla instituições como UPE, SEBRAE, Armazém da Criatividade (Porto Digital), SESI, SESC, SENAI, dentre outras, e participa, junto à Prefeitura Municipal de Caruaru, do Conselho de Ciência, Tecnologia e Inovação para fomentar projetos e iniciativas de empreendedorismo e inovação na região (MAGALHÃES, 2020). Também tem presença no REPE, Rede de Ecossistemas de Pernambuco, gerida pela SECTI – PE (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo de Pernambuco). Vale destacar que na REPE existem dois assentos para a UFPE: um é para membro da Reitoria e o outro para membro do *Campus* do Agreste, o que demonstra o reconhecimento do potencial inovador e liderança empreendedora (CLARK, 1998) desse *Campus*.

“A gente participa do REPE que é uma Rede de Ecossistema de Inovação do Governo do Estado. A gente tem diversos professores e eu também faço parte da rede em que estamos mapeados. O Campus do Agreste ele está credenciado como o espaço de inovação em Pernambuco. Então a gente tem conseguidos avanços importantes para essa área de inovação e eu digo para você Caruaru é um caso de

“... sucesso hoje nos encontros que a gente faz e no REPE há sempre elogios do que tem sido feito no Campus do Agreste em relação a esse ecossistema”. [ENT2]

“Existe a compreensão do REPE do governo do Estado de não olhar o Campus do Agreste e a UFPE como uma única unidade, mas UFPE como uma unidade, e também visualizar o Campus do Agreste” [ENT2].

Em outra entrevista, falou-se de uma iniciativa do Campus do Agreste acerca da implantação de um novo formato curricular para um bacharelado interdisciplinar:

“Nós temos pensado em Bacharelados Interdisciplinares em Caruaru e espero que esse projeto prospere, pois acho que nós temos que experimentar pedagogicamente essa nova forma de fazer a formação. [...] A experiência com os Bacharelados Interdisciplinares tem sido uma realidade que devemos estudar mais e aprofundar o entendimento para fazer essa conexão com a sociedade em geral” [ENT8].

Essa colocação aponta o que Clark (2006) percebe como elemento de Hibridização na Universidade Empreendedora, uma vez que a instituição busca a inovação em seus currículos e programas com vias de um melhor posicionamento perante a sociedade. Tal expectativa foi confirmada com a implantação e abertura do Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia pelo NICEN (Núcleo Interdisciplinar de Ciências Exatas e da Natureza) como novo curso de graduação a partir de 2022 (G1 Caruaru, 2021), indicando mais uma vez que o pensamento estratégico dos gestores, que promovem essas adequações na estrutura organizacional da universidade, aponta para iniciativas de UE.

Quadro 12 - Características de UE no *Campus Agreste* à luz de Clark e Etzkowitz

ELEMENTOS DE UE	INDICAÇÃO
INTERAÇÃO	Há uma forte interação do <i>Campus</i> com o meio externo, seja através da presença do Diretor no Conselho Municipal de Tecnologia de Caruaru bem como no SECTI do estado, como também junto ao Porto Digital através do Armazém da Criatividade.
INDEPENDÊNCIA	O <i>Campus Agreste</i> está submetido ao posicionamento estratégico oriundo da Reitoria da UFPE.
HIBRIDIZAÇÃO	Existe a concepção de formato híbrido na disciplina eletiva “Projetão”, que agrupa discentes e docentes de todos os cursos do <i>Campus</i> , bem como inovação de programas, a exemplo da implantação do PPGIC, Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo, promovendo a interiorização do ensino <i>Stricto sensu</i> multiprofissional para o Agreste.
RECIPROCIDADE	Houve em 2019 a aprovação do novo Regimento Interno do Campus do Agreste, promovendo novas adequações estruturais, incluindo a criação da Assessoria de Inovação.
GESTÃO	Percebe-se no plano de gestão da atual Diretoria do Campus um posicionamento inclinado ao empreendedorismo e inovação.
INFRAESTRUTURA	Observa-se a presença de Laboratórios de Pesquisa e projeto para seguimento à incubação de empresas e inserção do parque tecnológico.
CAPITAL FINANCEIRO	Há ações de captação de recursos externos junto ao SEBRAE, FACEPE e Porto Digital.
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Forte entendimento da gestão na busca em fomentar parcerias junto ao governo e mercado.

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.1.1.5 *Campus Centro*

O Campus Centro de Tecnologias Criativas será dedicado à formação de pessoas e produção, difusão de conceitos, recursos e tecnologias orientados às assim chamadas indústrias criativas, com estreita articulação com a área correspondente do Sistema Pernambucano de Inovação, que já conta com diversos equipamentos e iniciativas (públicas e privadas) estabelecidas no centro antigo da cidade (UFPE FUTURO, 2019, p. 55).

Esse Campus possui uma localização privilegiada, distribuídos em diversos prédios históricos no centro da cidade do Recife. Essa característica permite a proximidade e interação com diversos agentes econômicos e produtivos associados a diferentes áreas do conhecimento, promovendo atividades de futuro, impactadas pelas tecnologias de informação e comunicação digitais, com enfoque na economia criativa (CENTRO, 2020).

Essa visão oportunizada nesse *Campus* remete a características de Universidade Empreendedora ditas por Etzkowitz (2000), que promove uma interação da instituição com a sociedade e mercado, bem como favorece o surgimento de parcerias que fomentam um ecossistema empreendedor.

Este Campus contempla o Centro de Ciências Jurídicas além de outras estruturas, essas ligadas à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura: “foi concebido para abrir, como prioridade, atividades de extensão e investigação, para provar que as questões do mundo real, quando submetidas a uma reflexão interdisciplinar consistente e criativa, permitem a compreensão e resolução de problemas considerados críticos e estratégicos e, consequentemente, constituir novas estruturas de formação do conhecimento nas áreas de graduação e pós-graduação” (CENTRO, 2020).

Nessa estrutura, está instalado o CCJ – Centro de Ciências Jurídicas – da UFPE, que contempla o Curso de Direito da instituição. Além do prédio do palácio histórico, a Faculdade de Direito do Recife também ocupa o prédio da Pós-Graduação (CCJ, 2021). O quadro 13 resume as características da UE no campus Centro.

Quadro 13 - Características de UE no *Campus Centro* à luz de Clark e Etzkowitz

ELEMENTOS DE UE	INDICAÇÃO
INTERAÇÃO	A concepção ideal do <i>Campus Centro</i> dar-se-á prioritariamente na relação da Universidade com os entes externos à instituição.
INDEPENDÊNCIA	O <i>Campus Centro</i> está submetido ao posicionamento estratégico oriundo da Reitoria da UFPE.
HIBRIDIZAÇÃO	Apesar do CCJ possuir uma estrutura departamental similar aos demais Centros do <i>Campus Recife</i> , as demais unidades do <i>Campus Centro</i> tem a intenção de promover constantemente a inovação e e formatos em sua estrutura acadêmica.
RECIPROCIDADE	Pela característica focada na Economia Criativa, é de se esperar que haja uma perspectiva de mudanças e readequações contínuas.

GESTÃO	Espera-se na figura do Coordenador do <i>Campus</i> Centro qualidades inerentes ao perfil dessa estrutura extremamente empreendedora.
INFRAESTRUTURA	Observa-se a presença de Centros de atendimento à sociedade e também Centro de pesquisa e laboratórios.
CAPITAL FINANCEIRO	Há ações de captação de recursos externos através dos Centros Culturais e editais de locação de espaços para estacionamentos e cafés.
ECOSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Forte entendimento na inserção do ecossistema criativo da região central do Recife e na busca em fomentar parcerias para atividades de pesquisa e extensão prioritariamente.

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.1.1.6 *Campus* Goiana

O *Campus* Goiana de Tecnologias Avançadas constitui iniciativa inovadora não apenas pelo impacto territorial que se espera causar nesta região do estado tradicionalmente orientada para a produção de açúcar (UFPE FUTURO, 2019).

Algumas características de Universidade Empreendedora são percebidas em diversos pontos desse projeto, tais quais:

- 1) Pretende-se que seja um campus radicalmente inovador que pode dar partida a uma futura cidade universitária, ancorada em conceitos e princípios consistentes com as tendências de futuro, na Zona da Mata Norte do estado.
- 2) O *Campus* Goiana deverá ser inovador por força das temáticas em que se especializará – Tecnologias Avançadas– e, particularmente, em termos dos métodos de ensino-aprendizagem e de produção de conhecimento e, por consequência, do perfil do profissional que se deseja formar.
- 3) As carreiras a serem previstas não deverão ser permanentes, podendo sofrer mudanças conforme a evolução de paradigmas tecnológicos exigirem.
- 4) A trajetória a ser trilhada pelo(a) estudante no *Campus* Goiana envolve, assim, a compreensão de que o profissional do século XXI sabe aliar capacidade de aprendizagem e conhecimento técnico com espírito crítico e consciência de que não apenas a vida em sociedade avança com a diversidade de visões de mundo e culturas, mas também a criatividade e o próprio progresso técnico.
- 5) O perfil profissional pretendido detém visão de mundo mais ampla, capaz de contextualizar e transpor os limites de suas habilidades tecnológicas, e de associar capacidade de aprendizagem e mentalidade para formação contínua com sensibilidade para a história e geografia de seu território e de sua gente, ao lado de **capacidade empreendedora**, criatividade e responsabilidade social.
- 6) Espera-se que as experiências inovadoras de universidade em Goiana fertilizem as estruturas mais tradicionais presentes nos demais campi da UFPE, assim como a criatividade organizacional da Universidade como um todo, qualificando os docentes, alunos e técnico-administrativos para atuar de forma cooperativa.

Apesar do planejamento, ainda não há, até então, previsão da implantação do *Campus* Goiana de Tecnologias Avançadas, conforme dito em entrevista:

“O *Campus* Goiana depende muito a sua materialização de uma ação do governo federal. Para que ele seja implementado nós precisaríamos de vagas para professores, vagas para o pessoal técnico-administrativos e trataríamos das demais dimensões [...] com a mudança de Governo esse projeto não teve segmento” [ENT8].

No quadro 14 resumem-se as características da UE para o projeto campus Goiana e, embora figura atualmente como projeto, revela a preocupação da UFPE em se ajustar às demandas sociais e, como resultado, projeta ações considerando a flexibilização e ajuste da estrutura para alcançar resultados diferentes.

Quadro 14 - Características de UE no *Campus Goiana* centro à luz de Clark e Etzkowitz

ELEMENTOS DE UE	INDICAÇÃO
INTERAÇÃO	A concepção ideal do <i>Campus Goiana</i> dar-se-á prioritariamente na relação da Universidade com os entes externos à instituição.
INDEPENDÊNCIA	O <i>Campus Centro</i> está submetido ao posicionamento estratégico oriundo da Reitoria da UFPE.
HIBRIDIZAÇÃO	O currículo e formato organizacional acadêmico desse <i>Campus</i> será inovador de forma a tender as demandas do mercado do futuro, mesclando currículos e estruturas curriculares.
RECIPROCIDADE	Haverá características de renovação contínua dos currículos de acordo com as necessidades oriundas a cada momento.
GESTÃO	Espera-se na figura do Diretor do <i>Campus Centro</i> qualidades inerentes ao perfil dessa estrutura extremamente inovadora e empreendedora.
INFRAESTRUTURA	Observa-se a presença de elementos como incubadora de empresas, parque tecnológico, centros de pesquisa e laboratórios.
CAPITAL FINANCEIRO	Haverá captação de recursos externos através de parcerias com o poder público e iniciativa privada.
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR E PARCERIAS	Forte entendimento na inserção do ecossistema empreendedor da região da Mata Norte do Estado de PE.

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.1.1.7 Comparativo Entre as Instâncias da UFPE

Após elencar e entender tanto a dinâmica local quanto a inclusão dos vários *Campi* na proposta estratégica da UFPE, com suas peculiaridades e variâncias estratégico-estruturais, é possível compor um quadro comparativo elucidando elementos discutidos acerca de Universidade Empreendedora, à luz de Clark (1998) e Etzkowitz (2009), apresentando no quadro 15.

Quadro 15 – Comparativo de UE na estrutura muticampi à luz de Clark e Etzkowitz

INSTÂNCIAS X UE	REITORIA	CAMPUS RECIFE	CAMPUS CENTRO	CAMPUS GOIANA*	CAMPUS VITÓRIA	CAMPUS AGRESTE
<b>INTERAÇÃO</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
<b>INDEPENDÊNCIA</b>	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<b>HIBRIDIZAÇÃO</b>	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>RECIPROCIDADE</b>	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
<b>GESTÃO</b>	Sim	Não se aplica	Sim	Sim	Não	Sim
<b>INFRAESTRUTURA</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial	Sim
<b>CAPITAL FINANCEIRO</b>	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Não	Parcial
<b>ECOSSISTEMA</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

<b>EMPREENDEDOR E PARCERIAS</b>						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

\*Elementos identificados com base na proposta do Projeto do Campus Goiana.

Fonte: O Autor (2022).

Com isto, percebe-se que já há na UFPE uma percepção macro como Universidade Empreendedora. Porém é visível também que algumas instâncias têm buscado mais por esse caminho, um esforço de liderança empreendedora, a exemplo do CIN e *Campus* do Agreste, enquanto outras instâncias esbarram, por exemplo, na dificuldade em firmar parcerias em decorrência de uma falta de especialização na estrutura para abarcar essa estratégia, como o *Campus* Vitória.

Percebe-se na instância INDEPENDÊNCIA total ausência em todas as estruturas assim como característica similar no CAPITAL FINANCEIRO, que se tratando de uma Autarquia Pública Federal a gestão estará sempre conectada e submissa aos preceitos da legislação vigente e das decisões políticas das hierarquias superiores, o que explica e justifica essa ausência. Mesmo assim, diante dessa submissão legal e regimentar, o CIN incorporou em sua estrutura um escritório de transferência de tecnologia e propriedade intelectual (RUINZ; MARTENS, 2019), chamado de Coordenação de Cooperação e Inovação, internalizando uma função que se vincula umbilicalmente com o *modus operandi* do CIN e de sua formação, pesquisa e atuação junto a outros setores da sociedade. Assim, a independência desejada parece que é esforço individual dos centros e, no limite, dos membros da gestão, visto que a dependência é legal, mas há espaço para buscar receitas, projetos e lampejos de independência, como fez o CIN.

Curiosamente, embora condizente com a inclinação histórica assumida pela UFPE nos últimos anos, é possível perceber que a única instância presente (ao menos parcialmente) em todos os *Campi* estudados é a INFRAESTRUTURA voltada à estratégia da Universidade Empreendedora, fato este que corrobora o potencial empreendedor da UFPE neste âmbito, pois já se apresenta estruturada para atender às estratégias vinculadas ao conceito de UE, conforme prevê Clark (1998) e Etzkowitz (2009).

Vale destacar que, além dos aspectos já relacionados no direcionamento à UE, existe a presença de Empresas Juniores na instituição. Essas organizações não estão presentes na concepção de Clark (1998) e Etzkowitz (2009), mas aparecem em Leite (2015) e certamente possuem características que extrapolam a vivência tradicional acadêmica e corroboram para uma Universidade mais empreendedora. Assim, segue abaixo levantamento das Empresas Juniores em atividade na UFPE em 2021:

Quadro 16 – Empresas juniores UFPE

CAMPUS	EMPRESA JUNIOR	CURSO
RECIFE	ACE	Administração, Ciências Contábeis e Economia
	ARCO	Arquitetura e Engenharia Civil
	BENS Soluções Sustentáveis	Multiprofissional
	CiTi	Ciência da Computação, Engenharia da Computação e Sistemas de Informação
	ELEMENTUS	Engenharia Química, Engenharia de Alimentos e Química Industrial
	EIXO	Engenharia Mecânica
	ETHOS	Psicologia
	INFOCO	Gestão da Informação
	MINERA	Engenharia de Minas
	PLANTUR	Hotelaria e Turismo
	PRISMA	Engenharia Civil
	SETI	Biblioteconomia
	WATT	Engenharia Elétrica e Engenharia de Automação e Controle
AGRESTE	PÓRTIS	Engenharia Civil
	AGRESTE	Administração e Economia
	CICLO	Engenharia da Produção
VITÓRIA	MERAKI	Enfermagem
CENTRO		NÃO HÁ

Fonte: O Autor (2022).

Mas, então, o que faltará para a UFPE ser plenamente percebida como uma Universidade Empreendedora, tanto pela sociedade quanto por seus integrantes, e atender aos anseios do novo corpo diretivo – novo reitorado? Entende-se nas próximas seções que a relação entre estratégia e estrutura nessa pesquisa revisita a teoria de Chandler e Mintzberg e nos evoca a novas provocações e conceitos.

#### 4.2 AS UFPE'S E SUA PECULIAR COMPLEXIDADE ESTRUTURAL: UMA COEXISTÊNCIA ESTRUTURAL COM MÚLTIPLAS HIBRIDIZAÇÕES INTERNAS

Em 2019, a Reitoria e *Campus* do Agreste e Vitória passaram por processo eleitoral para Reitor e Diretores respectivamente, que eclodiu como “gatilhos” para que diversas propostas de ações estratégicas fossem promovidas pelos candidatos. Aos que foram eleitos seus planos de Gestão 2019-2023 exercem a função de indicar contingências, como sugere Chandler (1962), que indicariam possíveis adequações na estrutura organizacional para um melhor atendimento ao que fora proposto.

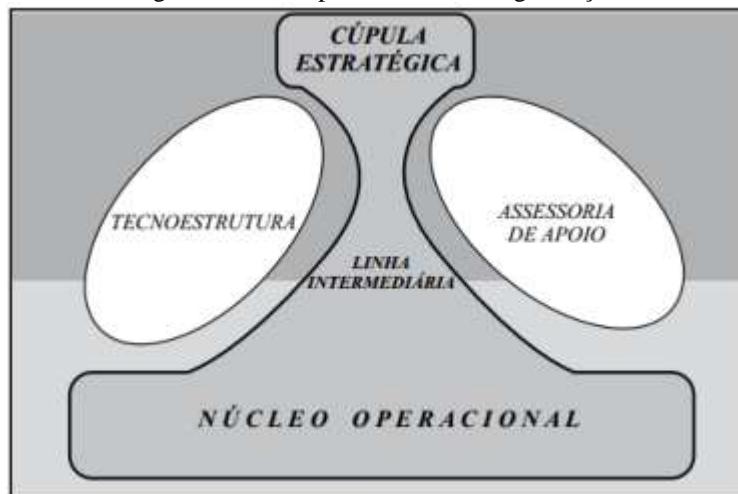
Algumas dessas mudanças estruturais foram identificadas na seção anterior como elementos de Universidade Empreendedora. Assim, busca-se entender de que forma essas

influências ambientais promoveram ajustes (CHANDLER, 1962), bem como identificar, segundo a Teoria das Cinco Configurações de Mintzberg (2008), as estruturas organizacionais e suas funções e peculiaridades nos diversos *Campi* estudados a partir das partes-chaves da organização.

Assim, utilizando o modelo das Cinco Configurações Estruturais proposto por Mintzberg (2008), que identifica, além de outros atributos, cinco partes-chaves da organização, identificar quais atores e instâncias estão nele alocados, conforme análise nos documentos oficiais e entrevistas. A ideia é a partir da compreensão dos esforços em direção à estratégia de UE reconhecer a estrutura com elemento central para o alcance dos objetivos definidos.

Para tal análise, a seguir trazem-se os principais atores pertencentes à estrutura organizacional da UFPE: a) Docentes; b) Técnico-administrativos; c) Discentes. Nesse estudo baseado nas Cinco Configurações Estruturais de Mintzberg (2008) elencamos as partes-chave da organização: Cúpula estratégica, Linha intermediária, Núcleo operacional, Tecnoestrutura e Assessoria de apoio, conforme abaixo:

Figura 9 – Cinco partes-chave da organização



Fonte: Mintzberg (2008).

Na Cúpula estratégica, identifica-se a Reitoria e Conselhos Superiores, bem como Diretores de Campus ou Centros quando na análise particular dessa estrutura, conforme trechos do Estatuto (2019):

Art. 9º São órgãos da Universidade Federal de Pernambuco:

I - de deliberação superior:

- a) o Conselho Universitário (CONSUNI), instância máxima da Universidade;
- b) o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), colegiado superior de integração da atividade acadêmica;

c) o Conselho de Administração (CONSAD), responsável pela jurisdição superior da gestão administrativa, financeira e patrimonial;

d) o Conselho Fiscal (CONFIS), órgão de fiscalização econômico-financeira.

Art. 29. A Reitoria, órgão de administração geral, supervisiona e controla a execução das atividades da Universidade, competindo-lhe, para esse fim, estabelecer as medidas regulamentares cabíveis.

No Núcleo operacional está o Corpo Docente, responsável pela atividade-fim principal da instituição (ESTATUTO, 2019), como se vê no art. 106 quando estabelece que “Entende-se por atividades de magistério as: I - pertinentes ao ensino, à pesquisa, e à extensão”.

Na Tecnoestrutura pode-se indicar a presença das Pró-reitorias de graduação, pós-graduação, extensão e cultura, pesquisa e inovação, que possuem ligação com a atividade exercida pelo Núcleo operacional e atuam na padronização dos processos de trabalho (ESTATUTO, 2019):

Art. 37. O Reitor nomeará pró-reitores para exercerem funções de assessoramento superior e coordenação de áreas específicas do ensino, da pesquisa, da extensão, do planejamento, do orçamento, das finanças, da gestão de pessoas, da gestão administrativa, dos assuntos estudantis e da comunicação e tecnologia da informação.

**Parágrafo único.** Os pró-reitores serão nomeados, preferencialmente, dentre os servidores da Universidade sob regime de trabalho de tempo integral ou de dedicação exclusiva e exercerão suas funções por delegação, na forma disciplinada pelo inciso X do art. 33, ou de acordo com as disposições do Regimento Geral da Universidade e do Regimento da Reitoria.

Na linha intermediária, atuando na relação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, encontram-se os Diretores de Campus, Centro e Coordenadores de Núcleos e Cursos (ESTATUTO, 2019):

“Do Diretor do Campus:

Art. 45. São atribuições do diretor de Campus:

I - representar o Campus em juízo e fora dele;

II - administrar e fiscalizar as atividades do Campus.

[...]

Art. 57. São atribuições do diretor de Centro Acadêmico:

I – administrar e representar o Centro Acadêmico;

II – convocar e presidir as reuniões do Conselho Acadêmico”.

Por fim, na Assessoria de apoio, percebem-se as demais pró-reitorias, bem como a classe de técnico-administrativos (ESTATUTO, 2019):

Art. 112. As atividades do corpo técnico-administrativo da Universidade são:

I - as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico e administrativo e operacional às atividades fins da universidade: ensino, pesquisa e extensão, necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais;

II– as inerentes ao exercício de gestão, assessoria e assistência à própria instituição, obedecendo a este Estatuto e ao Regimento Geral da Universidade.

Observa-se que até então não se viu a presença da categoria **Discente** em nenhuma das estruturas. Porém, poderão ser identificados ao assumir papel de representatividade junto aos Conselhos superiores e Colegiados, ou quando eventualmente ocupam posição de bolsistas em atividades de apoio. Os Técnico-administrativos também atuam de forma eventual nos Conselhos Superiores e Colegiados dentro de sua representatividade, conforme trechos do Estatuto (2019):

Art. 109. O corpo discente terá representação, com direito a voz e a voto, nos órgãos colegiados da Universidade e das unidades acadêmicas, conforme definido neste Estatuto e no Regimento Geral.

Art. 113. Os técnicos administrativos estarão representados nos órgãos colegiados, com direito a voz e voto, conforme determina este Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, dos Campi e dos Centros Acadêmicos.

Diante disso, no quadro 17 apresenta-se a relação entre as principais categorias de profissionais da coletividade acadêmica com as partes-chave da organização de Mintzberg (2008):

Quadro 17 – Categorias profissionais x partes-chave da organização

	Cúpula Estratégica	Tecno Estrutura	Núcleo Operacional	Linha Intermediária	Assessoria de Apoio
Docentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Técnico-Administrativos	Eventual	Eventual	Não	Eventual	Sim
Discentes	Eventual	Não	Não	Não	Eventual

Fonte: O Autor (2022).

Curioso observar que os **Docentes estão presentes nas cinco partes-chave** previstas por Mintzberg (2008), mas no que ele chama de Núcleo Operacional identifica-se a base das atividades-fim da Universidade (ensino-pesquisa-extensão) em seus *Campi*, composta **exclusivamente** pelo Corpo Docente da instituição.

Assim, a forte presença do corpo docente nas principais ações e decisões da Universidade, confirmada nas entrevistas e Estatuto da UFPE (2019), também é uma característica pertinente à UFPE, resultado semelhante ao encontrado por Moreita *et al* (2019, p. 17) quando reconhecem “a forte autonomia do núcleo operacional da UFC, representado essencialmente por professores, foi bastante enfatizada por todos entrevistados”.

Também foi percebido em distintas falas, que os docentes devem estar na condução dos processos, o que implica em afirmar que na UFPE a parte-chave da organização que assume essa função está no Núcleo Operacional (MINTZBERG, 2008).

“No CAV são 136 (cento e trinta e seis) gestores, os quais tem total autonomia para tomar suas decisões” [ENT6]

“Tudo que concerne à realização de um projeto complexo na área de pesquisa tem que envolver diretamente os Professores e pesquisadores que fazem a liderança [...] é criar as condições institucionais para que essas iniciativas sejam realizadas” [ENT8].

Essa característica aponta, ainda segundo Mitzberg (2008), para uma Configuração Estrutural conhecida por **Burocracia Profissional**, cujo mecanismo de coordenação entende-se por **Padronização de Habilidades**. Isso se confirma na medida em que no corpo docente, atores principais do Núcleo Operacional, tem-se a padronização do trabalho, ou como Moreira *et al* (2019, p. 6) comentam “trata-se da padronização do próprio trabalhador, ou seja, quando suas habilidades são padronizadas por meio um treinamento específico exigido para a execução do trabalho”.

Entende-se nesse caso por “treinamento específico” as etapas do concurso público de provas e títulos para ocupar o cargo de Docente na UFPE, que contempla além da análise curricular dos candidatos, prova escrita e didática, criando certo padrão do perfil buscado, conforme Estatuto (2019):

Art. 103. A admissão no quadro permanente do magistério federal da Universidade dependerá de aprovação em concurso público de provas e títulos, conforme legislação vigente e o disposto em norma do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Além disso, integra a dimensão de treinamento específico o percurso formativo exigido para integrar esse cargo/papel, ou seja, formação de nível superior e pós-graduação *stricto sensu*, de modo que os perfis, embora diversos em formação, possuem uma mesma trilha formativa, convivem em tipos semelhantes de estrutura organizacional por ao menos seis anos e incorporam, em maior ou menor grau, o *modus operandi* da instituição “universidade”.

Segundo o Art. 10 do Estatuto (2019), o principal órgão decisório da Universidade é composto por:

Art. 10. O Conselho Universitário (CONSUNI), órgão máximo de deliberação da Universidade, é integrado pelos seguintes membros:

I - reitor, como presidente;

II - vice-reitor;

III - presidentes das Câmaras de Graduação e Ensino Básico, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e Cultura do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

IV - diretores e vice-diretores dos Campi do interior;

V - diretores e vice-diretores de Centros Acadêmicos;

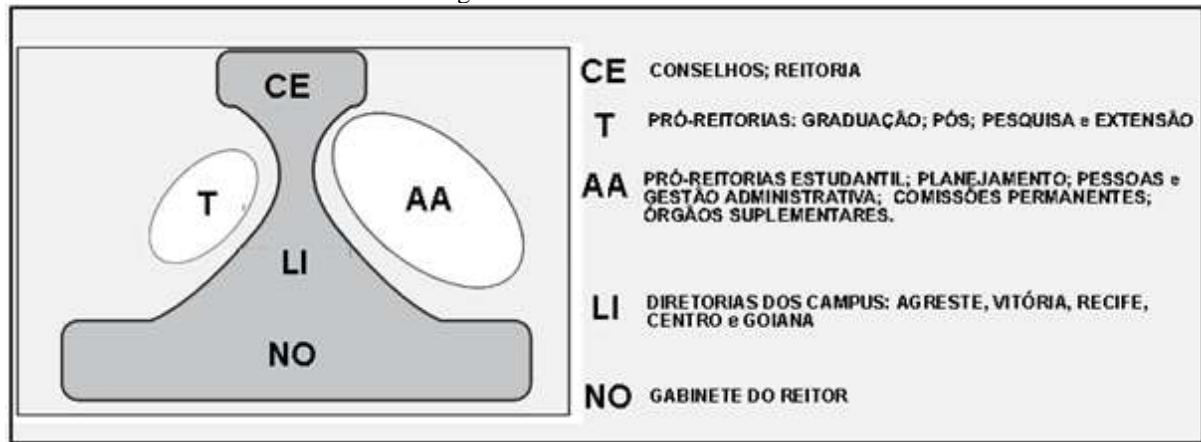
É fato que os Docentes, além de ocuparem o Núcleo Operacional, também acumulam espaço na Cúpula Estratégica, fato este atípico ao analisado por Mintzberg (2008) em suas configurações tipo-ideal, que por ventura pode acentuar dificuldades adicionais quando da mudança estratégica e estrutural, uma vez que os tomadores de decisões, nesse caso, são os principais impactados e condutores das mudanças.

Dito isto, reconhece-se no geral a UFPE em termos de comportamento padrão como uma **Burocracia Profissional**, dado sua atividade-fim e os atores que a exercem, porém, segue-se o estudo identificando as estruturas na Reitoria e demais *Campi* à análise “Mintzberiana”, percebendo características inerentes a cada instância uma vez que possuem estruturas ligeiramente distintas entre si.

#### 4.2.1. Reitoria

Tomando por base as características das cinco configurações de Mintzberg (2008), especificamente focando nas partes-chave da organização (CE – Cúpula Estratégica; T – Tecnoestrutura; AA – Assessoria de Apoio; LI – Linha Intermediária; NO – Núcleo Operacional), elaborou-se o diagrama apresentado na figura 10 em que se analisa o Organograma atualizado da instituição (UFPE, 2021) e Estatuto UFPE (2019).

Figura 10 – Partes-chave reitoria



Fonte: O Autor (2022).

No ápice estratégico da UFPE identifica-se a Reitoria (Reitor e Vice-Reitor), Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho de

Administração (CONSAD), Conselho Fiscal (CONFIS) e Conselho Social (CONSOL), conforme extrato do Estatuto da UFPE (ESTATUTO, 2019):

Art. 9º São órgãos da Universidade Federal de Pernambuco:

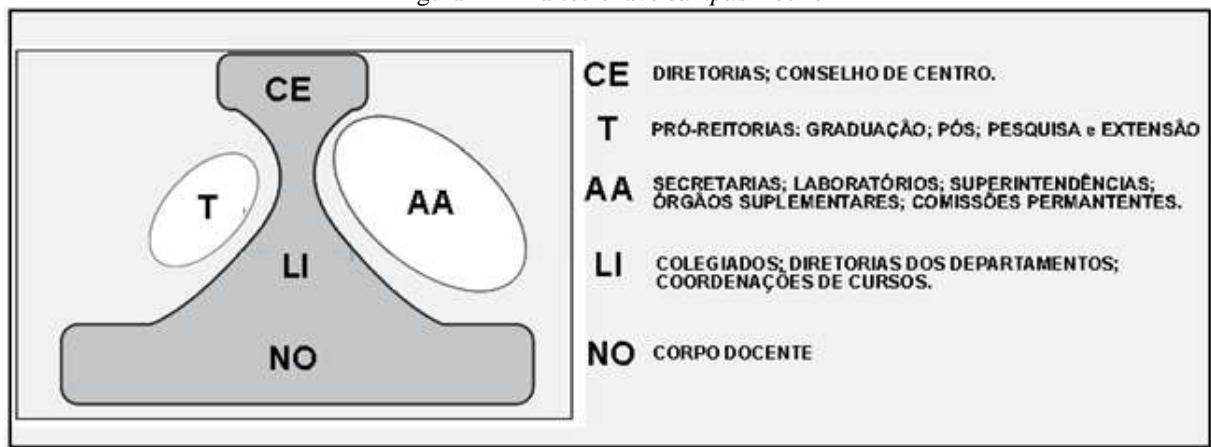
I - de deliberação superior:

- a) o Conselho Universitário (CONSUNI), instância máxima da Universidade;
- b) o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), colegiado superior de integração da atividade acadêmica;
- c) o Conselho de Administração (CONSAD), responsável pela jurisdição superior da gestão administrativa, financeira e patrimonial;
- d) o Conselho Fiscal (CONFIS), órgão de fiscalização econômico-financeira.

#### 4.2.2. Campus Recife

O *Campus Recife* não possui uma Direção Geral (apenas os *Campi* do interior), conforme art. 35 do Estatuto da UFPE (ESTATUTO, 2019), sendo observados seus dez Centros Acadêmicos com suas estruturas de Diretorias de Centros e Departamentos (ESTATUTO, 2019): a) Centro de Artes e Comunicação; b) Centro de Biociências; c) Centro de Ciências Exatas e da Natureza; d) Centro de Ciências da Saúde; e) Centro de Ciências Médicas; f) Centro de Ciências Sociais Aplicadas; g) Centro de Educação; h) Centro de Filosofia e Ciências Humanas; i) Centro de Informática; j) Centro de Tecnologia e Geociências – Escola de Engenharia de Pernambuco.

Figura 11 – Partes-chave *campus Recife*



Fonte: O Autor (2022).

Essa estrutura se assemelha em todos os Centros que compõe o *Campus Recife*, no qual encontramos na Cúpula Estratégica, as Diretorias e Conselho de Centro da UFPE, como prevê o art. 51 quando diz que “A gestão dos Centros Acadêmicos será exercida pelos seguintes órgãos: I - Conselho do Centro Acadêmico; II – Diretoria” (ESTATUTO, 2019):

**Do Conselho do Centro Acadêmico:**

Art. 51. O Conselho do Centro Acadêmico, órgão deliberativo e consultivo, será integrado obrigatoriamente pelos seguintes membros:

I - o diretor do Centro, como seu Presidente;

II - o vice-diretor;

III - os coordenadores dos cursos de graduação;

IV - os coordenadores de pós-graduação stricto sensu vinculados ao Centro Acadêmico;

V - os chefes de departamentos ou coordenadores de núcleos, quando houver, de acordo com o regimento do Centro;

VI - o coordenador setorial de extensão;

VII - representação dos servidores técnico-administrativos em educação lotados no Centro Acadêmico;

VIII - representação dos estudantes de graduação regularmente matriculados nos cursos oferecidos pelo Centro Acadêmico;

IX - representação dos estudantes de pós-graduação regularmente matriculados nos cursos oferecidos pelo Centro Acadêmico.

#### **4.2.3. *Campus* Vitória**

Conforme minuta do Regimento Interno do *Campus* Vitória no art. 7 (RCV, 2020), a administração do *Campus* dar-se-á pelo Conselho, Órgãos Colegiados e Diretoria, seguido pelas Coordenações. Como equipe de apoio, identificam-se Secretarias, Escolaridade, Ouvidoria e Órgãos complementares:

Art. 7º A administração do Centro será exercida pelos seguintes órgãos:

I - Colegiados:

a) Conselho do Centro;

b) Fórum Permanente de Participação Social;

c) Câmaras Setoriais;

d) Plenos dos Cursos de Graduação;

e) Colegiados dos Cursos de Graduação;

f) Colegiados dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu;

g) Colegiados dos Programas de Residência;

h) Núcleo Docente Estruturante dos Cursos de Graduação.

II - Executivos:

a) Diretoria do Centro;

b) Coordenações Acadêmicas;

c) Secretarias Acadêmicas;

III - Sistema de Ouvidoria:

a) Ouvidoria Setorial.

IV - Comissões Permanentes:

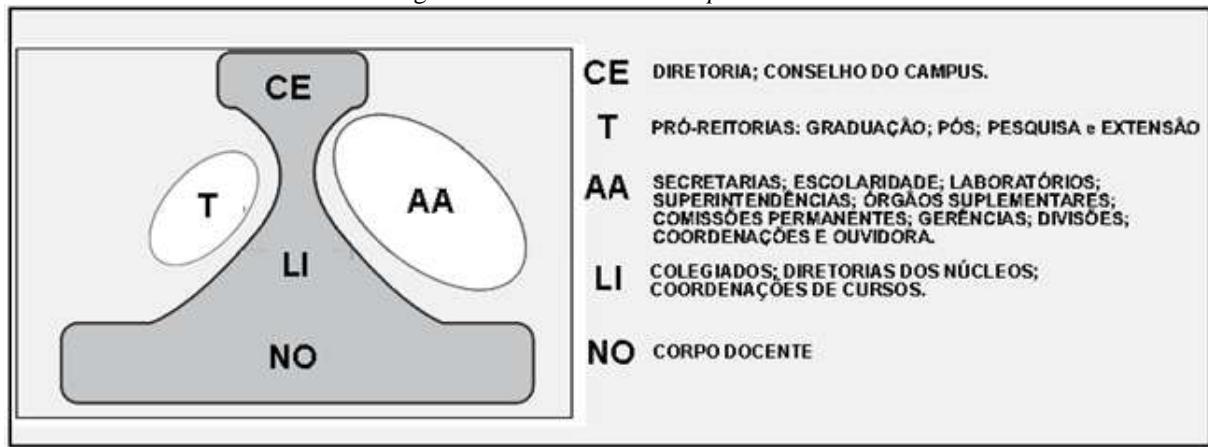
a) Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA);

b) Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos.

V - Órgãos Complementares:

a) Biblioteca Setorial do Centro;

b) Unidade de Treinamento em Práticas de Nutrição.

Figura 12 – Partes-chave *campus* Vitória

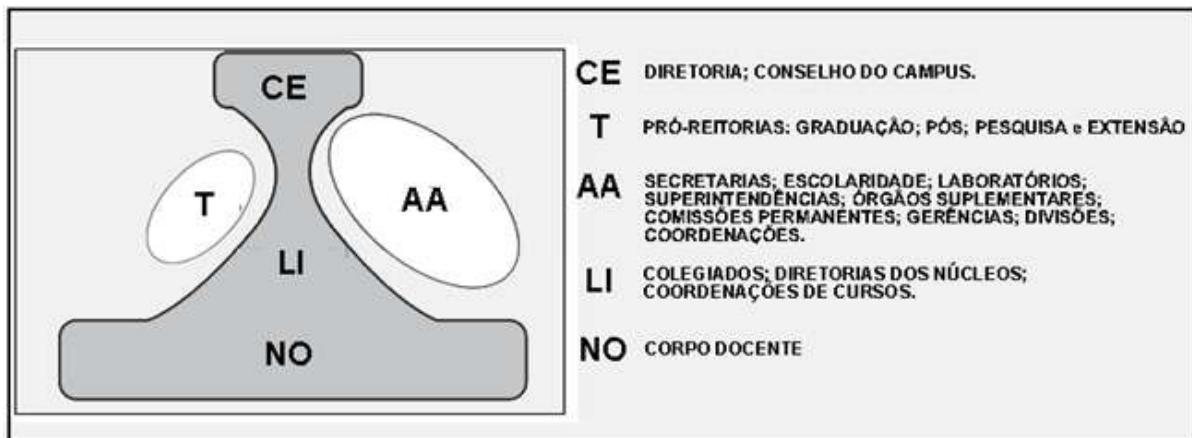
Fonte: O Autor (2022)

#### 4.2.4. *Campus do Agreste*

O *Campus do Agreste* possui “como órgão máximo normativo e deliberativo, o Conselho de Campus, enquanto órgão superior consultivo, normativo e deliberativo em matéria referente ao ensino, à pesquisa e à extensão; e, como órgão executivo, o Diretor de Campus” (RCA, 2020, p. 5). Compondo a Assessoria de Apoio do *Campus*, observam-se diversas instâncias, conforme Regimento Interno (RCA, 2020):

Art. 58. As coordenações gestoras, a Secretaria do Campus e os setores administrativos têm por finalidade auxiliar o Diretor no desempenho de suas atribuições acadêmicas e administrativas. Art. 59. As assessorias, vinculadas à Direção de Campus, têm por atribuição auxiliar os diversos órgãos do Campus em questões técnicas, administrativas e financeiras, informacionais, bem como em outras atividades” assim como o Item III do Art. 11: “III – Apoio administrativo: a) Secretaria do Campus; b) Secretaria Geral de Núcleos e Centros; c) Secretaria Geral de Cursos; d) Secretaria Geral de Programas de Pós-Graduação; e) Escolaridade; f) Bibliotecas; g) Núcleo de Tecnologia do Agreste – NTIA; h) Núcleo de Acessibilidade – NACE; i) Ouvidoria Setorial.

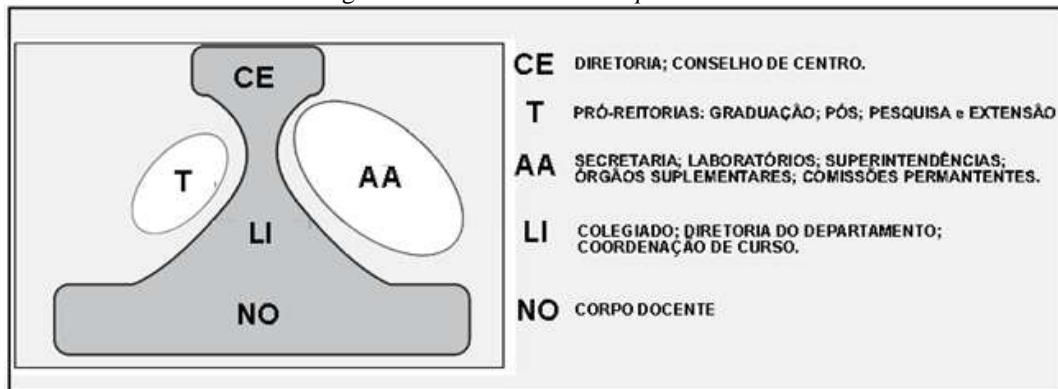
Assim, segue o diagrama na figura 13 para melhor representar as partes-chave do *Campus do Agreste* conforme Mintzberg (2008):

Figura 13 – Partes-chave *campus Agreste*

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.2.5 Campus Centro

Conforme o Estatuto da UFPE (ESTATUTO, 2019), O Campus Centro refere-se ao conjunto de unidades da Universidade localizadas no centro da cidade de Recife, portanto, não possui a figura de um Diretor Geral. Portanto, tendo em sua estrutura o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), antiga Escola de Engenharia, Memorial de Medicina de Pernambuco, Pavilhão Luiz Nunes, Centro Cultural Benfica e Núcleo de Rádio e TV Universitários (CENTRO, 2019), sua estrutura organizacional torna-se semelhante a do Campus Recife, porém com apenas um Centro de Ensino, pelo qual podemos observar abaixo:

Figura 14 – Partes-chave *campus Centro*

Fonte: O Autor (2022).

#### 4.2.6 Campus Goiana

Em virtude da não continuidade na implementação do *Campus Goiana de Tecnologias Avançadas* até 2022, não há como elencar na estrutura das partes-chave da organização como seriam as relações nessa instância da Universidade.

#### 4.2.7 Estrutura Geral Representativa da UFPE

Observa-se que a Tecnoestrutura mantém-se em todas as instâncias analisadas, composta pelas Pró-reitorias de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Inovação, Extensão e Cultura, uma vez que estes setores estão intimamente conectados à atividade-fim da UFPE realizada pelo Corpo Docente, também destacado e permanente em todas as instâncias, além de ter contornos estatutário-legais a seguir:

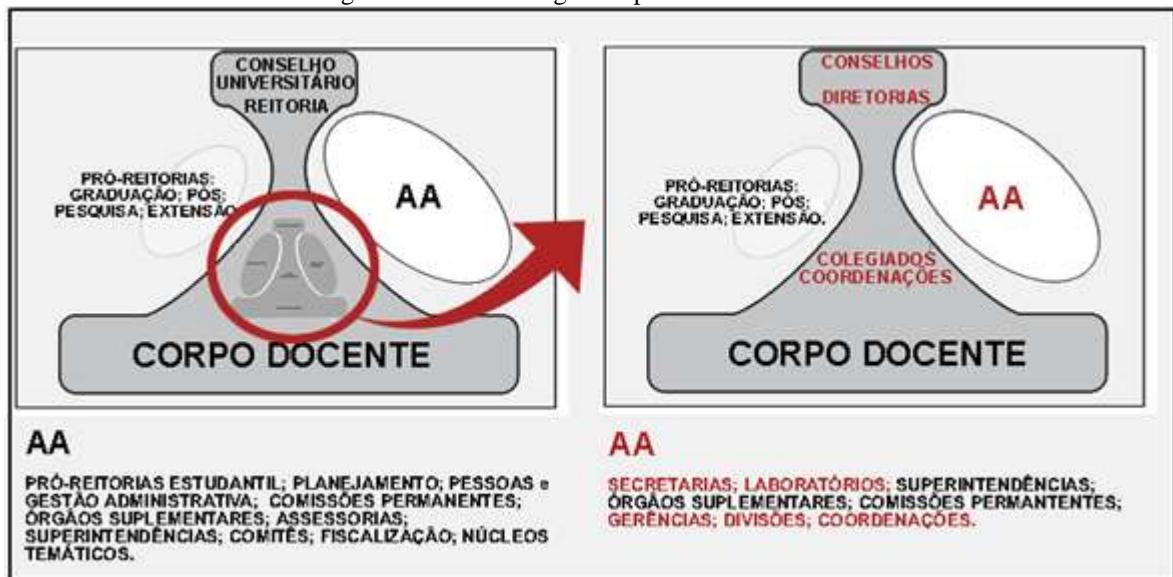
Figura 15 – Instâncias permanentes: tecnoestrutura e núcleo operacional



Fonte: O Autor (2022).

Assim, diante de uma estrutura Multicampi, na qual se observam diversas formas de coordenação, não é possível demonstrar todas as relações em um único diagrama de partes-chave, pois se percebe um novo formato com base em Mintzberg (2008), no qual a organização possui em sua linha intermediária, um ambiente de tal modo complexo, que abarca um novo diagrama múltiplo (Figura 16).

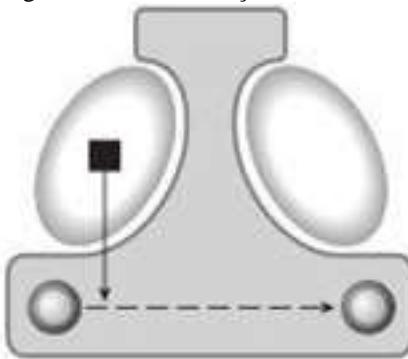
Figura 16 – Estrutura geral representativa da UFPE



Fonte: O Autor (2022).

Com isso, pode-se afirmar que além de possuir características de **Burocracia Profissional** (Mintzberg, 2008), essa estrutura híbrida disposta na linha intermediária sugere entender também a UFPE como sua configuração na **Forma Divisionalizada**, uma vez que evidencia-se na Linha Intermediária que também nessa nova estrutura a normalização dos resultados vem acompanhada pelos elementos presentes na Tecnoestrutura balizando o Núcleo Operacional.

Figura 17 – Padronização de resultados



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2007, p. 187)

Esse resultado é intrigante, porque numa perspectiva se tem múltiplas estruturas organizacionais coexistindo dentro de uma organização descentralizada com características ligeiramente diferentes, admitindo características centrais da **Burocracia Profissional**, mas ainda tendo traços da **Forma Divisionalizada** nas linhas intermediárias, uma vez percebida a manutenção do padrão de *outputs* numa visão macro da instituição. Neste caso, essa padronização dos resultados em sua função-fim (ensino, pesquisa e extensão) tem relacionamento com a manutenção do docente nas linhas intermediárias e de direção.

Noutra perspectiva tem-se a centralidade de um ator em toda e qualquer parte da estrutura, de modo que qualquer decisão nas atividades-fins ou atividades-meio passam por este ator, que é o docente. Assim, configura-se complexidade estrutural em torno de um mesmo ator.

Com relação à estrutura organizacional da UFPE, percebe-se que a análise Mintzberiana das Cinco Configurações torna-se insuficiente para alcançar tamanha complexidade da instituição, principalmente quando se identifica que os mesmos atores presentes do Núcleo Operacional (docentes) estão também presentes na Cúpula Estratégica, além das outras três instâncias. Na visão Macro, pode-se afirmar que a UFPE apresenta características de uma Burocracia Profissional, mas em virtude da presença da estrutura multicampi, diversos centros e dos órgãos decisórios colegiados, torna-se-á mais adequado eleger uma nomenclatura híbrida: **Burocracia Profissional Divisionalizada**.

## 4.3 DIFICULTADORES E FACILITADORES: O LEGADO EM CONSTRUÇÃO QUE A UFPE DEIXA À TEORIZAÇÃO ORGANIZACIONAL RUMO À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Nesta seção elenca-se, dentro do que foi trilhado até então, os principais elementos que ora dificultam ora facilitam à instituição “remar” em direção à Universidade Empreendedora. Entende-se dificultadores e facilitadores como predisposições estruturais para o comportamento desejado.

### 4.3.1 Dificultadores

“A universidade ela tem uma prática de tomar decisões o máximo possível de forma colegiada” [ENT2].

Um importante fato, remete a tomada de decisões nas diversas instâncias da UFPE que são realizadas frequentemente de forma Colegiada, seja nas decisões permeadas às coordenações de cursos de graduação e pós-graduação, pelos Colegiados de Cursos, seja nas decisões acadêmico-administrativas referentes aos Centros, pelos Conselhos de Centros, ou nas decisões afeitas à Reitoria e Pró-Reitorias, realizadas estas pelo Conselho Universitário.

Tal medida pode ser comprovada nos documentos oficiais da UFPE, conforme abaixo:

Quadro 18 – Órgãos colegiados

Documento	Texto
Estatuto da UFPE	Art. 2º A Universidade Federal de Pernambuco é regida: IV - por resoluções de seus órgãos de deliberação superior;
Regimento do CAA	Art. 2.º O Campus do Agreste da UFPE é regido: IV – Por decisões dos órgãos colegiados do Campus;
Regimento do CAV	Art. 2º O Centro Acadêmico da Vitória será regido: IV - Por decisões do Conselho do Centro;

Fonte: O Autor (2022).

No Regimento do Campus do Agreste, Art. 8º, Parágrafo 1º, tem-se: “A administração do Campus tem, como **órgão máximo normativo e deliberativo, o Conselho de Campus**, enquanto órgão superior consultivo, normativo e deliberativo em matéria referente ao ensino, à pesquisa e à extensão”, pelo que se pode observar no destaque fica comprovado que as decisões são tomadas de forma colegiada, nesse caso, pelo Conselho do Campus.

Esse fator pode ser entendido como um dificultador importante na celeridade e tomada de decisões, em especial na direção de uma instituição que se volta para a estratégia de Universidade Empreendedora. Isso porque uma vez que um membro do Colegiado propõe uma ação estratégica, ainda que este seja o gestor maior da instituição, sua iniciativa só será

implementada caso seja aprovada em votação colegiada que contará com integrantes que ocupam as duas posições, a saber, decisores e realizadores. Ou seja, **mudanças serão tomadas em colegiado com os que irão implementar a mudança!**

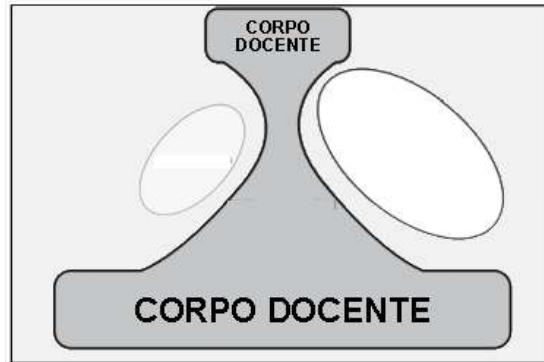
Essa evidência deságua no fato já mencionado, mas agora destacado, que é a **presença dos docentes em todas as instâncias da Universidade**. Ao mesmo tempo em que se encontra o Docente no Núcleo Operacional, ou seja, na sala de aula, nos laboratórios e nas demais atividades-fim, este estará presente na reunião de Conselho que irá definir os rumos da instituição e, por vezes, poderá opinar de forma negativa em função dessa ou daquela decisão trazer mais esforços ou mudanças em suas atividades cotidianas.

É claro que esta inferência é meramente exemplificativa pois não integra o objetivo desta pesquisa analisar o contexto decisório e as múltiplas motivações que cada agente carrega em suas decisões, mas é possível que outros interesses integrem as decisões e dificultem a mudança do *status quo* ou do comportamento histórico da instituição por ser uma mudança que não afeta os outros, mas afeta de sobremaneira o trabalho dos que decidem, pois terão que implementar!

O que se discute aqui, já referenciada em pesquisas anteriores (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017; MONTEZANO *et al.*, 2019), é que o serviço público quando gerido pelos servidores pode admitir uma linha de conduta histórica de garantir o conforto do núcleo operacional, ou seja, manter o *status quo* do núcleo operacional frente às mudanças *top-down* ou frente à pressões externas, normalmente advindas de partes interessadas ou órgãos de controle. E esse comportamento se atrita com a finalidade da organização na perspectiva da Universidade Empreendedora, esta representando com desconforto permanente frente às demandas da sociedade e sempre movendo a estrutura para desafios contemporâneos e circunscrito ao momento histórico.

Por assim dizer, o núcleo operacional e o processo de tomada de decisão institucionalizado figuram como estabilizadores internos das pressões externas, uma forma de mitigar e viabilizar ajustes incrementais da estrutura na dinâmica organizacional. E pensando assim quando o mesmo ator do núcleo operacional está nas cúpulas decisórias a tendência é de uma manutenção do núcleo operacional desde as decisões de cúpula, caracterizando um problema típico de agência só que agora com um viés de estrutura organizacional legitimadora da decisão, ilustrada na figura 18.

Figura 18 – Cúpula estratégica e núcleo operacional



Fonte: O Autor (2022).

Assim, uma direção ou gestão vanguardista no que tange a estratégia de Universidade Empreendedora, ou uma gestão focada na manutenção do comportamento organizacional histórico, terá seus esforços mitigados pelo núcleo operacional, que nesse caso ocupa lugar central no processo decisório, culminando em ajustes incrementais como os já apresentados ao longo da seção 4.1.

Obviamente o corpo docente não é todo monolítico, nem tampouco são as categorias dos técnico-administrativos e discentes. Esta evidência fica clara na medida em que se reconhece que uma chapa com propostas de mudanças na estrutura e comportamento se elegeu para o novo reitorado na UFPE, representando mudança frente ao anterior, pois foram oposição. Contudo, decisões em colegiado, de forma coletiva, são historicamente conservadoras no que tange a rupturas ou ginadas em suas decisões (VALADARES, 2018; BARBOSA *et al.*, 2020), neste caso envolvendo o comportamento organizacional.

Por consequência, os ganhos obtidos em decisões colegiadas em termos de democracia, despersonalização, contenção do arbítrio individual e reforço das chances de acerto (VALADARES, 2018) coexistem com uma estrutura inteiramente povoada nas instâncias decisórias por um mesmo ator, o docente.

Essa é uma evidência que está se avolumando, na medida em que resultados envolvendo instituições federais de ensino superior parecem ter comportamento semelhantes no que tange do processo decisório e a centralidade do ator docente (MOREIRA *et al.*, 2019).

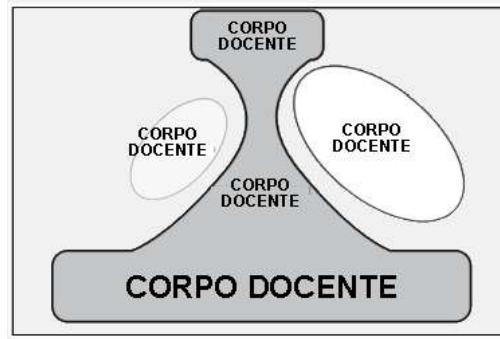
Pesquisas discutem a efetividade de participação de outros atores em políticas dentro das universidades, tais como Pereira (2021) que analisou a participação discente na política de assistência estudantil da UFMS, reconhecendo que essa representação tem uma dimensão formadora (pedagógica) da cidadania a despeito dos resultados imediatos das pautas. Isso revela o caráter conversador de decisões tomadas em órgãos colegiados que tem nos realizadores os mesmos sujeitos que tomam a decisão, como resta esclarecido na pesquisa.

Portanto, existe centralidade de uma posição de sujeito em toda a estrutura, especificamente na cúpula estratégica e no núcleo operacional, influenciando de sobramaneira não apenas nas decisões, mas também em sua implementação.

Observa-se a figura do docente ocupando posições estratégicas desde a diretoria, passando pelas coordenações, formação de cursos e ementas, ações junto à sociedade e empresas, captação de recursos e todas, absolutamente todas as que dizem respeito tanto a atividade-fim quanto a atividade-meio. É, por assim dizer, quem manda na Universidade, quem toma decisões.

Colocado em outros termos, pode-se dizer que **a universidade é hoje a soma dos esforços dos docentes e será no futuro o que os docentes decidirem que será!**

Figura 19 – Corpo Docente em todas as instâncias



Fonte: O Autor (2022).

O destaque dado à figura do docente e sua centralidade não afasta influência externas, sobretudo porque a Universidade faz parte do Poder Executivo e este é composto por diretrizes que emanam como anseio do povo, via representação de seus representantes tanto no executivo quanto no legislativo. Como se sabe, o resultado das ações do poder executivo é uma amálgama das inclinações percebidas pela classe política das pressões populares, pelos atritos entre os poderes, pelos interesses particulares dos que integram a classe política e pelo plano de governo.

Porém, o que se quer destacar é que a figura docente modula a pressão externa e as mudanças internas, e é isso que também encontrou Moreira *et al.* (2019). Soma-se a isso a longa permanência de cada docente na estrutura (estabilidade), prevista no art. 21 da Lei 8.112/90, e se configura um ator central e de ação duradoura nas partes-chave da organização! Por isso, a centralidade do docente é entendida nesta pesquisa como um dificultador da mudança, quer seja por sua presença em toda dinâmica decisória, quer pelo tipo de decisão (colegiada) e pelo tempo em que este ator permanece na cena decisória da organização.

A Cultura Empreendedora, ou melhor, a insipiência desta, foi apontada por todos os entrevistados como sendo um elemento fundamental para que a UFPE alcance novos patamares nessa inclinação à inovação e ao empreendedorismo, uma vez que se percebeu a existência de centros com forte inclinação empreendedora e inovadora, enquanto outros apresentam resistência ou desconhecimento do potencial nesse sentido, inclusive resistência a ideia do empreendedorismo em instituições públicas de formação. Essa evidência fica clara numa fala quando diz que “Um dos grandes desafios é desenvolver junto à Universidade uma Cultura mais Empreendedora” [ENT8].

Foi destacado que a UFPE já possui uma política de sustentabilidade avançada, com diretrizes e objetivos claros quanto à preocupação com o meio ambiente, percebida em todos os setores da universidade. A proposta é seguir com o mesmo propósito com a temática do empreendedorismo e inovação, trazendo uma política institucional para ser aplicada em todos os centros e *Campi's*, conforme trecho da entrevista:

“A UFPE já deu um salto na cultura da sustentabilidade e segue em busca de uma cultura empreendedora” [ENT8].

“Historicamente a DINE no passado já trabalhou com incubação, mas foi descontinuado então o ano passado a gente retomou a atividade de incubação dentro da universidade” [ENT1].

Vale ressaltar que “existe uma ideia que ao fazer uma parceria com entes externos, principalmente empresas e outras instituições privadas, estará havendo um desvirtuamento da finalidade pública da UFPE e que organizações poderão estar influenciando em decisões internas, o que de fato não se comprova” [ENT6]. Ou seja, ainda há muito que se edificar para estabelecer um entendimento amplo sobre os benefícios dessas parcerias dentro de uma cultura empreendedora, ao mesmo tempo em que reforça o entendimento do docente na condução das decisões organizacionais, tendo um discurso de rechaçar influências externas no processo decisório.

Parece que o longo descolamento das escolas de formação e sociedade deixou vestígios no entendimento do que é função social da instituição e de como para alcançar resultados distintos deve-se empregar ações distintas, como diminuir a distância entre teoria e prática (TRINDADE, 2021) ou aproximar a academia da sociedade através de projetos de extensão (QUEIROZ, 2016).

Logo, junto com a figura central do docente tem-se a incipiente cultura empreendedora que se mostra como dificultadora do processo de mudança rumo a um comportamento

organizacional mais voltado ao empreendedorismo e inovação, comportamento este declaradamente desejado pelo atual reitorado e, portanto, uma estratégia a ser implementada ou reforçada. No Estatuto da UFPE (2019), destaca-se no primeiro artigo:

Art. 1º A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), criada pelo Decreto-Lei nº 9.388, de 20 de junho de 1946, é autarquia educacional, pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, vinculada ao Ministério da Educação, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, com sede e foro legal na cidade do Recife, capital do Estado de Pernambuco.

Parágrafo único. A Universidade Federal de Pernambuco é uma instituição de educação superior, de ensino, pesquisa e extensão.

Art. 2º A Universidade Federal de Pernambuco é regida:

I - pela legislação federal pertinente.

Tratando-se de uma Autarquia Federal, apesar de gozar de autonomia administrativa, a gestão da UFPE deve-se reger pela legislação federal pertinente, o que por vezes dificulta ações estratégicas pela vinculação formal à autorização externa a seu corpo diretivo. Outro ponto a destacar refere-se ao orçamento que mantém a instituição. Uma vez oriundo do governo federal, deve-se obedecer aos limites de gastos pré-estabelecidos e aguardar o envio de verbas direcionadas.

Por ser uma Instituição de Ensino Pública Federal deve-se respeitar o regimento interno, estatuto, legislações e resoluções pertinentes, além da constituição. Toda essa teia burocrática, por vezes impede, ou deveras dificulta a tomada de decisão para realizar convênios, parcerias, interações, dentro da legalidade e burocracia que é imposta pela condição autárquica federal. Assim, o arcabouço legal para o relacionamento entre a universidade e outras entidades pode dificultar a celebração de contratos, e essa evidência é potencializada quando os membros da estrutura – docente – indicam desconhecer de tais marcos legais.

Uma característica identificada neste estudo foi a ausência de comunicação efetiva entre as unidades do interior. Não foi percebida a presença de nenhuma estrutura que promova troca de experiências entre os gestores dos *Campus* do Agreste e Vitória, em especial no que tange à iniciativas de empreendedorismo e inovação. Acredita-se que a falta dessa troca mútua de conhecimentos, estratégias e soluções no nível tático (linha intermediária) acarreta letargia e dificuldades na implementação de ações inovadoras, bem porque em pesquisa já referenciada Lawrence e Lorsche (1973) falam da integração como um desafio quando se pensa pela lente da abordagem da contingência estrutural, lente esta utilizada nesta pesquisa para compreender a estrutura da UFPE.

Esta evidência da falta de comunicação deve ser destacada ao nível horizontal entre os diretores, coordenadores e professores. A PROPESQI, bem como a DINE, são instâncias aglutinadoras das experiências e podem disseminar as informações, mas não restou claro a comunicação horizontal em que a troca de experiências, documentos e *expertises* se mostram presentes. Isso faz com que os docentes, técnicos-administrativos e coletivos de interessados em firmar parcerias, celebrar contratos, recorram sempre a instâncias formais como a PROPESQI e DINE, reduzindo as trocas entre os pares para viabilizar soluções mais céleres.

#### 4.3.2 Facilitadores

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2022) possui mais de 100 cursos presenciais de graduação, 5 cursos de graduação à distância, 56 cursos de especialização *Lato sensu*, 7 Programas de Residência em Saúde e 133 cursos de pós-graduação *Stricto sensu* perfazendo um total de aproximadamente 40 mil estudantes, além de um corpo docente com cerca de 2.500 profissionais, sendo 98% desses com formação *Stricto sensu* (89,7% Doutores e 8,6% Mestres). Dentro desse universo de alunos e docentes, é esperado que ações de pesquisa e inovação que estejam sendo desenvolvidas, corroborem com o processo de evidência da UFPE como Universidade Empreendedora.

Interessante o ponto de vista que a conjuntura de cortes orçamentários, em especial para pesquisa, gerou nos estudantes de mestrado e doutorado sem bolsas de fomento um novo direcionamento de seus projetos de pesquisa: “Esse problema gerou uma oportunidade, que foi relacionada a alguns desses estudantes entenderem que empreender e inovar com aquela tecnologia que eles estão trabalhando ali nas suas teses e nos seus laboratórios seria a saída” [ENT1]. O Gestor também comenta acerca da estrutura da UFPE estar apta ao perfil de UE, porém esbarra na já comentada insipienteza da Cultura Empreendedora:

“Mas o desenho que está montado ele ajuda sim, a **dificuldade não está no desenho, está em quando a gente vai se relacionar com a própria comunidade acadêmica** e a gente vê em algumas áreas o descompaço, uma falta de interesse até ou simplesmente não existe essa cultura estabelecida da universidade” [ENT1].

Esse posicionamento confirma o que fora percebido na análise do Quadro 16 (Comparativo de UE na estrutura Muticampi à Luz de Clark e Etzkowitz), na qual além de outras percepções ficou em evidência que a infraestrutura para Universidade Empreendedora se faz presente em todos os *Campi* da UFPE.

Uma luz que irradia rumo à UE percebe-se no perfil empreendedor/inovador do Reitorado. Tal afirmação pode ser comprovada no Plano de Gestão MUDE (2019, p. 13), do qual se pode destacar:

- **Tornar a Dine/Positiva em fundação de apoio de desenvolvimento da inovação** (essa é uma ação estratégica que modifica a estrutura da instituição para fomentar uma maximização do potencial inovador na Universidade).
- **Criar e apoiar aceleradoras de Startups para o público interno e egressos da pós-Graduação** (esse projeto corrobora com a ideia de que as pesquisas oriundas dos cursos de mestrado e doutorado podem ser inseridas no contexto empresarial e alavancar oportunidades para os pesquisadores de inserção no mercado).

Outro ponto destacado refere-se à vocação ao empreendedorismo e inovação percebidos também na plataforma de direção dos *Campis*, sensíveis a estes temas e comportamentos organizacionais, conforme percebe-se em diversos pontos dos planos de gestão 2019-2023 dos *Campi* Agreste e Vitória, já explicitados.

Destaca-se também como uma ação efetiva no direcionamento de UE, reunião que houve entre as Direções do Centro Acadêmico do Agreste e Centro de Informática, no intuito de efetivar uma parceria para cursos de graduação, pós-graduação e inovação (DESTAQUES CAA, 2021). Segue fala do Diretor do CAA na matéria: “o CIN sempre foi uma referência de inovação para o nosso campus e as ações discutidas nessa reunião resgatam sua motivação. Temos um projeto e luta antiga para trazer a área de Informática para o *Campus*, ela tem um potencial de transversalidade, fortalecerá todas demais áreas do campus e ajudará a consolidar Caruaru como protagonista na área de inovação, tecnologia e empreendedorismo”.

Professora Michele Lima, ocupando a função de **Assessora de Inovação do CAA** (função específica na estrutura do *Campus* do Agreste), destacou na mesma matéria: “a parceria entre o CAA e o CIN é estratégica para impulsionar o potencial da inovação e o desenvolvimento regional no agreste de Pernambuco, abrindo novas possibilidades de formação e qualificação de mão de obra, ajudando no processo de transformação digital das instituições e elevando o nível dos empreendimentos dos nossos alunos”. Relações já firmadas, ou em andamento, entre vários *Campi* e Centros, podem arregimentar novos acordos e ações e viabilizar parceiros públicos e/ou privados.

Em outro ponto, importante destacar que o Reitor já reconheceu que a UFPE avançou bastante e consolidou sua Política de Sustentabilidade, ao tempo que reconhece ainda das

fragilidades com relação à cultura empreendedora, o que facilita ações corretivas e estimuladoras por parte da gestão superior. Ou seja, o diagnóstico é conhecido pelos órgãos superiores e de gestão em nível estratégico, indicando que a próxima etapa é pensar planos de ação.

Importante destacar que especialização estrutural demanda equipe especializada. Nesse contexto, conforme relatório do SIGRH (2022) “Docentes Efetivos do Magistério Superior por Titulação” atualizado em fevereiro de 2022, a UFPE apresenta um total de 2509 Docentes de Nível Superior, sendo destes 2251 profissionais com formação em nível de Doutorado, o que corresponde a 89,71% do quadro, além de 200 Mestres (7,97%), garantindo assim 97,07 de professores com formação *Stricto Sensu*.

Apresenta-se também o relatório de Técnico-administrativos por titulação da UFPE, consolidado em 2021 e atualizado até fevereiro de 2022 (SIGRH, 2022), que revela já se dispor de técnico-administrativos com elevada competência, tanto técnica quanto acadêmica. Do total de 3856 servidores, há 2.366 profissionais pós-graduados, o que corresponde a 61,35% do quadro, tendo dentre esses, 866 profissionais com pós-graduação *Stricto sensu*, com competência técnica e acadêmica para contribuir estrategicamente com a organização.

Tabela 5 – Técnico-administrativos por titulação

Titulação/Escolaridade	2021												2022	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
APERFEIÇOAMENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESCONHECIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
DOUTORADO	167	167	167	166	166	166	166	165	164	164	164	163	162	163
ENSINO FUNDAMENTAL	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	55
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ENSINO MÉDIO	484	482	480	476	476	474	471	471	478	478	478	474	520	524
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESPECIALIZAÇÃO	1548	1552	1550	1539	1537	1528	1524	1522	1519	1511	1508	1500	1500	1500
GRADUAÇÃO	873	870	870	867	868	865	868	860	908	906	915	910	914	908
MESTRADO	711	712	711	710	708	708	708	706	706	706	707	705	704	703
PÓS-DOUTORADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PÓS-TÉCNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEQUENCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TÉCNICO PROFISSIONALIZANTE - ENS. MÉDIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TECNÓLOGO DE NÍVEL SUPERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	3.842	3.842	3.837	3.817	3.814	3.800	3.796	3.803	3.834	3.822	3.831	3.811	3.859	3.868

Fonte: O Autor (2022)

Nota: Adaptado de SIGRH (2022)

Evidencia-se que os supracitados servidores Técnico-administrativos estão dando sua contribuição em seus postos de trabalho atuais, mas pode-se pensar em realocar competências dentro da estrutura para almejar chegar aos resultados estratégicos galgados: Universidade Empreendedora.

#### 4.3.3 Dificultadores e Facilitadores à Estratégia UE

Abaixo segue Quadro resumo com os principais elementos dificultadores e facilitadores vistos nessa pesquisa.

Quadro 19 – Dificultadores e facilitadores à estratégia UE

DIFICULTADORES	FACILITADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integralidade das decisões Colegiadas</li> <li>• Inspiente Cultura Empreendedora</li> <li>• Cortes orçamentários em diversas frentes</li> <li>• Não entendimento acerca de UE</li> <li>• Legislação Federal burocratiza diversas ações</li> <li>• Centralidade do docente em toda a estrutura, especialmente nos espaços de decisão</li> <li>• Orçamento Público Federal insuficiente</li> <li>• Burocracia no relacionamento com entes externos</li> <li>• Falta de Comunicação assertiva entre Campus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança Empreendedora observada nos principais gestores: Reitor e Diretores dos <i>Campi</i></li> <li>• Novas iniciativas e incentivos à incubação oriunda de projetos de pesquisa e editais</li> <li>• Infraestrutura adequada (laboratórios, centros de pesquisa, etc)</li> <li>• Reconhecimento das fragilidades por parte da gestão superior</li> <li>• Quadro Docente e Corpo Técnico altamente qualificado</li> <li>• Diversidade de Cursos com atuação em quase todas as áreas do conhecimento</li> <li>• Criação de novas funções e estruturas específicas à temática</li> </ul>

Fonte: O Autor (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se nesse estudo entender a dinâmica da UFPE em sua estrutura multicampi permeando os conceitos de Universidade Empreendedora através da relação com a estratégia organizacional com as adequações, ora realizadas, ora propostas, em sua estrutura organizacional.

Apesar de constatar diversas ações e elementos que caracterizam a UFPE como Universidade Empreendedora não se encontra a palavra “Empreendedor” e suas derivadas em importantes documentos como seu Estatuto e Regimento Geral atualizados em 2020 (estes, porém, já apresentam o termo inovação): “Art. 4º A Universidade Federal de Pernambuco tem por finalidade: VII - desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão com vistas à inovação, à internacionalização e à interação com a sociedade”. Nesse novo Estatuto a tradicional tríade Ensino-Pesquisa-Extensão extrapola seus limites e incorpora a inovação como finalidade de seus propósitos.

No Campus Recife e nos *Campi* já implantados no interior, (*Campus* do Agreste e *Campus* Vitória), observa-se características distintas na atividade empreendedora e inovadora aplicada pela gestão. Na capital (Recife) a presença da DINE com seus Escritórios de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo e Incubação, tem proporcionado uma proximidade com o fomento inovador, através de editais e projetos. Além deste, o CIN por exemplo, tem em seu “DNA” uma proposta administrativo-pedagógica voltada para a inovação e uma especialização estrutural com a criação de sua própria coordenação de cooperação e inovação (CIN, 2021).

Um importante ponto percebido no CAV foi uma falta de especialização da estrutura daquele Campus para alavancar as possibilidades de parcerias e projetos de empreendedorismo e inovação, ou seja, a gestão entende que a burocracia e demais trâmites protocolares para, por exemplo, firmar um convênio com uma empresa ou poder público, oferecem um impacto negativo dado à especificidade dessa atividade, que por vezes afasta os interessados.

Por outro lado, fora percebido no CAA também um interesse em efetivar projetos de empreendedorismo e inovação, mas, de alguma forma, a Direção tem tomado à frente desse tipo de iniciativas e alcançado ótimos resultados, a exemplo da implantação da disciplina interdisciplinar “Projetão” e da Incubadora do Agreste.

Em ambos os casos, os dois *Campi* apresentam uma característica semelhante: não

possuem em sua estrutura organizacional uma instância capacitada e dedicada de forma exclusiva para gerir e desenvolver esses projetos. No CAV tal ausência tem sido um obstáculo para alcançar tais objetivos. No CAA percebe-se que a liderança empreendedora do gestor tem buscado resultados diferentes, além da criação de uma Assessoria de Inovação, porém de forma limitada ao potencial da coletividade acadêmica.

Em síntese, restam alcançados os objetivos propostos na medida em que se analisou o comportamento da UFPE frente ao conceito de Universidade Empreendedora e os desdobramentos estruturais empreendidos, discutindo aspectos julgados como dificultadores e facilitadores envolvendo o alcance da estratégia de Universidade Empreendedora. Parece claro ao final da pesquisa que a relação estrutura e estratégia é indispensável para se compreender o comportamento organizacional quando de mudanças de objetivos, como bem discute Chandler.

Adicionalmente, enquanto constrangimentos estruturais ao alcance da estratégia, destaca-se a centralidade do ator docente em toda instância decisória, sua longa permanência na instituição e o processo de tomada de decisão, quase sempre colegiado, que contribui para decisões menos personificadas mas, também, com ajustes incrementais ao longo do tempo.

Um limitador da pesquisa refere-se às distintas realidades dentro da UFPE. Apesar de numa visão macro a estrutura organizacional ser semelhante, ao mergulhar nas nuances de cada Centro é possível perceber peculiaridades que afloram em novas e diversas versões de uma mesma Universidade, motivo pelo qual se fomenta também que novos estudos possam ser efetuados numa visão mais próxima de cada realidade, analisando os esforços estruturais em cada centro, o que envolverá sempre uma condição idiossincrática de grupos de docentes, perfil de liderança e estrutura administrativa.

Considera-se também que possam efetuar novas pesquisas nessa temática ora proposta, sejam em Universidades Federais, Estaduais e Privadas, dentro e fora do estado de Pernambuco, para que novas percepções e experiências possam ser publicadas e estudos comparativos possam ser aplicados e replicados no universo acadêmico-social-empresarial-governamental, incluindo comparações internacionais.

Outrossim, se mostra importante comparar os resultados encontrados com outros realizados em instituições com perfil inovador e já logrando de resultados na dimensão de empreendedorismo e inovação. Isso se mostra oportuno quando, em conjunto com instituições que ainda estão a margem de tais resultados, é possível construir quadros comparativos com decisões, ajustes e comportamentos organizacionais cujos desempenhos possam ser casuisticamente vinculados aos ajustes, decisões e comportamentos. Por assim dizer é analisar a

história de tais instituições, num esforço que emula o trabalho intelectual de Chandler.

Existe, ainda, um ponto de inflexão que parece ser importante ser discutido, que é o contexto institucional no qual a universidade está ancorada. Por contexto institucional entende-se os marcos legais, culturais, sociais, econômicos e políticos e, neste ponto, se sugeriu-se mergulhar nos centros para entender a dinâmica propria de cada um também é importante levantar a cabeça e ver as relações entre os objetivos estratégicos das universidade e os marcos instutucionais que oferecem constrangimentos. Assim, a dinâmica de contratação e formação de parcerias entre universidade e outras entidades (públicas e privadas) é acessível? Já possuem base legal consolidade e segura para a atuação? As receitas provenientes já possuem tratamento contábil-financeiro consolidado e seguro? Quais os riscos envolvendo as partes nestas parcerias? Como as empresas percebem a incorporação de resultados advindos de parcerias com universidades? E como as universidades percebem a incoporação de resultados advindos de parcerias com empresas? A responsabilidade civil e trabalhista já contam com regramentos legais consolidados e com entendimento pacífico na doutrina? Penso que outras pesquisas podem enveredar por estes caminhos para entender o contexto institucional no qual as universidades estão atuando.

## 5.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Neste tópico um esforço é empreendido como forma de contribuir com mudanças desejadas, quais sejam aquelas que se vinculam com o alcance de uma universidade mais empreendedora e inovadora.

É importante haver uma ação mais efetiva da Reitoria para fomentar a inovação como cultura organizacional da UFPE, pois diversos gestores acreditam no potencial dessas ações e enxergam oportunidades, mas ficam cercados pelo desinteresse percebido em seus pares, assim como a especialização de uma estrutura de fácil acesso que agilizasse os entraves burocráticos de ações empreendedoras.

Dito isto, sugere-se que seja pensado em criar nos *Campi* do interior estruturas específicas para tratar da temática de Empreendedorismo e Inovação: Pode ser vislumbrada a opção de agregar Escritórios já consolidados da DINE nesses Campus, ou aventar algo novo, como uma Coordenação de Empreendedorismo e Inovação, com contato direto à expertise da DINE. De sorte, acredita-se que nessa nova estrutura deve ser privilegiada sua composição com Técnico-administrativos à frente e Discentes (Bolsistas) (Quadro 20), uma vez que a categoria de Técnicos possui característica de especialização nas suas atividades e a presença

do corpo discente aproximaria essa categoria da estrutura fomentando novos projetos.

Quadro 20- Coordenação de empreendedorismo de inovação

Coordenação de Empreendedorismo e Inovação		
Analista de Empreendedorismo e Inovação	Assistente de Empreendedorismo e Inovação	Bolsista

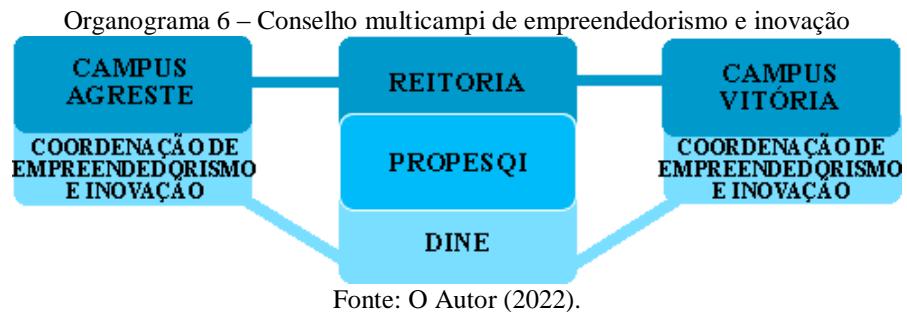
Fonte: O Autor (2022).

Acredita-se que uma estrutura especializada preenchida por Técnico-administrativos seria a **ponte** necessária para que os Docentes e a Gestão dos *Campi* possam vislumbrar a possibilidade de efetivar parcerias de fomento ao empreendedorismo e inovação com o meio externo (empresas e poder público) de forma eficiente, sem se preocupar com os trâmites burocráticos, pois estes contariam com competências internalizadas numa especialização estrutural. Nesse sentido, entende-se também que a criação dessa nova estrutura tende a disseminar a cultura empreendedora nos Campus, gargalo apresentado como dificultador na implementação de uma Universidade Empreendedora.

Essa estrutura pode viabilizar o relacionamento entre a universidade e o contexto institucional, sendo atividade-meio para as parcerias e liberando equipe para pensar nas atividades-fins. Como dito na seção 4.3.2 (Facilitadores), a UFPE confirma que já se dispõe de técnico-administrativos com elevada formação acadêmica para assumir as funções da proposta Coordenação de empreendedorismo de inovação (Figura 30), visto que em fevereiro de 2022, dos 2.368 servidores pós-graduados, havia 705 Mestres e 163 Doutores, o que corresponde a observarmos 36,6% do quadro técnico por pós-graduados com formação *Stricto sensu*.

Ainda sobre novas estruturas, é mister analisar a possibilidade da criação de um “Conselho Multicampi de Empreendedorismo e Inovação” (figura 31), que estará previsto no Estatuto da UFPE e será composto pelos Diretores dos *Campi* da instituição para encontros semestrais consultivos de troca de experiências em prol de uma Universidade mais inovadora, alinhados à política institucional da Reitoria. Além do Reitor e dos Diretores dos *Campi*, o Conselho deverá ser completado com o Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação e sua estrutura especializada, além dos órgãos e demais setores dos *Campi* ligados à temática, conforme

organograma sugerido a seguir:



Por fim, acredita-se que estimulando protagonismo ao corpo técnico e discente em assuntos na temática de empreendedorismo e inovação, assim como criando estruturas especializadas, a Universidade ganha um fôlego no momento em que abre as oportunidades para além do corpo docente da instituição, pluralizando o contexto decisório nesta temática e trazendo para a instituição novas teleologias.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Henry Mintzberg critica "fórmulas prontas" do planejamento estratégico. **Portal Administradores.com.** Disponível em <https://administradores.com.br/noticias/henry-mintzberg-critica-formulas-prontas-do-planejamento-estrategico>. Acesso em 02 fev. 2021.

ALCOFORADO NETO, M. G., SILVA, G. L. **Plano de Gestão 2019-2023 Campus do Agreste – Juntos Somos Mais.** 2019. Disponível em <https://www.ufpe.br/caa/consulta-a-comunidade-campus-agreste>. Acesso em 25 out 2019.

ALFREDO, L. H. P. Empreendedorismo: origem e desafios para o Brasil do século XXI. **Portal Administradores.com.** 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi>. Acesso em: 21 jun. 2020.

ALMEIDA, F. C.; MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. M. E. Estrutura e Estratégia: Evolução de Paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo. 2006.

AMUPE. **UFPE oferece curso de Extensão em Regularização Fundiária para participantes do programa Moradia Legal.** 2021. Disponível em <https://www.amupe.org/2021/ufpe-oferece-curso-de-extensao-em-regularizacao-fundiaria-para-participantes-do-programa-moradia-legal/>. Acesso em 30 abr 2021.

AMUPE. **Decreto nº 48969 de 23 de abril de 2020.** Disponível em <<https://www.amupe.org/wp-content/uploads/2020/03/Governo-de-Pernambuco-DECRETO-N%C2%BA-48.969-DE-23-DE-ABRIL-DE-2020-.pdf>>. Acesso em 30/01/2021.

ANDRADE, N. D. **A universidade empreendedora no Brasil:** uma análise das expectativas de carreira de jovens pesquisadores. 2014. 144 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286628>. Acesso em: 20 jul. 2019.

AUDY, J. **Entre a tradição e a renovação:** os desafios da universidade empreendedora. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

BARBOSA, M. A. C. *et al.* Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: Estudo em uma Universidade Federal do Brasil. **Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, v. 9, n. 2, p. 267-291, 2020.

BARNES, T.; PASHBY, I.; GIBBONS, A. **Effective university – industry interaction: a multi-case evaluation of collaborative R&D projects.** European Management Journal, 20 (3), p. 272-285, 2002.

BARRAL, M. R. M. **Influência do ambiente universitário na intenção empreendedora: Uma análise comparativa para universidades públicas e privadas no Brasil.** 2015. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Programa de Pós Graduação em Organizações e Mercados, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2015.

BARROS, M. L. 'No bairro tem': plataforma cataloga pequenos negócios no Grande Recife em tempos de coronavírus. **JC.** 2020. Disponível em <https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2020/03/5604175--no-bairro-tem--plataforma-cataloga-pequenos-negocios-por-localidade-no-grande-recife-em-tempos-de-coronavirus.html>. Acesso em 30 mar 2021.

BERMUDEZ, A. C. Mais de 40 federais criticam Future-se; cinco rejeitam adesão ao projeto. **UOL Notícias**, 2019. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/08/14/mais-de-40-federais-criticam-future-se-duas-rejeitam-adesao-ao-projeto.htm>. Acesso em: 03 set. 2019.

BÍBLIA, A. T. Salmos. *In: BÍBLIA*. Português. **Sagrada Bíblia Católica: Antigo e Novo Testamentos**. Tradução de José Simão. São Paulo: Sociedade Bíblica de Aparecida, 2008.

BLAINEY, G. **Uma Breve História Das Guerras**. São Paulo: Fundamento Educacional Ltda., 2014.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. **Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro : análise da percepção de dirigentes**. In *Inovação no Setor Público: Teoria, Tendências e Casos no Brasil*. CAVALCANTE, P. IPEA. 2017.

BRASIL JÚNIOR. **O índice de Universidades Empreendedoras**. São Paulo. 2019. Disponível em: <http://universidadesempreendedoras.org/ranking/>. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Relatório Anual de Atividades: 2018. **Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, 2019. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/25/21/69/67/7800371055EB6E27E18818A8/Relatorio\\_anual\\_atividades\\_TCU\\_2018.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/25/21/69/67/7800371055EB6E27E18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2018.pdf)> Acesso em: 03 set. 2019.

BRASIL. Levantamento de Governança e Gestão Públicas. **Tribunal de Contas da União**. [TCU (2018)]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 03 set. 2019.

BRASIL. Relatório de Acompanhamento. **Tribunal de Contas da União** [TCU (2018)]. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6B4849B5016B9505FC5A254F>>. Acesso em: 03 set. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em: 10 dez. 2020.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Londres: Tavistock, 1961.

CAA. Centro Acadêmico do Agreste. **Campus do Agreste**. 2020. Disponível em <<https://www.ufpe.br/caa>>. Acesso em 12 jun 2020.

CAC. Centro de Artes e Comunicação. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/cac>>. Acesso em 21 jun 2021.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, dez. 2012.

CARUARU. **Decreto nº 040 de 23 de abril de 2020**. Disponível em <<https://caruaru.pe.gov.br/decreto-n-040-de-23-de-abril-de-2020/>> Acesso em 30/01/2021.

CAV. Centro Acadêmico de Vitória. **Campus Vitória**. 2020. Disponível em <<https://www.ufpe.br/cav>>. Acesso em 12 jun 2020.

CB. Centro de Biociências. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/cb>>. Acesso em 21 jun 2021.

CCEN. Centro de Ciências Exatas e da Natureza. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ccen>>. Acesso em 21 jun 2021.

CCJ. Centro de Ciências Jurídicas. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ccj>>. Acesso em 21 jun 2021.

CCM. Centro de Ciências Médicas. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ccm>>. Acesso em 21 jun 2021.

CCS. Centro de Ciências da Saúde. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ccs>>. Acesso em 21 jun 2021.

CCSA. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ccsa>>. Acesso em 21 jun 2021.

CE. Centro de Educação. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ce>>. Acesso em 21 jun 2021.

CFCH. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/cfch>>. Acesso em 21 jun 2021.

CIN. Centro de Informática. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/cin>>. Acesso em 21 jun 2021.

CTG. Centro de Tecnologia e Geociências. **UFPE**. 2021. Disponível em <<https://www.ufpe.br/ctg>>. Acesso em 21 jun 2021.

CENTRO. Campus Centro de Tecnologias Criativas. **UFPE**. 2020. Disponível em <<https://www.ufpe.br/campus-centro>>. Acesso em 12 jun 2020.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise**. 20 ed. Cambridge, Estados Unidos: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. **The visible hand**: the managerial revolution in American business. 2. ed. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1978.

CHANDLER, A. D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHANDLER, A. D. **Alfred Chandler:** ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CHARLE, C.; VERGER, J. **História das universidades.** 1. ed. UNESP, 1996. CLARK, B. R. **El Sistema de educación superior.** México: Patria, 1991.

CHRISMAN, J.; HYNES, T.; FRASER, S. **Faculty Entrepreneurship and Economic development: The Case of the University of Calgary.** Journal of Business Venturing, 10, p. 267-81, 1995.

CLARK, B. R. **Creating Entrepreneurial Universities.** New York: Pergamon Press, 1998.

CLARK, B. R. Em busca da Universidade Empreendedora, In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI M. C. (orgs.), **Inovação e Empreendedorismo na Universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

CORTEZ, P. A.; VEIGA, H. M. da S. Intenção empreendedora na universidade. **Cienc. Psicol.** Montevideo, v. 13, n. 1, p. 134-149, June 2019.

COSTA, G. Capes anuncia corte de 5.613 bolsas de pós-graduação para este ano. **Agência Brasil**, 02 set. 2019. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-09/capes-anuncia-corte-de-5613-bolsas-de-pos-graduacao-para-este-ano>>. Acesso em: 03 set. 2019.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DARIN, T. O papel essencial da Universidade Pública no combate a Covid-19. **SBC Horizontes.** 2020 ISSN: 2175-9235. Disponível em: <<http://horizontes.sbc.org.br/index.php/2020/05/08/o-papel-essencial-da-universidade-publica-no-combate-ao-covid->>. Acesso: 5 ago. 2020.

DESTAQUES CAA. Reunião entre CAA e CIN visa parceria na graduação, pós-graduação e inovação. **UFPE.** 2021. Disponível em [https://www.ufpe.br/caa/noticias-do-caa-/asset\\_publisher/8TgQ0vpyChuQ/content/reuniao-aborda-o-desenvolvimento-de-projetos-de-incubacao-de-startups-do-caa/40687](https://www.ufpe.br/caa/noticias-do-caa-/asset_publisher/8TgQ0vpyChuQ/content/reuniao-aborda-o-desenvolvimento-de-projetos-de-incubacao-de-startups-do-caa/40687) Acesso em 10 dez. 2021.

D'ESTE, P.; PATEL, P. University-industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? **Research Policy**, v. 36, n. 9, p. 1295–1313, 2007.

DOIN, T.; ROSA, A. R. **Interação Universidade-Empresa-Governo: o caso do Programa de Cooperação Educacional para Transferência de Conhecimento Brasil-Cingapura.** Cadernos EBAPE.BR [online]. 2019, v. 17, n. 4

DONALDSON, L. A Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, v.1, 4. ed. São Paulo: Atlas,

2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** práticas e princípios. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VINCENT, S. (ed.) **The Global Innovation Index Database 2020:** Who Will Finance Innovation? 2020. *E-book*. Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/Home>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ESTATUTO. Estatuto e Regimento Interno da UFPE. **UFPE**. 2019. Disponível em <<https://www.ufpe.br/institucional/estatuto-e-regimento>> Acesso em 10 dez. 2019.

ETZKOWITZ, H. Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, **Minerva**, v. 21, n. 2-3, p.198-233, 1983.

ETZKOWITZ, H., MELLO, J.M.C. **The rise of a triple helix culture Innovation in Brazilian economic and social development.** International Journal of Technology Management & Sustainable Development. 2004.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A. **Entrepreneurial science:** The second academic revolution. 1998.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and Mode 2 to a triple-helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 22, p.100-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice:** Universidade-Indústria-Governo – Inovação em Movimento, 1. ed., Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 31, n. 90, maio, 2017.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

ENDEAVOR BRASIL; SEBRAE. **Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras**. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/pesquisa-empreendedorismo-nas-universidades-brasileiras-2016/#Download>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FERRASOLI, D. Empresários reinventam negócios para sobreviver à pandemia de Corona vírus. **Folha de São Paulo**, 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/03/empresarios-reinventam-negocios-para-sobreviver-a-pandemia-de-coronavirus.shtml>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FLECK, D. Dois motores do crescimento corporativo. **Revista de Análise Econômica**, v. 43, n. 4, 2003.

FECHINE, D. Faculdades se adaptam ao ensino EaD na pandemia: 'difícil de lidar, mas possível', diz professora na PB. **G1 Paraíba**, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2020/05/16/faculdades-se-adaptam-ao-ensino->>.

ead-na- pandemia-dificil-de-lidar-mas-possivel-diz-professora-na-pb.ghtml>. Acesso em: 28 dez. 2020.

GARCIA, J. E.; SANTOS, J. A. **Programa de Trabalho 2019 – 2023: Empatia e Experiência**. 2019. Disponível em <<https://www.facebook.com/empatiaexperiencia>>. Acesso em 26 abr 2020.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública. Além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GAZETA DO POVO. **GESTÃO do dinheiro: 86% das universidades têm nota abaixo de 5 em ranking do TCU**. 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/86-universidades-tem-nota-abaixo-de-5-em-ranking-do-tcu/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GHOBRIL, A. N.; BAKER, D.; ROKOP, N.; CARLSON, C. R. Para Além dos Cursos de Empreendedorismo: Estratégia, Estrutura e Processos na Illinois Tech para se Tornar uma Universidade Empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 42-76, 2020.

GLEESON-WHITE, J. **50 Clássicos que Não Podem Faltar na Sua Biblioteca**. Editora: Verus, 2009.

GOMES, A.M., ARAÚJO FILHO, M. C. **Carta-Programa para o mandato do quadriênio 2019-2023 – MUDE UFPE**. 2019. Disponível em <[http://www.facebook.com/mudeufpe](https://www.facebook.com/mudeufpe)>. Acesso em 10/08/2020.

GOMES, R. Aversão do governo a pesquisa e ciência ameaça existência do CNPq. **Rede Brasil Atual**, 2019. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/saude-e-ciencia/2019/08/cortes-bolsas-cnpq/>>. Acesso em: 3 set. 2019

GONÇALVES, H. de A. **Manual de Metodologia da Pesquisa**. São Paulo. Avercamp, 2005.

GRIESINGER, D. **Senado aprova uso obrigatório de máscaras em todo país**. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2020-06/senado-aprova-uso-obrigatorio-de-mascaras-em-todo-pais>>. Agência Brasil. EBC. Acesso em 30/01/2021.

GUENTHER, J.; WAGNER, K. **Getting out of the ivory tower – new perspectives on the entrepreneurial university**. European Journal of International Management, 2(4), p. 400-417, 2008.

GUERRERO, M.; URBANO, D. **The Creation and Development of Entrepreneurial Universities in Spain: An Institutional Approach**. New York: Nova Science Publishers, Inc., 2011.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HISAO, G. **Entenda a estrutura organizacional de Mintzberg**. GGV. 2018. Disponível em

<https://gvginteligencia.com.br/estrutura-organizacional-de-mintzberg/>. Acesso em 10 jan. 2021.

**ISENBERG, D. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.** Babson College (BEEP), 2011.

**JACOB, M.; LUNDQVIST, M.; HELLSMARK, H. Entrepreneurial transformation in the Swedish university system: the case of Chalmers University of Technology.** Research Policy, 32, p. 1.555-1.568, 2003.

**KIRBY, D. Creating Entrepreneurial universities: a consideration.** Working Paper. School of Management. Guildford, Surrey: University of Surrey, 2002.

**KIRBY, D.** Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice. **Journal of Technology Transfer**, v. 31, 2006.

**KLOFSTEN, M.; JONES-EVANS, D.** Comparing academic entrepreneurship in Europe—the case of Sweden and Ireland. **Small Business Economics**, v. 14, n. 4, p. 299-309, 2000.

**LACERDA, Danielle.** A ideia de Estratégia para Alfred Chandler, o fundador da Business History. **ADMINISTRADORES.COM**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-ideia-de-estrategia-para-alfred-chandler-o-fundador-da-business-history>>. 2019. Acesso em 20/06/2020.

**LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W.** **As Empresas e o Ambiente:** Diferenciação e Integração Administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

**LEITE, E. F.** **O Fenômeno do Empreendedorismo – Criando Riquezas.** 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

**LEITE, E. F.** **Empreendedorismo, Inovação, Incubação de Empresas e a Lei de Inovação.** Recife: Edições Bagaço, 2015.

**LOPES, R. M. A.** **Educação empreendedora:** conceitos, modelos e práticas. Elsevier, 2010.

**LOSEKANN, V. L.; SALDANHA, J. M. L.** A universidade federal inserida num contexto globalizado de reformas e inovações do estado contemporâneo. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 20, p.83-102, set. 2007.

**MACKENZIE, N. G.; ZHANG, Q.** **A regional perspective on the entrepreneurial university:** practices and policies. Edward Elgar Publishing. 2014.

**MAGALHÃES, E.** Conselho Municipal de Ciência, Inovação e Tecnologia de Caruaru é empossado. 2020. Disponível em <<https://blogdoedvaldomagalhaes.com.br/index.php/2020/03/13/conselho-municipal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao-de-caruaru-e-empossado/>> Acesso em 18 nov 2020.

**MARTINS, G. A.** **Estudo de Caso:** uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

**MENDONÇA, R. C. A.; MELO, V. S.** Universidades Empreendedoras: os destaques de

universidades brasileiras em 2016. In LEITE, E. F. (org.), **Lições de Empreendedorismo**. Recife: EDUPE, 2019.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

METS, T. **Entrepreneurial business model for classical research university**. Engineering Economics, 66 (1), p. 80-89, 2015.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Prentice-Hall. 2. ed. 1991.

MINTZBERG, H. **Ascenção e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. **A Estruturação das Organizações**. In MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre. Artmed, 2007.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. **Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências**. Gestão e Sociedade. 2019.

MOREIRA, T. P.; MARQUES, D. S.; SANTOS, S. M.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M. **A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg**. Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina, v. 12, p. 73-96, 2019.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração: Uma introdução**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOURA FILHO, S. L.; ROCHA, A. M.; TELES, E. O.; TORRES, E. A. Universidade Empreendedora – Um Método de Avaliação e Planejamento Aplicado no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 159-184, 2019.

NADLER, D. A.; TUSHMAN. M. L. **Competing by Design: The Power of Organizational Architecture**. London. Oxford University Press, 1997.

NEVES, V. S. A Era da Informação e do Conhecimento. **Portal Administradores.com**. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-era-da-informacao-e-do-conhecimento>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

NUTES. Núcleo de Telessaúde da UFPE. UFPE. 2020. Disponível em <http://nutes.ufpe.br>. Acesso em 30 mar 2021.

OLIVEIRA, E. “Não há corte, há contingenciamento”, diz ministro sobre orçamento das universidades federais. **G1**, 2019.

Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/07/nao-ha-corte-ha-contingenciamento-diz-ministro-da-educacao-sobre-orcamento-das-universidades-federais.ghtml>>. Acesso em: 03 set. 2019.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis, RJ. Ed Vozes, 2016.

OMS. Conselhos sobre o uso de máscaras no contexto do COVID-19: orientação provisória. 2020. **Organização Mundial da Saúde**. Disponível em: <<https://apps.who.int/iris/handle/10665/332293>>. Acesso em 5 jul. 2020.

OMS. Histórico da Pandemia de COVID-19. 2020. **Organização Mundial da Saúde**. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em 5 jul. 2020.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PDI. Plano de Densenvolvimento Institucional. **UFPE**. 2020. Disponível em <https://www.ufpe.br/pdi>. Acesso em 20/12/2020.

PEREIRA, C. M. **Participar por quê? Um debate sobre a participação de estudantes beneficiários(as) da política de assistência estudantil da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Programa de Pós-Graduação em Serviço Social. Franca, São Paulo: UNESP, 2021.

PROEXC. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **UFPE**. 2020. Disponível em <<http://www.ufpe.br/proexc>>. Acesso em 30 jan 2021.

PROPESQI. Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação. **UFPE**. 2020. Disponível em <<http://www.ufpe.br/propesqi>>. Acesso em 30 jan 2021.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUEIROZ, ANGÉLICA. **Diminuindo a distância entre a academia e a sociedade**. JORNAL UFG. 2016.

RCA. Regimento Interno do Campus Agreste. **UFPE**. 2020. Disponível em <[https://www.ufpe.br/caa/noticias-do-caa/-/asset\\_publisher/8TgQ0vpyChuQ/content/campus-do-agreste-aprova-seu-primeiro-regimento-interno/40687](https://www.ufpe.br/caa/noticias-do-caa/-/asset_publisher/8TgQ0vpyChuQ/content/campus-do-agreste-aprova-seu-primeiro-regimento-interno/40687)> Acesso em 10 jan. 2021.

RCV. Regimento Interno do Campus Vitória (Minuta). **UFPE**. 2020. Disponível em <<https://www.ufpe.br/documents/40691/2861551/Minuta+Regimento+CAV+para+Consulta+P%C3%BAblica.pdf/5589032a-8cea-4421-8f9f-eebf8ee3bdd5>> Acesso em 10 jan. 2021..

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP. Manole, 2008.

REITORES debatem ações na pandemia e retomada de atividades nas universidades públicas em Pernambuco. **Notícias UFPE.** UFPE, 2020. Disponível em: <[https://www.ufpe.br/agencia/noticias//asset\\_publisher/VQX2pzmP0mP4/content/reitoresdebatem-acoes-na-pandemia-e-retomada-de-atividades-nas-universidades-publicasempernambuco/40615](https://www.ufpe.br/agencia/noticias//asset_publisher/VQX2pzmP0mP4/content/reitoresdebatem-acoes-na-pandemia-e-retomada-de-atividades-nas-universidades-publicasempernambuco/40615)>. Acesso em: 25 Dez. 2020.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração.** 2. ed. São Paulo – Saraiva, 2010.

RODRIGUES, L. C.; TONTINI, G. A Universidade Empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, p. 37-49, 1997.

RÖPKE, J. **The Entrepreneurial University: innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy.** Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany, 1998.

ROSSI, M. Corte ou contingenciamento, quem está certo na guerra de narrativas da educação? **ElPais**, 2019. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/31/politica/1559334689\\_188552.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/31/politica/1559334689_188552.html)>. Acesso em: 03 set. 2019.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** 9. ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 1985.

RUF. **Ranking Universitário Folha.** 2018. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-universidades/>>. Acesso em 30 Jan. 2021.

RUIZ, S.; MARTENS, C. Universidade Empreendedora: proposição de modelo teórico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 121-138, 27 ago. 2019.

SAM, C.; VAN DER SIJDE, P. **Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models.** Higher Education, 68 (6), p. 1-18, 2014.

SANTOS, D. O que se sabe até agora sobre o derramamento de óleo no Nordeste. **WWF**, 2019. Disponível em <<https://www.wwf.org.br/?73944/O-que-se-sabe-ate-agora-sobre-o-derramamento-de-oleo-no-Nordeste>>. Acesso em 20 mar 2021.

SANTOS, E. F.; BENNEWORTH, P. Interação Universidade-Empresa: Características identificadas na literatura e a colaboração regional da Universidade de Twente. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda/RJ, v. 5, n. 2, pp. 115-143, mai./ago. 2019.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SCHUMPETER, J.A. **The creative response in economic history.** The Journal of Economic, v.7, n.2, 1947.

SHAKESPEARE, W. **A Trágica História de Hamlet: Príncipe da Dinamarca.** eBooks

Brasil. 2000. (Trabalho original publicado em 1603). Disponível em <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/hamlet.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2019.

**SIGRH. Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.** 2022. Disponível em <<https://sigrh.ufpe.br/sigrh/public/home.jsf>> Acesso em 12 de março de 2022.

**SILVA, I.; XAVIER FILHO, J. L. J.; SANTOS, E. C.** Religião, sentido e dominação: Uma organização religiosa analisada a partir da Abordagem Sociológica Weberiana. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 87-104, 2020.

**SILVA, M. Z.; FERNANDES, F. C.** **The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital.** Gestão & Produção [online]. 2019, v. 26, n. 1

**SOUZA, E. M.; GUIMARÃES, R. M.** A Evolução da Estrutura das Organizações Através da Análise da Estratégia. **Pensar, Gestão e Administração**, 2012.

**SOUZA, I. M.; SANTOS, J. L.** **Empreendedorismo na Gestão Universitária.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde. Vol.11. 2013.

**SUBOTZKY, G.** **Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs.** Higher Education, 38(4), p. 401-440, 1999.

**THOMPSON, J.** **Organizations in Action.** New York: McGraw-Hill, 1967.

**TOKARNIA, M.** Instituições de ensino superior migram para ensino a distância. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-03/instituicoes-de-ensino-superior-migram-para-ensino-distancia>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

**TORRICO, G. M; BORTOLUZZI, S. C; LINDNER A. P.** Avaliação de desempenho multicritério da relação universidade empresa: estudo de caso em uma universidade pública. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.11, Edição Especial 1, abril, 2018.

**TRINDADE, CARLOS.** **Diminuir a distância entre teoria e prática é preciso.** REALVI. Disponível em <<https://blog.realvi.com/diminuir-a-distancia-entre-teoria-e-pratica-e-preciso>>. Acesso em 02/11/2021.

**UFPE** anuncia bacharelado interdisciplinar em Ciência e Tecnologia no Campus Caruaru. **G1 Caruaru**, 19 jun. 2021, 7h46. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2021/06/19/ufpe-anuncia-bacharelado-interdisciplinar-em-ciencia-e-tecnologia-no-campus-caruaru.ghtml>>. Acesso em: 21 jun 2021

**UFPE** não adotará aulas por meios digitais, proposta pelo MEC. **Portal FolhaPE**, 25 mar. 2020, 11h30. Disponível em: <[https://www.folhape.com.br/noticias/ufpe-nao-adotara-aulas-por-meios-digitais-proposta-pelo-mec/134736](https://www.folhape.com.br/noticias/ufpe-nao-adotara-aulas-por-meios-digitais-proposta-pelo-mec/134736/)>. Acesso em: 10 dez. 2020.

**UFPE. Consulta à Comunidade.** Campus do Agreste. 2019. Disponível em:

- <<https://www.ufpe.br/caa/consulta-a-comunidade-campus-agreste>>. Acesso em 10 jan. 2021.
- UFPE. **Cursos**. 2022. Disponível em <<https://www.ufpe.br/cursos>>. Acesso em 10 fev. 2022.
- UFPE FUTURO. UFPE e o futuro, agora. **UFPE**. 2019. Disponível em <<https://www.ufpe.br/futuro/>>. Acesso em 20 jan. 2021.
- VALADARES, A. G. L. R. A composição do órgão colegiado e seus efeitos na tomada de decisão. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 720-739, 2018.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY. J. R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- VIEIRA, G; QUADROS, R. Organização para Inovação: Integrando Estratégia, Estrutura e Processos de Gestão. **Desafio Online**, Campo Grande, v.5, n.2, mai./ago., 2017.
- WITZEL, M. 50 Grandes Estrategistas de Administração. São Paulo: **Contexto**, 2005.
- WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.
- XAVIER FILHO, J. L. J.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. **Abordagem Contingencial Estrutural e Visão Periférica na Busca do Desempenho Superior: Uma Discussão Teórica**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, BAURU (SP). Simpósio de Engenharia de Produção - XVI SIMPEP, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PARTE 1 - PERFIL DO ENTREVISTADO

<b>Nome</b>	
<b>Unidade de lotação</b>	
<b>Setor de lotação</b>	
<b>Cargo que ocupa</b>	

### PARTE 2 – Mapeando a Estratégia UE

1. A campanha do novo reitorado foi incisiva no que tange a modernização e esforço organizacional em direção a uma universidade inovadora, com foco em parcerias com o mercado e aproximação com a sociedade, além de outros pontos. Você reconhece essa inclinação?
2. Quais os principais desafios em sua percepção para implementar essas estratégias? A estrutura atual da Universidade ajuda nesse sentido ou há necessidade de mudanças organizacionais para alcançar tais objetivos estratégicos?
3. Quando se observa a estrutura organizacional da Sede, com os demais Campi (CAA, CAV, Goiana), possível perceber diferenças em termos de aproximação dos cursos (Núcleos ao invés de Departamentos) e dos professores. Qual a condição que motivou essa diferença em termos de estrutura na expansão para o interior?
4. Na educação superior contemporânea, praticamente todos os autores consultados reconhecem ser fundamental a Universidade fazer parte de um **Ecossistema de Inovação**. Você pensa nisso em termos de gestão? A UFPE (sede e interior) já está inserida nesse tipo de ambiente? Quem (qual órgão) conduz essas articulações?
5. É uma preocupação dos pesquisadores quando falam de Universidades com inclinação inovadora, a centralidade de uma **cultura empreendedora**. Já existe essa percepção na UFPE? Pensam em fortalecer essa cultura? Como pensam em fazer isso? Quem conduz(irá) esse trabalho?
6. Nas IFES, existe uma preocupação com o orçamento universitário, cada vez mais contingenciado. Há na UFPE outras formas de monetização (autonomia financeira) ou apenas verbas provenientes do Governo Federal? Há algum setor/órgão responsável por essa captação? Alguma ação da POSITIVA traz retorno financeiro para a instituição?

### PARTE 3 – MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E PARTE-CHAVE

**Fonte:** Moreita *et al.* (2019)

Mecanismo	Descrição
Ajuste mútuo	Interação e comunicação informal entre os profissionais
Supervisão direta	Um chefe imediato é responsável pelo trabalho dos profissionais que executam a atividade-fim, lhes instrui e monitora suas ações
Padronização dos processos de trabalho	A atividade-fim é planejada e formalizada, de modo que as tarefas executadas pelos profissionais são pré-determinadas e rotineiras.
Padronização das habilidades	Os profissionais que executam a atividade-fim são altamente treinados por meio de associações e/ou universidades.
Padronização dos resultados	Os padrões resultantes dos sistemas de controle de desempenho determinam como a atividade-fim será executada.

7. Um ponto crucial em qualquer organização está na tomada de decisões. Na UFPE/CAA como se dá esse processo no que tange às decisões do CAA? É feita pelo gestor maior da universidade? Pelo gestor do órgão (você mesmo)? Pelos membros da equipe? Por um colegiado?
8. Com relação às atividades do cotidiano da UFPE/CAA, como é realizada a divisão de tarefas? Como você (senhor) acompanha essa execução?

#### **PARTE 4 – OBJETIVOS INSTITUCIONAIS**

9. Você considera a UFPE uma Universidade Empreendedora?