

A universidade empreendedora como instituição social

The entrepreneurial university as a social institution

André Lopes Fialho Especialista em Gestão Pública. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil. andre.fialho@ufsc.br
<https://orcid.org/0000-0002-4889-9786>

Carla Cristina Dutra Burigo Pós-Doutora em Educação. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil. carla.burigo@ufsc.br
<https://orcid.org/0000-0002-1782-4191>

Rúbia Sedemaka Silva Virgílio Especialista em Gestão de Pessoas. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil. rubia.sedemaka@ufsc.br
<https://orcid.org/0000-0001-7818-651X>

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo compreender, teoricamente, sobre a interlocução entre universidade como instituição social e a concepção de universidade empreendedora. A instituição universidade, com o processo de mercantilização da sociedade, a partir da década de 90 com o advento do neoliberalismo, teve historicamente uma mudança do seu papel passando a ser protagonista no estímulo e divulgação do empreendedorismo, contribuindo para uma cultura que valoriza critérios sócios-econômicos e conhecimento aplicado. Antagonicamente, mesmo diante de inúmeros desafios estruturais e de legitimidade diante da sociedade mercantilizada, a universidade sempre foi uma instituição social pois se constitui em uma prática social que tem como fundamento o reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental quanto aos meios, e descritiva e aplicada quanto aos fins. Os resultados apontam que a universidade como instituição social pode ser empreendedora e vice-versa. Negar esta relação é negar a relação constituída e instituída pela e com a sociedade e a universidade. A dualidade da relação da universidade com a sociedade, de negação e de afirmação, constitui a dialética da sua identidade. O ato de empreender está na essência da concepção de inovar. Inovar para uma sociedade mais inclusiva e reflexiva na sua essência. Não podemos negar a realidade que estamos inseridos, mas podemos mudá-la e quiçá transformá-la por meio de uma prática de gestão que potencialize a universidade como uma prática social, inclusiva e empreendedora, na sua essência.

Palavras-chave: universidade; instituição social; universidade empreendedora; gestão universitária.

ABSTRACT

This article aims to understand, theoretically, the dialogue between the university as a social institution and the concept of an entrepreneurial university. The university institution, with the process of commercialization of society, from the 90s onwards, with the advent of neoliberalism, has historically had a change in its role, becoming a protagonist in the stimulation and dissemination of entrepreneurship, contributing to a culture that values socio-economic criteria and applied knowledge. Antagonistically, even in the face of numerous structural and legitimacy challenges in the face of a commercialized society, the university has always been a social

institution, as it constitutes a social practice that is based on public recognition of its legitimacy and its attributions. The present study is characterized by qualitative research, in terms of bibliographic and documentary means; and, in terms of purposes, descriptive and applied. The results indicate that the university as a social institution can be entrepreneurial and vice versa. To deny this relationship is to deny the relationship constituted and instituted by and with society and the university. The duality of the university's relationship with society, of denial and affirmation, constitutes the dialectic of its identity. The act of entrepreneurship is at the essence of the concept of innovating. Innovate for a more inclusive and reflective society in its essence. We cannot deny the reality we are part of, but we can change it and perhaps transform it, through a management practice that enhances the university as a social, inclusive and entrepreneurial practice, in its essence.

Keywords: university; social institution; entrepreneurial university; university management.

Recebido em 19/10/2023. Aprovado em 28/11/2023. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v13.1807>

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As universidades estão passando por uma transformação cultural significativa e desempenhando um papel cada vez mais importante na sociedade (Ferreira; Leopoldi, 2013). Passou-se a esperar destas instituições um maior envolvimento nas mudanças econômicas e sociais, dando início a um novo modelo de instituição: a universidade empreendedora (Arroyo-Vázquez; Van Der Sijde, 2008).

Para Ruiz e Martens (2019, p. 112), as universidades têm promovido esforços no sentido de repensar seu papel e se tornarem empreendedoras, objetivando “servirem à sociedade na qual estão inseridas e serem acessíveis a todos”.

A instituição universidade, com o processo de mercantilização da sociedade (Burigo, 2003), a partir da década de 90, com o advento do neoliberalismo, teve historicamente uma mudança do seu papel, passando a ser protagonista no estímulo e divulgação do empreendedorismo, contribuindo para uma cultura que valoriza critérios sócios-econômicos, conhecimento aplicado, bem como a produção de inovações, entre outras ações que possibilite o empreendedorismo social e econômico (Franz; Rodrigues, 2020).

Para Tosta *et al* (2020), as concepções sobre o que caracteriza uma universidade empreendedora são diversas, podendo a concepção de universidade empreendedora estar relacionada a comercialização do que é produzido na instituição, bem como de potencializar seu papel social na inter-relação com a sociedade. A universidade empreendedora, desenvolve características orientadas para um comportamento empreendedor, objetivando o envolvimento ativo com a sociedade e ampliando o seu papel social, potencializando, assim, o seu valor público na e para a sociedade (Ruiz; Martens, 2019).

Conforme Chauí (1999, p. 05), “a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. Para a autora, a universidade sempre foi uma instituição social, já que se constitui em uma prática social que tem como fundamento o reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. A universidade como instituição social, se transforma a partir das transformações sociais, econômicas e políticas.

Como instituições sociais (Chauí, 1999), gradativamente, as universidades vêm se envolvendo de maneira significativa no desenvolvimento econômico e social, empreendendo ações de legitimidade e de questionamento ao seu papel como instituição social, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento da própria sociedade onde está inserida.

Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é compreender, teoricamente, sobre a interlocução entre universidade como instituição social e a concepção de universidade empreendedora.

A pesquisa desenvolvida é qualitativa, bibliográfica e documental quanto aos meios. Quanto aos fins, descritiva e aplicada (Vergara, 2003).

Para o desenvolvimento do presente artigo, partimos do que dispomos de mais concreto, a concepção de universidade como instituição social. Em seguida, apresentamos uma reflexão da concepção da universidade empreendedora e suas ferramentas de gestão. Após, buscamos pontuar alguns aspectos da interface da universidade empreendedora, como instituição social. Por fim, resgatamos o objetivo proposto inicialmente, desvelando novos olhares que esta caminhada teórica reflexiva nos propiciou.

2 UNIVERSIDADE COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL

Concebemos a instituição universidade como uma instituição social, com base nos pressupostos teóricos de Chauí (1999). Historicamente, desde sua criação no Século XIII, a instituição universidade vem lutando por sua sobrevivência no processo de interlocução, de legitimação e de antagonismo, ora com a Igreja, ora com o Estado e com a sociedade mercantilizada. É um espaço de múltiplas determinações, histórico e social, condicionada pelo tempo e espaço em que se constitui (Burigo, 2003).

Para Chauí (1999, p.05), "a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo". Para a autora, a universidade sempre foi uma instituição social, já que se constitui em uma prática social que tem como fundamento o reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. A universidade como instituição social se transforma a partir das transformações sociais, econômicas e políticas, diferenciando-se, assim, de uma organização qualquer.

A universidade como instituição social (Chauí, 2001) é o reflexo da sociedade que está em desenvolvimento. Negar esta ação é negar o próprio desenvolvimento da universidade.

Neste contexto, por estar inserida em um ambiente complexo e dinâmico, que muda constantemente em decorrência das transformações políticas e econômicas na sociedade, o processo de gestão da instituição universidade, é singular, mediado pelas complexas interações que esta mantém com a sociedade e com o Estado. Ou seja, as Políticas Públicas definidas pelo Estado delimitam e norteiam as diretrizes da Política Institucional no que tange a gestão universitária (Canabarro; Reis, 2017).

A existência de um ambiente universitário é caracterizado pela multipluralidade de ideias, de pessoas e de pensamentos.

As universidades são vistas como uma instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e como instituição social de cunho republicano e democrático, a relação entre universidade e Estado também não pode ser tomada como relação de exterioridade. [Chauí, 2003, p. 06]

Neste contexto, a gestão universitária é um processo que vai além dos desafios de desenvolver ferramentas de integração de dados e processos gerenciais, definindo rumos e caminhos ao papel da universidade na interlocução com o Estado e com a sociedade, delimitando assim que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir.

Seguramente, as diretrizes da Política Pública e da Política Institucional intensificam o estar do processo da gestão. Todavia, a concepção que temos de universidade, de mundo e de sociedade guiarão ações para concretização do papel da universidade.

Em uma sociedade guiada pelo mercado, tendo este como sua centralidade (Bauman, 2010), o ato de empreender subjugua uma ação de sobrevivência nesta sociedade. E, com a universidade como instituição social, seu papel não seria diferenciado. Mas que empreender estamos falando no contexto de uma universidade como instituição social?

2.1 A universidade empreendedora

Universidade empreendedora é uma concepção que colabora para a compreensão da relação da universidade com a sociedade. É um debate “sobre como a universidade pode usar de relações com a sociedade para aumentar sua relevância, financiamento e garantir sua sobrevivência” (Colus; Carneiro, 2021, p. 12).

Esta concepção vem influenciando o ensino, a pesquisa, a extensão e o processo de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES). Esta concepção é sustentada pelos norte-americanos Henry Etzkowitz (1983) e Burton Clark (1998), que abordam o que seria a universidade empreendedora, destacando aspectos como adaptabilidade, competitividade e relações com o ambiente externo (Colus; Carneiro, 2021).

Etzkowitz (1983) situa que a universidade empreendedora tem um papel no desenvolvimento econômico por meio da transferência de tecnologia, bem como na transformação de resultados de pesquisa em aplicações práticas ou disseminações teóricas. A universidade é pensada dentro da sua relação com a indústria e com o Estado a partir do que chama de Hélice Tripla. Assim, o foco é a relação com empresas e a comercialização de pesquisas (Colus; Carneiro, 2021).

A universidade empreendedora é caracterizada pela sua habilidade em estabelecer uma direção estratégica, delineando objetivos acadêmicos precisos e convertendo o conhecimento originado dentro da instituição em valor tanto econômico quanto social. Esta abordagem percebe a universidade como um ambiente altamente propício para a inovação, potencializando a concentração de conhecimento e reconhecendo os estudantes como uma fonte de potenciais empreendedores (Etzkowitz, 2003).

Para Clark (1998), a concepção de universidade empreendedora está relacionada à capacidade de adaptação, sendo esta a característica da instituição que inova, mudando suas características organizacionais a fim de ir além de uma concepção tradicional de universidade, adaptando-se ao ambiente presente e preparando-se para o futuro. A universidade empreendedora promove mudanças em sua estrutura e cultura institucional, objetivando seu engajamento no sistema social. Busca ser inovadora, dinâmica, proativa e flexível em suas relações com a sociedade e com o Estado, baseada no compromisso coletivo.

Conforme Ribeiro (2016), o estudo de Clark (1998; 2006) traz os princípios de gestão empresariais para o contexto universitário. Conforme Colus e Carneiro (2021), a universidade empreendedora de Clark (1998; 2006) está mais voltada para aspectos organizacionais e de gestão que tornam a universidade adaptável e responsiva às necessidades da sociedade sempre em mudança. Já a universidade empreendedora com base em Etzkowitz (1983; 2003), por sua vez, é aquela que busca maior conexão com a sociedade por meio do impacto no desenvolvimento econômico.

Segundo Colus e Carneiro (2021), as duas perspectivas relativas à universidade empreendedora carecem quanto às contribuições da universidade no âmbito do desenvolvimento social e cultural. Enquanto ambas as visões discutem o papel da instituição no progresso sócioeconômico, há uma ausência de uma análise sobre o papel empreendedor - se será inclusivo ou se poderá originar disparidades - na sua interlocução com a sociedade.

Para Ruiz e Martens (2019), a universidade empreendedora não é aquela que tem como objetivo a comercialização do conhecimento, mas aquela que desenvolve características orientadas para um comportamento empreendedor, objetivando o envolvimento ativo com a sociedade e ampliando o seu papel social, potencializando, assim, valor público para a sociedade. Para as

autoras, as universidades têm promovido esforços no sentido de repensar seu papel e se tornarem empreendedoras, objetivando "servirem à sociedade na qual estão inseridas e serem acessíveis a todos" (Ruiz; Martens, 2019, p. 112).

Neste contexto, o processo de gestão é compreendido como uma das dimensões fundantes da universidade empreendedora, assim definidos:

- 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;
- Liderança empreendedora, participativa, profissionalizada, comprometida, dinâmica e reforçada;
- Renovação de currículos e programas (Ruiz; Martens, 2019, p. 134).

Segundo Aranha e Garcia (2013), quanto à gestão, algumas das respostas tendem a incluir a promoção de reestruturação, resultando em uma configuração mais flexível ou em formato de rede, com o objetivo de melhorar o desempenho dos processos internos. O Estado, por sua vez, pode reagir de várias maneiras, como incentivar a desregulamentação, a privatização e a promoção de mudanças tecnológicas e políticas para estimular o aumento da produtividade.

No contexto da universidade empreendedora, no processo de uma gestão por resultados, otimizando esforços e potencializando ferramentas de tecnologias de informação e comunicação, na busca por maior eficiência e com redução de custos, duas ferramentas de gestão, estão gradativamente mudando o modo de ser e de materializar o processo da gestão universitária: o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o SOUGOV.BR.

O Programa de Gestão e Desempenho é uma ferramenta de gestão instituída pela Administração Pública Federal Brasileira, destinada aos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Está fundamentado em duas bases: a primeira se refere à substituição do controle de frequência dos servidores pelo controle dos resultados; a segunda se refere à inovação nos arranjos de trabalho, tanto com relação ao local - já que o trabalho pode ser realizado dentro ou fora das dependências do órgão, ou ainda de maneira híbrida - quanto aos horários, que podem ser síncronos ou assíncronos, configurando o teletrabalho (Brasil, 2020a; 2022a; 2023a; 2023c).

O cotidiano do PGD acontece com a execução do plano de trabalho do servidor, o qual é elaborado a partir de uma ação conjunta entre gestor e servidor. O plano de trabalho contém as atividades previstas para um determinado período de tempo e, ao fim de cada período, o servidor registra as tarefas realizadas e o gestor as avalia. As atividades podem ser revistas a cada novo plano, de forma a adequar às necessidades das unidades, conforme os objetivos previamente estabelecidos (Pojo, 2021).

No que diz respeito a como as atividades serão executadas, o PGD pode se dar nas modalidades presencial ou teletrabalho. A modalidade teletrabalho engloba dois regimes de execução, o parcial e o integral. O regime de execução parcial refere-se aquele em que o servidor fica dispensado do controle de frequência nos dias em que não estiver atuando presencialmente em seu órgão. Já o regime de execução integral é aquele em que o servidor executa suas atividades somente fora das dependências do órgão, estando integralmente dispensado do controle de frequência (Brasil, 2022a).

O Programa surgiu em 1995, denominado de Programa de Gestão, por meio do Decreto nº 1.590/1995, que trata sobre a jornada de trabalho dos servidores

da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1995).

Em 2020, conforme Pojo e Cardoso (2022), o PGD passa por uma reformulação, especialmente devido à vivência do trabalho remoto pelos servidores em virtude da Pandemia da COVID-19 (Brasil, 2020c). Assim, em 2020, é publicada a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), regulamentando o PGD sob novas bases e premissas, passando a abranger não somente o teletrabalho, mas o processo de gestão como um todo. Nesse sentido, o fim do controle de frequência como instrumento de gestão de equipes se constitui um dos pontos de maior impacto simbólico do Programa. Além disso, é criada a oportunidade de aumentar a transparência sobre as tarefas realizadas, do nível do órgão até o nível individual (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso, 2022).

Proporcionando maior flexibilidade para a adoção do PGD, a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) impulsionou a autorização do Programa pelos órgãos. Assim, o Programa de Gestão se torna uma nova possibilidade de trabalho para o setor público e, nesse contexto, passa a ser entendido como uma possibilidade para as universidades públicas federais (Ressureição, 2022).

O Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a) renomeia o Programa para Programa de Gestão e Desempenho, deixando evidente o olhar da administração pública federal para o desempenho dos órgãos.

Dentre demais normativas publicadas sobre o Programa (Brasil, 2018; 2022b; 2023b), foi publicada em 2023 pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pela Secretaria de Gestão e Inovação, a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (Brasil, 2023c), trazendo como principais mudanças a vinculação das entregas dos setores à estratégia do órgão, a criação de um comitê executivo com foco na melhoria contínua do Programa, além da dispensa do registro do controle de frequência para todos servidores participantes do PGD (independente do regime e modalidade adotados), além da inexistência de limite máximo de servidores e poder de decisão no dirigente máximo (Brasil, 2023c; 2023d).

A Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (Brasil, 2023c, Art. 1º) concebe o Programa como um "indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais".

O Programa busca introduzir um novo modelo de gerenciamento na Administração Pública, tendo como objetivo implementar um novo modelo de gestão baseado em metas e resultados no serviço público federal, em contraposição ao modelo que se baseia na simples jornada de trabalho (Pojo, 2021). O PGD traz mudanças para a gestão, visto que se passa de uma perspectiva de procedimentos para uma perspectiva de resultados (Alves, 2020).

Outra ferramenta de gestão, com vistas a gestão por resultados pode também se materializar nas diretrizes do SOUGOV.BR. Em dezembro de 2016, por meio do Decreto nº. 8.936/2016, foi instituída a plataforma de Cidadania Digital, dispendo sobre a oferta dos serviços públicos digitais no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (Brasil, 2016). Trata-se da regulamentação de um portal de serviços disponíveis a todos os cidadãos.

Para atender especificamente os servidores públicos do poder executivo federal, ativos, inativos e pensionistas, em maio de 2021 foi implementado o SOUGOV.BR (Brasil, 2022c). Trata-se de um aplicativo de serviços da área de Gestão de Pessoas com interface de acesso *mobile* e *web* exclusivo para utilização pelos servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do Poder Executivo Federal e do Governo

do Distrito Federal (GDF), que recebem seus vencimentos, proventos ou pensões pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) (Brasil, 2022d).

O objetivo é expandir gradualmente a oferta de serviços digitais e alcançar todo o público-alvo, tornando o SOUGOV.BR o canal único de atendimento, capaz de gerar uma maior e melhor conectividade entre os servidores ativos, aposentados e pensionistas e a área de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal.

Com o SOUGOV.BR, o Governo Federal busca otimizar recursos e considera ser mais efetivo no processo da desburocratização e da gestão pública. Os desafios são enormes: de um lado, as ferramentas de gestão que consolidam a eficiência como um padrão a ser alcançado; de outro, as pessoas que fazem da universidade uma instituição social.

O PGD e o SOUGOV.BR, como ferramentas de gestão, possuem na sua essência a gestão por resultados, concernente a concepção de universidade empreendedora, na interface da sua concepção como instituição social, pois está em interlocução com o processo de desenvolvimento da sociedade que está inserida, mas muitas vezes materializando-se em ações como uma organização qualquer.

3 A INTERFACE DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL

Como instituições sociais (Chauí, 2003), a universidade possui um papel fundamental no que diz respeito ao empreendedorismo social e econômico. Com a sistematização dos processos, esse elo entre essas instituições e seus usuários está mudando a forma de se relacionarem, seja pelo PGD ou o SOUGOV.BR, por exemplo. A relação entre o ente público e seus usuários gradativamente vem sendo marcado pela impessoalidade, pela agilidade e eficiência nos seus resultados como foco da gestão empreendedora.

Diante destas transformações frente a uma realidade até então altamente burocrática e personificada, é de extrema relevância a interlocução entre o público em geral e a realidade empreendedora que está posta.

Conforme Degen (2009), a palavra "empreendedor" tem origem no latim, sendo que *inter* significa reciprocidade, e *preneur* significa comprador; empreendedor, para o autor, significa intermediário. Para Fillion (1999), os economistas relacionam o termo a inovação, enquanto os comportamentalistas relacionam a comportamentos como criatividade e intuição.

Assim, apesar da palavra empreendedor estar também relacionada a atividades comerciais, não é pertinente compreender a figura do empreendedor ou a ideia do empreendedorismo apenas a partir de uma só perspectiva. O empreendedorismo social nas universidades, por exemplo, tornou-se uma prática de gestão, a partir da atuação das universidades na promoção de empreendimentos sociais inclusivos (Siqueira *et al*, 2021).

A universidade empreendedora é muitas vezes vista como uma concepção de universidade limitada as diretrizes da ideologia neoliberal (Corrêa; Chaves; Souza, 2018). Porém, o que defendemos é a universidade como instituição social (Chauí, 2003), que representa a sociedade em que está inserida. O empreender é uma realidade concreta desta sociedade em que estamos inseridos, que tem nas diretrizes da sua política pública o processo da gestão por resultados.

Neste contexto, como agimos e como materializamos as ações do processo de gestão universitária, consubstancia o seu papel na sociedade. Seguramente,

estas ações não se materializam em causa e efeito, mas em uma relação de mediação, mediante o que concebemos por universidade e por empreender. Se concebermos o empreender em um contexto social, da inclusão, da liberdade de expressão, do respeito as desigualdades e ao fortalecimento de oportunidades sociais e econômicas, potencialmente materializaremos o papel da universidade como instituição social. Caso contrário, potencialmente o fortaleceremos diante das diretrizes do mercado, como uma organização qualquer.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando inicialmente o objetivo proposto de compreender, teoricamente, sobre a interlocução entre universidade como instituição social e a concepção de universidade empreendedora, é possível pontuar que a universidade como instituição social pode ser empreendedora e vice-versa. Negar esta relação é negar a relação constituída e instituída pela e com a sociedade e a universidade.

A universidade empreendedora nasce do advento da sociedade mercantilizada como uma ação de sobrevivência e manutenção da instituição universidade. Mesmo com ferramentas de gestão, que potencializam a tônica da gestão por resultados, tendo como exemplo o PGD e o SOUGOV.BR, a universidade pode cumprir o seu papel como instituição social.

Para tanto, se faz necessário diretrizes de Política Pública e Política Institucional que caminhem nesta direção, sendo o processo da gestão universitária um caminho fundante para este fim. Que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir passa pelo processo de formação do gestor e de atuação na sua prática, mediante condições de concretas de realização.

Prática esta constituída por fundamentos teóricos que potencializem o processo da inclusão, do respeito as diferenças e desenvolvimento de oportunidades sociais e econômicas. A universidade é uma instituição social pois tem a sociedade como um espaço de constituição, de negação e de afirmação.

A dualidade da relação da universidade com a sociedade, de negação e de afirmação, constitui a dialética da sua identidade. O ato de empreender está na essência da concepção de inovar. Inovar para uma sociedade mais inclusiva e reflexiva na sua essência. Não podemos negar a realidade que estamos inseridos mas podemos mudá-la e quiçá transformá-la, por meio de uma prática de gestão que potencialize a universidade como uma prática social, inclusiva e empreendedora na sua essência.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na administração pública**: estudo de caso na Controladoria Geral da União. 2020. 157 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf. Acesso em: 11 jul. 2023.

ARANHA, Elzo Alves; GARCIA, Neuza Abbud Prado. A análise da universidade empreendedora no contexto brasileiro. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 101-126, 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/3823/3733>. Acesso em: 21 ago. 2023.

ARROYO-VÁZQUEZ, Mónica; VAN DER SIJDE, Peter. *Entrepreneurship Encouragement and Business Development Support at Universities and Science Parks: Proposal for a New Conceptualization*. **Industry and Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 37-48, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/000000008783876959>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo parasitário e outros temas contemporâneos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 11 jul. 2023.

_____. **Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016**. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8936.htm. Acesso em: 25 ago. 2023.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/doi-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 04 jul. 2023.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 29 ago. 2023.

_____. **Decreto Legislativo nº 06, de 20 de março de 2020**. Reconhece, para os fins do Art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020. Acesso em: 16 dez. 2022.

_____. Atos do Poder Executivo. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Diário

Oficial da União, 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso: em 01 jul. 2023.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 89, de 12 de dezembro de 2022**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 11 jul. 2023.

_____. **SOUGOV.BR**. 2022c. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov>. Acesso em: 25 ago. 2023.

_____. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Governo Digital**. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>. Acesso em: 25 ago. 2023.

_____. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/Programa-de-gestao>. Acesso em: 30 abr. 2023.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 02, de 10 de janeiro de 2023**. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 13 jul. 2023.

_____. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa Conjunta nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 01 ago. 2023.

_____. **Principais novidades da IN nº 24/2023**. 2023d. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/principais-novidades-da-in-xx>. Acesso em: 01 ago. 2023.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. 347 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84510/199425.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 set. 2023.

CANABARRO, Isabel Machado; REIS, Renata Pletsch. A cultura no contexto universitário. *In*: BURIGO, Carla Cristina Dutra; RAMOS, Cléia N. Silveira;

SOUZA, Gabriela Mattei de (Org.). **A formação no contexto da Gestão Universitária**. Florianópolis: PRODEGESP/UFSC, 2017, p. 64-72.

CHAUI, M. A Universidade Operacional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 4, n. 3, 1999. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1063>. Acesso em: 11 ago. 2023.

_____. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001. Disponível em: <https://uspcaf.files.wordpress.com/2011/11/escrito-sobre-a-universidade.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2023.

_____. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, [s. l], n. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 25 ago. 2023

CLARK, Burton R. **Criando universidades empreendedoras: caminhos organizacionais de transformação**. Questões no Ensino Superior. Elsevier Science Regional Sales, 1998.

_____. Em busca da universidade empreendedora. In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (Orgs.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. Disponível em: http://nit.uesc.br/portal/assets/files/livros/Inovacao_e_Empreendedorismo_na_Universidade.pdf. Acesso em: 04 mai. 2023.

COLUS, Flávia Soares de Oliveira; CARNEIRO, Ana Maria. Abordagens teóricas sobre o engajamento das universidades com a sociedade: contextualização e desenvolvimento. **Revista NUPEM**, v. 13, n. 28, p. 9-27, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7865010>. Acesso em: 23 ago. 2023.

CORRÊA, Murilo D.; CHAVES, João G. P.; SOUZA, D. P. Governar pela autonomia: universidade, inovação e capitalismo cognitivo. **Eccos. Revista Científica**, São Paulo, n. 47, p. 81-103, set./dez. 2018. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1983-2782018000300081&script=sci_arttext. Acesso em: 31 ago. 2023.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

EMENTÁRIO DE GESTÃO PÚBLICA. **EGP Entrevista: Programa de Gestão e Desempenho**, com Roberto Pojo. 2021. Disponível em: <https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 03 ago. 2023.

ETZKOWITZ, Henry. *Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science*. **Minerva**, p. 198-233, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41820527>. Acesso em 15 ago. 2023.

_____. Grupos de pesquisa como 'quase-empresas': a invenção da universidade empreendedora. **Política de pesquisa**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733302000094?casa_token=6BUwgPeSQx8AAAAA:JM4ycd9hn9Asv7D_XP4BZIlxTJOMB1NvMGVgeCL-EpSRxqj3z1EiFljtQbZTG6kA4W0i83gyLA. Acesso em: 23 ago. 2023.

FERREIRA, André; LEOPOLDI, Maria Antonieta. A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327518005.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2023.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999. Disponível em: <https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2023.

FRANZ, Alice Hübner; RODRIGUES, Marcio Silva. Da Universidade operacional à Universidade empreendedora: reflexões sobre o avanço do neoliberalismo na educação superior brasileira. **Simbiótica, Revista Eletrônica**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 53-85, 2021. DOI: <https://doi.org/10.47456/simbitica.v8i1.35433>. Acesso em: 11 jul. 2023.

POJO, Roberto Seara; CARDOSO JR., José Celso. **Princípios, Condições e Diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/#:~:text=O%20PGD%20foi%20reformulado%20em,substitui%C3%A7%C3%A3o%20ao%20controle%20de%20frequ%C3%Aancia>. Acesso em: 03 ago. 2023.

RESSUREIÇÃO, Thiago de Oliveira. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários**. 2022. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238318>. Acesso em: 11 jul. 2023.

RIBEIRO, Maria das Graças. A educação superior norte-americana: gênese de um modelo. **História da Educação**, v. 20, p. 75-93, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/heduc/a/JK3xjSR8fDTWwT6Pd8Rxbrq/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

RUIZ, Sofia Maria de Araújo; MARTENS, Cristina Dai Prá. Universidade empreendedora: proposição de modelo teórico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 121-138, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.121-138>. Acesso em: 23 ago. 2023.

SIQUEIRA, Elizabeth; REIS; Rafaela; NETO, Alber; REIS FILHO, Pompilio. Contribuições da Universidade para o ecossistema de empreendedorismo social: uma revisão sistemática. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 34, p. 39-53, 2001. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/2486/2356. Acesso em: 31 ago. 2023.

TOSTA, Kelly Cristina Bentti Tonani; TOSTA, Humberto Tonani; ARRUDA, Rivaldo de Almeida. Universidade empreendedora: como as universidades atuam no fomento ao empreendedorismo e à inovação na região do Desbravalley. In: TOSTA, Humberto Tonani; CASSOL, Alessandra; TOSTA, Kelly Cristina Bentti Tonani; VITARELLI, Mariana Marrara; BUENO, Jefferson Reis (Org.). **Desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e inovação: desafios e perspectivas**. Curitiba: CRV, 2020, p. 95-116.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.