

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

Bruna Luiza Santos

**UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA:
PROPOSTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO
EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Almeida.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos, Bruna Luiza

Universidade empreendedora : propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina / Bruna Luiza Santos ; orientador, Mário de Souza Almeida, 2017.

165 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. empreendedorismo; universidade; educação superior; gestão universitária. I. de Souza Almeida, Mário. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Bruna Luiza Santos

**UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA:
PROPOSTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO
EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada na defesa do mestrado profissional em Administração Universitária, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 14 de julho de 2017.

Prof^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr^a.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Rissi, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha fonte de inspiração e
companheiro de todas as horas,
Ernane.

AGRADECIMENTOS

À minha família, amigos, companheiros de trabalho, colegas de mestrado e professores de toda minha jornada acadêmica e profissional: minha eterna gratidão por contribuírem, cada um a seu modo, com a realização de mais uma importante etapa de minha vida.

Aos servidores técnico-administrativos e docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina, por dedicarem-se ao desenvolvimento das instituições de ensino superior.

Ao meu orientador, Professor Mário de Souza Almeida, por compartilhar comigo seus conhecimentos.

Preparar o futuro significa fundamentar o
presente.
(Antoine de Saint-Exupéry)

RESUMO

A inserção do empreendedorismo no âmbito educacional vem sendo amplamente discutida na literatura científica, em grande parte impulsionada pela crise global de empregos que se agravou nos últimos dois anos. Nesse contexto, o impacto da educação empreendedora no papel das instituições de ensino superior apresenta novos e importantes desafios às universidades, que passam pela redefinição de suas missões e pela adoção de estratégias e instrumentos para despertar o potencial empreendedor e inovativo de seus estudantes. Tendo como objeto de estudo a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), esta dissertação propõe ações para o desenvolvimento do empreendedorismo na referida instituição, com base no modelo conceitual adaptado de Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006). Para tanto, nesta pesquisa classificada como aplicada, quali-quantitativa e descritiva, foram utilizados os métodos de estudo de caso e levantamento. Docentes e discentes da UFSC são os sujeitos da pesquisa, e as unidades de análise foram determinadas com base na estrutura organizacional desta universidade. Os dados foram coletados com a aplicação de questionários e nas fontes documentais, sendo analisados de acordo com a técnica interpretativa. Os resultados evidenciam, essencialmente, a necessidade de que o empreendedorismo acadêmico seja institucionalizado na universidade objeto deste estudo, principalmente no que concerne à educação e à difusão das práticas e estruturas de apoio ao empreendedorismo já existentes.

Palavras-chave: empreendedorismo; universidade; educação superior; gestão universitária.

ABSTRACT

The inclusion of entrepreneurship in education has been widely discussed in scientific literature, largely driven by the global employment crisis that has worsened in the last two years. In this context, the impact of entrepreneurial instruction on the role of higher education institutions presents new and important challenges for universities, which are redefining their missions and adopting new strategies as well as instruments to awaken the entrepreneurial and innovative potential of their students. With the Federal University of Santa Catarina (UFSC) as the object of study, this Master's thesis will propose actions for the development of entrepreneurship in this institution, based on the conceptual model adapted from Guerrero-Cano, Kirby and Urbano (2006). Therefore, this research, which is classified as applied, qualitative and descriptive, utilized case study and survey methods. Professors and students from UFSC are the research subjects and the units of analysis were determined based on the university's organizational structure. The data were collected by means of questionnaires and in documented sources that were analyzed in accordance with the interpretative technique. The results evidenced, essentially, the need to institutionalize the academic entrepreneurship in the Federal University of Santa Catarina, mainly in what concerns to education and diffusion of the existing practices and structures that support entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship; university; higher education; university management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional da Administração da UFSC 92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Em qual Centro de Ensino ou Campus da UFSC você está lotado?	87
Gráfico 2 – A qual Centro de Ensino ou Campus da UFSC seu curso está vinculado?	88
Gráfico 3 – A estrutura da UFSC oferece o suporte necessário para o empreendedorismo (respostas de alunos e professores).....	99
Gráfico 4 – Sei onde procurar, dentro da UFSC, informações sobre empreendedorismo (respostas de alunos e professores).....	99
Gráfico 5 – Percebo que há uma cultura de incentivo e apoio ao empreendedorismo na UFSC (respostas de alunos e professores)	101
Gráfico 6 – As universidades deveriam proporcionar um maior contato de seus alunos com o empreendedorismo (respostas de alunos e professores).....	109
Gráfico 7 – Quantitativo de cursos de graduação da UFSC por faixa de oferta de disciplinas obrigatórias e optativas relacionadas ao empreendedorismo	112
Gráfico 8 – Quantitativo de cursos de graduação da UFSC por faixa de oferta de disciplinas obrigatórias relacionadas ao empreendedorismo	112
Gráfico 9 – Quantitativo de cursos de graduação com disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e campi da UFSC.....	113
Gráfico 10 – Número de disciplinas de graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e campi da UFSC.....	113
Gráfico 11 – Incidência de disciplinas de graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e campi da UFSC.....	114
Gráfico 12 – Quantitativo geral de programas de pós-graduação da UFSC e de disciplinas de pós-graduação relacionadas ao empreendedorismo, por área de conhecimento	117
Gráfico 13 – Quantitativo geral de programas de pós-graduação da UFSC e de disciplinas de pós-graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e campi da UFSC.....	118
Gráfico 14 – Acredito que estarei preparado(a) para abrir meu próprio negócio ao final do meu curso, se for de meu interesse	121
Gráfico 15 – Tenho interesse em participar de eventos ou atividades extracurriculares sobre empreendedorismo promovidos na UFSC (respostas de alunos e professores)	121
Gráfico 16 – Gostaria de aprender mais sobre empreendedorismo (respostas de alunos e professores)	122

Gráfico 17 – Estou disposto(a) a adaptar minhas atividades docentes a novas demandas, pois prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira	122
Gráfico 18 – Costumo propor atividades que estimulam a criatividade de meus alunos.....	124
Gráfico 19 – Meus professores propõem atividades que estimulam a minha criatividade.....	124
Gráfico 20 – Nas disciplinas que leciono, busco estimular meus alunos a abrirem seu próprio negócio e, para tanto, utilizo diferentes metodologias de ensino (visitas a empresas, estudos de caso e grupos de discussão, por exemplo).....	125
Gráfico 21 – Sinto-me estimulado(a) por meus professores a abrir meu próprio negócio	125
Gráfico 22 – Percebo que a UFSC se preocupa em capacitar seus docentes para a educação empreendedora (respostas de professores).	126
Gráfico 23 – Sinto-me apto(a) a incluir o empreendedorismo no conteúdo programático das disciplinas que leciono.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais definições de universidade empreendedora.....	38
Quadro 2 – Modelo conceitual dos fatores formais e informais das universidades empreendedoras.....	42
Quadro 3 – Ensino tradicional e aprendizado do empreendedorismo ...	60
Quadro 4 – Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora	65
Quadro 5 – Características do perfil empreendedor	68
Quadro 6 – Itens representativos dos fatores do perfil empreendedor ..	70
Quadro 7 – Principais métodos, técnicas e recursos para o ensino do empreendedorismo	73
Quadro 8 – Operacionalização dos objetivos específicos	85
Quadro 9 – Cursos de graduação cujos objetivos contemplam o empreendedorismo	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Educação Superior
CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCE – Centro de Comunicação e Expressão
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CED – Centro de Ciências da Educação
CEDEIN – Centro de Desenvolvimento de Empreendimentos Inovadores
CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CERTI – Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CES – *Center for Entrepreneurial Studies*
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CSE – Centro Socioeconômico
CTC – Centro Tecnológico
CUn – Conselho Universitário
EBTs – Empreendimentos de Base Tecnológica
EMPREEND – Programa Escola de Empreendedores
ESATI – Escritório de Apoio Tecnológico Intermodal
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES – Instituição de ensino superior
INPETRO – Instituto de Petróleo, Energia e Gás
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LEMPi – Laboratório de Empreendedorismo e Inovação
LIG – Laboratório de Inovação e Gestão
MIT – Instituto de Tecnologia de Massachusetts
OMPI – Organização Mundial de Propriedade Intelectual
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PETs – Programas de Educação Tutorial
PET-MA – Programa de Educação Tutorial de Metrologia e Automação
PET-EMB – Programa de Educação Tutorial de Engenharias da Mobilidade

PIBITI/CNPq/UFSC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
PPGA – Programa de Pós-graduação em Administração
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PPGD – Programa de Pós-graduação em Direito
PPGECO – Programa de Pós-graduação em Economia
PPGEGC – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PROFNIT – Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
PROFOR – Programa de Formação Continuada
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPG – Pró-Reitoria de Pós-graduação
PUC-RIO – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
SAG – Sistema de Avaliações Gerenciais
SEAI – Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SDS-SC – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina
SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Orçamento
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINOVA – Secretaria de Inovação
UFAL – Universidade Federal de Alagoas
UL Inovar – Unidade de Transferência de Conhecimento da Universidade de Lisboa
UnB – Universidade de Brasília
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	25
1.2	OBJETIVOS	28
1.3	JUSTIFICATIVAS	29
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1	GESTÃO UNIVERSTÁRIA	31
2.2	A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA.....	35
2.2.1	Definição e histórico	35
2.2.2	Modelo conceitual	40
2.3	FATORES FORMAIS DAS UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS	43
2.3.1	Estrutura, cultura e governança organizacional.....	43
2.3.2	Práticas de apoio ao empreendedorismo	53
2.3.3	Educação empreendedora	59
2.4	FATORES INFORMAIS DAS UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS	66
2.4.1	Atitudes empreendedoras.....	66
2.4.2	Metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior	72
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	78
3.1.1	Sujeitos da pesquisa	80
3.1.2	Coleta de dados	81
3.1.3	Procedimentos de análise de dados	83
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	87
4.1	FATORES FORMAIS.....	88
4.1.1	Estrutura, cultura e governança organizacional.....	88
4.1.2	Práticas de apoio ao empreendedorismo	102
4.1.3	Educação empreendedora	109
4.2	FATORES INFORMAIS.....	120
4.2.1	Atitudes empreendedoras.....	120
4.2.2	Metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior	123

5	CONCLUSÕES	128
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	131
	REFERÊNCIAS	133
	APÊNDICE A – Questionário para professores	151
	APÊNDICE B – Questionário para alunos	157
	APÊNDICE C – Síntese das propostas	15764

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação busca, por meio da análise do panorama do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina, propor ações para o desenvolvimento do mesmo na referida instituição. Este capítulo apresenta brevemente a contextualização do tema, o problema constatado, os objetivos geral e específicos estipulados, assim como a justificativa da pesquisa proposta. Ao final da introdução, é exibida a estrutura deste trabalho, na qual são descritos os capítulos subsequentes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Desde o seu surgimento, no século XI, uma das principais funções da universidade tem sido a criação de novos conhecimentos por meio da pesquisa científica, e a sua posterior divulgação através do ensino e de publicações acadêmicas. Com o passar do tempo, entretanto, as universidades vêm assumindo crescente importância na sociedade, com um destaque cada vez maior para a produção, difusão e conversão do conhecimento em valor econômico e social (VALENTE, 2015).

Essa nova missão da universidade requer o estabelecimento de ações internas à comunidade universitária, como sensibilização, conscientização e envolvimento de professores, estudantes e gestores para explorar novas oportunidades de aplicação do conhecimento científico inovador (ARANHA; GARCIA, 2013).

Nesse contexto surge a universidade empreendedora, denominação estabelecida por Etzkowitz na década de 1980 para descrever uma série de mudanças na estrutura e na relação das universidades com a sociedade. Para Etzkowitz (2013), o advento da universidade empreendedora, ou do empreendedorismo acadêmico, é um fenômeno que reflete um novo tipo de instituição que incorpora o desenvolvimento econômico como uma função acadêmica, em paralelo ao ensino e à pesquisa.

Assim, o conceito de universidade empreendedora vem demonstrando crescente importância em virtude da sua potencial contribuição para o desenvolvimento social e econômico, por meio da promoção de uma cultura universitária voltada ao empreendedorismo (DANIEL et al., 2015).

De acordo com Melo (2014, p. 25):

Para atender a esta demanda em expansão, a universidade, como centro de excelência de aprendizagem tem o papel fundamental de proporcionar atividades que possibilitem o desenvolvimento de competências empreendedoras, promovendo espaços para aprendizagem e prática do empreendedorismo [...].

Para tanto, uma universidade empreendedora requer estruturas organizacionais empreendedoras para criar uma conexão entre ensino, pesquisa, extensão e gestão. Como resultado, as ações da universidade são orientadas a fornecer aos seus membros um ambiente fértil para o empreendedorismo (GUERRERO; URBANO, 2010).

Logo, para que o empreendedorismo possa prosperar dentro das universidades, torna-se fundamental que os gestores universitários concentrem esforços no sentido da formação e disseminação da cultura empreendedora (MELO, 2014).

No entanto, é necessário distinguir o conceito de universidade empreendedora de atividades empreendedoras nas universidades. Como preconizam Sam e Sijde (2014), a realização de atividades voltadas ao empreendedorismo não transforma automaticamente uma universidade em empreendedora, isso só ocorre quando as atividades empreendedoras criam valor acrescentado para as funções de educação e pesquisa, e vice-versa.

Segundo Daniel *et al* (2015), este é um dos principais equívocos em relação à definição de universidade empreendedora, uma vez que esta não deve dedicar-se somente à promoção do empreendedorismo e à transferência de tecnologia, pois tem como missão, também, incentivar o empreendedorismo no ensino, na pesquisa e na extensão, ou seja, estimular a educação empreendedora.

Por consequência, autores como Robert Burton Clark, Henry Etzkowitz e David Anthony Kirby, entre outros, têm destacado em seus estudos os principais atributos desse tipo de instituição, com o objetivo de caracterizar as universidades empreendedoras e diferenciá-las das tradicionais.

Concomitantemente, a literatura científica referente ao empreendedorismo acadêmico tem se expandido nos últimos anos. Entretanto, grande parte dessas obras contempla a realidade europeia e norte-americana (BICALHO, 2011). No Brasil, o tema ainda merece maior aprofundamento, uma vez que grande parte da sua produção

científica sobre universidades empreendedoras têm foco em assuntos correlatos, como cooperação e transferência tecnológica entre universidades e empresas, conforme aponta o estudo de Aranha e Garcia (2014).

Assim, mesmo que políticas públicas com objetivo de motivar as instituições de ensino superior a assumirem um papel mais ativo na sociedade e a estreitar sua relação com o setor produtivo tenham sido implementadas no país na última década, ainda são incipientes os estudos relativos à análise do panorama das universidades empreendedoras no Brasil (MACULAN; MELLO, 2009).

Em paralelo, com o objetivo de mostrar como as universidades do país estão lidando com o empreendedorismo, a Endeavor Brasil em parceria com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Instituto Data Popular realizam anualmente, desde 2013, a pesquisa intitulada Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras. Em sua quarta edição, foram entrevistados 2.230 alunos e 680 professores de mais de 70 instituições de ensino superior (IES), em todas as regiões do país, entre abril e maio de 2016.

Embora esta pesquisa não tenha caráter científico, torna-se relevante, pois os seus resultados apontam, fundamentalmente, que as universidades brasileiras não possuem uma estrutura que aprofunde conteúdos relacionados ao tema. O seu levantamento identificou que quase um quinto das universidades do Brasil (17,9%) não possui qualquer entidade interna que institucionaliza as ações ligadas ao empreendedorismo - ao contrário do que acontece em outros países, nos quais instituições de ensino superior são os lugares que mais oferecem oportunidades para a inovação e para o empreendedorismo. Além disso, programas de criação e gestão de novos negócios estão presentes em somente 6,2% das universidades do país (ENDEAVOR, 2016).

Outro aspecto que merece ser destacado é a ausência de indicadores de avaliação interna e externa das IES brasileiras, no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que identifiquem e avaliem programas, projetos e ações que caminham na trajetória de estimular o empreendedorismo em tais entidades (ARANHA; GARCIA, 2014).

Nesse contexto, as universidades federais brasileiras merecem ser estudadas com maior profundidade, tanto pelo expressivo papel que desempenham em relação à educação superior no Brasil, quanto pelo seu reconhecido potencial no desenvolvimento econômico e social das regiões das quais fazem parte.

Nos últimos anos, “as universidades federais foram desafiadas a contribuir para a descentralização da produção do conhecimento e da formação de profissionais dos quais o nosso país necessita para o seu desenvolvimento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 34).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por exemplo, teve forte influência no desenvolvimento socioeconômico da região da Grande Florianópolis. Com a sua interiorização, esta universidade passou a atuar também nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville, oportunizando o progresso das demais regiões catarinenses e participando ativamente da expansão política, social e econômica do Estado de Santa Catarina (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Fundada em 1960, a UFSC oferece 117 cursos de graduação, somadas as modalidades presencial e à distância e os turnos diurno e noturno, e 130 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (sendo 55 cursos de doutorado e 75 de mestrado), totalizando mais de quarenta mil alunos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

Considerando o exposto e diante da dimensão desta universidade e de sua notável importância no âmbito socioeconômico regional, e com o intuito de propor ações para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico em uma instituição federal de ensino superior brasileira, surge o problema da presente pesquisa: como estimular o empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa identificado na seção anterior, foi traçado como objetivo geral deste estudo “Propor ações para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina”.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever a estrutura, as políticas e as práticas da Universidade Federal de Santa Catarina para suporte e estímulo ao empreendedorismo;
- b) identificar quantitativamente cursos, disciplinas e o uso de metodologias de ensino na Universidade Federal de Santa Catarina que incentivam o empreendedorismo;

- c) identificar atitudes empreendedoras dos corpos docente e discente da Universidade Federal de Santa Catarina;
- d) detectar, na Universidade Federal de Santa Catarina, pontos passíveis de melhoria em relação à promoção do empreendedorismo.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A universidade empreendedora e seu processo de formação constituem um campo de pesquisa relevante, uma vez que esse modelo de instituição acadêmica vem ganhando destaque na sociedade pelo seu potencial econômico e social. Nota-se, no entanto, que as universidades empreendedoras são fenômenos que podem ser observados no Brasil, mas que são pouco explorados na literatura, o que torna importante analisá-los em maior profundidade (BICALHO, 2011).

Isto posto, entende-se que a relevância deste trabalho está tanto em colaborar com o desenvolvimento do empreendedorismo em uma instituição federal de ensino superior brasileira, quanto em incrementar o rol de produções científicas sobre o tema em questão.

Assim, em consonância com a linha de pesquisa “Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária”, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, a realização de um estudo científico analisando o panorama do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina, e propondo ações para o desenvolvimento do mesmo nesta instituição, justifica-se pelo relevante papel que vem sendo desempenhado pelas universidades em relação à inovação e ao desenvolvimento econômico, tecnológico e social.

Por ser a pesquisadora também servidora da referida instituição, este estudo torna-se viável, visto que a familiaridade e a proximidade da autora com os demais servidores e com a estrutura da universidade a ajuda a reconhecer mais precisamente as fontes e os instrumentos necessários para realizá-la.

Ademais, o desenvolvimento desta dissertação contribuirá com a ampliação do escopo de atuação do PPGAU, ao propor uma temática ainda não explorada pelas dissertações oriundas deste programa.

Além disso, pesquisa com a mesma abordagem ainda não foi aplicada na Universidade Federal de Santa Catarina. Logo, a apresentação de novas perspectivas em relação ao tema, com a proposta de ações para o seu desenvolvimento nesta instituição, enriquecem o

conhecimento sobre o assunto, fato pelo qual se pressupõe a originalidade deste estudo.

Por fim, diante do atual cenário econômico do Brasil, cuja taxa de desemprego da população, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), encerrou o segundo mês de 2017 em 13,2% (13.547 milhões de pessoas desocupadas), um crescimento de 30,6% em relação a fevereiro de 2016 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017), e considerando que, em termos percentuais, o salto no desemprego no Brasil vai ser o maior entre as economias do G-20 ao final de 2018 (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2017), esta pesquisa mostra-se oportuna, uma vez que ao aproximar o ensino superior da realidade de mercado e estimular o empreendedorismo, formam-se pessoas autônomas e criativas preparadas para as incertezas deste novo contexto econômico-social.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Composta por cinco capítulos, esta dissertação apresenta na introdução uma breve contextualização do tema, de modo a respaldar a concepção do problema, dos objetivos e das justificativas da pesquisa.

No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura, estabelecendo as bases teóricas sobre os fatores formais e informais que caracterizam as universidades empreendedoras, utilizando como referência o modelo conceitual proposto por Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006).

Na sequência, a metodologia empregada na pesquisa é exposta no terceiro capítulo, informando os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados, além da classificação deste estudo. Nesse capítulo também são abordados o universo e os sujeitos da pesquisa, destacando-se as limitações encontradas.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados, com base nas dimensões de análise apontadas na fundamentação teórica, bem como das propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina.

O quinto e último capítulo contém as conclusões da pesquisa, sendo apresentadas as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, são indicadas as referências citadas ao longo do trabalho, assim como os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serve de base para cumprir os objetivos do estudo proposto, contemplando conceitos defendidos por diversos autores a respeito dos temas vinculados a esta dissertação. Para tanto, realizou-se a revisão da literatura relacionada à temática em questão e, mais especificamente, aos fatores formais e informais que caracterizam as universidades empreendedoras, em conformidade com o modelo conceitual utilizado como alicerce desta pesquisa.

2.1 GESTÃO UNIVERSTÁRIA

Desafios sociais, culturais e econômicos têm levado as universidades à promoção de práticas que vão além da produção do conhecimento e formação profissional. Para tanto, tais instituições têm procurado considerar como pressupostos de sua gestão o impacto de suas atividades em sua comunidade interna e em seus grupos de interesse (RIBEIRO, 2014).

Esses fatores instigam a reflexão sobre como gerir este novo formato de universidade que, além de requerer um processo de reformulação de estratégias e planos, considerando-se os aspectos mercadológicos e operacionais, demanda também alterações na postura de seus gestores, alunos e professores (LAUX; LAUX, 2004).

As universidades precisam, então, estar aptas a reagir às oportunidades com rapidez e serem prontamente adaptáveis às mudanças advindas de pressões nacionais, industriais e acadêmicas, devendo ter uma visão externa e realista (KERR, 2005).

Assim, inseridas em um contexto marcado por novas demandas, sejam estas vindas do setor produtivo ou de seu próprio corpo discente, e por frequentes alterações na política educacional, as universidades são, então, convocadas a instituir uma gestão mais eficiente e eficaz, desenvolvendo práticas administrativas que resultem em um melhor desempenho da organização e que incrementem a qualidade da educação superior (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; MEYER; MEYER JUNIOR, 2013).

Logo, de acordo com Santiago (2017, p. 31) a gestão universitária tem como dever “desenvolver um planejamento com estratégias e práticas administrativas gerenciais para a execução e tomadas de decisão que possibilitem ao cidadão a formação competente para o mercado de

trabalho”. Nesse sentido, cabe aos gestores universitários impulsionar a capacidade de expandir e fortalecer o ensino nestas instituições (SANTOS, 2009).

Segundo Kerr (2005), essa transformação gerencial estaria baseada na busca pela excelência, através de um modelo de organização proporcional e alinhado ao atual paradigma socioeconômico, pautado pela efetividade sem, no entanto, deixar de preservar os padrões de liberdade e autonomia acadêmica, fundamentais para a manutenção do verdadeiro espírito universitário.

Para o alcance do nível de excelência, Vega (2009) defende o desenvolvimento de uma política universitária fundamentada não apenas na promoção do conhecimento e na sua autonomia, mas na equidade, democracia e no retorno que esta instituição deve dar à sociedade.

Logo, as universidades precisam revisar suas estruturas para torná-las mais adaptáveis às circunstâncias atuais, com o intuito de garantir sua representatividade, eficiência e eficácia, a serviço do desenvolvimento social e econômico (VEGA, 2009).

Para Meyer Junior (2014, p. 1), contudo:

[...] é impossível ignorar a complexidade das organizações educacionais caso se queira melhor compreender a sua realidade, comportamento e desempenho. Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização.

Segundo Trigueiro (1999), a complexidade da gestão universitária está atrelada à sua estrutura organizacional, pois esta compreende docentes, pesquisadores, discentes e técnico-administrativos, com uma ordem normativa, escalas de autoridade e sistemas de comunicação. A administração universitária tem, portanto, uma forma diferente de ser gerenciada, pois possui regimentos, estatutos e métodos distintos que a diferenciam das demais organizações (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004). Em se tratando de universidades públicas, esta complexidade se potencializa, uma vez que estas estão também sujeitas às premissas da administração pública (MAGIONI; PASCUCI; MEYER JUNIOR, 2014).

Diante destas peculiaridades, Wanderley (2003, p. 62) afirma que “administrar uma instituição que cresce, cada vez mais complexa e

especializada, exige a tomada de medidas administrativas novas e imaginativas”. Dessa forma, o principal desafio dos gestores universitários é a adoção de um modelo de administração que integre as variáveis presentes na complexidade das instituições acadêmicas (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015).

Nesse sentido, Kerr (2005) sugere que as diferentes culturas, as idiossincrasias, as concepções discordantes e até mesmo os interesses contraditórios acerca da instituição universitária sejam consonantes, ou seja, unidos e orientados para o desenvolvimento institucional, social, científico, tecnológico e, conseqüentemente, para o fortalecimento econômico regional e nacional. A universidade deve deixar de ser uma instituição alheia à realidade e passar a ser moderna, representativa e proativa diante das expectativas da sociedade (KERR, 2005).

Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), por sua vez, apontam que:

A administração universitária tem como ação conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza. Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004, p. 5).

A universidade tem sido, também, pressionada a adaptar-se à mudanças fundamentadas em dispositivos legais nacionais ou locais. As universidades federais brasileiras são submetidas a rígidos e sistemáticos processos avaliativos por parte do Governo Federal, cujos resultados determinam a sua manutenção e existência (RIBEIRO, 2014; MEDEIROS, 2016).

Um desses instrumentos é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Estabelecido pelo Ministério da Educação por meio do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, o PDI representa uma ferramenta para planejar as ações da gestão universitária em todas as suas dimensões. Esse instrumento deve contemplar a missão da

instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, abrangendo um período de cinco anos (SANTIAGO, 2017).

Assim, o PDI possibilita que “a gestão enxergue a instituição dentro de um horizonte, e para isso, acabe traçando metas, objetivos e ações estratégicas, dando um rumo às universidades” (SILVA, 2013, p. 135).

Em paralelo ao PDI, “o Estatuto é o documento legal da universidade para delinear sua estrutura e seu funcionamento e, assim, definir a sua política universitária em suas múltiplas áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão” (RIBEIRO, 2014, p. 2).

A gestão universitária é, portanto, delineada nos Estatutos a partir da missão, dos objetivos e das finalidades da instituição, e precisa considerar as rápidas mudanças ocorridas no campo político, social, econômico e cultural (RIBEIRO, 2014).

Ante o exposto, a universidade deve ser entendida como uma instituição social e complexa, cujo compromisso perante sua comunidade interna é igualmente relevante à sua responsabilidade em relação à sociedade. Por isso, requer uma gestão acadêmica dinâmica para cumprir sua missão e responder aos anseios da sociedade. Para tanto, torna-se essencial sua modernização, especialmente em relação ao ensino e aprendizagem para a formação de profissionais (SANTIAGO, 2017).

Há uma década, Almeida Filho (2007, p. 65-67) já alertava que:

[...] temos que superar os velhos modelos de universidade simplesmente porque estes são velhos e se referem mais aos contextos sociais e históricos que os engendraram. Os modelos conhecidos – a universidade da cultura, a universidade de pesquisa, a universidade da excelência [...] não são capazes de responder às novas demandas, reais, imaginárias e simbólicas, impostas por uma sociedade cada vez mais inquieta e inquietante [...] Considero qualquer emulação do passado, da tradição, do antigo, do velho, simétrica à rejeição ou receio do futuro, do escuro, da novidade, uma traição ao verdadeiro espírito universitário, comprometido desde sempre com a transformação do mundo.

Nesse cenário, uma gestão universitária voltada ao empreendedorismo acadêmico, isto é, que estimula a formação

empreendedora e que fomenta o espírito de iniciativa de seus discentes, tem na educação um mecanismo para atender, sobremaneira, à lógica do desenvolvimento socioeconômico. Assim, as próximas seções da fundamentação teórica dão continuidade ao assunto tratando, mais especificamente, da universidade empreendedora.

2.2 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Nesta seção são expostos os principais conceitos sobre universidade empreendedora, assim como seu processo histórico de formação, observadas as definições da literatura pertinente ao tema. Na sequência, é apresentado o modelo conceitual que norteou a presente pesquisa, com base nos fatores propostos por Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006) para análise do empreendedorismo acadêmico.

2.2.1 Definição e histórico

A universidade, por sua forte influência na produção e disseminação do conhecimento, assume um papel de destaque na sociedade. No decorrer de sua história, esta instituição evoluiu e progressivamente incorporou novas funções. A princípio, sua atenção era voltada exclusivamente ao ensino. Com o passar do tempo, no entanto, a dimensão da pesquisa se desenvolveu e ganhou maior importância. No século XX, iniciativas de apoio ao empreendedorismo passaram a integrar suas atividades. Surge, então, a universidade empreendedora, termo que caracteriza universidades nas quais a dimensão do desenvolvimento econômico e social ganhou força e fez com que se tornassem proativas ao buscarem aplicações para as suas pesquisas (CUNHA; MACULAN, 2015).

O conceito de universidade empreendedora foi abordado pela primeira vez em 1983 por Etzkowitz, em seu estudo sobre como os resultados de pesquisas acadêmicas podem ser aplicados em ambientes comerciais. Ainda na mesma década, a promulgação da Lei Bayh-Dole nos Estados Unidos atribuiu às universidades e institutos públicos norte-americanos a titularidade dos direitos de propriedade intelectual das inovações oriundas de projetos de pesquisa financiados por verbas públicas. Como consequência, a partir dos anos 90, verificou-se que as universidades e os centros de pesquisa norte-americanos, assim como os europeus, passaram a dar maior relevância ao processo de transferência

de conhecimento e tecnologia e de ligação ao tecido econômico (DANIEL *et al*, 2015).

A partir de então, esta concepção foi ampliada e desenvolvida, por exemplo, por Robert Burton Clark, que em 1998 descreveu as universidades empreendedoras como instituições que se esforçam para construir uma identidade institucional com foco em conhecimento produtivo. Desde o ano em que o conceito de universidade empreendedora foi evidenciado por Clark, a grande expansão da literatura relacionada ao tema nos Estados Unidos e na Europa revela o interesse da comunidade científica internacional em pesquisar as características e ascensão deste modelo de instituição (ARANHA; GARCIA, 2014).

Etzkowitz e Mello (2004), por sua vez, atribuem o surgimento da universidade empreendedora a um processo histórico no qual o apoio ao desenvolvimento econômico e social é integrado às missões de ensino e pesquisa. Este fenômeno é chamado de segunda revolução acadêmica ou capitalização do conhecimento, e a universidade empreendedora é o fator principal deste processo. Para alguns autores, esta terceira missão é compatível com as tradicionais, complementando-as e favorecendo a inovação e a diversificação das fontes de financiamento, e estimulando o desenvolvimento regional e nacional (BICALHO, 2011).

Desse modo, a conversão da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento requer a adoção de novas formas organizacionais que reestruturem a educação superior, de maneira que a universidade possa efetivamente contribuir para o crescimento econômico e social (ARANHA; GARCIA, 2014). Em síntese, o empreendedorismo acadêmico é resultado da ampliação dos objetivos da universidade e caracterizado pela importante atuação desta instituição no desenvolvimento baseado no conhecimento (ETZKOWITZ; MELLO, 2004).

Nesse sentido, Melo (2014, p. 55) afirma que:

O conceito de universidade empreendedora refere-se a uma posição proativa de instituições no sentido de transformar o conhecimento gerado, agregando valor econômico e social. Desta forma, a base para uma performance de sucesso é a prática de se adaptar a mudanças internas e externas de uma sociedade em evolução.

Assim, a questão do empreendedorismo acadêmico tem recebido maior atenção tanto nas universidades quanto na administração pública, em virtude da crescente participação da universidade nos sistemas de inovação, o que atribui à sua terceira missão um papel mais ativo e direto no desenvolvimento econômico e social, para além da pesquisa e do ensino. Portanto, ainda que o fenômeno da universidade empreendedora tenha surgido há mais de trinta anos, apenas recentemente recebeu destaque nas agendas políticas dos governos, levando o poder público a reconhecer a importância das universidades na dinâmica das regiões onde estão implantadas, tendo em vista a sua capacidade de produzir conhecimento, atrair a instalação de empresas no seu entorno e, conseqüentemente, fomentar a geração de empregos (VALENTE, 2015).

O conceito de universidade empreendedora, desta forma, está fortemente relacionado à definição de empreendedorismo idealizada e popularizada pelo economista e cientista político austríaco Joseph A. Schumpeter (IPIRANGA; FREITAS; PAIVA, 2010), sendo a universidade o lugar propício para a criação e apoio a indivíduos capacitados para transformar um sistema produtivo com base na inovação, aspecto essencial para o desenvolvimento da economia dos países (SCHUMPETER, 1961).

Há também outras definições sobre universidades empreendedoras, e a revisão da literatura não mostra um consenso, como se pode perceber no Quadro 1. No entanto, existem algumas características semelhantes que revelam a importância de fatores que afetam essas universidades, como por exemplo as atividades empresariais dos membros da comunidade universitária (acadêmicos e professores), a implementação de estratégias diferentes para melhorar a criação de novas empresas e os ajustes em sua estrutura organizacional (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

Consoante a esta constatação, Rothaermel, Agung e Jiang (2007) destacam que a literatura pertinente aborda este tema sob dois diferentes aspectos. O primeiro faz referência aos métodos e estratégias que podem ser empregados para instigar o empreendedorismo acadêmico, como por exemplo, incentivos ao envolvimento de alunos e professores em atividades empreendedoras, implementação de uma gestão descentralizada, e criação de estruturas de apoio ao processo de transferência de tecnologia. O segundo, por outro lado, aponta as divergências existentes entre os valores acadêmicos tradicionais e aqueles decorrentes da nova missão da universidade. Nota-se, então, que o processo de formação da universidade empreendedora deve

contemplar mudanças não apenas na sua estrutura organizacional, mas também na sua cultura institucional.

Quadro 1 – Principais definições de universidade empreendedora.

(continua)

Ano	Autores	Definição
1983	Etzkowitz	As universidades que estão considerando novas fontes de recursos, como patentes, pesquisas por contratos e parcerias com empresas privadas.
1995	Chrisman <i>et al.</i>	A universidade empreendedora envolve a criação de novos empreendimentos por professores universitários, técnicos, ou estudantes.
1998	Clark	Uma universidade empreendedora, por si só, procura inovar. Destina-se a trabalhar para uma mudança substancial no caráter organizacional, de modo a chegar a uma postura mais promissora para o futuro.
	Röpke	Uma universidade empreendedora pode significar três coisas: a própria universidade, como uma organização, torna-se empreendedora; os membros da universidade - professores, alunos, técnicos - transformam-se, de alguma forma, para empreender; e a interação da universidade com o seguimento empresarial.
1999	Subotzky	A universidade empreendedora é caracterizada por estreitar parcerias universidade-empresa, por maior acesso a fontes externas de financiamento, e por um <i>ethos</i> empresarial na governança institucional, liderança e planejamento.
2002	Kirby	Universidades empreendedoras têm a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder aos desafios.
2003	Etzkowitz	Assim como a universidade tradicional treina estudantes individuais para envia-los para o mundo, a universidade empreendedora é uma incubadora natural, fornecendo estruturas de apoio para professores e alunos iniciarem novos empreendimentos intelectuais e comerciais.

Quadro 1 – Principais definições de universidade empreendedora.

(conclusão)

2003	Jacob <i>et al.</i>	Uma universidade empreendedora baseia-se tanto na comercialização (cursos de educação personalizados, serviços de consultoria e atividades de extensão) quanto na comoditização (patentes ou <i>startups</i>).
2013	Etzkowitz	A universidade empreendedora incorpora o desenvolvimento econômico como uma função acadêmica, em paralelo ao ensino e à pesquisa.

Fonte: Adaptado de Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006).

Logo, é possível conciliar educação altamente qualificada, produção e aplicação de conhecimento de excelência, desde que o processo de transformação da universidade esteja fundamentado na mudança da cultura organizacional e considere o período necessário para que a instituição encontre o seu próprio equilíbrio, sem seguir modelos pré-definidos que funcionam em uma determinada realidade, mas que não são aplicáveis sem as devidas adaptações ao contexto (VALENTE, 2015).

Ainda em relação à cultura, Clark (1998) defende que o êxito da universidade empreendedora está associado à adoção de uma visão empreendedora que envolva todas as práticas da instituição. De acordo com Bicalho (2011, p. 45):

A expansão dessa visão em diversos níveis acadêmicos viabiliza o fortalecimento de uma cultura empreendedora e torna o ambiente mais propício à realização de práticas que caracterizam o processo de capitalização do conhecimento. Essa expansão ocorre quando um conjunto de pessoas do meio acadêmico atua no sentido de construir um novo modelo organizacional em que o empreendedorismo é visto como uma forma eficaz de se levar a tecnologia desenvolvida na universidade para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento econômico da região. Em resumo, a cultura organizacional de uma universidade empreendedora deve se caracterizar por uma mentalidade coletiva em que o empreendedorismo é facilitado de baixo para cima. [...] a mobilização rápida e inovadora de recursos em todos os níveis na universidade é a

essência para que esta saia de seu *status quo*. Dessa forma, seu corpo central de decisão, que inclui os dirigentes da instituição, deve ser orientado não só por valores acadêmicos tradicionais, como também por práticas gerenciais que lhe permitirão ajustar-se rapidamente às mudanças do mercado, às necessidades da sociedade e aos próprios interesses do governo.

Segundo Clark (1998), estimular o empreendedorismo nas unidades acadêmicas que compõem a atividade fim da universidade, como departamentos, coordenadorias de curso, laboratórios e grupos de pesquisa, é fundamental para que esta seja considerada empreendedora. Dessa forma, para estas universidades se tornarem organizações empreendedoras, os seus membros precisam se tornar potenciais empreendedores; e sua interação com o meio ambiente precisa seguir um padrão empreendedor (GUERRERO; URBANO, 2010).

Assim, a universidade que almeja ser reconhecidamente empreendedora deve transformar sua estrutura hierárquica tradicional, de forma que os seus gestores e professores, incluindo chefes de departamento, coordenadores de curso e de núcleos de pesquisa, possam exercer um papel decisivo na promoção do empreendedorismo. Além disso, é fundamental que a comunidade acadêmica não considere a pesquisa como único mérito da instituição, e que valorize também outras atividades relacionadas, como a transferência de tecnologia e a formação de parcerias com o setor industrial (BICALHO, 2011).

No entanto, ainda há muito a ser feito para que o empreendedorismo possa integrar efetivamente a missão da universidade, como por exemplo, a inserção sistematizada da formação para o empreendedorismo na estrutura acadêmica, incentivando novas atitudes e comportamentos dos seus discentes, docentes e gestores (VALENTE, 2015).

Tendo em vista este argumento, o tópico seguinte explicita o modelo conceitual desenvolvido por Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006) para determinar e avaliar os fatores intrínsecos à universidade empreendedora.

2.2.2 Modelo conceitual

As principais proposições de esquemas analíticos para identificar universidades empreendedoras emergiram na América do Norte e na

Europa, com um crescimento exponencial na quantidade de publicações científicas sobre o tema entre os anos 2000 e 2005 (ARANHA; GARCIA, 2014).

No artigo intitulado “*A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach*”, Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006), atualmente pesquisadores especialistas em empreendedorismo da *Universidad de Deusto*, *The British University in Egypt* e *Universidad Autónoma de Barcelona*, respectivamente, baseiam-se em estudos de autores como Robert Burton Clark, Henry Etzkowitz e Douglass C. North, entre outros, para definir os principais parâmetros que caracterizam as universidades empreendedoras.

Para tanto, realizaram uma vasta revisão da literatura sobre o tema, em três diferentes fontes: treze livros, cento e vinte e duas revistas acadêmicas e oito *working papers*. A base mais importante, entretanto, foram os periódicos acadêmicos relacionados ao empreendedorismo, ao ensino superior, à tecnologia, à gestão e à estratégia. O período analisado foi de 1965 a 2005.

Respaldados substancialmente pelas contribuições de North, os autores deste artigo propõem um modelo de análise composto por dois principais fundamentos: os fatores formais (políticas e regras) e informais (atitudes e comportamentos) que afetam a criação e o desenvolvimento de universidades empreendedoras. Para cada um destes fatores, foram atribuídas categorias e seus respectivos indicadores, assim como seus potenciais critérios de mensuração.

Por abranger os conceitos de grande parte das principais obras sobre empreendedorismo acadêmico, este modelo foi selecionado para o desenvolvimento desta dissertação. Fontes mais recentes, no entanto, foram contempladas na fundamentação teórica com o objetivo de apresentar conceitos mais atualizados sobre cada um dos fatores do modelo.

Adequando-o à realidade do objeto de estudo e considerando a viabilidade de composição da fundamentação teórica e dos instrumentos de pesquisa, foram estabelecidos como fatores formais a estrutura, cultura e governança organizacional, as medidas de apoio à criação de novos negócios e a educação para o empreendedorismo. Seguindo o mesmo raciocínio, os fatores informais foram especificados como as atitudes empreendedoras da comunidade universitária e a metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior.

Assim, a cultura foi acrescentada ao modelo original por ser um fator recorrentemente citado em outras produções científicas sobre o tema, fato pelo qual jugou-se importante a sua inclusão. Outra adaptação

foi a exclusão do fator informal sistemas de recompensa acadêmica, pela impossibilidade de acesso às fontes utilizadas pelos autores do modelo e pelo insucesso na pesquisa do assunto na literatura, o que tornou impraticável o desenvolvimento de um referencial teórico consistente.

O Quadro 2 apresenta, de forma esquemática, o modelo conceitual adaptado que embasa esta pesquisa:

Quadro 2 – Modelo conceitual dos fatores formais e informais das universidades empreendedoras. (continua)

Fatores ambientais		Indicadores	Critérios de mensuração
Fatores formais	Estrutura, cultura e governança organizacional.	Estrutura organizacional.	Horizontalização da estrutura organizacional. Existência de unidades organizacionais voltadas ao empreendedorismo.
		Governança organizacional.	Presença de estruturas e processos específicos para avaliar, direcionar e monitorar a gestão.
		Cultura organizacional.	Existência de missão, valores e políticas orientadas ao empreendedorismo.
	Práticas de apoio ao empreendedorismo.	Existência.	Tipos.
		Difusão.	Formas de divulgação.
	Educação empreendedora.	Programas.	Tipos. Existência. Demanda.
		Cursos.	

Quadro 2 – Modelo conceitual dos fatores formais e informais das universidades empreendedoras. (conclusão)

Fatores informais	Atitudes empreendedoras da comunidade universitária.	Docentes.	Perfil empreendedor.
		Discentes.	
	Metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior.	Metodologias aplicadas.	Uso de técnicas didáticas para incentivo à criatividade, à inovação e ao empreendedorismo. Capacitação docente para a educação empreendedora.

Fonte: Adaptado de Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006)

Exploradas as características gerais, origem e evolução do empreendedorismo acadêmico, e exposto o modelo que norteia esta dissertação, as seções seguintes são destinadas a fundamentar os fatores formais e informais que condicionam a criação e o desenvolvimento das universidades empreendedoras.

2.3 FATORES FORMAIS DAS UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS

Modelos teóricos e estudos empíricos sobre as universidades empreendedoras consideram a adaptação do ambiente institucional uma diretriz. Neste contexto, os fatores formais têm sido representados pela estrutura, cultura e governança organizacional, pela adoção de medidas de apoio e incentivo ao empreendedorismo, e pela proposição de cursos e programas voltados à educação empreendedora (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006). Os tópicos desta seção, portanto, definem tais fatores.

2.3.1 Estrutura, cultura e governança organizacional

Para Mintzberg (2012), a estrutura organizacional refere-se a todos os meios pelos quais o trabalho é dividido em atividades e à forma como estes processos são coordenados. Teixeira (2005), por sua vez, trata a estrutura como o conjunto de interações formais entre os

membros de uma organização. Dessa forma, ainda segundo Teixeira (2005), é a estrutura que define as competências das unidades organizacionais e a forma de colaboração entre tais unidades.

Assim, a estrutura organizacional organiza e coordena as interações entre pessoas (relações de poder, autoridade e comunicação) e processos (encadeamento, formalização e integração de todas as atividades) para atingir os objetivos da organização (TRIGUEIRO-FERNANDES, 2014).

Logo, a estrutura de uma organização consiste em relações relativamente estáveis e fixas entre os cargos e grupos de cargos. O seu principal objetivo é influenciar o comportamento dos indivíduos e de grupos para atingir um desempenho organizacional eficaz (GIBSON *et al.*, 2006).

Para tanto, Hall (2004) argumenta que a estrutura organizacional deve ser avaliada ou criada considerando, entre diversos fatores, o contexto em que a organização se encontra, ou seja, seguindo a linha de evolução da sociedade. Segundo este mesmo autor, a estrutura organizacional deve atender, também, a três funções básicas:

- a) proporcionar a realização dos objetivos organizacionais e o alcance de metas;
- b) colaborar com a minimização da influência das vontades do indivíduo sobre a organização, ou no mínimo regulamentá-la;
- c) ser o contexto onde o poder é exercido.

De acordo com Trigueiro-Fernandes (2014), a estrutura organizacional é, então, resultado de um processo de distribuição de autoridade, especificação das tarefas em todos os níveis da organização e delineamento de um sistema de comunicação que permite a interação entre seus membros, tornando possível a realização das atividades, o exercício da autoridade e, conseqüentemente, o alcance de objetivos.

Hall (2004) sintetiza estas definições ao considerar como características estruturais fundamentais a complexidade, a formalização e a centralização. A primeira característica é verificada a partir da divisão do trabalho, dos títulos dos cargos, das múltiplas divisões e dos níveis hierárquicos de uma organização. A segunda refere-se ao grau em que o comportamento dos indivíduos é programado, ou seja, o quanto de autonomia eles possuem para tomarem suas decisões. A última está relacionada à distribuição de poder nas organizações, isto é, ao nível de participação dos grupos nas decisões da organização.

Nesse contexto, Mintzberg (2012) destaca que organizações muito verticalizadas, isto é, com muitos níveis hierárquicos, tendem a ser menos flexíveis, e possuem unidades organizacionais com menor

amplitude de controle. Ainda segundo este autor, a descentralização favorece a tomada de decisão mais rápida, bem como contribui no estímulo à motivação das pessoas, principalmente àquelas que desempenham funções mais criativas e intelectuais.

Logo, organizações mais planas, que possuem menos níveis hierárquicos, são mais flexíveis, com fluxos de informações e de processos decisórios mais eficientes e eficazes, reduzindo problemas relacionados à distorção do fluxo de informação de um nível para outro (TRIGUEIRO-FERNANDES, 2014).

No âmbito das universidades públicas brasileiras, entretanto, modelos estruturais fortemente burocráticos continuam sendo preservados tanto na esfera administrativa quanto na acadêmica, com grande resistência à mudança (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Após a Reforma Universitária de 1968, as universidades brasileiras passaram a seguir o modelo norte-americano de ensino superior, instituindo o sistema departamental que, em geral, propicia a formação de grupos de interesses isolados. Com esta estrutura, algumas atividades ficam centralizadas na administração superior, enquanto outras são totalmente descentralizadas, favorecendo o surgimento de conflitos nos processos de tomadas de decisão (FREITAS JUNIOR; BARBIRATO, 2009).

Permeada pela burocracia e centralização, a estrutura das universidades brasileiras é um obstáculo às inovações requeridas atualmente, pois não possibilita que as decisões sejam compartilhadas. Apesar do ambiente das universidades ser reconhecidamente um local de desenvolvimento e inovação, o mesmo não pode ser afirmado em relação aos processos administrativos e decisórios e à sua estrutura interna (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011).

Para romper este padrão, a reestruturação organizacional das universidades deve priorizar a adoção de processos administrativos atualizados e inovadores, assim como a constituição de novas configurações de poder e autoridade, ambas fundamentadas em planos estratégicos (TRIGUEIRO-FERNANDES, 2014).

Nessa situação, a universidade precisa transformar a estrutura organizacional para criar uma conexão entre as funções de ensino, pesquisa e gestão. Em outras palavras, as universidades precisam ser capazes de uma mudança estratégica real na qual os seus membros devem estar envolvidos e preparados para a redefinição das suas finalidades e princípios, o que traz implicações na estrutura e posicionamento da instituição perante as demandas sociais que estão surgindo (ETZKOWITZ, 2013).

Esta flexibilidade é fundamental para o desenvolvimento de uma universidade empreendedora. Em outras palavras, quanto maior a estrutura organizacional com menos níveis hierárquicos, maior o impacto positivo nas universidades empreendedoras (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

Neste contexto, diferentes instrumentos e mecanismos precisam ser desenvolvidos pelas universidades para apoiar o empreendedorismo, como centros de pequenos negócios universitários (consultoria, atualização de conhecimento, parceria industrial), instalações de pesquisa (infraestrutura, recursos financeiros e humanos), grupos de pesquisa (publicações, fluxos de conhecimento), escritórios de transferência de tecnologia (propriedade intelectual, patentes, licenças) e incubadoras (formação de empresas, com foco em novas tecnologias) (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

Uma missão clara que orienta a tomada de decisões, o planejamento e a orientação de todos os membros da instituição em direção às mudanças externas e aos objetivos da sociedade também é crucial. Uma universidade empreendedora tem sua missão voltada para a qualidade, adaptação e cultura empreendedora (CLARK, 1998).

De acordo com Pires e Macêdo (2006, p. 88), “a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais”. Assim, à medida que se estabelece a cultura, facilita-se o surgimento de uma estrutura organizacional coerente com as necessidades de desenvolvimento dos processos que constituem a universidade. Assim, a formação e o desenvolvimento da cultura organizacional se constituem em uma exigência para haja coesão entre estrutura e processos universitários (VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

Sendo fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade, a cultura é um conceito que engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes do convívio humano institucional, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais e também como estrutura, à medida que objetiva atividades e práticas sociais (SARAIVA, 2002, p. 191).

A cultura de uma instituição é, então, o ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer estrutura organizacional pelo seu papel

preponderante enquanto formadora dos modelos mentais e comportamentos coletivos dos seus membros (ZAGO, 2013).

Além da estrutura, outras variáveis organizacionais como regras, políticas, objetivos, missão e procedimentos operacionais padronizados são fatores que delimitam e fundamentam a cultura de uma organização formal, bem como sua percepção pelos seus membros (COELHO JUNIOR, BORGES-ANDRADE, 2004).

A cultura empreendedora é, então, o principal indicador para desenvolver um novo clima para a inovação, para a mudança e para o desenvolvimento das missões universitárias. Quanto mais clara a sua transmissão aos membros da universidade, maior o impacto positivo no estabelecimento de uma universidade empreendedora. A sua inserção na cultura universitária, como valores, normas e atitudes, é essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

Robbins (2005) define a cultura organizacional como algo comum entre os membros que compõem uma organização. Esta cultura é moldada por características como autonomia, estrutura (regras e regulamentos da instituição), apoio demonstrado pela gestão aos subordinados, identidade e desempenho.

Como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir, a cultura é um aspecto essencial para a compreensão das ações humanas. Assim, “mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

Logo, a clareza de metas e objetivos e o comportamento dos indivíduos para atingi-los são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais compreendem, também, as formas pelas quais esforços coletivos são coordenados (COELHO JUNIOR, BORGES-ANDRADE, 2004).

Portanto, a cultura é o conceito que dá aos indivíduos a base para definir seus objetivos, mas acima de tudo, que influencia a determinação das metas organizacionais (VÁSQUEZ *et al.*, 2012).

Dessa forma, o processo de formação e desenvolvimento da cultura organizacional, de maneira consciente e dirigida, permite aprofundar a valorização e a avaliação deste processo, ou seja, consiste em uma melhor interpretação e utilização do conhecimento cultural, proporcionando uma maior possibilidade de compreensão de suas características externas e internas e da estrutura da organização (VÁSQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

Assim, a construção da cultura organizacional é um processo de aprendizagem, pois envolve tanto a alteração quanto a incorporação de conceitos e princípios, assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros da organização (ZAGO, 2013).

A formação e desenvolvimento da cultura de uma organização é, então, a sua essência, sua razão de ser e qualidade que a distingue da totalidade. A gestão da cultura organizacional, por sua vez, determina a sua intencionalidade e sua coerência com as expectativas que a própria instituição cria, tanto como um processo consciente e intencional, como também resultante das relações que ocorrem dentro dela. Isto constitui a identidade organizacional que, mesmo podendo ser percebida de diferentes formas, dá autenticidade à instituição (VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

Para Zago (2013, p. 113), a ideia fundamental é que “[...] uma cultura ou uma identidade organizacional pode ser (trans)formada através da influência nas suas próprias estruturas, sendo necessário, para isso, conhecê-las”.

A identidade é, então, o conjunto de atributos que uma organização quer projetar para ser reconhecida de determinada maneira pela sociedade. Do ponto de vista operacional, esta possibilita a reprodução da cultura e provê uma direção, servindo de guia para seus membros durante o desenvolvimento da mesma (VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

Assim, pode-se dizer que a cultura desempenha as seguintes funções básicas: definir os limites, ou seja, estabelecer as distinções entre uma organização e as demais; transmitir o sentido de identidade aos seus membros; facilitar a criação de compromisso pessoal, levando-o a um nível mais amplo que os interesses individuais; aumentar a estabilidade do sistema social e, por último, controlar e dar sentido às diferentes variáveis da instituição, além de modelar e orientar as atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro da mesma (VÁSQUEZ *et al.*, 2012).

Ainda no contexto das organizações públicas, segundo Pires e Macêdo (2006, p. 83):

[...] a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos

administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

É nesse cenário que a universidade como organização deve se projetar estrategicamente. A cultura organizacional nas universidades tem que estar orientada de maneira coerente com as expectativas e demandas da sociedade atual, refletindo a história e as tradições de seu contexto e expressando os valores formados pela experiência compartilhada de seus membros (VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

Com o reconhecimento da característica de sistema vivo e dinâmico da cultura e da necessidade da sua inovação contínua, pode-se melhor compreendê-la como um fenômeno de construção social coletiva e como um sistema de significados compartilhados, resultante de um processo cognitivo e de aprendizagem, dando, com isso, oportunidade para ser administrado através da intervenção social planejada, autossustentada e direcionada sem, contudo, pretender ser um processo determinista (ZAGO, 2013, p. 115).

Então, é importante que no interior da organização universitária se criem espaços que fortaleçam a cultura organizacional para aumentar os níveis de compromisso de cada um de seus integrantes, superando o interesse pessoal para aproveitar a vasta base de conhecimento em benefício de toda a instituição, sempre com o sentido de formar a identidade (VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

De modo complementar, Zago (2013) afirma que a cultura e o comportamento organizacional estão intimamente relacionados, pois a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos indivíduos de uma organização, ao mesmo tempo em que os molda, isto

é, “[...] o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada” (ZAGO, 2013, p. 114).

Logo, a cultura em uma organização afeta quase todos os aspectos da mesma, suas rotinas diárias, estratégia, métodos, processos, etc. Dessa forma, a gestão da cultura em uma instituição de ensino superior tem um caráter participativo, no qual se consideram envolvidos todos os membros da comunidade universitária (diretores, professores, gestores e estudantes); constitui também um espaço de construção de significados e sentidos, no qual os envolvidos articulam intenções e propósitos mais amplos para alcançar relevância e impacto social. Em uma visão geral, a cultura organizacional se apresenta como premissa que determina a particularidade, propriedade e singularidade da universidade como organização, assim como a relevância e o impacto social em sua resposta à sociedade (VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ; LASERRA, 2005).

Faz-se necessário, então, estabelecer os elementos culturais que podem beneficiar ou dificultar a implementação da estrutura e estratégia organizacional para o alcance do desempenho esperado. É fundamental, portanto, tomar medidas que permitam gerenciar uma cultura de qualidade nas instituições de ensino superior (DÍAZ; JIMÉNEZ; FIGUEROA, 2016).

A governança pode exercer significativa influência neste processo de estabelecimento da cultura e estrutura universitária. No setor público, ela representa basicamente os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade. Sob esta perspectiva, são analisados os processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações intraorganizacionais, que visam, entre outras coisas, contribuir para o alcance de resultados esperados por partes interessadas, tanto as internas quanto as externas à organização, de modo que esta possa atuar com eficácia, eficiência e efetividade em benefício da sociedade (BRASIL, 2014).

Assim, a governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados com a necessária transparência (WORLD BANK, 2013).

Para Marques (2005, p. 13), no entanto:

A boa governança é muito mais do que pôr as estruturas funcionando e se esforçar pela obtenção de bons resultados. Ela não é um fim em si

mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes, para serem implementados todos os elementos da *Corporate Governance*. Isto exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.

Em síntese, a governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas de acordo com a norma ISO/IEC 38500:2009 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (BRASIL, 2014, p. 46):

Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros; direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Dessa forma, organizações públicas precisam ter objetivos claros para orientar sua gestão. Devem ser desenvolvidos sistemas de controle interno e externo para direcionar a atuação dos gestores ao interesse da sociedade (FILHO, 2003).

Para se estabelecer as instâncias internas de governança da organização, é preciso definir papéis e responsabilidades da alta administração e das instâncias internas de apoio à governança em relação à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão das diretrizes organizacionais (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, o PDI representa também um compromisso da universidade com o Estado, a sociedade e a comunidade acadêmica. Sendo um guia para o planejamento estratégico, este plano possibilita que a instituição universitária reveja suas formas de governança,

proporcionando a execução das metas e objetivos previstos (SEGENREICH, 2005).

Para Foletto e Tavares (2013), um modelo de governança universitária deve contemplar o processo decisório e a forma de participação na gestão; a autonomia universitária; a dimensão política da universidade; a performance institucional; o controle institucional e social; indicadores qualitativos e quantitativos; perspectiva de longo prazo e formação de gestores universitários. Logo, percebe-se que a governança não é uma política isolada, pois deve fazer parte da estratégia da gestão institucional.

Observa-se, então, que a governança nas universidades tem como objetivo principal preservar, com transparência, os interesses da comunidade acadêmica, do governo e da sociedade como um todo (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

Assim, encontrar os meios adequados para assegurar equilíbrio entre poder e responsabilidade, autonomia e gerenciamento de risco e de resultados, burocracia e agilidade, força da comunidade interna e mediação da comunidade externa são alguns dos desafios a serem enfrentados no desenvolvimento da governança universitária (COLOMBO; RODRIGUES, 2011).

De acordo com David (2009, p. 5):

[...] os conceitos de organização universitária devem ser revistos a fim de reformular valores, definir novos objetivos, missões e orientações que possam auxiliar na superação de importantes desafios relacionados com a estrutura, a estratégia e a governança corporativa, na busca de um modelo de gestão de vanguarda que estabeleça uma dinâmica contínua de aprendizagem, uma postura de aprender a aprender, para mudar sempre.

Sendo assim, idealizar um modelo de gestão para a universidade, em especial, a empreendedora, implica em constituir uma governança baseada em formas diferenciadas de conceber a política e planejar a ação, produção e difusão de conhecimento; no estabelecimento de instrumentos especiais de integração de esforços e de ações; e em métodos específicos de avaliação de resultados e controle social da gestão (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006; NASCIMENTO; COSTA, 2012).

Isto posto, a instituição poderá, então, dedicar-se à elaboração e execução de práticas de apoio ao empreendedorismo, conforme demonstrado a seguir.

2.3.2 Práticas de apoio ao empreendedorismo

Para muitas universidades, promover a transformação de uma instituição de ensino superior tradicional para uma empreendedora ainda representa um grande desafio, pois estas reconhecem que é preciso ultrapassar os limites da estratégia e da estrutura. O êxito desta tarefa requer também uma mudança comportamental dos docentes e dos membros da administração, de modo que uma nova cultura possa se estabelecer (CHERNOW, 2006).

Nesse sentido, Clark (2003) identifica os principais elementos críticos deste processo de mudança:

- a) direção forte e clara do caminho a seguir, que deve ser aceita e incorporada tanto pela administração central como pelos diversos departamentos acadêmicos, buscando uma conciliação entre os novos valores gerenciais e os valores acadêmicos tradicionais;
- b) desenvolvimento de novas estruturas e mecanismos institucionais que permitam atender satisfatoriamente novas demandas (centros de pesquisa interdisciplinares, ambientes de inovação, etc.);
- c) diversificação das fontes de financiamento, tanto para a sustentabilidade das pesquisas como para a própria sustentabilidade da universidade;
- d) aceitação da mudança pelos departamentos e colaboradores da universidade, que devem ser estimulados a se incorporar ao processo de transformação;
- e) desenvolvimento de uma cultura empreendedora integrada, representada por uma visão compartilhada, gerando uma perspectiva institucional.

À proporção que os fatores institucionais são considerados apoiadores do empreendedorismo acadêmico, maior se torna a participação de docentes e discentes em atividades relacionadas ao tema, como na transferência de tecnologia, por exemplo. Além disso, as atividades universitárias empreendedoras combinadas com mecanismos de apoio governamentais e institucionais tem proporcionado um ambiente favorável para empreender (BICALHO, 2011).

Assim, quanto maior o apoio ao desenvolvimento de práticas empreendedoras e sua difusão na universidade, maior será o impacto positivo no estabelecimento do empreendedorismo acadêmico (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

De acordo com Teixeira e Audy (2006, p. 67):

A universidade em si é um ambiente de inovação em potencial. Para desenvolver este potencial destaca-se a importância da institucionalização da nova visão de universidade, bem como de mecanismos institucionais que a viabilizem. Não basta somente a vontade de alguns dirigentes. Políticas institucionais (nas áreas de transferência de tecnologia, conflitos de interesse, projetos de pesquisa com empresas, etc.) e o desenvolvimento de ambientes de inovação (como escritórios de transferência de tecnologia, escritório de ética em pesquisa, parques tecnológicos, incubadoras, redes de inovação, etc.) são importantes para criar as condições para o desenvolvimento de um clima voltado à inovação e ao empreendedorismo. Uma visão estratégica clara e compartilhada na instituição é o ponto de partida para o processo de transformação e renovação do ambiente acadêmico.

A maioria das instituições de nível superior, no entanto, tem uma visão estreita do empreendedorismo. As universidades devem incorporá-lo de maneira mais ampla, não apenas como apoio à formação de novas empresas. Fundamentalmente, o empreendedorismo precisa ser redefinido e ampliado de modo a transcender as fronteiras tradicionais e se caracterizar pela abordagem criativa na resolução de problemas e desafios, transformando boas ideias em empreendimentos que acrescentam algum valor à sociedade (CHERNOW, 2006).

Em 2007, os representantes dos países signatários da Declaração de Bolonha (processo de reforma intergovernamental que visa concretizar o Espaço Europeu de Ensino Superior) reuniram-se em Londres e recomendaram medidas como o reconhecimento da aprendizagem não formal, o desenvolvimento de currículos flexíveis e a colaboração entre universidades e empresas para inovação e transferência de conhecimento (LONDON COMMUNIQUE, 2007).

Assim, para que uma universidade realmente promova a cultura empreendedora, precisa tornar o empreendedorismo uma opção para toda a instituição, integrando e ampliando os recursos de vários cursos, departamentos e centros, de modo a servir a todos os alunos e professores (CHERNOW, 2006).

Em Portugal, por exemplo, verifica-se o alinhamento de interesses e o compartilhamento de boas práticas entre as instituições de ensino superior do país, associadas principalmente ao desenvolvimento das competências empreendedoras dos alunos. Tal alteração de posicionamento das universidades portuguesas tem definido o empreendedorismo, a par do ensino e da pesquisa, como um elemento determinante no seu processo de desenvolvimento, tendo cada vez mais relevância nos planejamentos estratégicos destas instituições, tanto em relação à promoção de *spin-offs* acadêmicos quanto ao ensino do empreendedorismo. Das várias atividades realizadas, destaca-se o desenvolvimento de iniciativas, como a promoção de concursos de ideias de negócios e de ações de capacitação dirigidas aos seus participantes. Procura-se, ainda, apoiar o envolvimento destes com investidores, no sentido de estabelecer uma rede de contatos útil para a implementação dos seus projetos empreendedores (DANIEL *et al.*, 2015).

Dessa forma, as universidades precisam ir além da aprendizagem em sala de aula. Os alunos precisam de experiências práticas reais para testar e aperfeiçoar o que aprendem. Essas experiências podem fazer uma diferença importante no sucesso ou fracasso de um empreendimento. As universidades devem ativamente procurar por situações que coloquem seus discentes em contextos nos quais possam aprender e aplicar suas habilidades empreendedoras (CHERNOW, 2006).

No Reino Unido, há quase uma década, a grande maioria das instituições de ensino superior (estimada em cerca de 95%) já estava empenhada na prestação de diferentes formas de educação para o empreendedorismo aos seus alunos. Na Inglaterra, mais especificamente, os currículos dos cursos representavam 36% das atividades relacionadas ao empreendedorismo, enquanto os restantes 64% eram ofertados de forma extracurricular (EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, 2008).

Existem várias maneiras de as universidades promoverem seus programas voltados ao empreendedorismo, como seminários, palestras, concursos e oficinas. Programas formais (currículos) e informais são

necessários para criar uma comunidade empreendedora, ou seja, uma verdadeira cultura de empreendedorismo na instituição. Organizações estudantis, ciclos de palestras, empresas dirigidas por alunos e reconhecimento de docentes empreendedores são alguns exemplos de programas informais (CHERNOW, 2006).

As incubadoras também são essenciais para se alavancar o empreendedorismo nas universidades, pois oferecem infraestrutura e apoio fundamentais para acelerar o potencial empreendedor do aluno, aperfeiçoando as habilidades e competências gerenciais e encorajando a decisão de empreender (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Nesse contexto, destaca-se o *Entrepreneurship Centre* da Universidade de Cambridge, criado para treinar, desenvolver e apoiar pessoas que queiram transformar as suas ideias inovadoras em projetos bem sucedidos, visando inspirar e capacitar para o empreendedorismo. O centro abrange toda a jornada empreendedora - começando com o empoderamento de empreendedores aspirantes, através da criação e desenvolvimento de empreendimentos iniciais, até o crescimento das pequenas e médias empresas. A missão deste centro de empreendedorismo é apoiar o desenvolvimento de talentos empresariais na Universidade de Cambridge e a comercialização de novas ideias, reforçar o desenvolvimento da capacidade de gestão, e desenvolver a ideia que estabelece esta universidade como um local de conhecimento global para o empreendedorismo (UNIVERSITY OF CAMBRIDGE, 2017).

Outro exemplo é a UL Inovar (Unidade de Transferência de Conhecimento da Universidade de Lisboa), que tem como missão acrescentar valor aos resultados e processos de pesquisa da instituição através da promoção e gestão de interações estruturadas entre a comunidade acadêmica e os agentes econômicos e sociais, tendo o estímulo ao empreendedorismo como um de seus principais objetivos. A UL Inovar também atua como interface na negociação de contratos de licenciamento de tecnologia, procurando facilitar uma relação estruturada entre a UL e empresas ou seus promotores (UNIVERSIDADE DE LISBOA, 2017).

As universidades americanas, notoriamente pioneiras no campo do ensino do empreendedorismo (VOLKMANN, 2004), possuem iniciativas similares. A Universidade de Stanford, por exemplo, apoia os alunos em sua aprendizagem empreendedora, fornecendo recursos, programas e oportunidades para se conectar com a comunidade empresarial da região.

Por meio do seu *Center for Entrepreneurial Studies* (CES), esta instituição tem uma série de práticas que incentivam o aluno a adaptar sua aprendizagem e explorar interesses específicos relacionados ao empreendedorismo. Mediante aulas conjuntas, eventos, programas colaborativos e promoção da interdisciplinaridade, em parceria com empresários, o CES encoraja o corpo docente e estudantes da instituição ao empreendedorismo (STANFORD UNIVERSITY, 2017).

O Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) também estabeleceu um centro de formação e promoção do empreendedorismo entre estudantes, pesquisadores e *staff*. O *Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship* tem como missão fornecer os conhecimentos, o apoio e as conexões necessárias para treinar empreendedores orientados para a inovação. Desde seus primeiros dias como universitários, os estudantes são incentivados a pensar de forma diferente e a criar soluções de alto impacto para a sociedade (MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY, 2017).

O *Martin Trust Center* oferece uma variedade de recursos para os alunos vivenciarem o empreendedorismo fora da sala de aula, como o “*Entrepreneurship Development Program*”, que abrange todo o processo de criação de empreendimentos, desde a geração de ideias até a construção de negócios globais viáveis. Através de palestras de professores do MIT, visitas às empresas de alta tecnologia e estudos de caso com empresários bem-sucedidos, os participantes são expostos ao conteúdo, contexto e contatos que permitem aos empreendedores projetar e lançar novos empreendimentos baseados em tecnologias inovadoras. Projetos em equipe especialmente elaborados proporcionam aos participantes treinamento e experiência prática para desenvolver um plano de negócios, enquanto eventos de *networking* aproximam os participantes aos membros da comunidade empresarial (MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY, 2017).

No Brasil, a Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) vem introduzindo e executando ações visando institucionalizar a cultura do empreendedorismo há mais de vinte anos. Nesse período, a universidade promoveu diversas ações vinculadas ao campo do empreendedorismo, como a criação de instrumentos e mecanismos para estimular e incentivar a cultura empreendedora entre professores e estudantes, por exemplo (ARANHA; GARCIA, 2013).

O oferecimento de programas de capacitação, ciclo de palestras, disciplinas de introdução ao empreendedorismo em todos os cursos de graduação, e a implantação de programas de pré-incubação e fortalecimento do programa de incubação de empresas foram algumas

das ações internas. A UNIFEI foi a primeira universidade federal do país a empregar professores na área de empreendedorismo e também propôs para a Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Educação Superior (ANDIFES) a constituição, em 2011, da comissão permanente de empreendedorismo, sendo o reitor da UNIFEI o seu primeiro coordenador (ARANHA; GARCIA, 2013).

A Universidade de Brasília (UnB), por sua vez, possui o Programa Escola de Empreendedores (EMPREEND), criado com objetivo de apoiar e difundir o empreendedorismo e a inovação na formação de alunos. Através da oferta de atividades de capacitação e formação, como disciplinas de graduação e pós-graduação, promoção de eventos de extensão, grupos de pesquisa e do estímulo e apoio a jovens empresários e estudantes universitários, como os empresários juniores da Universidade, a instituição promove a cultura empreendedora (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017).

A Semana do Empreendedor e a Estação Empreendedorismo são alguns exemplos de eventos da EMPREEND. A Estação Empreendedorismo promove, desde 2008, palestras ministradas por empresários, professores e especialistas. Tendências mercadológicas, inovação, oportunidades de negócio e outros temas relacionados ao empreendedorismo e à inovação são debatidos nos eventos. A Semana do Empreendedor visa suscitar na comunidade acadêmica e na sociedade a importância da capacitação em empreendedorismo e inovação, por meio de oficinas, mini-cursos, mesas redondas, palestras, entre outros (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017).

Outro exemplo brasileiro é a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO), instituição privada reconhecida pelo seu apoio ao empreendedorismo e por disseminar a cultura empreendedora na universidade. Os seus programas de ensino de empreendedorismo abrangem todos os seus cursos de graduação, além de serem ofertados em cursos na modalidade de extensão. Outra questão que merece destaque é que as ações de empreendedorismo são concentradas no Instituto Gênese, dando uniformidade e coesão às iniciativas na área, evitando duplicação de esforços ou abordagens conflitantes (CUNHA; MACULAN, 2015).

Percebe-se que tais atividades promovidas por estas instituições de ensino superior valorizam a relação entre conhecimento, sociedade e tecnologia, e possibilitam que alunos vivenciem o mundo produtivo, potencializando a sua formação acadêmica e profissional.

Além destas práticas, a educação empreendedora também precisa pertencer ao contexto universitário.

2.3.3 Educação empreendedora

No campo da educação, o empreendedorismo passou a ser abordado em meados do século XX. Inicialmente nos Estados Unidos e no Canadá, pesquisadores se interessaram pelo tema e criaram uma disciplina específica sobre o assunto. O empreendedorismo como área de ensino surgiu, então, em 1947, quando a *Harvard Business School* passou a ensinar noções de empreendedorismo ao implantar um curso de gerenciamento de pequenas empresas (COAN, 2011).

No Brasil, entretanto, a educação para o empreendedorismo desenvolveu-se mais tardiamente, tendo o início de sua trajetória na educação superior na década de 1980. A princípio, foi a Fundação Getúlio Vargas que incluiu o tema na Escola de Administração de Empresas, em 1981. Posteriormente, outros cursos e universidades seguiram a mesma ideia, resultando na criação de uma rede informal de ensino de empreendedorismo com foco no desenvolvimento de novas metodologias orientadas para este fim, que se consolidou nos anos de 1990 (SALUSSE, 2014).

Logo, as publicações voltadas para a divulgação de iniciativas promotoras da educação para o empreendedorismo ainda são consideradas recentes perante as demais proposições educacionais constantes na literatura brasileira, visto que se concentram nas últimas duas décadas. Fato semelhante também pode ser observado em outros países da América Latina que preconizam a necessidade de se educar para o empreendedorismo, assim como em Estados-membros da União Europeia que o conceituam como uma competência básica a ser desenvolvida pela educação (COAN, 2011).

Como consequência desta crescente demanda mundial pelo ensino do empreendedorismo nas instituições de ensino superior e universidades, Salusse (2014, p. 17) defende que:

[...] o questionamento sobre a possibilidade de se ensinar empreendedorismo torna-se obsoleto, sendo necessário concentrar-se nos questionamentos sobre “o que” e “como” o empreendedorismo deve ser ensinado com vistas à geração de impacto social e econômico.

Todavia, a academia ainda promove valores educativos baseados em realidades de ensino tradicionais, enquanto a realidade empreendedora promove valores educativos com base em práticas

sociais e vivenciais. Assim, as universidades geralmente se concentram em preparar os alunos para serem bons funcionários de organizações como sua única opção de carreira. À grande maioria dos estudantes de hoje não são ensinadas muitas das habilidades requeridas aos empreendedores (DORION, 2003; RIDEOUT; GRAY, 2013).

Contudo, o equilíbrio entre o modelo de formação tradicional e práticas que valorizam a formação de habilidades e competências empreendedoras tem se tornado, ainda que gradativamente, uma tendência no processo de ensino-aprendizagem do empreendedorismo (ROCHA; BACCHI, 2010).

De modo complementar, Dolabela (2008) apresenta as principais distinções entre o ensino tradicional e o aprendizado do empreendedorismo (Quadro 3):

Quadro 3 – Ensino tradicional e aprendizado do empreendedorismo.
(continua)

Convencional	Empreendedor
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta.	Ênfase no processo; aprender a aprender.
Conduzido e dominado pelo instrutor.	Apropriação do aprendizado pelo participante.
O instrutor repassa o conhecimento.	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento.
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas.	O que se sabe pode mudar.
Currículo e sessões fortemente programados.	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades.
Objetivos do ensino impostos.	Objetivos do aprendizado negociados.
Prioridade para o desempenho.	Prioridade para auto-imagem geradora do desempenho.
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente.	Conjecturas e pensamentos divergentes vistos como parte do processo criativo.

Quadro 3 – Ensino tradicional e aprendizado do empreendedorismo.
(conclusão)

Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro.	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não-lineares, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos.
Conhecimento teórico abstrato.	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela.
Resistência à influência da comunidade.	Encorajamento à influência da comunidade.
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar.	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação.
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel.	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionada apenas tangencialmente como a escola.
Erros não aceitos.	Erros como fonte de conhecimento.
O conhecimento é o elo entre aluno e professor	Relacionamento humano entre professores e alunos é de fundamental importância.

Fonte: Dolabela (2008, p. 153).

Está claro, então, que o empreendedorismo pode ser treinado. Educadores e profissionais da área de negócios evoluíram para além do mito de que os empreendedores simplesmente nascem com as características certas. Muitos estudos empíricos indicam que o empreendedorismo pode ser ensinado, ou pelo menos encorajado, pela educação (KURATKO, 2005).

Nesse sentido, medidas de apoio para criar ambientes favoráveis ao empreendedorismo a nível universitário devem ser estabelecidas. A inserção do empreendedorismo nos currículos universitários e nos programas extracurriculares de formação em empreendedorismo podem ter repercussões positivas na criação de novos empreendimentos (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

Dessa forma, ao promover em seus currículos e atividades o desenvolvimento de competências transversais, como o empreendedorismo (nas vertentes educativa e organizativa), a universidade transcende a simples formação acadêmica tradicional e assume responsabilidade na formação de futuros profissionais preparados para os desafios impostos pelo mercado (MOREIRA, 2011).

Refletindo esta visão de que a educação é passo fundamental para o desenvolvimento dos futuros empreendedores, universidades de vários países já incluíram o empreendedorismo nos currículos de seus cursos. Na União Europeia, por exemplo, a educação para o empreendedorismo encontra-se bem consolidada, tanto em relação à sua documentação, quanto à implantação de diversos projetos práticos, como o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE), em Portugal (FLORES; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2008; COAN, 2011).

Nesse sentido, Coan (2011) constatou que muitas das pesquisas de mestrado e doutorado sobre a educação para o empreendedorismo concentram-se no ensino superior, com variadas abordagens. O autor afirma, ainda, que nesse nível de ensino o empreendedorismo é mais consistente.

Apesar da reconhecida relevância, Della Giustina (2005, p. 35) destaca que a formação de empreendedores é um grande desafio, especialmente nos cursos de graduação e pós-graduação:

O desenvolvimento do perfil empreendedor, com base no aprender a aprender, incide, em grande parte, do abrir espaço para a criatividade. No entanto, buscar referenciais para apreender as competências, detectar os melhores conteúdos programáticos, captar a dinâmica educacional mais adequada e descobrir mecanismos de ação que coloquem em ação a atividade pedagógica desejada representa hoje o grande desafio para a concepção do empreendedor nos cursos de graduação e pós-graduação.

Para superar tal complexidade, o ensino do empreendedorismo tem ostentado diversas metodologias em seu processo educacional. Nesse contexto, duas áreas distintas têm norteado a educação empreendedora, diversificando sua respectiva didática. Uma delas aborda a educação sobre o empreendedorismo, enquanto a outra foca na educação para o empreendedorismo. Na literatura mais atual, porém, nota-se maior atenção à educação voltada para ensinar o

empreendedorismo com o intuito de formar futuros empreendedores, sem limitar-se à transmissão do conhecimento teórico do tema (ROCHA; FREITAS, 2014).

Assim, reafirma-se que o empreendedorismo pode ser ensinado. Sua efetiva aprendizagem, entretanto, está condicionada ao uso de sistemáticas específicas para a formação do empreendedor. Reitera-se, então, a importância de alinhar teoria, prática e metodologias de ensino na estruturação de cursos e disciplinas sobre empreendedorismo (ROCHA; BACCHI, 2010; SALUSSE, 2014).

Aprofundando os princípios da formação empreendedora, Souza *et al.* (2004, p. 5) destacam que:

Essa formação baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação, passando a ser importante não só o conteúdo do que se aprende, mas, sobretudo, como é aprendido, em outras palavras, os padrões de ensino e aprendizado estabelecidos. Nesse sentido, cabe a instituição de ensino criar ambiente favorável ao empreendedorismo, incluindo espaços de discussão e reflexão, nos quais é possível o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Em respaldo, Dolabela (2008) sugere que a formação de empreendedores é inerente à universidade, pois é esta a instituição mais apta a fazer do empreendedorismo uma etapa da construção do conhecimento. O seu ensino, ainda de acordo com este autor, requer uma infraestrutura compatível às instituições de ensino superior, e os seus docentes – de todas as áreas – devem ser capacitados a fim de desenvolverem o perfil necessário para sua plena contribuição. Logo, os educadores desempenham um papel crucial na formação de gerações mais empreendedoras.

Desse modo, um dos pilares da educação para o empreendedorismo está vinculado à formação docente. Sobrevém, portanto, a urgência de se proporcionar uma metodologia para educadores a partir de uma perspectiva empreendedora voltada à potencialidade humana e capaz de interligar suas habilidades criadoras ao ensino. Os educadores passarão, então, a atuar como incentivadores do empreendedorismo e como mediadores para o desenvolvimento de uma postura criativa e autônoma por parte dos discentes. Este se torna,

pois, o roteiro ideal para o desenvolvimento de um processo educativo empreendedor no qual o profissional de educação passa a ter total compreensão da influência da sua intervenção didática (COAN, 2011).

De acordo com Melo (2014, p. 54), “o diferencial no ensino do empreendedorismo vai estar em um perfil docente empreendedor, que possibilite um diálogo mais crítico com a realidade”. Ferreira e Lezana (2013, p. 153) reforçam este argumento ao afirmarem ser esta a “prática do aprender a pensar e empreender em propostas de ações interdisciplinares orientadas para uma educação empreendedora”.

Diante desta concepção, torna-se evidente que o estímulo a atitudes empreendedoras no ensino superior se dá através de práticas e metodologias de ensino que remetam aos problemas e oportunidades relacionados à criação de novos negócios, e que desenvolvam o potencial empreendedor dos estudantes, estimulando efetivamente a iniciativa empresarial (MOREIRA, 2011).

Ainda no contexto da formação para o empreendedorismo, Rocha e Freitas (2014) esclarecem que as propostas de ensino-aprendizagem devem proporcionar aos discentes a capacidade de conscientizar-se sobre o que é o empreendedorismo; ser criativo, inovador; descobrir oportunidades; planejar e abrir uma empresa; assumir riscos, erros e acertos; persistir; lidar com conflitos; tomar decisões; trabalhar em equipe; e formar uma rede de contatos; ou seja, administrar o negócio de forma sustentável. Dessa forma, o comportamento esperado do aluno vai ao encontro dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem o sujeito empreendedor.

Neste sentido, os programas de educação para o empreendedorismo devem apresentar uma estrutura baseada em três diferentes objetivos, de acordo com a *European Commission Enterprise and Industry Directorate-General* (2008):

- a) despertar o espírito empreendedor entre os estudantes (sensibilização e motivação);
- b) treinar alunos para atingir as competências necessárias para a criação e gestão do crescimento de uma empresa;
- c) desenvolver habilidades empreendedoras para identificar e explorar oportunidades de negócios.

Para Fillion (2000, p. 5), contudo, “é necessário fazer distinção entre as várias áreas do empreendedorismo e segmentar a educação empreendedora”, conforme o exposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora.

Empreendedorismo	Educação empreendedora
Empreendedores	Inovação, visão, crescimento, projeto.
Auto empregados e microempresas	Orientação de mercado, ecologia pessoal, equilíbrio pessoal.
Pequenos negócios	Atividades gerenciais, tais como <i>marketing</i> , finanças, gerenciamento de operações, gerenciamento de sistemas de informações e de recursos humanos, em um contexto em que os recursos, incluindo o tempo, são restritos.
Empresas familiares	Sociossistemas, instrumentalidade.
Intraempreendedores	Inovação, sistemas de suporte, manutenção de relacionamentos.
Empreendedor de risco	Avaliação de oportunidades, gerenciamento de riscos, processos gerenciais complexos.
Tecnoempreendedor	Trabalho em equipe, <i>quasi-boards</i> , orientação de mercado, redes de trabalho, globalização.

Fonte: Fillion (2000, p. 5).

Contudo, o desenvolvimento da educação empreendedora não está atrelado apenas às alterações curriculares. Além disso, é primordial que a universidade remodele sua cultura, promovendo um processo de mudança organizacional que, conforme o exposto anteriormente, é viabilizado pelo envolvimento docente em processos de capacitação e pela conscientização do corpo discente sobre a importância do empreendedorismo, repercutindo na mudança de metodologia aplicada em sala de aula. Sendo assim, cabe às instituições de ensino superior rever seus papéis históricos, a fim de contribuir com construção de uma cultura empreendedora na sociedade como um todo (COAN, 2011).

Descritos os fatores formais que afetam o empreendedorismo acadêmico, a seção subsequente esclarece os fatores informais que influenciam este fenômeno.

2.4 FATORES INFORMAIS DAS UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS

Em uma universidade empreendedora, a chave para cumprir suas missões é estimular intenções empreendedoras na comunidade acadêmica (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006). Assim, os itens a seguir apresentam duas perspectivas que dão suporte a este processo: o desenvolvimento do perfil empreendedor dos corpos docente e discente, e o emprego de metodologias do ensino do empreendedorismo na educação superior.

2.4.1 Atitudes empreendedoras

O estudo do empreendedorismo pode ser dividido em duas vertentes. Advinda de autores clássicos da economia, a primeira articula empreendedorismo às ideias de empresas e negócios; a segunda, oriunda da administração, psicologia e sociologia, tem conotações comportamentais e atitudinais. É a partir dessas duas grandes linhas de pensamento que diversos autores do campo da educação fundamentam a necessidade de educar para o empreendedorismo, desenvolvem projetos metodológicos e propõem inovações curriculares na perspectiva de estruturar o que denominam de educação empreendedora (COAN, 2011).

Em meio às ideias de economistas e de comportamentalistas, a crescente atenção despertada para o fenômeno do empreendedorismo tem refletido em um maior número de pesquisas que procuram descrever quais as características pessoais que, associadas ao ambiente econômico e social, fazem com que um indivíduo tenha a intenção de abrir novos negócios ou aplique formas inéditas de produção e gestão. Consequentemente, muitos autores têm contribuído com estudos que objetivam identificar tais características, por meio de pesquisas realizadas a fim de se delinear um perfil apropriado para o sujeito empreendedor (ROCHA; BACCHI, 2010).

Desse modo, combinando abordagens econômicas e comportamentais, pode-se definir o perfil empreendedor, aspecto muito recorrente nos textos que abordam o empreendedorismo e a educação empreendedora. O foco desta perspectiva é identificar traços comuns de comportamento entre indivíduos que criaram ou criam empreendimentos. A tese sustentada é a de que os empreendedores têm características psicológicas próprias (COAN, 2011).

Nesse sentido, o perfil empreendedor tem sido objeto de pesquisas acadêmicas que pretendem identificar as características e competências recorrentemente encontradas em pessoas que agem em conformidade com as prerrogativas empreendedoras descritas na literatura. Tais estudos têm apontado, portanto, o conjunto destas características que vêm sendo frequentemente encontrado entre os empreendedores analisados (ROCHA; FREITAS, 2014).

No entanto, outros estudos na área do empreendedorismo mostram que o espírito empreendedor não é apenas um traço de personalidade. Os empreendedores precisam ser compreendidos como pessoas que, sobretudo, desenvolvem habilidades como ver e avaliar oportunidades de negócios, obter os recursos necessários para explorá-las, e agir apropriadamente para assegurar o sucesso (COAN, 2011).

Logo, a literatura sobre empreendedorismo reconhece as intenções empreendedoras como o melhor prognóstico do comportamento empreendedor, mas o incentivo recebido pode ter um impacto importante neste processo (KOLVEREID; ISAKSEN, 2006).

Segundo Bicalho (2011, p. 52):

Um conjunto de estudos encontrado na literatura recente a respeito do empreendedorismo acadêmico ressalta as características dos pesquisadores como fatores determinantes para o sucesso das atividades empreendedoras nas universidades. Essa linha de pesquisa enxerga o empreendedorismo acadêmico como um reflexo da personalidade, habilidade, opção de carreira e disposição dos membros da comunidade acadêmica de adotarem uma atitude empreendedora.

Dessa forma, o desenvolvimento do perfil empreendedor é um dos objetivos mais importantes a ser alcançado pela educação para o empreendedorismo, motivo pelo qual diversos autores escrevem sobre o tema (COAN, 2011).

Assim, encontram-se publicados na literatura científica métodos que procuram avaliar o nível de empreendedorismo entre estudantes, variando entre adequação ao perfil empreendedor, nível de intenção empreendedora, potencial empreendedor, entre outros aspectos (ROCHA; FREITAS, 2014).

Schmidt e Bohnenberger (2009), por exemplo, pesquisaram a base conceitual do perfil empreendedor e sintetizaram as suas

características determinantes. Dos resultados deste estudo, Rocha e Freitas (2014, p. 472) extraíram as informações constantes no Quadro 5:

Quadro 5 – Características do perfil empreendedor.

Características	Descrição
Autoeficaz	É a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida.
Assume riscos calculados	Pessoa que, diante de um projeto pessoal, relaciona e analisa as variáveis que podem influenciar o seu resultado, decidindo, a partir disso, a continuidade do projeto.
Planejador	Pessoa que se prepara para o futuro.
Detecta oportunidades	Habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança.
Persistente	Capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto.
Sociável	Grau de utilização da rede social para suporte à atividade profissional.
Inovador	Pessoa que relaciona ideias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa.
Liderança	Pessoa que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo.

Fonte: Rocha e Freitas (2014, p. 472).

Com a definição destes parâmetros, Schmidt e Bohnenberger (2009) criaram itens de medição para cada constructo, resultando em uma proposta estruturada conforme o apresentado no Quadro 6, adaptado de Rocha e Freitas (2014), para a qual foram asseguradas a validação e a confiabilidade do instrumento de medição por meio da utilização de um método robusto de validação especificado na pesquisa de Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 460):

O primeiro passo para validação do instrumento de medição foi verificar se os itens referentes ao perfil e à intenção empreendedora apresentavam a estrutura latente observada na literatura. Para

tanto uma análise fatorial exploratória foi efetuada [...]. Após a análise fatorial, os itens e fatores referentes ao perfil empreendedor foram submetidos à validação por equações estruturais. Uma vez obtendo-se identificação do modelo e, não tendo sido verificada a existência de estimativas transgressoras ou variâncias negativas de erro, procedeu-se à análise da correlação entre os fatores para estimar a sua validade discriminante. A correlação mais alta entre os fatores foi de 0,76; observada entre Auto-realização e Planejamento, ficando abaixo do limite de 0,85 sugerido pela literatura. A confiabilidade composta dos construtos também foi medida: o valor mais baixo apresentado foi do construto Inovação de 0,46, ou seja, um pouco abaixo do limite sugerido de 0,5. Todos os demais construtos ficaram com a confiabilidade acima desse limite. Considerando que o modelo tem caráter exploratório, avaliou-se que a confiabilidade encontrada foi suficiente para prosseguir com a análise do modelo.

Estes autores definiram que devido à concentração entre os itens que se referem à autoeficácia, detecção de oportunidades e persistência, tais características compõem o conceito de autorrealização.

Contudo, mesmo havendo características psicológicas próprias com alta necessidade de realização, não significa que todos serão empreendedores. Tais características dependem de estímulo para efetiva implementação (COAN, 2011).

Então, a definição do perfil empreendedor torna-se relevante por constituir-se como referência para o desenvolvimento de processos que visam à formação de empreendedores, adotando suas idiosincrasias como premissa metodológica. O atual campo de pesquisa sobre empreendedorismo, portanto, direciona-se à perspectiva da formação empreendedora a partir de métodos que contemplem as peculiaridades do empreendedor (ROCHA; BACCHI, 2010).

Nesse contexto, o foco nas intenções empreendedoras é importante porque fornece aos educadores e pesquisadores dados que contribuem para a identificação de potenciais empreendedores ao vinculá-los a características, traços e atitudes empreendedoras (KERRICK, 2008).

Para Paulino e Rossi (2003), faz-se necessário um entendimento maior sobre o perfil empreendedor que permita ampliar e melhorar formas para seu desenvolvimento, não somente restrito aos aspectos econômicos mas, sobretudo, considerando seus aspectos psicológicos e formação.

Ainda de acordo com estas autoras, os empreendedores são pessoas que geram riqueza e a sociedade deve estar preparada para identificá-los, reconhecê-los e apoiá-los. Os empreendedores são essenciais para o desenvolvimento econômico de um país, mas muito ainda deve ser feito para estimulá-los, especialmente em educação.

Quadro 6 – Itens representativos dos fatores do perfil empreendedor.

(continua)

Fatores	Itens
Autorrealização	<p>Frequentemente detecto oportunidades de negócio no mercado.</p> <p>Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.</p> <p>Tenho controle sobre os fatores para minha plena realização profissional.</p> <p>Profissionalmente, considero-me uma pessoa muito mais persistente que as demais.</p> <p>Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.</p>
Líder	<p>Tenho um bom plano para minha vida profissional.</p> <p>Frequentemente, sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.</p> <p>Frequentemente, as pessoas pedem minha opinião sobre assuntos de trabalho.</p> <p>As pessoas respeitam minha opinião.</p> <p>Relaciono-me muito facilmente com outras pessoas.</p>
Planejador	<p>No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo o que faço.</p> <p>Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco.</p> <p>Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem-planejados.</p>

Quadro 6 – Itens representativos dos fatores do perfil empreendedor.
(conclusão)

Inovador	<p>Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.</p> <p>Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.</p>
Assume riscos	<p>Incomoda-me muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto.</p> <p>Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.</p> <p>No trabalho, normalmente, influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.</p> <p>Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.</p>
Sociável	<p>Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.</p> <p>Conheço várias pessoas que me poderiam auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.</p>

Fonte: Adaptado de Rocha e Freitas (2014).

Assim, em uma universidade empreendedora, a chave para cumprir suas missões é desenvolver intenções empreendedoras em estudantes e professores. As intenções são produto de um processo empreendedor, definido como funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de novos negócios (GUERRERO-CANO; KIRBY; URBANO, 2006).

Entretanto, poucas pesquisas tem tomado um olhar holístico sobre as intenções, características, motivações e atitudes dos estudantes universitários. Compreender as características e motivações dos discentes relacionadas ao empreendedorismo pode ser valioso para o desenvolvimento de cursos e programas por personalizar metodologias de conteúdo, avaliação e ensino mais específicas para os requisitos dos alunos (DUVAL-COÜETIL; GOTCH; YI, 2014).

O tópico posterior enfatiza, então, a metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior.

2.4.2 Metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior

Para Dolabela (2008), a cultura do ensino universitário pressupõe que o aluno esteja em busca de uma qualificação que lhe garanta um emprego. Por outro lado, em um contexto caracterizado pela democratização, revolução tecnológica e mudanças nas relações de trabalho, a estrutura de emprego modifica-se e novas carreiras e serviços surgem. Conseqüentemente, demanda-se do sistema de ensino o desenvolvimento de novas competências, pois se torna cada vez mais frequente a necessidade dos egressos do ensino superior criarem, por si mesmos, seus postos de trabalho. Isto requer a revisão e adequação do processo de ensino-aprendizagem universitário e a adoção de projetos curriculares desenhados com metodologias alternativas e inovadoras (SOUZA *et al.*, 2004).

Diante deste cenário, as universidades são chamadas a desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento do setor produtivo. Um dos caminhos que podem ser trilhados para a adequação destas instituições à sociedade atual é prover suas grades curriculares de graduação e pós-graduação com o ensino de empreendedorismo em conjunto com as práticas didáticas recomendadas para essa abordagem (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Seguindo esta lógica, também podem ser considerados como objetivos do ensino superior o desenvolvimento de competências empreendedoras e a disseminação da cultura do empreendedorismo, considerados estratégicos para a inserção do homem ao mercado de trabalho e para a sua sobrevivência em uma sociedade altamente competitiva. Assim, as universidades buscam alternativas para desenvolverem uma formação empreendedora nas diferentes áreas do conhecimento, passando a formar pessoas proativas, criativas e inovadoras (SOUZA *et al.*, 2004).

Uma formação que englobe todas essas características necessita de uma adequação dos conteúdos e práticas didáticas para que se tornem mais propícios ao alcance de seus objetivos, não utilizando apenas os métodos comuns de transmissão de conhecimento já consolidados pelo ensino tradicional (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Desse modo, sendo a formação empreendedora multidisciplinar, uma vez que envolve uma série de conteúdos de aprendizagem, faz-se necessário organizar as diversas metodologias de ensino com as suas respectivas aplicações, ou seja, traçar um plano de ensino que adapte a metodologia ao contexto da aprendizagem esperada. Para tanto, a

literatura oferece métodos, técnicas e recursos para se promover o processo de ensino-aprendizagem da formação empreendedora (ROCHA; FREITAS, 2014; HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Henrique e Cunha (2008), por exemplo, realizaram um estudo sobre as metodologias e práticas didáticas utilizadas no ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação nacionais e estrangeiros e descreveram as respectivas aplicações dos principais métodos, técnicas e recursos utilizados (Quadro 7).

Quadro 7 – Principais métodos, técnicas e recursos para o ensino do empreendedorismo. (continua)

Métodos, Técnicas e Recursos	Aplicações
Aulas expositivas	Transferir conhecimentos sobre o empreendedorismo, as características pessoais do empreendedor, os processos de inovação, fontes de recursos, financiamentos e aspectos legais de pequenas empresas.
Visitas e contatos com empresas	Estimular o <i>network</i> e incitar o estudante a sair dos limites da IES para entender o funcionamento de mercado na vida real. Desenvolver visão de mercado.
Plano de negócios	Desenvolver as habilidades de planejamento, estratégia, marketing, contabilidade, recursos humanos, comercialização. Desenvolver a habilidade de avaliação do novo negócio, analisando o impacto da inovação no novo produto ou serviço. Construir habilidade de avaliar e dimensionar riscos do negócio pretendido.
Estudos de casos	Construção da habilidade de pensamento crítico e de avaliação de cenários e negócios. Desenvolver a habilidade de interpretação e definição de contextos associados ao Empreendedorismo.
Trabalhos teóricos em grupo	Construção da habilidade de aprender coletivamente. Desenvolver a habilidade de pesquisar, dialogar, integrar e construir conhecimentos, buscar soluções e emitir juízos de valor na realização do documento escrito.

Quadro 7 – Principais métodos, técnicas e recursos para o ensino do empreendedorismo. (continua)

Trabalhos práticos em grupo	Construção da habilidade de atuar em equipe. Desenvolver a habilidade de planejar, dividir e executar tarefas em grupo, de passar e receber críticas construtivas. Ampliar a integração entre o saber e o fazer.
Grupos de discussão	Desenvolver a habilidade de testar novas ideias. Desenvolver a capacidade de avaliar mudanças e 74rospecta-las como fonte de oportunidades.
<i>Brainstorming</i>	Construção da habilidade de concepção de ideias, prospecção de oportunidades, reconhecendo-as como oportunidades empreendedoras. Estimular o raciocínio intuitivo para criação de novas combinações de serviços ou produtos, transformando-as em inovações.
Seminários e palestras com empreendedores.	Transferir conhecimentos das experiências vividas por empreendedores desde a percepção e criação do produto, abertura do negócio, sucessos e fracassos ocorridos na trajetória empreendedora.
Criação de empresa	Transpor as informações do plano de negócios e estruturar os contextos necessários para a formalização. Compreender várias etapas da evolução da empresa. Desenvolver a habilidade de organização e planejamento operacional.
Aplicação de provas dissertativas	Testar os conhecimentos teóricos dos estudantes e sua habilidade de comunicação escrita.
Atendimento individualizado	Desenvolver a habilidade de comunicação, interpretação, iniciativa e resolubilidade. Aproximar o estudante do cotidiano real vivido nos pequenos negócios.
Trabalhos teóricos individuais	Construção da habilidade de geração de conhecimento individualizado, estimulando a autoaprendizagem. Induzir o processo de autoaprendizagem.
Trabalhos práticos individuais	Construção da habilidade da aplicação dos conhecimentos teóricos individuais, estimulando a autoaprendizagem. Estimular a capacidade laboral e de autorrealização.

Quadro 7 – Principais métodos, técnicas e recursos para o ensino do empreendedorismo. (conclusão)

Criação de produto	Desenvolver habilidade de criatividade, persistência, inovação e senso de avaliação.
Filmes e vídeos	Desenvolver a habilidade do pensamento crítico e analítico, associando o contexto assistido com o conhecimento teórico. Estimular a discussão em grupo e o debate de ideias.
Jogos de empresas e simulações	Desenvolver a habilidade de criar estratégias de negócios, solucionar problemas, trabalhar e tomar decisões sob pressão. Aprender pelos próprios erros. Desenvolver tolerância ao risco, pensamento analítico, comunicação intra e intergrupais.
Sugestão de leituras	Prover ao estudante teoria e conceitos sobre o Empreendedorismo. Aumentar a conscientização do ato empreendedor.
Incubadoras	Proporcionar ao estudante espaço de motivação e criação da nova empresa, desenvolvendo múltiplas competências, tais como habilidades de liderança, organizacionais, tomada de decisão e compreender as etapas do ciclo de vida das empresas. Estimular o fortalecimento do <i>network</i> com financiadores, fornecedores e clientes.
Competição de planos de negócios	Desenvolver habilidades de comunicação, persuasão e estratégia. Desenvolver capacidade de observação, percepção e aplicação de melhorias no padrão de qualidade dos planos apresentados. Estimular a abertura de empresas mediante os planos vencedores.

Fonte: Henrique e Cunha (2008, p. 469 - 470).

Para Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006), o principal elemento da educação para o empreendedorismo é o cultivo de metodologias de ensino específicas que dependem, sobretudo, da atitude dos professores em sala de aula.

Nesse contexto, Salusse (2014, p. 37) afirma que “a análise, compreensão e domínio das técnicas de aplicação dos métodos é certamente um desafio que todo docente deve enfrentar”.

Friedlaender (2004), por sua vez, destaca que é a atitude, ou seja, a maneira de transmitir conhecimentos, que dá condições para que o

aluno se torne um indivíduo questionador, pesquisador e avaliador das informações que lhe são oferecidas.

Dolabela (2008) também concorda que mudanças no papel do docente são essenciais neste processo. Para este autor, o professor deve abandonar suas antigas funções de mediador do conhecimento e criar um ambiente favorável para o aluno se tornar um futuro empreendedor. Nesta trajetória, os alunos também devem ser agentes de geração de conhecimento, e o professor tem a tarefa de induzir este processo de autoaprendizado. Dolabela (2008, p. 149) ainda enfatiza que “o professor deve estabelecer um *network* com o ambiente empresarial e levá-lo para a sala de aula”.

Para o sucesso desta metodologia, deve existir um contexto que estimule o aprendizado como decorrente da ação, no qual o aluno deve experienciar situações semelhantes às encontradas na realidade, “incitando-o a sair dos limites da sala de aula para entender o funcionamento do mercado, para então voltar a ela e desenvolver processos de trabalho semelhantes aos dos empreendedores” (HENRIQUE; CUNHA, 2008, p. 126).

Em vista disso, o trabalho do professor ganha importância ainda maior, uma vez que deve se preparar para poder provocar nos alunos essa nova mentalidade (COAN, 2011). Portanto, é o “profissional da educação que precisa descobrir, em si mesmo, as condições para também se tornar um empreendedor, utilizando uma metodologia de ensino coerente [...]” (FRIEDLAENDER, 2004, p. 23).

Para Salusse (2014, p. 35):

Compreender a evolução das técnicas de ensino de empreendedorismo e conhecer seus fundamentos teóricos e pressupostos ontológicos e epistemológicos permite ao pesquisador e ao docente uma análise crítica sobre a metodologia que pretende utilizar, suas fragilidades e suas contribuições para os objetivos de aprendizado que pretende alcançar.

Nesse sentido, a ação docente é fundamental para que o aluno tenha segurança e ponha em prática os conhecimentos repassados. Munido das técnicas necessárias para guiá-lo pelos desafios do dia-a-dia do empreendedor, o discente ou egresso será capaz de desenvolver as habilidades essenciais para agir e tomar decisões em ambientes de incerteza (NECK; GREENE, 2010).

Assim, sob uma perspectiva mais ampla, uma instituição de ensino superior que assume efetivamente o seu papel de agente articulador, implementando o ensino desse tema de forma integrada, com suporte à inovação, à pesquisa e à transferência de tecnologia, pode contribuir para que o educando descubra e desenvolva o seu potencial empreendedor (RODRIGUES; MELO; LOPES, 2014).

Vistos os principais conceitos que fundamentam este estudo, o capítulo seguinte apresenta a metodologia a ser adotada no desenvolvimento da pesquisa proposta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pretende-se, com este capítulo, apresentar a metodologia de pesquisa utilizada nas etapas de instrumentalização, coleta e análise de dados desenvolvidas no decorrer desta dissertação.

Para tanto, foi realizado um delineamento do estudo proposto de acordo com os fundamentos metodológicos e, a partir disto, foram detalhados o ambiente e os sujeitos da pesquisa, e determinadas as técnicas de coleta e análise de dados. As limitações da pesquisa também foram contempladas neste capítulo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 147), “a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado”, dependendo, assim, de vários fatores relacionados com a pesquisa e de outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

Portanto, para alcançar os objetivos propostos para esta pesquisa, os procedimentos metodológicos serão estruturados de forma a atender aos critérios de mensuração do modelo conceitual utilizado como base da proposta de estudo (Quadro 2).

De acordo com Klein *et al.* (2015), existem alguns elementos que devem ser considerados no delineamento de uma pesquisa: o paradigma de pesquisa, a classificação da pesquisa quanto à sua finalidade, os métodos de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados escolhidas, e a população-alvo da pesquisa. Para Silva e Menezes (2005), uma pesquisa pode ser classificada também quanto à sua natureza.

Existem duas importantes correntes paradigmáticas responsáveis por balizar a pesquisa científica: as escolas de pensamento realista/objetivista, orientadas para a pesquisa quantitativa, e a escola idealista/subjetivista, direcionada para a pesquisa qualitativa. São essas escolas que sustentam os conceitos e as definições metodológicas da pesquisa em ciências humanas ao longo da história, notadamente a partir do final do século XIX (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Segundo Roesch (2009), os métodos adotados dentro do paradigma qualitativo procuram o que é comum, mas permanecem abertos para perceber a individualidade e os significados atribuídos pelos indivíduos à realidade, procurando descrevê-la, sem preocupar-se com uma mensuração matemática e/ou estatística.

Na pesquisa quantitativa, entretanto, os fatos falam por si mesmos. Este paradigma também trabalha com a ideia de que tudo pode ser quantificável, ou seja, opiniões, problemas, situações podem ser melhor entendidos quando traduzidos em números. Por isso seu uso é frequente em estudos descritivos, nos quais tem o intuito de descobrir e classificar a relação entre variáveis, identificar tendências, estabelecer relação de causalidade entre fenômenos e gerar padrões (MICHEL, 2015).

Contudo, está cada vez mais evidente que estas duas abordagens são complementares e igualmente importantes. A literatura recente mostra que o emprego de ambas na pesquisa de um mesmo problema, em geral, tende a apresentar um resultado mais consistente (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Nesse sentido, Michel (2005, p. 34) defende que “a interpretação serve para analisar erros decorrentes de leitura errônea de medidas ou defeitos de instrumentos, assim como a quantificação pode auxiliar na análise interpretativa de um fenômeno”. Portanto, esta pesquisa classifica-se como quali-quantitativa, sendo predominantemente qualitativa, pois além de descrever a realidade pesquisada, identifica relações entre as variáveis na análise dos dados coletados.

Quanto à finalidade ou objetivos, Gil (2009) afirma que a pesquisa pode ser exploratória, explicativa ou descritiva. Esta última, que caracterizará o estudo proposto, visa descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou contexto pesquisado. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário, e assume, em geral, a forma de levantamento.

Método de pesquisa, por sua vez, significa “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 1999, p. 70). Ao definir o método, o pesquisador delinea a sua estratégia de pesquisa, isto é, escolhe os procedimentos técnicos a serem utilizados no processo de investigação científica. “O método escolhido orientará a seleção das técnicas de coleta e de análise de dados a serem empregadas pelo pesquisador” (KLEIN *et al.*, 2015, p. 34).

Para esta dissertação, foram empregados os métodos de pesquisa estudo de caso (estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento), levantamento (interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer) e documental (elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico) (GIL, 2009).

No que se refere à natureza, uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. A segunda tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, e envolve verdades e interesses locais, motivo pelo qual joga-se mais adequada à presente pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005).

Estabelecido o delineamento deste pesquisa, os itens apresentados na sequência destinam-se a detalhar as técnicas que foram utilizadas para definição da população-alvo, coleta e análise de dados.

3.1.1 Sujeitos da pesquisa

Conforme a definição de Klein *et al.* (2015, p. 52), “a escolha dos participantes da pesquisa ocorre concomitantemente à escolha do método de investigação”. Dessa forma, também precisa ter coerência em relação ao paradigma de pesquisa adotado.

Normalmente, em pesquisas de orientação quantitativa, adotam-se os termos população e amostra, enquanto em pesquisas de orientação qualitativa, fala-se em sujeitos (ou participantes) e unidades de análise, que geralmente não são selecionados por amostragem estatística, e sim por serem aqueles que estão mais envolvidos com o fenômeno que será pesquisado (KLEIN *et al.*, 2015).

Nesse sentido, segundo Almeida (2014, p. 33), “a amostragem censitária é aquela em que todos os elementos da população farão parte da amostra.[...] O questionário, nesse caso, seria aplicado a todos os colaboradores”.

Assim, para analisar o panorama do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina e propor ações para o desenvolvimento do mesmo na referida instituição, foram contemplados todos os seus cursos (107 de graduação, presenciais e à distância; 55 de doutorado e 75 de mestrado), docentes do magistério superior (2.342) e discentes regulares de graduação (33.276) e pós-graduação *stricto sensu* (7.951) na parte da pesquisa que envolve levantamento, a fim de contemplar a universidade em sua generalidade, uma vez que as sugestões para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico advindas da pesquisa proposta são destinadas à sua coletividade. É importante salientar que dez cursos de graduação que são ofertados nos períodos diurno e noturno foram contabilizados apenas uma vez, pois possuem a mesma grade curricular.

Seguindo os pressupostos da fundamentação teórica e os objetivos desta dissertação, os servidores técnico-administrativos da UFSC não foram incluídos neste estudo.

Em relação à parcela documental da pesquisa, as unidades de análise foram determinadas pela estrutura organizacional da referida universidade.

Logo, o estudo de caso – que é predominantemente qualitativo – foi composto pelos sujeitos e unidades de análise dos métodos de pesquisa citados anteriormente, para os quais foram empregadas as técnicas de coleta de dados especificadas a seguir.

3.1.2 Coleta de dados

Documentos são fontes importantes de coleta de dados, podendo ser usados nas mais diferentes estratégias de pesquisa, como suporte a levantamentos e estudos de caso, por exemplo, pois permitem ao pesquisador elaborar novos conhecimentos e buscar explicações ou novos enfoques sobre o tema pesquisado (KLEIN *et al.*, 2015).

Em um levantamento, mais especificamente, identificam-se características e particularidades dos componentes do universo pesquisado. Assim, cada aspecto, conceito ou ideia a ser investigada precisa ser definida de forma clara e transformada em uma ou mais variáveis que possam ser observadas e medidas objetivamente mediante a aplicação de questionários (KLEIN *et al.*, 2015).

Conforme Gil (2008), construir um questionário consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, operacionalizando conceitos teóricos, isto é, tornando possível a sua mensuração.

No entanto, o pesquisador não precisa criar um questionário especialmente para seu estudo. Ele deve verificar se há na literatura um questionário ou escala capaz de medir o que deseja. Se houver, poderá utilizá-lo ou adaptá-lo ao contexto a ser pesquisado, certificando-se de que é adequado para a pesquisa e citando a fonte original do instrumento (KLEIN *et al.*, 2015).

O questionário tem como vantagens atingir um maior número de pessoas simultaneamente, respostas mais rápidas e mais precisas, e maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 185).

Atualmente, a possibilidade de utilizar a Internet para a viabilização da pesquisa tornou a aplicação de levantamentos ainda mais atraente. Há uma série de ferramentas que possibilitam a publicação de instrumentos de pesquisa online, tornando-as

acessíveis a muitos respondentes. Essas ferramentas também facilitam o processo de tabulação e análise de dados (KLEIN *et al.*, 2015, p. 44).

A pesquisa quali-quantitativa utiliza questionários com escalas, que são critérios estabelecidos pelo pesquisador em conformidade com os objetivos do estudo, para medir, quantificar e criar percentuais relacionados a atitudes, opiniões, sentimentos, comportamentos e predisposição das pessoas sobre um indivíduo, um objeto ou uma situação qualquer. Nesta técnica não são feitas perguntas, e sim afirmações elaboradas para medir o que se pretende por meio de parâmetros de avaliação com intervalos de variação de opinião. Dessa forma, o respondente denotará uma determinada atitude em relação ao que está sendo proposto, e isso deverá levar o pesquisador a associar a resposta a um comportamento (MICHEL, 2015).

Para a pesquisa proposta, foram aplicados dois tipos de questionários, sendo um aos professores (Apêndice A) e outro aos alunos (Apêndice B) da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da utilização da ferramenta *online* Collecta. Este é um sistema de coleta de dados primários desenvolvido pela UFSC para suporte a pesquisas com propósitos educativos e institucionais que possibilita o envio de questionários, por *e-mail*, aos membros da comunidade universitária.

O envio dos questionários aos sujeitos da pesquisa ocorreu na primeira quinzena do mês de maio de 2017, e ficou disponível para respostas durante vinte dias. Anteriormente, um pré-teste foi realizado com três representantes de cada um dos dois grupos, não sendo identificados problemas relativos à compreensão ou apontadas significativas observações.

As afirmações, com opções de resposta em uma escala de diferencial semântico variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, foram elaboradas utilizando como parâmetro questões e indicadores disponíveis em obras referenciadas na fundamentação teórica, como o livro de Dolabela (2008) e os artigos de Henrique e Cunha (2008) e Rocha e Freitas (2014), por exemplo. Nos dois questionários foi também apresentada uma questão de múltipla escolha para que os respondentes pudessem indicar quais ações acreditam ser necessárias para que a UFSC se torne uma universidade mais empreendedora, tendo como base os exemplos relatados no referencial teórico.

Os questionários tiveram como objetivo identificar também, por parte dos alunos, se há demanda pela educação empreendedora, o nível das intenções e do perfil empreendedor dos discentes e da viabilidade de aplicação destes, ou seja, se a instituição consegue dar o suporte necessário para que possam ser desenvolvidas. Para os docentes, além do perfil empreendedor e da viabilidade de aplicação, o questionário compreendeu afirmações sobre o uso das metodologias de ensino do empreendedorismo, assim como sobre a existência de capacitações para este fim. Para todos os sujeitos da pesquisa foram também apresentadas questões sobre a identidade organizacional, com o intuito de verificar se o empreendedorismo é percebido como parte da cultura da instituição.

Na outra etapa da pesquisa, foram utilizados como fontes o estatuto e regimento da instituição, seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) mais recente (2015-2019), currículos dos cursos de graduação, e os *websites* de demais unidades de análise, como dos programas de pós-graduação, núcleos e laboratórios de pesquisa, e secretarias ligadas diretamente à administração central da universidade. Esta etapa da pesquisa teve início na segunda quinzena do mês de abril de 2017.

Para a coleta de dados foram então estabelecidos os instrumentos, as fontes e as questões a partir dos objetivos específicos e do modelo conceitual desta pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 8.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados e analisados conforme as técnicas descritas no tópico subsequente.

3.1.3 Procedimentos de análise de dados

Para dados qualitativos, a estratégia analítica consiste basicamente em três etapas. Primeiramente, os dados coletados devem ser sintetizados, desconsiderando-se aqueles que não trazem informações pertinentes às questões da pesquisa. Em seguida, tais dados são descritos textualmente ou apresentados por meio de esquemas gráficos, como tabelas e fluxogramas que demonstrem de forma clara os principais resultados do estudo. Por fim, é necessário concluir a análise qualitativa, indicando o conjunto de lições aprendidas e padrões identificados, por exemplo (KLEIN *et al.*, 2015).

Já a adoção de um paradigma quantitativo levará à escolha de métodos que envolvam quantificação, tanto na coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais

complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999).

Em grande parte das pesquisas qualitativas, como nos estudos de caso, o processo de análise e interpretação de dados ocorre concomitantemente à sua coleta. É ao longo deste processo interativo que o pesquisador constrói a análise e a interpretação dos resultados (GIL, 2009).

Assim, quando se aplicam instrumentos de pesquisa qualitativa, pode ser utilizada a análise interpretativa, obtida à medida que os pontos de vista, os pensamentos, as intenções e as experiências dos participantes são adequadamente compreendidos e relatados pelo pesquisador (KLEIN *et al.*, 2015).

Logo, a monografia teórico-empírica pode ser uma simples análise interpretativa de dados primários em torno de um tema com apoio bibliográfico ou um teste de hipóteses, modelos ou teorias, a partir de dados primários e secundários (RAMOS, 2009).

Na pesquisa pretendida, por ser predominantemente qualitativa, a análise interpretativa será o cerne, mas será complementada pelo tratamento dos dados quantitativos coletados.

Esclarecidos os métodos utilizados para a construção deste estudo, o capítulo seguinte exhibe os resultados da pesquisa.

Quadro 8 - Operacionalização dos objetivos específicos.

(continua)

Objetivo específico	Fator(es) do modelo conceitual	Instrumento(s) de coleta de dados	Fonte(s) de coleta de dados	Itens dos questionários
a) descrever a estrutura, as políticas e as práticas da Universidade Federal de Santa Catarina para suporte e estímulo ao empreendedorismo.	Estrutura, cultura e governança organizacional. Práticas de apoio ao empreendedorismo.	Pesquisa documental. Questionários.	Estatuto e regimento da UFSC . Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 -2019 da UFSC. <i>Websites</i> de núcleos e laboratórios de pesquisa, e de secretarias ligadas diretamente à administração central da UFSC. Docentes do magistério superior da UFSC. Discentes de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFSC.	Docentes: 11, 18 ao 22. Discentes: 18, 20, 24 ao 26.

Quadro 8 - Operacionalização dos objetivos específicos.

(conclusão)

b) identificar quantitativamente cursos, disciplinas e o uso de metodologias de ensino na Universidade Federal de Santa Catarina que incentivam o empreendedorismo.	Educação empreendedora. Metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior.	Pesquisa documental. Questionários.	Currículos dos cursos de graduação da UFSC. <i>Websites</i> de programas de pós-graduação da UFSC. Docentes do magistério superior da UFSC. Discentes de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFSC.	Docentes: 14 ao 17. Discentes: 19, 21, 22.
c) identificar atitudes empreendedoras dos corpos discente e docente da Universidade Federal de Santa Catarina.	Atitudes empreendedoras da comunidade universitária.	Questionários.	Docentes do magistério superior da UFSC. Discentes de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFSC.	Docentes: 5 ao 10, 12, 13. Discentes: 5 ao 17, 23.
d) detectar, na Universidade Federal de Santa Catarina, pontos passíveis de melhoria em relação à promoção do empreendedorismo.	Todos os fatores do modelo conceitual.	Pesquisa documental. Questionários.	Todas as fontes utilizadas para os demais objetivos específicos.	Todos os itens dos questionários aplicados.

Fonte: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

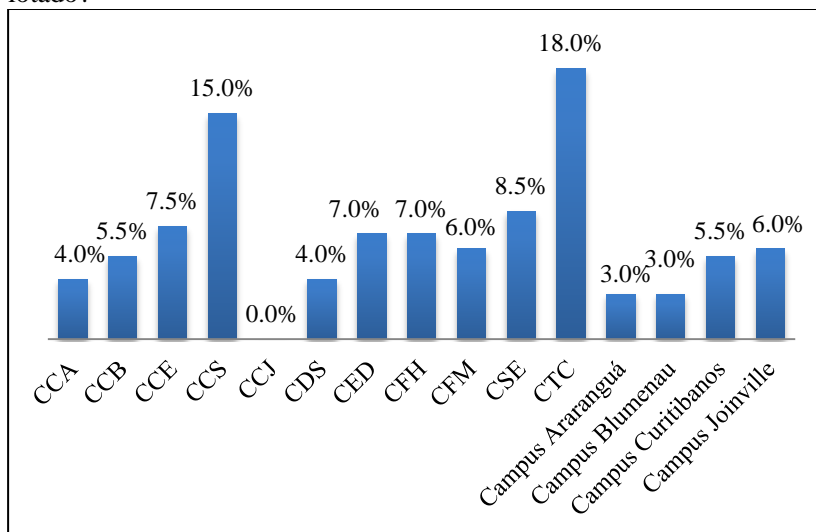
Neste capítulo são relatados e analisados os mais relevantes resultados obtidos a partir das técnicas de coleta de dados empregadas nesta pesquisa. Apresenta, assim, um panorama do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do qual são evidenciados pontos passíveis de melhoria em relação à promoção do empreendedorismo e, conseqüentemente, propostas ações para seu desenvolvimento nesta instituição.

A análise dos resultados foi conduzida pelos fatores formais e informais do modelo conceitual adaptado do estudo de Guerrero-Cano, Kirby e Urbano (2006), previamente abordados na fundamentação teórica.

Para contextualizar as informações relatadas nos tópicos subsequentes, um breve perfil dos sujeitos participantes da pesquisa é preliminarmente apresentado.

Entre os 167 docentes que responderam o questionário, 88% têm entre 30 e 59 anos; 56% são homens; 58% atuam tanto na graduação quanto na pós-graduação; e os centros ou campi de sua lotação seguem a distribuição exposta no Gráfico 1.

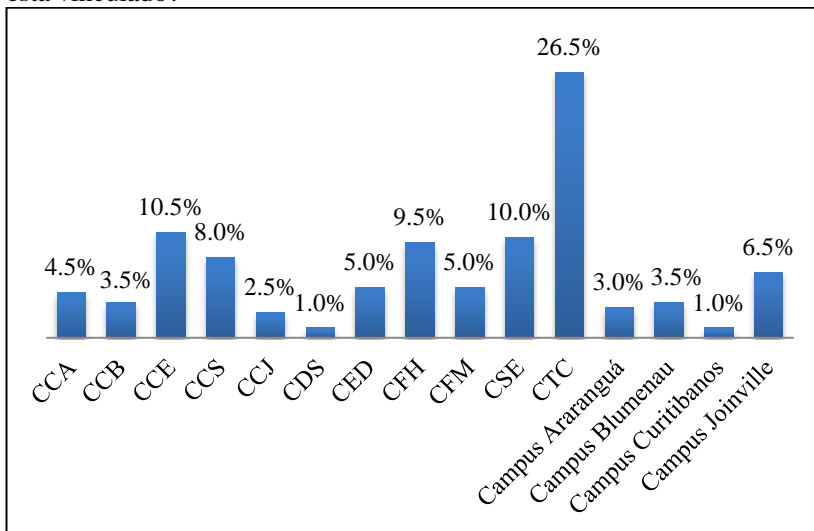
Gráfico 1 – Em qual Centro de Ensino ou Campus da UFSC você está lotado?



Fonte: dados primários.

Em relação aos 1326 estudantes que participaram da pesquisa, 75% têm entre 20 e 39 anos; 52% são mulheres; 65% são graduandos; e os centros ou campi aos quais seus cursos estão vinculados estão dispostos no Gráfico 2.

Gráfico 2 – A qual Centro de Ensino ou Campus da UFSC seu curso está vinculado?



Fonte: dados primários.

4.1 FATORES FORMAIS

A primeira categoria apresentada diz respeito aos fatores formais definidos na fundamentação teórica: estrutura, cultura e governança organizacional; práticas de apoio ao empreendedorismo; e educação empreendedora.

4.1.1 Estrutura, cultura e governança organizacional

Contemplando o primeiro objetivo específico desta dissertação, nesta seção foram descritas a estrutura, a cultura e a governança da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando como critérios de mensuração a horizontalização da sua estrutura e a existência de unidades organizacionais, missão, valores e políticas voltadas ao

empreendedorismo, assim como de estruturas e processos específicos para avaliar, direcionar e monitorar a sua gestão.

Para tanto, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015 -2019 desta instituição, assim como seu estatuto e regimento, e consultados *websites* de núcleos e laboratórios de pesquisa e de secretarias ligadas diretamente à administração central da UFSC. Também foram considerados dados resultantes da aplicação dos questionários aos docentes e discentes desta universidade.

A estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi estabelecida em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) e está descrita em seu Estatuto e Regimento Geral, ambos aprovados em sessão especial do Conselho Universitário (CUUn) e homologados pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

De acordo com o Estatuto da UFSC, a educação superior tem por finalidade

[...] formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira [...]; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais; e prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1978, p. 2).

Para tanto, a administração universitária é dividida em nível superior (administração central) e em nível de unidades (centros de ensino), subunidades (departamentos de ensino) e órgãos suplementares (de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante).

A administração superior é representada pelos órgãos deliberativos centrais (Conselho Universitário, Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão, e Conselho de Curadores); órgãos executivos centrais (Reitoria, Vice-reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias); e órgãos executivos setoriais (Diretoria de *Campus* Fora de Sede, e Diretoria Administrativa de *Campus* Fora de Sede). A administração nas unidades e subunidades, por sua vez, é efetivada por intermédio dos órgãos deliberativos setoriais (Conselhos das Unidades e Departamentos); e órgãos executivos

setoriais (Diretoria de Unidades e Chefia de Departamentos). Os órgãos suplementares são diretamente subordinados ao Reitor ou Vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretários e Diretores de *Campus* Fora de Sede, quando designados pelo Reitor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1978).

A Figura 1 apresenta o organograma geral da Administração da UFSC para a visualização dos níveis hierárquicos. Cabe salientar que as coordenadorias e os colegiados dos cursos de graduação e pós-graduação, embora sejam vinculados aos centros de ensino e façam parte da estrutura administrativa da universidade, não foram contemplados no organograma.

Percebe-se, então, que a estrutura organizacional da instituição em estudo segue o padrão de grande parte universidades federais brasileiras, sendo verticalizada, com muitos níveis hierárquicos entre a administração central e a atividade fim de ensino, o que pode dificultar a comunicação e o consequente estabelecimento de ações institucionais como a promoção da educação empreendedora, por exemplo.

Dentro desta estrutura, foram identificados como órgãos de governança o Conselho de Curadores, o Conselho Universitário, a Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional, e a Secretaria de Planejamento e Orçamento, que representam a preocupação da instituição em avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão.

O Conselho de Curadores, um dos órgãos deliberativos centrais da administração superior da Universidade Federal de Santa Catarina, tem por finalidade o exercício de atribuições deliberativas e consultivas em matéria de fiscalização econômica e financeira desta instituição. Ao Conselho de Curadores são atribuídos, dentre outras responsabilidades, o acompanhamento e fiscalização da execução orçamentária; a aprovação da prestação de contas anual da Universidade; e a aprovação e fiscalização de acordos ou convênios (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1978).

O Conselho Universitário (CUUn), por sua vez, exerce como órgão deliberativo, consultivo, normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração. Dentre algumas de suas funções estão apreciar os planos plurianuais de atividades universitárias; emitir parecer sobre a prestação anual de contas; e apreciar o relatório anual de atividades, todos apresentados pelo Reitor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1978).

O Estatuto da UFSC dispõe que “para auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, poderão ser criadas Pró-Reitorias e

Secretarias, observadas as áreas de atuação afetas às atividades-fim e às atividades-meio” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1978, p. 14).

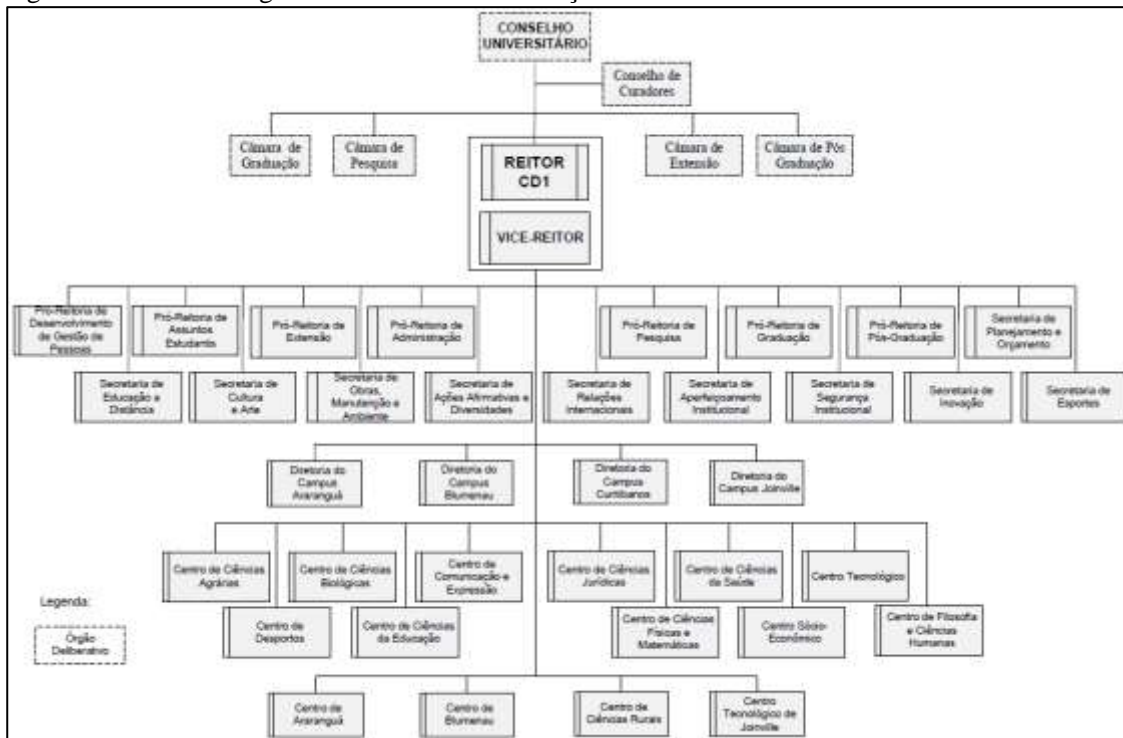
Um exemplo no campo da governança é a SEAI (Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional), que se dispõe a “auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas referentes a atos, medidas e diretrizes políticas destinadas à democratização, à republicanização e à ampliação da transparência, conforme legislação federal”. Contribuir com a regularidade e impessoalidade da gestão; aprimorar mecanismos de consulta à comunidade universitária e à sociedade civil; elaborar sugestões de aperfeiçoamento das atividades da universidade, com base em dados da Ouvidoria e de consultas à comunidade; e representar a Reitoria perante órgãos públicos de controle são algumas das atribuições da SEAI (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017b).

Já a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é a unidade administrativa da UFSC encarregada do planejamento e da administração financeira, visando à eficiente administração dos recursos da instituição. Além de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas nas áreas de planejamento, orçamento, contábil-financeira, esta secretaria tem por objetivo fazer o acompanhamento da gestão e a avaliação institucional. Sua equipe está distribuída em um departamento voltado para o planejamento, desenvolvimento e informações e dois para a área orçamentária e contábil-financeira, com o intuito de sistematizar as ações de todos os departamentos, cursos, centros e Pró-Reitorias, para a manutenção do ensino de qualidade e prestação de contas à sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017c).

O Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina, por sua vez, disciplina as atividades comuns aos órgãos integrantes da estrutura e da administração nos planos didático, científico, administrativo e disciplinar, e determina que compete ao conselho das unidades estabelecer suas políticas de ensino, pesquisa e extensão; ao passo que aos departamentos cabe promover o desenvolvimento da pesquisa, em articulação com o ensino e a extensão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1982).

De acordo com este regimento, a UFSC possui cinco *campi* distribuídos nas cidades de Joinville, Blumenau, Curitibanos, Araranguá e Florianópolis (*campus-sede*); onze unidades; e sessenta e seis departamentos de ensino.

Figura 1 – Estrutura organizacional da Administração da UFSC



Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017a.

Embora naturalmente não tratem especificamente sobre empreendedorismo, o Regimento Geral e o Estatuto da UFSC têm premissas compatíveis à educação empreendedora que possibilitam que seus centros de ensino, departamentos e coordenadorias de curso, por meio de seus conselhos e colegiados, tracem estratégias de ensino, pesquisa e extensão que contemplem o desenvolvimento do tema na instituição, desde a elaboração dos currículos dos cursos até as possíveis metodologias de ensino a serem aplicadas. A preocupação com o desenvolvimento local e nacional, outra significativa característica das universidades empreendedoras, também está expressa em suas diretrizes.

No que diz respeito a unidades específicas de apoio ao empreendedorismo, foram identificados alguns elementos inseridos na estrutura da UFSC que vêm desempenhando funções relevantes.

A Secretaria de Inovação da UFSC (SINOVA), por exemplo, tem a missão de fortalecer as parcerias da UFSC com empresas, órgãos de governo e demais organizações da sociedade civil, criando oportunidades para que as atividades de ensino, pesquisa e extensão se beneficiem dessas interações e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, bem como o desenvolvimento e a inovação tecnológica (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Com integrantes distribuídos nos setores de propriedade intelectual e gestão de processos; desenvolvimento de parcerias transferência de tecnologia; e empreendedorismo, parques e incubadoras, algumas das funções desta secretaria são: apoiar e estimular e proteção à propriedade intelectual no âmbito da UFSC; apoiar a transferência de tecnologia; apoiar todas as iniciativas de inovação no ambiente interno e externo; estimular e promover a proteção jurídica e a exploração econômica das criações intelectuais e inovações; a negociação e redação dos acordos, convênios e contratos de transferência de tecnologia (UFSC/empresas/instituições de fomento/centros de pesquisa/outras organizações); orientar o encaminhamento de pedidos de proteção intelectual para os órgãos competentes bem como acompanhar os pedidos já depositados junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial); orientar a comunidade acadêmica com respeito as questões referentes a direitos autorais; e realizar atividades de estímulo ao empreendedorismo e incubação no âmbito da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Nesse sentido, foi criado em 2016 o “Comitê de Inovação da UFSC”, por meio da Portaria 2806/2016/GR, com a função de assessorar a Secretaria de Inovação nas suas atividades de proteção da Propriedade Intelectual, de incentivo à inovação, bem como de valoração e transferência de tecnologia. O comitê tem como competências:

[...] participar do processo decisório das atividades inerentes à política de inovação, empreendedorismo, transferência de tecnologia e proteção de propriedade intelectual; auxiliar na avaliação dos processos que envolvem licenciamento de tecnologia da instituição e também nos processos que envolvem questões a cultivares e ao direito autoral; opinar na avaliação da patenteabilidade ou não do resultado de uma pesquisa, sobre as atividades de incubação e do Parque Científico e Tecnológico da Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Há também a “Comissão Gestora do Programa de Incubação de Empresas da UFSC”, instituída pela Portaria 2756/2016/GR, para assessorar o Reitor em assuntos relativos às incubadoras. Em dezembro de 2016, esta comissão aprovou a criação do “Centro de Desenvolvimento de Empreendimentos Inovadores da UFSC” (CEDEIN), ainda em fase de desenvolvimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Outro exemplo é o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação (LEMPi), fundado na década de 90 com o objetivo de aprofundar os estudos sobre o empreendedorismo e inovação, buscando suas origens, modalidades e impactos no desenvolvimento da sociedade. O laboratório está localizado no Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, *Campus* Florianópolis, atuando em parceria com professores, pesquisadores e alunos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

O LEMPi apresenta como missão “Promover ações que fomentem o empreendedorismo e inovação no âmbito da academia, das empresas e das instituições públicas de modo a criar conexões, oportunidades de inclusão e geração de renda”; visão “Conquistar

reconhecimento de notório saber em empreendedorismo, inovação e sustentabilidade”; e valores “Iniciativa empreendedora, orientação assistida, ética, promoção da sustentabilidade, valorização da proatividade, trabalho em equipe e reconhecimento de competências”. Para tanto, conta com três linhas de pesquisa: empreendedorismo, inovação e sustentabilidade, com temas prioritários como *coaching* e *mentoring* para *startups* e desenvolvimento de produto, por exemplo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

Assim, a equipe deste laboratório dedica-se à elaboração de métodos apropriados para o apoio ao crescimento de empresas e instituições de ensino, com foco nos processos produtivo e gerencial, além de suporte ao desenvolvimento de produtos. Os trabalhos acadêmicos e técnicos realizados pelos integrantes do LEMPi são divulgados em artigos de revistas, congressos e seminários pertinentes ao ramo. Algumas instituições, como o Sebrae e a FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), são parceiras nesses projetos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

Divididas entre ensino, pesquisa e extensão, as atividades do LEMPi visam, entre outras coisas, apresentar conteúdo atualizado sobre o tema do empreendedorismo; desenvolver estudos baseados em casos reais; despertar o interesse dos alunos de graduação e pós-graduação para o atendimento das demandas geradas pelas empresas de pequeno porte; disponibilizar serviço de apoio ao desenvolvimento de grupos de empresas que procuram ajuda da UFSC; e capacitar novos profissionais para o atendimento de grupos de empresas de pequeno porte (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

No Departamento de Ciências da Administração da UFSC, Centro Socioeconômico, o Laboratório de Inovação e Gestão (LIG) tem funções semelhantes.

Este laboratório se destina a atividades de ensino, pesquisa e extensão relacionadas a práticas gerenciais e pedagógicas inovadoras; à gestão de empresas de base tecnológica; à gestão de inovação; à gestão de tecnologia da informação; e ao empreendedorismo. Todos os projetos do laboratório são orientados com base na aprendizagem ativa, ou seja, os estudantes têm contato direto com o objeto de estudo e o professor coordenador atua como um facilitador, permitindo que os discentes escolham os métodos que mais se adaptam ao seu aprendizado. Além disso, o LIG também utiliza como metodologia o construtivismo, que faz com que os alunos encontrem soluções específicas para cada caso a partir de seus próprios conhecimentos e de sua interação com a realidade

estudada e com seus colegas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017f).

Ainda no mesmo Centro, o Núcleo de Empreendedorismo da UFSC é uma iniciativa estudantil, gerida apenas por estudantes (em geral, graduandos), com o objetivo de desenvolver a cultura empreendedora no meio universitário por meio do ensino do empreendedorismo. O Núcleo é parceiro do LIG, assim como de outros laboratórios e grupos da UFSC, e tem como missão criar um ambiente que possa fomentar o empreendedorismo dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, gerando conexões entre grupos de interesse comum, bem como capacitando e inspirando novos e futuros empreendedores (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017g).

Também no CSE, a Pré-incubadora de Empreendimentos Privados e Sociais faz parte de um projeto de extensão criado para que estudantes possam apresentar suas ideias e, a partir daí, receber apoio dos professores participantes. A iniciativa pretende reunir os projetos inovadores presentes na UFSC de forma integrada, para que recebam visibilidade e desfrutem de um ambiente motivador. O objetivo é fazer com que estas ideias sejam aperfeiçoadas e se transformem em planos de negócio ou projetos sociais. Os acadêmicos interessados em participar do projeto devem formar equipes para apresentar suas propostas em conformidade com regras estabelecidas em edital. Estes grupos devem ser interdisciplinares e contar, ao menos, com um aluno de um dos cursos do Centro Socioeconômico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017h).

O Centro Socioeconômico conta também com a Ação Júnior, que se destaca das demais 23 empresas juniores da UFSC pelos seus 27 anos de existência e mais de 250 projetos realizados, e por ser especializada em gestão organizacional. Com foco no desenvolvimento de negócios e da atitude empreendedora no meio universitário, a Ação Júnior é uma organização estudantil sem fins lucrativos (como toda empresa júnior) que tem por objetivo proporcionar vivência empresarial aos seus membros, estudantes de graduação dos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Relações Internacionais. Com a orientação de professores e profissionais especializados em todos os projetos, esta empresa júnior busca desenvolver pessoas, formando uma geração de empreendedores e empresas mais competitivas, visando também soluções inovadoras. Para tanto, realizam projetos de consultoria com baixo custo em relação ao mercado e, assim,

possibilitam a formação de profissionais mais capacitados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017i).

Os Programas de Educação Tutorial (PETs) atuam de maneira semelhante. Os PETs são formados por grupos de estudantes de graduação, com tutoria de um docente, e são orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e da educação tutorial (BRASIL, 2017).

Em relação ao estímulo do empreendedorismo, se sobressai na UFSC o PET de Metrologia e Automação (PET-MA), formado por estudantes de engenharia da UFSC, cujo objetivo é a formação diferenciada nas áreas técnica, gerencial e pessoal. Neste grupo, os graduandos desenvolvem atividades com ênfase no trabalho em equipe, no autodesenvolvimento e na realização de projetos técnicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017j).

Sendo um dos três primeiros grupos PET do país, o PET-MA foi criado em 1980. Desde então, vem desenvolvendo projetos em parceria com laboratórios do Centro Tecnológico da UFSC, atuando em diversos campos da engenharia e aumentando a abrangência e multidisciplinaridade do grupo. O foco é capacitar de forma completa e avançada os seus membros, de forma que estes desenvolvam qualidades como empreendedorismo, liderança, comunicabilidade, auto-organização e planejamento pessoal. Treinamentos, visitas técnicas, seminários e cursos fazem parte das atividades de capacitação oferecidas pelo PET-MA (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017j).

Outras relevantes estruturas de apoio ao empreendedorismo relacionadas à UFSC são a incubadora CELTA e o parque tecnológico *Sapiens* Parque.

O Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) é a incubadora da Fundação CERTI (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras). Criado em 1986, na cidade de Florianópolis, o CELTA é considerado a maior incubadora da América Latina em número de empresas e tamanho. Tem como missão prestar suporte a Empreendimentos de Base Tecnológica (EBTs), estimulando e apoiando a sua criação, desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico, aproveitando os talentos e o conhecimento gerados na UFSC. Embora o CELTA esteja localizado fora do *campus* e não pertença à universidade em estudo, a UFSC tem representação no Conselho da entidade, participando ativamente no gerenciamento da mesma (CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS, 2017).

Também localizado em Florianópolis, o *Sapiens* Parque S/A foi criado para promover o desenvolvimento de importantes segmentos econômicos da cidade, atuando na promoção de pesquisas na área da ciência, tecnologia, meio ambiente e turismo. Apesar de controlado pelo governo do Estado de Santa Catarina em parceria com a CERTI, a UFSC participa do *Sapiens* desde a sua fundação, em 2001, por meio da atuação de seus pesquisadores, pela sua representação nos Conselhos de Administração e Consultivo, e pela parceria nos empreendimentos INPETRO (Instituto de Petróleo, Energia e Gás), Laboratório de Energia Fotovoltaica e Centro de Análises de Fármacos (SAPIENS PARQUE, 2017).

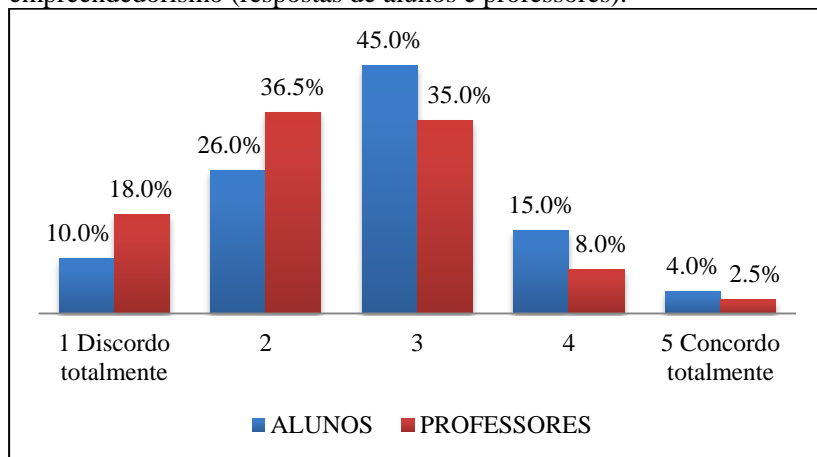
Em 2015, a Universidade Federal de Santa Catarina e o *Sapiens* Parque assinaram um termo de cooperação para a implantação do Parque Científico-Tecnológico da UFSC. O acordo prevê uma área de 250 mil metros quadrados de potencial construtivo para a Universidade, assim como um plano de ação para a ocupação de 30% deste espaço por esta instituição até o ano 2021 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

Isto posto, pode-se considerar que a UFSC possui em sua estrutura um número expressivo de unidades que se dedicam a apoiar e incentivar o empreendedorismo, tanto por atos da sua administração central, como por iniciativa de seus professores e alunos. Contudo, grande parte dos docentes e discentes que responderam o questionário aplicado nesta pesquisa discordam disso ou desconhecem a existência de tais elementos, conforme o apresentado nos Gráficos 3 e 4.

Isso ficou evidente também quando perguntados sobre o que a UFSC deveria fazer para se tornar uma universidade mais empreendedora, pois os itens “divulgar melhor iniciativas de apoio ao empreendedorismo já existentes” e “criar estruturas específicas, como centros de apoio ao empreendedorismo” foram escolhidos, respectivamente, por 67,5% e 64,5% dos respondentes de ambos os grupos.

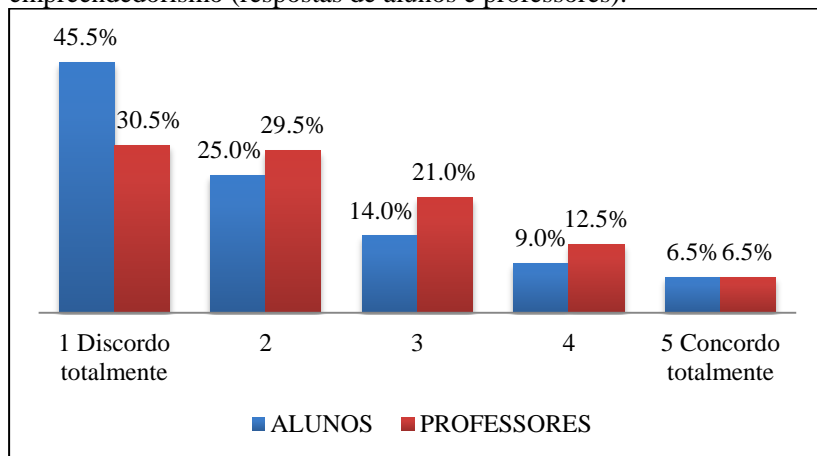
Em relação ao PDI, identificou-se que o empreendedorismo é citado no item “Desenvolvimento econômico e social” do capítulo intitulado “Responsabilidade ética, social e ambiental”, sendo relacionado às ações de extensão da universidade. O tema também é tratado no PDI como uma das tarefas executivas da Reitoria da UFSC, cabendo à Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ) auxiliá-la nesse quesito.

Gráfico 3 – A estrutura da UFSC oferece o suporte necessário para o empreendedorismo (respostas de alunos e professores).



Fonte: dados primários.

Gráfico 4 – Sei onde procurar, dentro da UFSC, informações sobre empreendedorismo (respostas de alunos e professores).



Fonte: dados primários.

No capítulo que trata sobre inovações, o PDI prevê que “Para o quinquênio 2015-2019, a UFSC buscará intensificar suas funções de geradora, transferidora e difusora do conhecimento em favor dos processos inovadores”, dentre os quais estão “estímulo à educação

empreendedora na UFSC” e “estímulo a incubadoras” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014, p. 105-106).

Embora o empreendedorismo seja mencionado no PDI tanto no ensino, quanto na pesquisa e na extensão, este documento não esclarece quais ações serão realizadas na UFSC para que seja concretizada a sua institucionalização. Nota-se, então, que apesar de atribuída certa importância ao tema, não está claro como será incorporado e estimulado na Universidade, ou seja, como será a sua abordagem na prática.

Positivamente, pode-se destacar, por meio do PDI, que a UFSC reconhece o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento socioeconômico, da mesma forma que admite a relevância da educação empreendedora nesse processo.

Nesse contexto, a UFSC apresenta como missão:

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017k, p. 1).

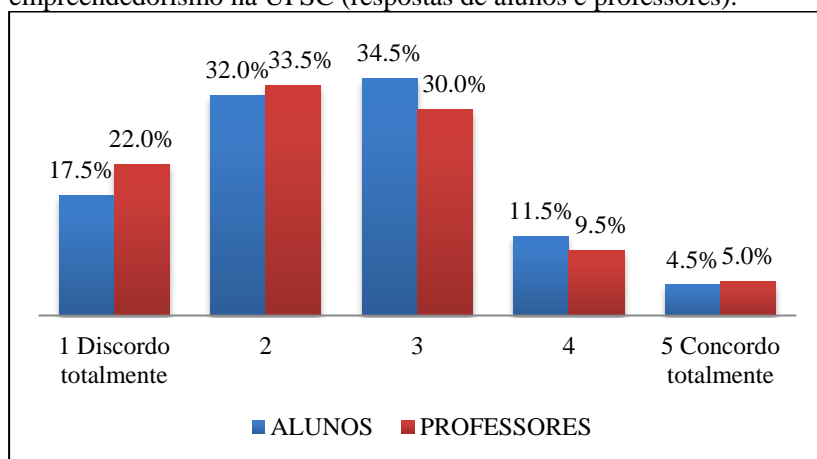
Como visão, esta instituição prega “ser uma universidade de excelência e inclusiva”, e seus valores baseiam-se em “afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida”, dos quais destacam-se para esta pesquisa os valores “inovadora” e “atuante”, isto é, ser uma instituição “capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora”; e de “opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017k).

Assim como as premissas do Regimento Geral, Estatuto e PDI, percebe-se que a missão, a visão e, principalmente, os valores pregados pela UFSC são condizentes com o estabelecimento de uma cultura que suporte o empreendedorismo acadêmico, pois se baseiam em fatores

como formação para o exercício profissional, inovação e desenvolvimento tecnológico e social.

No entanto, a maioria dos docentes e discentes participantes da pesquisa demonstram não perceber nesta universidade uma cultura de incentivo e apoio ao empreendedorismo, como pode ser visto no Gráfico 5. Essa constatação evidencia que a transmissão da cultura empreendedora não está clara entre alunos e professores, o que pode impactar negativamente seu pleno estabelecimento.

Gráfico 5 – Percebo que há uma cultura de incentivo e apoio ao empreendedorismo na UFSC (respostas de alunos e professores).



Fonte: dados primários.

Diante destes dados, torna-se necessário que a Universidade Federal de Santa Catarina investigue quais as causas dessa dicotomia entre as intenções da gestão e a percepção de alunos e professores quanto à consolidação de uma cultura empreendedora na instituição.

A interação entre a Secretaria de Inovação da UFSC e os participantes dos laboratórios, grupos de pesquisa e afins que se dedicam ao estímulo do empreendedorismo nesta universidade pode possibilitar um melhor alinhamento entre as demandas dos corpos discente e docente e as ações institucionais ou estruturas a serem desenvolvidas.

Nesse sentido, a exemplo das comissões citadas anteriormente, grupos de trabalho específicos podem ser designados para difundir entre professores e alunos de graduação e pós-graduação as unidades de apoio

ao empreendedorismo já existentes na UFSC, assim como as suas práticas descritas a seguir.

4.1.2 Práticas de apoio ao empreendedorismo

Com o intuito de descrever as práticas de apoio ao empreendedorismo realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina, de forma a atender parcialmente o primeiro objetivo específico desta dissertação, foram examinados *websites* de núcleos e laboratórios de pesquisa e de secretarias ligadas diretamente à administração central da UFSC. Também foram observados os dados advindos dos questionários aplicados aos docentes e discentes desta universidade.

De acordo com o Regimento Geral da UFSC, “a pesquisa deverá articular-se com o ensino, objetivando o cultivo da atividade científica. Os projetos de pesquisa tomarão, quando possível, como ponto de partida, os dados das realidades local e nacional [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1982, p. 20).

Além das atividades de ensino e pesquisa que, indiretamente, levam a Universidade ao meio, promover-se-á a extensão direta dessas funções com o objetivo de Comunidade. A extensão poderá alcançar o âmbito de toda a coletividade ou dirigir-se a pessoas e instituições públicas ou privadas, abrangendo cursos, estágios e serviços que serão realizados conforme plano e normas específicas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1982, p. 15).

Assim, algumas das práticas da UFSC que envolvem o empreendedorismo são promovidas pela sua Secretaria de Inovação (SINOVA). A Feira do Inventor, que ocorre desde 2010, é um dos exemplos. O evento acontece durante a Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão da instituição e tem como objetivo disseminar e estimular ações relacionadas à propriedade intelectual, inovação tecnológica e empreendedorismo, além de reconhecer trabalhos desenvolvidos por inventores, pesquisadores e alunos da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

A SINOVA também tem promovido seminários de inovação em diferentes áreas, como metalmecânica (no *Campus* Joinville) e têxtil (no *Campus* Blumenau), em parceria com outras entidades, como a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e o

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Além disso, esta secretaria tem divulgado eventos, palestras, prêmios, editais de programas e cursos promovidos pela própria UFSC, ou por terceiros, e relacionados ao empreendedorismo, inovação e propriedade intelectual, como, por exemplo, o curso à distância sobre propriedade intelectual promovido pelo INPI em parceria com a OMPI (Organização Mundial de Propriedade Intelectual) e a palestra “Patentes de invenções implementadas em Software”, realizada pela universidade nos *campi* de Florianópolis e Araranguá (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Esta secretaria tem também um canal intitulado “Diálogos SINOVA” na rede *Youtube*, com vídeos sobre temas pertinentes ao empreendedorismo e inovação protagonizados por membros da comunidade acadêmica e convidados externos. Já em seu *website*, a SINOVA oferece uma lista de disciplinas de graduação e pós-graduação da UFSC sobre empreendedorismo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Ainda vinculada ao seu *website*, a secretaria mantém a “Vitrine Tecnológica da UFSC”. O catálogo reúne as tecnologias desenvolvidas na instituição e das quais ela detém patente e/ou registro, com o objetivo de dar visibilidade à produção tecnológica da universidade, aproximando-a do setor produtivo e possibilitando a exploração e o desenvolvimento da mesma por meio de parcerias, o que pode ser uma alternativa para favorecer empreendedores com projetos que demandam altos investimentos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

A SINOVA também orienta pesquisadores da UFSC na busca de anterioridade em bases de informação tecnológica, a fim de averiguar a originalidade do resultado a ser alcançado em projetos de pesquisa ou extensão, auxiliando-os nas devidas providências de proteção caso seja constatado que os produtos de suas pesquisas poderão ser objeto de um pedido de patente (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Em 2016, a SINOVA realizou o “I Fórum de Ensino de Empreendedorismo e Inovação”. A iniciativa teve como objetivo principal reunir docentes e outros membros da comunidade universitária para propor ações de fomento ao ensino e à cultura de empreendedorismo e inovação na UFSC. No evento, os professores participantes tiveram a oportunidade de compartilhar o que vêm desenvolvendo em relação à inovação e ao empreendedorismo no âmbito de suas disciplinas e deixaram registradas suas ideias e sugestões

para a definição de um plano de ação institucional. Além disso, o fórum proporcionou a divulgação do trabalho, das atribuições e dos objetivos da Secretaria de Inovação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017d).

Também no último ano, a SINOVA fez uma consulta aos membros da comunidade universitária sobre inovação, transferência de tecnologia, propriedade intelectual e empreendedorismo.

Estas iniciativas demonstram que a instituição tem tentado envolver a comunidade acadêmica no desenvolvimento do empreendedorismo no âmbito da Universidade, contribuindo para a formação de uma cultura empreendedora e para a construção colaborativa de práticas empreendedoras na UFSC.

O LEMPi (Laboratório de Empreendedorismo e Inovação) integra a iniciativa da SINOVA na criação de meios para tornar a UFSC uma universidade empreendedora.

Destaca-se, nesse contexto, a criação do “Portal Inovatorium”, um projeto de pré-incubação de empresas, isto é, um espaço para o desenvolvimento e transformação de ideias em negócios potenciais, com a finalidade de apoiar e orientar as iniciativas empreendedoras da comunidade universitária promovendo estudos de viabilidade técnica, econômica, mercadológica, ambiental e de inclusão social, por exemplo. Destinado a pesquisadores, professores, alunos de graduação e pós-graduação da UFSC, o portal ajuda a converter ideias em projetos, em um processo de transformação, análise e levantamento de informações orientadas que aumentam as chances de sucesso do futuro empreendimento. Assim, o Inovatorium tem como foco colaborar com o desenvolvimento da cultura empreendedora na universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

O Laboratório desenvolveu também o “Rastreador Empresarial”, um método que tem por objetivo avaliar a situação competitiva de empresas em relação aos aspectos relevantes para sua sobrevivência no mercado, gerando uma lista de oportunidades de melhoria. Outra ferramenta disponibilizada pelo LEMPi é o “Sistema de Avaliações Gerenciais” (SAG), que permite que se faça a estruturação de informações referentes ao desempenho de uma empresa, orientada por princípios de custeio adequados, de maneira a se obter um modelo virtual mostrando ao empreendedor o impacto econômico/financeiro de cada alteração no produto/serviço, processo produtivo e gerencial (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

Além de colaborar para o planejamento estratégico e estudos de prospecção tecnológica de novas empresas, utilizando simulações e

modelos computacionais, o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação também contribui com o enriquecimento de estudos sobre o tema em questão por meio de publicações científicas resultantes das teses, dissertações e artigos de seus membros discentes e docentes (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

Lançado em 2017, o *e-book* “Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade: origem, evolução e tendências”, por exemplo, visa contribuir para a evolução do conhecimento no meio acadêmico apresentando a aplicação da teoria em situações práticas que facilitam a aprendizagem tanto para acadêmicos quanto para empresários e comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017e).

Também no Centro Tecnológico da UFSC, o Programa de Educação Tutorial – Metrologia e Automação (PET-MA), com o apoio do Sebrae, promove o “Circuito de Empreendedorismo”, evento que teve quatro edições anuais desde 2014 e que tem como objetivo incentivar o ato de empreender na UFSC, principalmente, e em outras instituições de ensino superior de Florianópolis. Com o intuito de apresentar novos conceitos, esclarecer dúvidas, apresentar casos de sucesso e estimular o empreendedorismo, o evento conta com um ciclo de palestras com empreendedores regionais e com uma competição que visa instigar em estudantes a criação de modelos e planos de negócio (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017j).

O Laboratório de Inovação e Gestão (LIG) também oferece suporte ao empreendedorismo à comunidade interna e externa à UFSC. Um dos seus projetos de extensão, intitulado “Empreendedor Universitário”, visa incentivar e apoiar o empreendedorismo dentro da universidade. Para tanto, o Laboratório dá apoio a estudantes que buscam estruturar modelos e planos de negócios por meio de um método de aprendizagem vivencial. Assim, com duração de até doze semanas e encontros semanais, o projeto é construtivista, ou seja, o empreendedor universitário vivencia a construção do seu modelo de negócio, aumentando seu conhecimento sobre a ideia e aperfeiçoando as alternativas existentes. Após a conclusão dos planos de negócio, a equipe do Laboratório busca fontes de fomento para as ideias apresentadas, como pré-incubação ou investimento-semente (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017f).

A multidisciplinaridade, a colaboração, a auto-organização dos acadêmicos e o professor como facilitador do processo de aprendizagem são algumas das premissas norteadoras da metodologia utilizada. Dessa forma, além de auxiliar o universitário a transformar uma ideia e em

modelo de negócio, o projeto proporciona prática aos estudantes e cria um ambiente participativo propício ao desenvolvimento de atividades complementares das mais diversas áreas de conhecimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017f).

Entre outros projetos do LIG está o “*Solution Up*”, em parceria com o Núcleo de Empreendedorismo da UFSC e a Ação Junior, que atua na resolução de problemas de gestão enfrentados por *startups*, com equipes de trabalho multidisciplinares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017f).

Assim como no LEMPi, o membros do LIG também desenvolvem pesquisas científicas na área por meio de seus grupos de estudos em gestão de *startups* e de empreendimentos de base tecnológica (EBTs).

Também com apoio metodológico do LIG, mas diretamente relacionado ao Núcleo de Empreendedorismo da UFSC está o projeto “Clínicas de Inovação e Empreendedorismo”, que corresponde ao emprego métodos que auxiliam potenciais empreendedores no desenvolvimento de produtos inovadores, também com equipes de trabalho multidisciplinares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017g).

Além disso, o Núcleo tem ações mais pontuais de fomento, como direcionar os empreendedores que participam destas clínicas aos editais de aceleradoras e incubadoras, e facilitar a conexão entre possíveis parceiros e sócios dentro da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017g).

Eventos com o objetivo de inspirar e motivar o empreendedorismo na UFSC, como palestras e *workshops*, também fazem parte do portfólio de atividades do LIG, do Núcleo e da Ação Junior do CSE.

Além de prestar consultorias e proporcionar ajuda aos empreendedores, tanto externos quanto internos à UFSC, em diversas áreas da administração, como gestão de pessoas e marketing, a Ação Junior também oferece os serviços de plano de negócios e estudo de viabilidade econômico-financeira para novas empresas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017i).

Ainda no âmbito do Centro Socioeconômico, a Pré-incubadora de Empreendimentos Privados e Sociais dá suporte a propostas inovadoras de equipes formadas por alunos dos cursos do centro para que possam se tornar empreendimentos privados ou sociais com impacto e contribuição à sociedade. Na pré-incubadora, professores formam núcleos de apoio e

integram ensino e pesquisa a esta atividade de extensão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017h).

Resultado de uma parceria firmada entre a Endeavor Brasil e o Sebrae, e implementado na UFSC em 2014 com o apoio da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), o programa “Bota pra Fazer” é uma metodologia de ensino de empreendedorismo destinada aos alunos dos cursos de graduação que possibilita que estes recebam capacitação em empreendedorismo por meio de uma plataforma virtual e de aulas ministradas presencialmente. Durante um semestre os alunos tiveram a oportunidade de criar um modelo de negócio para participarem do concurso nacional do programa. Os vencedores do concurso receberam *mentoring* com os voluntários da Endeavor durante um ano, com o objetivo de auxiliar a criação de seus negócios (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017l).

Nos *campi* fora da sede também acontecem eventos que pertinentes ao empreendedorismo, como a Semana Global do Empreendedorismo ocorrida em 2014 no *Campus* de Joinville, organizada pelo Escritório de Apoio Tecnológico Intermodal (ESATI), uma das empresas juniores da UFSC, e o PET-EMB (Programa de Educação Tutorial de Engenharias da Mobilidade). A semana é um movimento mundial que tem o intuito de fortalecer e disseminar a cultura empreendedora, conectando, capacitando e inspirando as pessoas a empreender. Atividades diversas, como palestras, *workshops* e competições fazem parte da agenda (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017m; 2017n).

A Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ), por sua vez, promoveu em 2015, em parceria com o Sebrae e o Departamento de Inovação Tecnológica (atual SINOVA), o primeiro “Empreende UFSC”. O objetivo do evento é estimular a educação empreendedora, a cultura de proteção à propriedade intelectual e a transferência de tecnologia e inovação no ambiente acadêmico por meio de palestras e um concurso de planos de negócio. O “Empreende UFSC” é uma ampliação do programa “Educação Empreendedora na UFSC: implantação de atividades de fomento ao empreendedorismo e propriedade intelectual”, resultado da parceria firmada em 2013 com o Sebrae. Existem outros parceiros como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina (SDS-SC). O projeto também originou um material gráfico com os principais conceitos e definições sobre

empreendedorismo, inovação, propriedade intelectual e patente (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017n).

A PROPESQ ainda possui o “Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação” (PIBITI/CNPq/UFSC), que tem como objetivos gerais:

Contribuir para a formação e inserção de estudantes em atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação; contribuir para a formação de recursos humanos que se dedicarão ao fortalecimento da capacidade inovadora das empresas no Brasil; e contribuir para a formação do cidadão pleno, com condições de participar de forma criativa e empreendedora na sua comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017o).

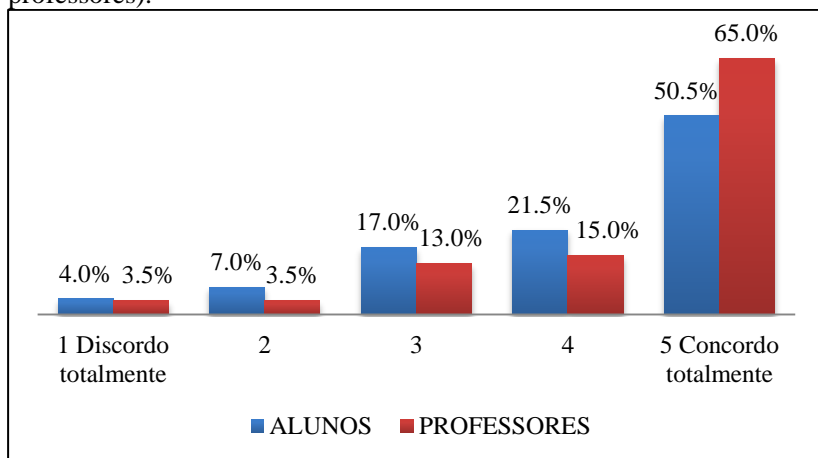
Apesar de apresentar diversificadas práticas de apoio ao empreendedorismo, a promoção de eventos relacionados ao tema foi um fator indicado por 67,5% do total de alunos e professores respondentes como algo a ser feito pela UFSC para se tornar mais empreendedora.

Associando esta constatação às respostas representadas nos gráficos da seção anterior, pode-se inferir que as formas de divulgação das práticas de apoio ao empreendedorismo também precisam ser repensadas, pois não estão atingindo grande parte de seu público-alvo. Ações conjuntas entre a Secretaria de Inovação e os outros grupos de apoio ao empreendedorismo da UFSC podem facilitar a disseminação destas atividades.

Além disso, os dados apresentados no Gráfico 6 indicam que muitos alunos e professores acreditam que as universidades devem proporcionar um maior contato de seus discentes com o tema.

Diante desta demanda e da observada ineficiência na difusão das atividades realizadas, os centros de ensino e campi fora da sede também podem ser estimulados a desenvolver atividades internas de apoio ao empreendedorismo coerentes com as especificidades das áreas de conhecimento que abrangem, em colaboração com os seus respectivos departamentos e coordenadorias de cursos de graduação e pós-graduação e com o apoio de grupos especializados como o LEMPi e o LIG, por exemplo.

Gráfico 6 – As universidades deveriam proporcionar um maior contato de seus alunos com o empreendedorismo (respostas de alunos e professores).



Fonte: dados primários.

A oferta de eventos e ações de estímulo ao empreendedorismo possibilita que os estudantes e professores entrem em contato com a realidade e a prática de mercado, propiciando também o desenvolvimento da educação empreendedora na universidade.

4.1.3 Educação empreendedora

Para atender ao objetivo específico de identificar quantitativamente cursos e disciplinas na Universidade Federal de Santa Catarina que incentivam o empreendedorismo, foram analisadas, primeiramente, as ementas das disciplinas constantes nos currículos de 107 cursos de graduação da instituição, incluindo diferentes habilitações, bacharelados e licenciaturas, nas modalidades presencial e à distância, em todos os *campi* da UFSC, assim como das disciplinas oferecidas pelos seus 81 programas de pós-graduação *stricto sensu*. Em seguida, foram explorados os dados oriundos dos questionários aplicados aos docentes e discentes desta universidade.

De acordo com o Regimento Geral da UFSC, o currículo pleno dos cursos de graduação deve ser elaborado pelos seus respectivos colegiados, ouvidos os departamentos envolvidos e o conselho da unidade ao qual cada curso está vinculado, e aprovado pela Câmara de Ensino de Graduação. O currículo pleno compreende as disciplinas

desdobradas de matérias do currículo mínimo do curso, fixadas pelo Conselho Nacional de Educação; as disciplinas complementares obrigatórias necessárias à formação profissional do aluno; e as disciplinas optativas, de livre escolha do discente. Na pós-graduação, divisão semelhante ocorre por área de concentração (campo específico de conhecimentos que constituirá objeto de estudos do aluno), e por domínio conexo (conjunto das disciplinas não pertencentes àquele campo, mas consideradas convenientes ou necessárias para completar sua formação) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1982).

A primeira análise buscou, então, detectar nas ementas propostas de ensino-aprendizagem que valorizam a formação de habilidades e competências empreendedoras dos discentes, associadas diretamente ao empreendedorismo ou a temas relacionados, como inovação, criatividade, propriedade intelectual, gestão/administração de empresas e elaboração de plano de negócios, conforme o exposto na fundamentação teórica deste estudo.

Seguindo esta lógica, foram identificadas 76 disciplinas diferentes relacionadas ao empreendedorismo nos cursos de graduação, das quais 29 são obrigatórias, 24 optativas e 23 variam entre obrigatórias e optativas, ou seja, em alguns cursos são obrigatórias e, em outros, optativas.

O Gráfico 7 revela o quantitativo de cursos de graduação da UFSC por faixa de oferta de disciplinas obrigatórias e optativas relacionadas ao empreendedorismo. Levantou-se que 58 cursos não oferecem nenhuma disciplina desse tipo, o que representa 54,2% do total. Além disso, daqueles que possuem essas disciplinas, 20 (40,8%) têm apenas uma.

Destacam-se positivamente, entretanto, os cursos de graduação em Sistemas de Informação (CTC) e Tecnologias da Informação e Comunicação (*Campus* Araranguá), com respectivamente nove e oito disciplinas que envolvem diretamente empreendedorismo ou termos relacionados, como “Aspectos Comportamentais do Empreendedor”, “Plano de Negócios em Informática”, “Empreendedorismo” e “Inovação e Criatividade na Era do Conhecimento”, por exemplo.

Considerando que as disciplinas optativas, diferentemente das obrigatórias, não são, necessariamente, oferecidas regularmente, e que fica a critério dos alunos a matrícula nessas cadeiras, análise semelhante foi realizada selecionando-se somente os cursos com disciplinas obrigatórias relacionadas ao empreendedorismo, de acordo com o demonstrado no Gráfico 8. O número de cursos que não oferecem

disciplinas subiu, então, para 73, ou seja, 68,2% do todo. Do restante dos cursos, 22 (64,7%) oferecem apenas uma disciplina do tipo.

Novamente, os números mais expressivos representam os cursos de graduação em Sistemas de Informação (CTC) e Tecnologias da Informação e Comunicação (*Campus* Araranguá), com cinco e três disciplinas obrigatórias que envolvem diretamente empreendedorismo ou termos relacionados, respectivamente.

Quando categorizados por centro de ensino ou *campus* da UFSC, uma vez que os cursos oferecidos nos *campi* fora da sede não estão vinculados aos centros de ensino, os dados coletados apresentam a distribuição detalhada no Gráfico 9. Proporcionalmente, CTC, CCA, CED e os *Campi* de Araranguá e Curitibanos apresentam a melhor relação entre número total de cursos e número de cursos com disciplinas ligadas ao empreendedorismo.

Estabelecendo como critério somente as disciplinas por centro/*campi*, a pesquisa originou os dados constantes no Gráfico 10. Os números representam as disciplinas oferecidas aos cursos de cada centro/*campus*, que não são, obrigatoriamente, disponibilizadas pelos departamentos do próprio centro/*campus*.

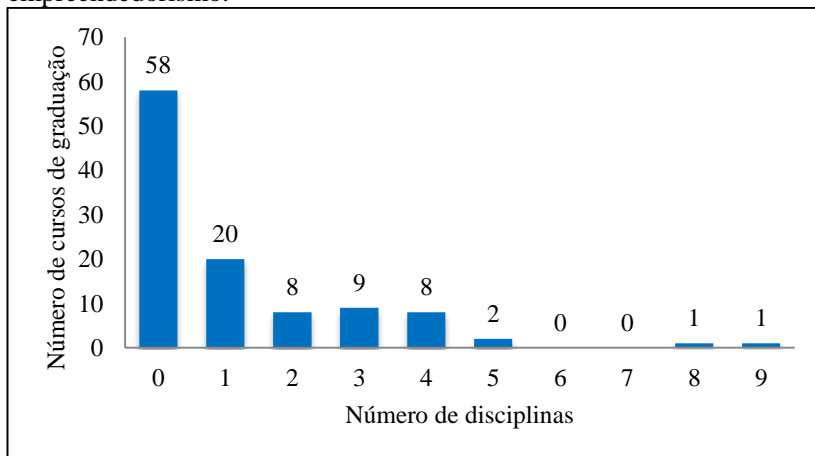
O Centro Tecnológico (CTC) e o *Campus* de Araranguá apresentam os maiores números de disciplinas com referência ao empreendedorismo. Por outro lado, os centros CFH, CCJ e o *Campus* de Blumenau representam os índices mais baixos.

Assim, a oferta de disciplinas está concentrada em determinadas áreas. Deve-se ponderar, contudo, que alguns cursos são mais propensos ao ensino do empreendedorismo pela natureza de suas atividades, como aqueles que envolvem o desenvolvimento de tecnologias, quando comparados aos cursos da área de ciências humanas, por exemplo.

Atentando para o fato de que uma mesma disciplina pode ser oferecida a mais de um curso, do mesmo ou de outro centro/*campi*, foi tratada também a incidência de disciplinas de graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e *campi* da UFSC (Gráfico 11), sendo constatadas 51 incidências de disciplinas obrigatórias e 70 incidências de disciplinas optativas, de acordo com os currículos dos cursos.

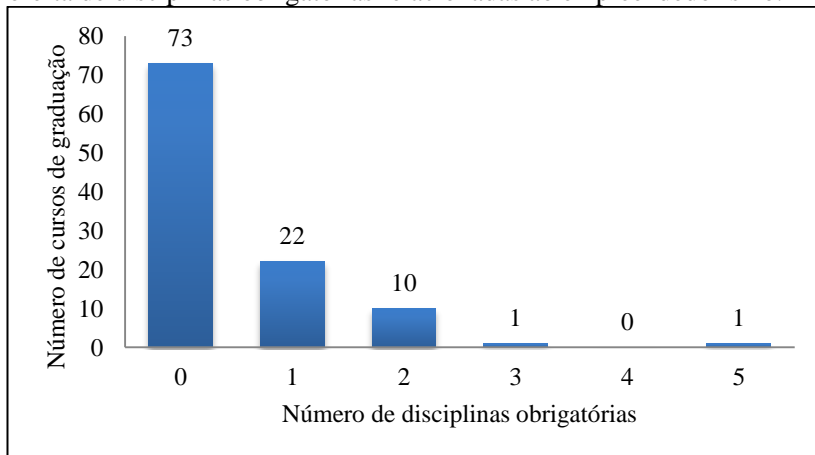
Alguns centros passam a apresentar, então, números ligeiramente maiores, como CCE e CED, embora CTC e *Campus* de Araranguá permaneçam em destaque.

Gráfico 7 – Quantitativo de cursos de graduação da UFSC por faixa de oferta de disciplinas obrigatórias e optativas relacionadas ao empreendedorismo.



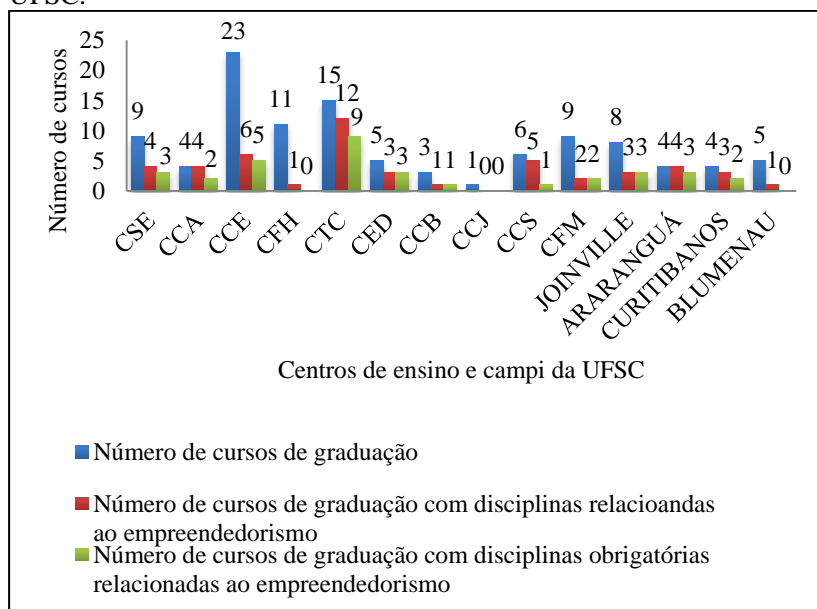
Fonte: dados primários.

Gráfico 8 – Quantitativo de cursos de graduação da UFSC por faixa de oferta de disciplinas obrigatórias relacionadas ao empreendedorismo.



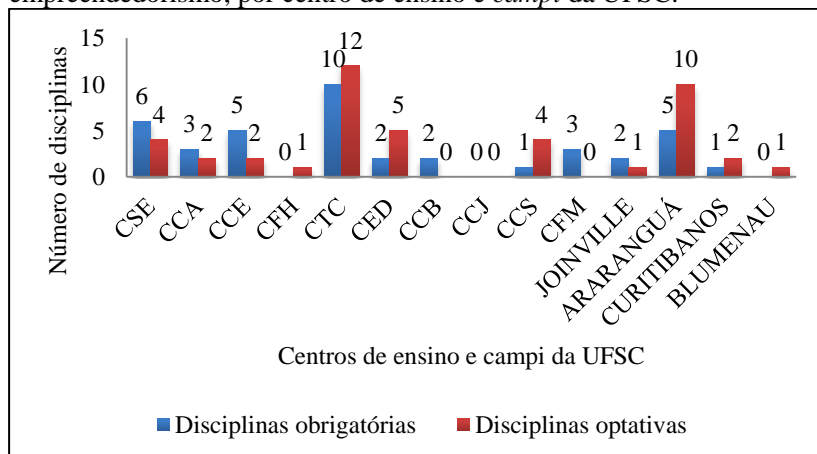
Fonte: dados primários.

Gráfico 9 – Quantitativo de cursos de graduação com disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e *campi* da UFSC.



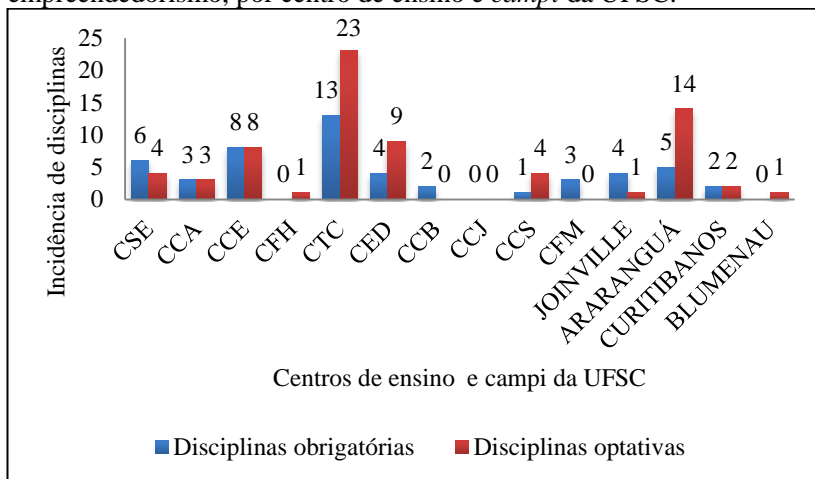
Fonte: dados primários.

Gráfico 10 – Número de disciplinas de graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e *campi* da UFSC.



Fonte: dados primários.

Gráfico 11 – Incidência de disciplinas de graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e *campi* da UFSC.



Fonte: dados primários.

Além das disciplinas, a análise dos currículos revelou também a presença de onze cursos cujos objetivos citam o empreendedorismo, como o especificado no Quadro 9. Porém, o curso de Ciências Rurais oferece apenas uma disciplina optativa relacionada ao empreendedorismo, enquanto os cursos de Engenharia Aeroespacial e Oceanografia não possuem nenhuma.

Quadro 9 – Cursos de graduação cujos objetivos contemplam o empreendedorismo. (continua)

Curso	Ano de criação do currículo atual	Centro ou Campus	Objetivo
Ciência da Informação	2016	CED	“Formar profissionais empreendedores capazes de identificar, desenvolver e implantar soluções inovadoras, integradas e colaborativas, humanas e não humanas, em diversos formatos para resolução de problemas reais de informação”.

Quadro 9 – Cursos de graduação cujos objetivos contemplam o empreendedorismo. (continua)

Tecnologias da Informação e Comunicação	2011	Araran-guá	“[...] Estimular a criatividade e o empreendedorismo dos alunos, dotando-os de espírito crítico, ético e social; Fomentar a integração da Universidade com a Sociedade atendendo às necessidades socioeconômicas regionais relativas à formação de profissionais qualificados.”
Sistemas de Informação	2011	CTC	“[...] formar profissionais empreendedores, capazes de projetar, implementar e gerenciar a infraestrutura de tecnologia de informação, envolvendo computadores, comunicação e dados em sistemas organizacionais”.
Administração (EaD)	2014	CSE	“[...] formar o profissional-administrador dotado de capacidade analítica e empreendedora, com visão sistêmica da organização, para constituir-se em agente de mudança e transformação social tendo em vista a responsabilidade e ética necessária à sociedade atual”.
Administração (presencial)	2008	CSE	“Formar o profissional administrador para atuar na micro, pequena e média empresa (pública ou privada) dotado de capacidade empreendedora, capacidade analítica para elaborar diagnósticos e propor mudanças, visão sistêmica e que conduza dentro da ética as empresas a atender as necessidades da sociedade”.
Ciências Rurais	2011	Curitiba-nos	“[...] formar cidadãos com elevado senso crítico de visão empreendedora, sistêmica e holística, capazes de contribuir para a solução de problemas cada vez mais complexos [...]”.

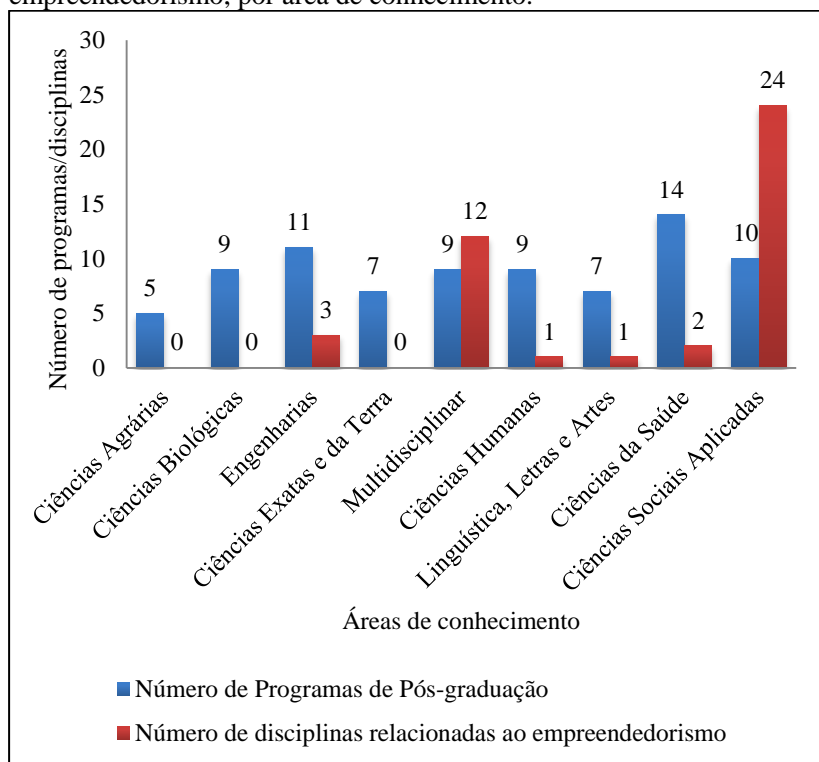
Quadro 9 – Cursos de graduação cujos objetivos contemplam o empreendedorismo. (conclusão)

Design (habilitação Design de Produto)	2017	CCE	“[...] intervir na sociedade com critérios de inovação, responsabilidade socioambiental e empreendedorismo”.
Engenharia Aeroespacial	2016	Joinville	“[...] fornecer um conjunto de habilidades e competências para atuar no setor aeroespacial, no âmbito da indústria, assim como em universidades, centros e institutos de pesquisa, além de forma autônoma”.
Jornalismo	2016	CCE	“[...] formar bacharéis em jornalismo com competência teórica, ética, estética e crítica [...] adaptando e expandindo o mercado de trabalho profissional a novos campos, empregando um espírito empreendedor e aplicando o domínio científico para pesquisar, conceber, elaborar, executar, dirigir e avaliar projetos inovadores, sendo capaz de dar conta de novas exigências da realidade [...]”.
Oceanografia	2008	CFH	“[...] a formação de oceanógrafos com visão crítica e criativa para a identificação e resolução de problemas, com atuação empreendedora e abrangente no atendimento às demandas da sociedade brasileira”.
Zootecnia	2008	CCA	“[...] A partir de uma sólida base técnica e científica o profissional formado terá condições de ser um empreendedor, um agente de desenvolvimento rural voltado para a realidade do País, da região e do Estado de Santa Catarina”.

Fonte: dados primários.

Em relação à pós-graduação, a análise das ementas foi realizada por área de conhecimento (Gráfico 12) e por centro/*campi* da UFSC (Gráfico 13).

Gráfico 12 – Quantitativo geral de programas de pós-graduação da UFSC e de disciplinas de pós-graduação relacionadas ao empreendedorismo, por área de conhecimento.



Fonte: dados primários.

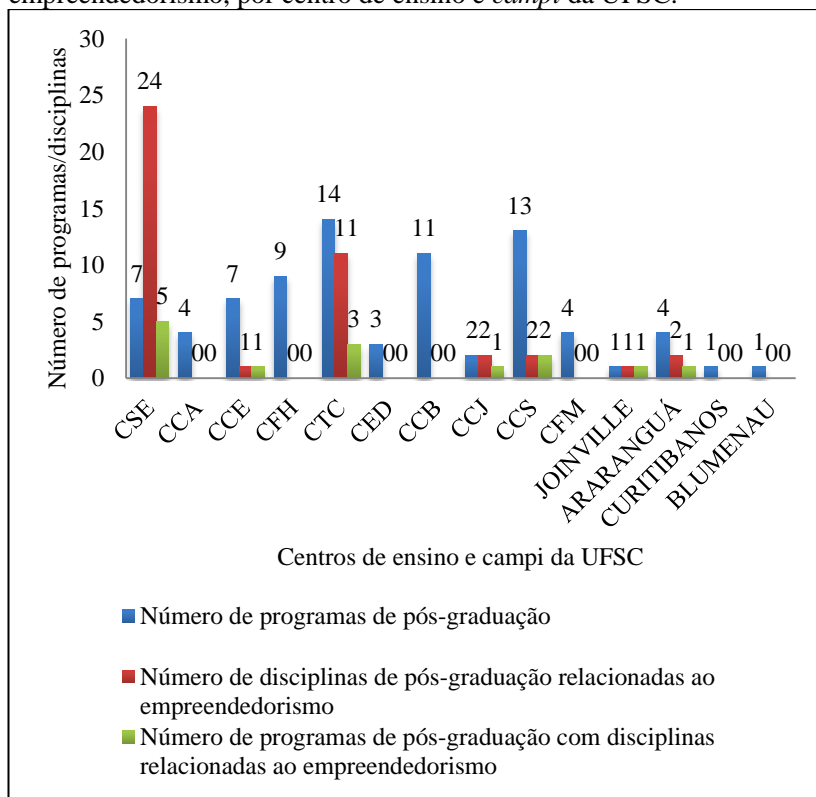
As áreas Multidisciplinar e Ciências Sociais Aplicadas destacam-se das demais ao apresentarem, respectivamente, 12 e 24 disciplinas relacionadas ao empreendedorismo. Na primeira, o Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) reúne o maior número de disciplinas deste tipo, sendo 9 no total. Na segunda área, o Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) assume este

papel, com 14 disciplinas oferecidas sobre o tema em estudo, das quais 3 são obrigatórias.

Este programa oferece apenas o curso de mestrado (na modalidade profissional), sendo a Universidade Federal de Santa Catarina um entre os 12 pontos focais nos quais é oferecido, e a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) o polo coordenador. Na UFSC, o PROFNIT está vinculado ao Centro Socioeconômico.

Assim, se constatou que os Centros Socioeconômico (CSE) e Tecnológico (CTC), respectivamente com 24 e 11 disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, são os maiores expoentes.

Gráfico 13 – Quantitativo geral de programas de pós-graduação da UFSC e de disciplinas de pós-graduação relacionadas ao empreendedorismo, por centro de ensino e *campi* da UFSC.



Fonte: dados primários.

No CTC, novamente o destaque é o PPGEGC, com disciplinas como “Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo” e “Inovação, Empreendedorismo e Capital de Risco”, por exemplo. No CSE e no CCJ, os Programas de Pós-graduação em Administração (PPGA), Economia (PPGECO) e Direito (PPGD) são responsáveis pela maioria das disciplinas, como “Gestão de Startups, Empresas de Base Tecnológica e ambientes dinâmicos”, “Direito da Propriedade Intelectual e Desenvolvimento” e “Economia da Inovação”, por exemplo.

Ademais, somente 19% de todos os alunos que participaram da pesquisa concordam que as disciplinas de seus cursos têm abordado o empreendedorismo. Isso é um indicativo de que a interdisciplinaridade em relação ao tema em questão, algo também defendido pelos estudiosos da área, pode ser pouco aplicada na UFSC.

Outra informação relevante é que 54% dos respondentes, incluindo professores e estudantes, apontam que a inclusão de disciplinas sobre empreendedorismo nos currículos dos cursos pode tornar a UFSC uma universidade mais empreendedora.

Diante dos dados constatados, pode-se inferir que ainda é relativamente modesto o número de cursos de graduação e programas de pós-graduação da UFSC que possuem disciplinas que estimulem o empreendedorismo entre seus discentes, revelando que a educação empreendedora não está institucionalizada.

Percebe-se na graduação, no entanto, uma tendência à inclusão do empreendedorismo nos projetos pedagógicos dos cursos com currículos implementados entre 2008 e 2017 (Quadro 9), seja pela oferta de disciplinas relacionadas ao tema ou até mesmo pela inserção deste como um dos objetivos do curso.

Seguindo estes exemplos, as Pró-Reitorias de Graduação (PROGRAD) e Pós-graduação (PROPG) podem orientar os colegiados de curso a considerar o ensino do empreendedorismo quando seus currículos forem criados ou reformados.

Dessa forma, além de proporcionar uma maior e mais homogênea oferta de disciplinas relacionadas ao tema, este pode ser tratado de forma mais específica para cada área de conhecimento, atendendo particularidades inerentes a cada curso.

Concluída a apresentação dos resultados desta pesquisa em relação aos aspectos formais, a seção seguinte aborda os fatores informais das universidades empreendedoras identificados no âmbito da UFSC.

4.2 FATORES INFORMAIS

Dando sequência ao modelo de análise proposto, os fatores informais “atitudes empreendedoras” e “metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior” são retratados nos tópicos a seguir.

4.2.1 Atitudes empreendedoras

Atendendo ao terceiro objetivo específico desta dissertação, esta seção tem o intuito de identificar atitudes empreendedoras dos corpos discente (graduação e pós-graduação *stricto sensu*) e docente da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando como critérios de análise as características do perfil empreendedor retratadas na fundamentação teórica deste estudo. Para tanto, foram avaliados os dados oriundos da aplicação dos questionários, conforme o estabelecido no Quadro 8.

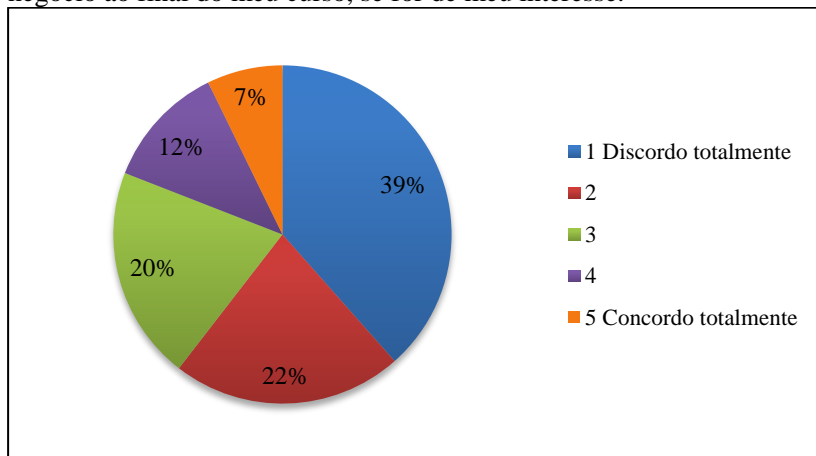
As respostas dos estudantes e professores demonstraram, em geral, congruência com as definições sustentadas por Schmidt e Bohnenberger (2009), com destaque para os fatores autorrealização (como persistência e criatividade), liderança e inovação, indicando que ambos os grupos possuem perfis empreendedores que podem ser desenvolvidos, oportunizando o incentivo ao empreendedorismo acadêmico na UFSC.

Além disso, 47% dos alunos que participaram da pesquisa consideram ter seu próprio negócio como uma das opções para seu futuro profissional. Muitos, entretanto, acreditam não estar preparados para isso, conforme o exposto no Gráfico 14.

Discentes e docentes também demonstram interesse em participar de eventos ou atividades extracurriculares sobre empreendedorismo promovidos na UFSC, assim como em aprender mais sobre o assunto, como apontam os gráficos 15 e 16. Ademais, 83,5% dos respondentes, incluindo professores e alunos, reconhecem a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

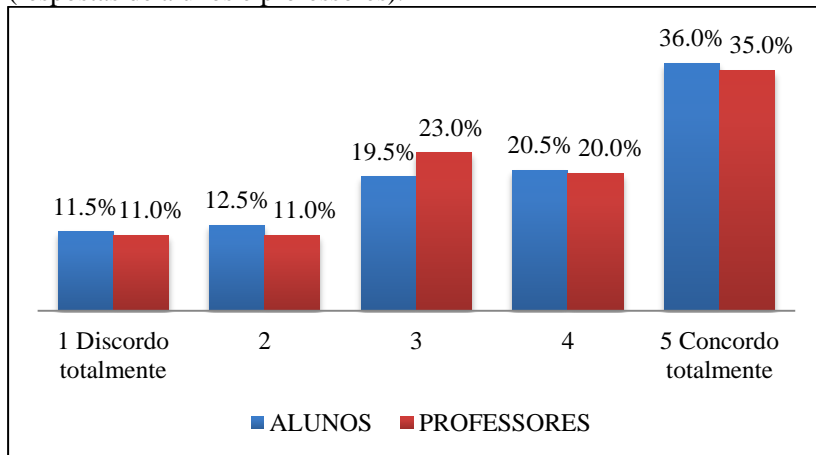
Estas constatações encorpam a necessidade de que a educação empreendedora curricular e a extracurricular sejam institucionalizadas na universidade objeto deste estudo, assim como de manutenção de unidades de suporte e estímulo ao empreendedorismo em sua estrutura.

Gráfico 14 – Acredito que estarei preparado(a) para abrir meu próprio negócio ao final do meu curso, se for de meu interesse.



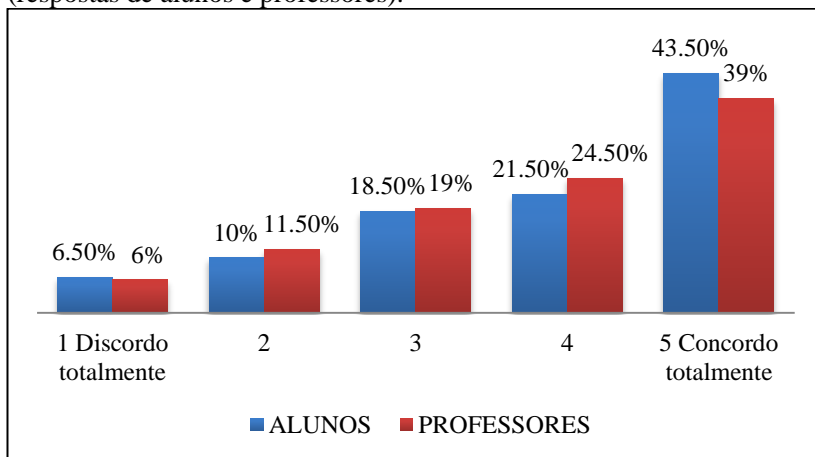
Fonte: dados primários.

Gráfico 15 – Tenho interesse em participar de eventos ou atividades extracurriculares sobre empreendedorismo promovidos na UFSC (respostas de alunos e professores).



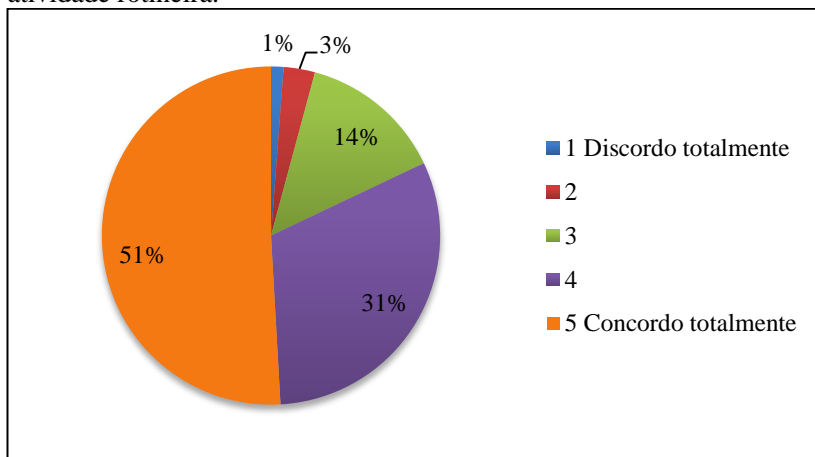
Fonte: dados primários.

Gráfico 16 – Gostaria de aprender mais sobre empreendedorismo (respostas de alunos e professores).



Fonte: dados primários.

Gráfico 17 – Estou disposto(a) a adaptar minhas atividades docentes a novas demandas, pois prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.



Fonte: dados primários.

Outro resultado que se destaca está relacionado à manifestação positiva da maioria dos professores que participaram da pesquisa quanto à possibilidade de adaptar suas atividades docentes a novas demandas

(Gráfico 17). Isto revela que estes profissionais demonstram-se abertos para abordar novos temas ou implementar diferentes metodologias de ensino em suas aulas, algo essencial ao processo de incorporação da educação empreendedora nos projetos pedagógicos e currículos dos cursos.

4.2.2 Metodologia do ensino do empreendedorismo na educação superior

Para alcançar o objetivo específico de identificar o uso de metodologias de ensino na Universidade Federal de Santa Catarina que propiciam o empreendedorismo acadêmico, foram analisados dados resultantes da aplicação dos questionários aos professores e alunos desta universidade.

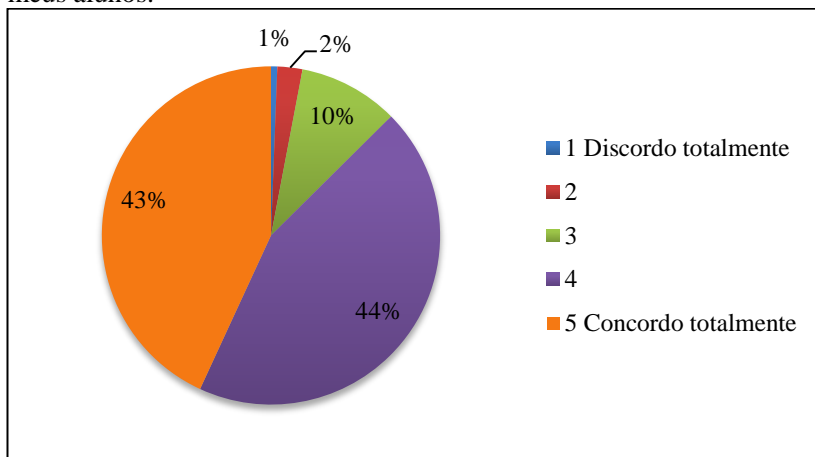
Segundo o disposto no Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina,

O ensino das disciplinas constantes do currículo de cada curso será ministrado mediante aulas teóricas e práticas, seminários, discussões em grupo, estudos dirigidos, trabalhos de pesquisa e quaisquer outras técnicas pedagógicas ou atividades aconselhadas pela natureza dos temas e pelo grau de escolaridade e maturidade intelectual dos alunos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1982, p. 12).

Assim, docentes e discentes foram questionados sobre o uso de técnicas e metodologias de ensino que favorecem o ensino do empreendedorismo. As respostas mais relevantes para os objetivos desta pesquisa, representadas nos gráficos 18, 19, 20 e 21, transparecem que não há consenso entre alunos e professores em relação ao emprego destes métodos.

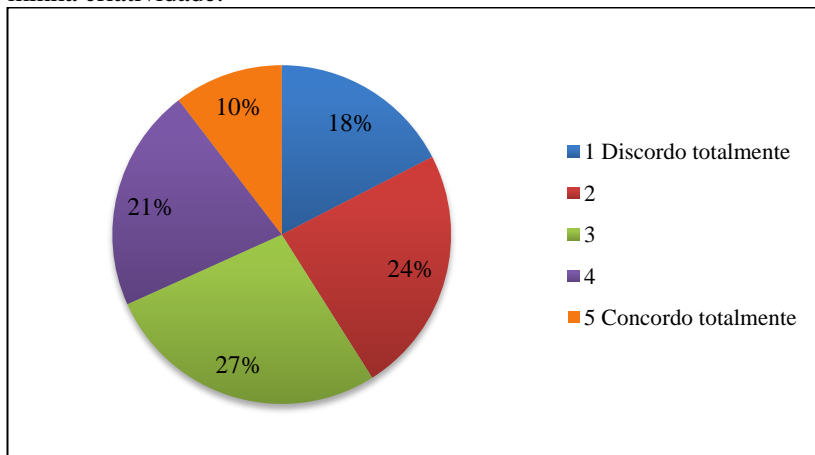
Tal discrepância pode estar associada à carência de oferta de cursos de capacitação docente sobre o assunto, conforme aponta o Gráfico 22. Além disso, um número significativo de docentes considera-se inapto a incluir o empreendedorismo no conteúdo programático das disciplinas que leciona, como evidencia o Gráfico 23. Nesse sentido, 52,5% de todos os participantes da pesquisa sugerem que a UFSC deveria instruir seus professores para tornar-se uma universidade mais empreendedora.

Gráfico 18 – Costumo propor atividades que estimulam a criatividade de meus alunos.



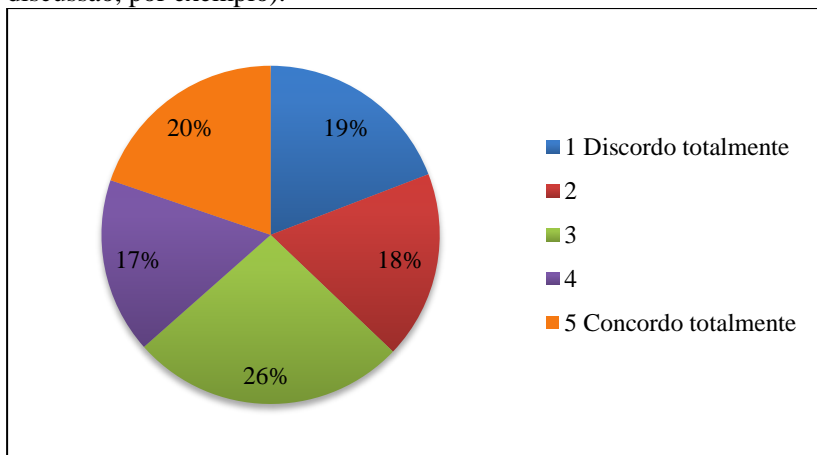
Fonte: dados primários.

Gráfico 19 – Meus professores propõem atividades que estimulam a minha criatividade.



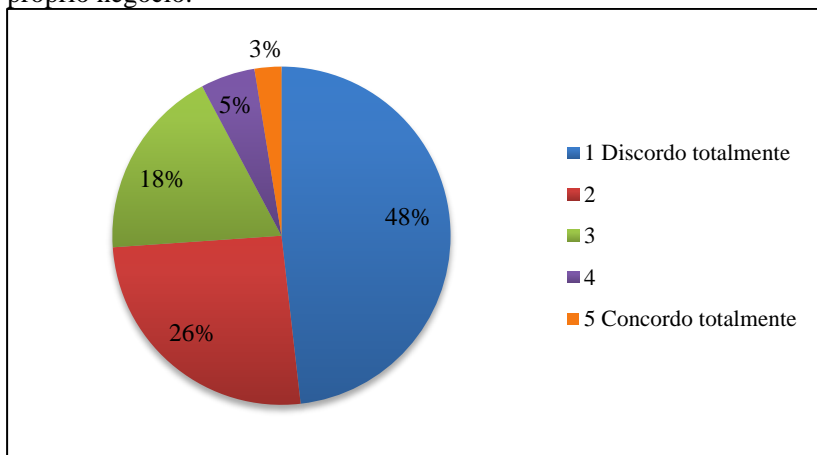
Fonte: dados primários.

Gráfico 20 – Nas disciplinas que leciono, busco estimular meus alunos a abrirem seu próprio negócio e, para tanto, utilizo diferentes metodologias de ensino (visitas a empresas, estudos de caso e grupos de discussão, por exemplo).



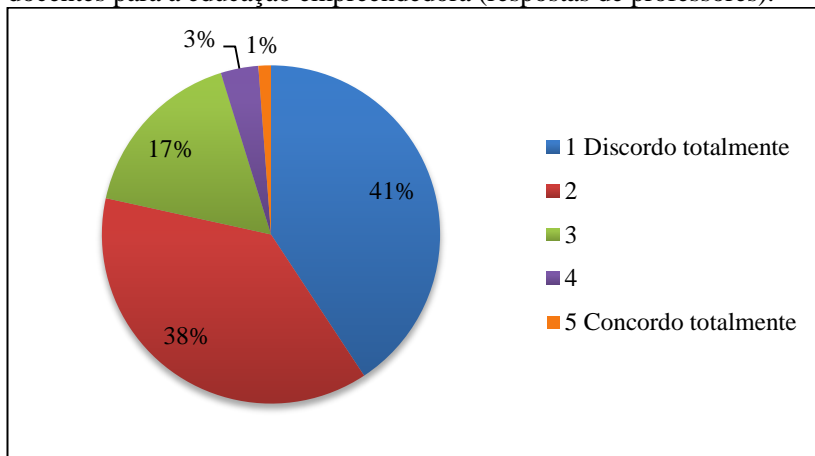
Fonte: dados primários.

Gráfico 21 – Sinto-me estimulado(a) por meus professores a abrir meu próprio negócio.



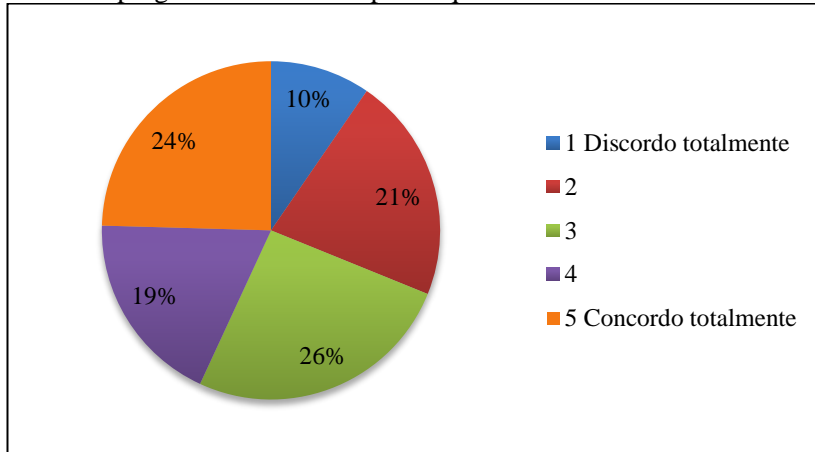
Fonte: dados primários.

Gráfico 22 – Percebo que a UFSC se preocupa em capacitar seus docentes para a educação empreendedora (respostas de professores).



Fonte: dados primários.

Gráfico 23 – Sinto-me apto(a) a incluir o empreendedorismo no conteúdo programático das disciplinas que leciono.



Fonte: dados primários.

Por meio da sua Coordenadoria de Avaliação e Apoio Pedagógico, localizada na Pró-Reitoria de Graduação, a Universidade Federal de Santa Catarina oferece aos seus professores o Programa de

Formação Continuada (PROFOR), que tem como objetivo geral proporcionar-lhes aperfeiçoamento pedagógico continuado.

Este programa é obrigatório para os professores em estágio probatório, que devem cumprir uma carga horária mínima de 72 horas nos primeiros 30 meses após sua admissão, e facultativo aos demais docentes da instituição. Os cursos ofertados pelo PROFOR compreendem as áreas de Formação Pedagógica, Integração ao Ambiente Institucional e Legislação da Carreira do Magistério Federal. Além disso, os professores são orientados a participar de outros cursos de capacitação na UFSC ou em outras instituições de ensino, desde que relacionados à sua área de atuação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017o).

Dessa forma, cursos de capacitação para a educação empreendedora poderiam ser promovidos pelo PROFOR para suprir a detectada necessidade de aperfeiçoamento de docentes em relação a este tema, e paralelamente também pelos laboratórios e grupos especializados citados anteriormente nesta pesquisa, assim como pela Secretaria de Inovação da UFSC.

Finda a apresentação e análise dos resultados desta pesquisa, o capítulo seguinte expõe as considerações finais acerca deste estudo.

5 CONCLUSÕES

Este último capítulo tem o propósito de oferecer considerações finais sobre a promoção do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina, com o intuito de contribuir com o desenvolvimento deste tema na instituição.

Posteriormente, são apresentadas as sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral da presente pesquisa foi atingido, uma vez que, por meio da pesquisa documental, e com a coleta de dados realizada junto aos docentes e discentes, foi possível descrever o panorama da Universidade Federal de Santa Catarina pertinente ao tema em estudo e, conseqüentemente, propor ações para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico nesta instituição.

Para se atingir o primeiro objetivo específico, ou seja, descrever a estrutura, as políticas e as práticas da Universidade Federal de Santa Catarina para suporte e estímulo ao empreendedorismo, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015 -2019 da UFSC, assim como seu estatuto e regimento, e consultados *websites* de seus núcleos e laboratórios de pesquisa e secretarias vinculadas à administração central da instituição, além de apresentados dados resultantes da aplicação dos questionários aos professores e estudantes desta universidade.

Em relação à estrutura organizacional, constatou-se que a Universidade Federal de Santa Catarina, assim como grande parte universidades federais brasileiras, possui muitos níveis hierárquicos. Esta verticalização entre a administração central e a atividade fim de ensino pode dificultar a comunicação e o conseqüente estabelecimento de ações institucionais, como a promoção da educação empreendedora.

Nota-se, no entanto, que o empreendedorismo está presente na política institucional. Assim como as premissas do Regimento Geral, Estatuto e PDI, percebe-se que a missão, a visão e, principalmente, os valores pregados pela UFSC são condizentes com o estabelecimento de uma cultura que suporte o empreendedorismo acadêmico.

Pode-se destacar, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional, que a UFSC reconhece o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento socioeconômico, da mesma forma que admite a relevância da educação empreendedora nesse processo, embora este

documento não deixe claro quais ações serão realizadas para que seja concretizada a sua institucionalização.

No que diz respeito à existência de unidades específicas de apoio ao empreendedorismo, pode-se considerar que a UFSC possui em sua estrutura um número expressivo de elementos que se dedicam a apoiá-lo e incentivá-lo, e que vêm desempenhando funções relevantes para o desenvolvimento do espírito empreendedor entre docentes e discentes. Observou-se também que há nesta instituição iniciativas em relação à promoção de atividades extracurriculares voltadas à prática do empreendedorismo. Contudo, grande parte dos estudantes e professores que participaram desta pesquisa demonstraram desconhecer a existência de ambas.

Pode-se inferir, então, que as formas de divulgação das práticas e unidades de apoio ao empreendedorismo precisam ser repensadas, pois não estão atingindo grande parte de seu público-alvo. Logo, torna-se necessário que a Universidade Federal de Santa Catarina investigue o que está afetando a consolidação de uma cultura empreendedora na instituição.

Observada a ineficiência na difusão das ações realizadas, iniciativas conjuntas entre a Secretaria de Inovação e os outros grupos de apoio ao empreendedorismo da UFSC podem facilitar a disseminação destas atividades. Nesse sentido, grupos de trabalho específicos podem ser designados para difundir entre professores e alunos de graduação e pós-graduação o trabalho desenvolvido por laboratórios, grupos de pesquisa e secretarias de apoio ao empreendedorismo da UFSC, e possibilitar, assim, um melhor alinhamento entre as demandas dos corpos discente e docente e as ações institucionais ou estruturas a serem desenvolvidas.

Os centros de ensino e campi fora da sede também podem ser estimulados a desenvolver atividades internas de apoio ao empreendedorismo coerentes com as especificidades das áreas de conhecimento que abrangem com o apoio de grupos especializados como o LEMPI e o LIG, por exemplo.

Em relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, foram identificados quantitativamente cursos, disciplinas e o uso de metodologias de ensino na Universidade Federal de Santa Catarina que incentivam o empreendedorismo. Para tanto, foram analisadas, as ementas das disciplinas constantes nos currículos dos cursos de graduação da instituição, e das disciplinas oferecidas pelos seus programas de pós-graduação *stricto sensu*. Também foram explorados

os dados oriundos dos questionários aplicados aos docentes e discentes desta universidade.

Concluiu-se que ainda é relativamente modesto o número de cursos de graduação e programas de pós-graduação da UFSC contemplados com disciplinas específicas sobre assuntos inerentes à criação e administração de empresas, revelando que a educação empreendedora não está institucionalizada.

Percebe-se na graduação, no entanto, uma tendência à inclusão do empreendedorismo nos projetos pedagógicos dos cursos com currículos implementados entre 2008 e 2017, com a oferta de disciplinas relacionadas ao tema e a inserção deste como um dos objetivos do curso.

Seguindo estes exemplos, as Pró-Reitorias de Graduação (PROGRAD) e Pós-graduação (PROPG) podem orientar os colegiados de curso a considerar o ensino do empreendedorismo quando seus currículos forem criados ou reformados. Dessa forma, além de proporcionar uma maior e mais homogênea oferta de disciplinas relacionadas ao tema, este pode ser tratado de forma mais específica para cada área de conhecimento, atendendo particularidades inerentes a cada curso.

Além disso, a maioria dos professores que participaram desta pesquisa demonstram-se abertos para abordar novos temas ou implementar diferentes metodologias de ensino em suas aulas, algo essencial ao processo de incorporação da educação empreendedora nos projetos pedagógicos e currículos dos cursos. Dessa forma, cursos de capacitação para a educação empreendedora poderiam ser promovidos pelo PROFOR para suprir a detectada necessidade de aperfeiçoamento de docentes em relação a este tema, e paralelamente também pelos laboratórios e grupos especializados citados anteriormente nesta pesquisa, assim como pela Secretaria de Inovação da UFSC.

Para o terceiro objetivo específico (identificar atitudes empreendedoras dos corpos discente e docente da Universidade Federal de Santa Catarina) utilizou-se como critérios de análise as características do perfil empreendedor retratadas na fundamentação teórica deste estudo. Para tanto, foram avaliados os dados oriundos da aplicação dos questionários.

Comparadas às definições apresentadas, as respostas dos estudantes e professores participantes indicam que ambos possuem potenciais perfis empreendedores, oportunizando o incentivo ao empreendedorismo acadêmico na UFSC. Discentes e docentes também demonstraram interesse em participar de eventos ou atividades

extracurriculares sobre empreendedorismo promovidos nesta instituição, assim como em aprender mais sobre o assunto.

Atendendo ao quarto e último objetivo específico, foram detectados pontos passíveis de melhoria em relação à promoção do empreendedorismo na Universidade Federal de Santa Catarina. Nesse sentido, tendo em vista as sugestões anteriormente apresentadas, reitera-se, por fim, que a educação empreendedora deve ser institucionalizada na Universidade Federal de Santa Catarina, tanto curricular quanto extracurricularmente, assim como melhor difundidas as suas práticas e unidades de suporte e estímulo ao empreendedorismo.

Concluídas as considerações finais, o próximo tópico aponta sugestões para trabalhos futuros.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para ampliar o panorama do empreendedorismo acadêmico no Brasil, sugere-se que pesquisas semelhantes a esta sejam desenvolvidas em outras universidades do país, especialmente nas federais. Dessa forma, estudos comparativos entre estas instituições também podem ser realizados, contribuindo para o compartilhamento de boas práticas de estímulo ao empreendedorismo.

Além disso, recomenda-se a realização de estudos específicos que aprofundem a análise de cada uma das estruturas e iniciativas de apoio ao empreendedorismo existentes na Universidade Federal de Santa Catarina, aplicando também como método de pesquisa entrevistas com seus membros.

Por fim, estudos de caso com graduados e pós-graduados empreendedores egressos da UFSC podem ser efetuados para avaliar a influência da educação empreendedora na formação profissional destes indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014. 82 p.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: textos críticos e esperançosos**. Brasília: Editora Unviersidade de Brasília; Salvador: EDUFBA. 2007.

ARANHA, Elzo Alves; GARCIA, Neuza Abbud Prado. A Análise da Universidade Empreendedora no Contexto Brasileiro. **Revista da Faculdade de Administração e Economia (ReFAE)**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, v. 5, n. 1, p. 101-126, 2013. Disponível em: <www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/viewArticle/3823>. Acesso em: 12 out. 2016.

_____. Dimensões da Universidade Empreendedora: em busca de um metamodelo conceitual. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. **Anais...**. Goiânia: Egepe, 2014. p. 1 - 18. Disponível em: <www.egepe.org.br/anais/tema14/367.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

BICALHO, Tiara Andrade Oliveira. **Transformações empreendedoras no sistema universitário brasileiro: estudo de caso na UFMG**. 2011. 237 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-8MDFWM>>. Acesso em: 10 out. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Programa de Educação Tutorial**. 2017. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pet>>. Acesso em: 04 mai. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 96 p. Disponível em:

<<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/institucional/download-de-arquivos/governanca-publica-tcu.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS. **O ambiente de incubação da Fundação CERTI**. 2017. Disponível em: <<http://www.celta.org.br/>>. Acesso em: 09 mai. 2017.

CHERNOW, Robert A.. Empreendedorismo na educação superior americana. In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2006. Cap. 5. p. 153-163.

CLARK, Robert Burton. **Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation**. Bingley: Emerald, 1998. 163 p.

_____. Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. **Tertiary Education And Management**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.99-116, jan. 2003. Informa UK Limited. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263174033_Sustaining_Change_in_Universities_Continuities_in_Case_Studies_and_Concepts>. Acesso em: 20 dez. 2016.

COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas, políticas e práticas**. 2011. 540 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação em Educação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul./dez. 2004. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712004000200010>. Acesso em: 16 abr. 2017.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Penso Editora, 2011. 376 p.

CUNHA, Robson Moreira; MACULAN, Anne-Marie. As experiências de três universidades fluminenses no desenvolvimento de spin-offs acadêmicos. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais...** . Porto Alegre: Altec, 2015. p. 19 - 38. Disponível em: <www.altec2015.org/anais/altec/papers/214.pdf>. Acesso em: 28 out. 2016.

DANIEL, Ana Dias *et al.* Universidade empreendedora no contexto português: das políticas públicas ao projeto GAPI 3. In: DANIEL, Ana Dias *et al.* **Ensino do Empreendedorismo – Teoria & Prática: Reflexão das I Jornadas do Ensino do Empreendedorismo em Portugal.** Lisboa: Instituto Pedro Nunes – Associação Para A Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, 2015. Cap. 1. p. 109-125. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/297731508_Universidade_e_mpreendedorora_no_contexto_portugues_das_politicas_publicas_ao_projeto_GAPI_3>. Acesso em: 17 out. 2016.

DAVID, Marcus Vinicius. **Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na estrutura, estratégia e governança:** o caso de três universidades federais de Minas Gerais. Tese. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras (UFLA), 2009, 232 p.

DELLA GIUSTINA, Ana Paula. **O ensino e a produção científica em empreendedorismo nos programas de pós-graduação da região sul do Brasil.** 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

DÍAZ, Rosa Angélica González; JIMÉNEZ, Sergio Ochoa; FIGUEROA, Roberto Celaya. Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. **Universidad & Empresa**, [s.l.], v. 18, n. 30, p.13-31, 30 mar. 2016. Colegio Mayor de Nuestro Señor del Rosario. Disponível em: <<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4603/3277>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 318 p.

DORION, Eric. **La formation universitaire en entrepreneurship: une expérience brésilienne à Novo Hamburgo (RS)**. 2003. 496 f. Tese (Doutorado) - Cours de Doctorat En Administration, Faculté D'administration, Université de Sherbrooke, Québec, 2003. Disponível em: <<http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/353>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

DUVAL-COUEIL, Nathalie; GOTCH, Chad M.; YI, Soohyun. The characteristics and motivations of contemporary entrepreneurship students. **Journal Of Education For Business**, [s.l.], v. 89, n. 8, p.441-449, 4 nov. 2014. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/08832323.2014.933156>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

ENDEAVOR (Brasil) (Org.). **Pesquisa Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras 2016**. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/eub2016>>. Acesso em: 19 out. 2016.

ETZKOWITZ, Henry; MELLO, José Manoel Carvalho de. The rise of a triple helix culture: innovation in Brazilian economic and social development. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 2, n. 3, p.159-171, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240295315_The_rise_of_a_triple_helix_culture_Innovation_in_Brazilian_economic_and_social_development>. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, [s.l.], v. 52, n. 3, p.486-511, 5 ago. 2013. SAGE Publications. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0539018413485832>>. Acesso em: 10 out. 2016.

EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL. **Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies: final report of the expert group**. 2008. Disponível em:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_highed_en.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2016.

FERREIRA, George L. Bleyer; LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. Educação empreendedora: proposta metodológica para avaliar práticas empreendedoras em instituições de ensino superior de engenharia. In: I World Congress on Systems Engineering and Information Technology. **Anais...** Porto, 2013. Disponível em: <<http://proceedings.copec.eu/index.php/wcseit/article/view/1090/1032>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, Jul./Set. 2000. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13>. Acesso em: 10 nov. 2016.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais...** Panamá, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047108.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

FLORES, Danusa Cunha; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amelia. O ensino do empreendedorismo nos cursos de pós-graduação em administração no Brasil. **Revista de Negócios: Studies on emerging countries**, [s.l.], v. 13, n. 1, p.93-105, 11 nov. 2008. Fundação Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2008v13n2p93-104>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES; Sergio Marcus Nogueira. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. 277 p.

FREITAS JUNIOR, O. G.; BARBIRATO, J. C. C. Um modelo de gestão por resultados para aplicação nas organizações universitária. In: FREITAS JUNIOR, O. G.; BARBIRATO, J. C. C. (Orgs). **Gestão do conhecimento e governança universitária: uma abordagem sistêmica**. Maceió: UFA, 2009.

FRIEDLAENDER, Gilda Maria Souza. **Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento empreendedor**. 2004, 144f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GIBSON, James Jerome *et al.* **Organizações: comportamentos, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006. 605 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estudo de Caso: Fundamentação Científica; Subsídios para Coleta e Análise de Dados; Como Redigir o Relatório**. São Paulo: Atlas, 2009. 148p.

GUERRERO-CANO, Maribel; KIRBY, David; URBANO, David. **A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach: Working paper presented at the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses**. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228657319_A_literature_review_on_entrepreneurial_universities_An_institutional_approach>. Acesso em: 03 out. 2016.

GUERRERO, Maribel; URBANO, David. The development of an entrepreneurial university. **The Journal Of Technology Transfer**, [s.l.], v. 37, n. 1, p.43-74, 27 abr. 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/226634238_The_development_of_an_entrepreneurial_university>. Acesso em: 03 out. 2016.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004. 322 p.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. 2008, vol.9, n.5, pp.112-136. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500006>. Acesso em: 16 dez. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Fevereiro de 2017. Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017, 12 p. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendiment/o/pnad_continua_mensal/default.shtm. Acesso em: 10 abr. 2017.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **World employment and social outlook: trends 2017.** Genebra: International Labour Office, 2017, 55 p. Disponível em:

<<https://nacoesunidas.org/brasil-respondera-por-35-dos-novos-desempregados-do-mundo-em-2017/>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p.676-693, dez. 2010. Trimestral. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/index>>. Acesso em: 26 out. 2016.

KERR, Clark. **Os Usos da Universidade.** Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2005.

KERRICK, Sharon A. **An examination of entrepreneurial intentions of university students.** 2008. 204 f. Tese (Doutorado) - Department of Education, Leadership and Human Resource Development, University of Louisville, Kentucky, 2008.

KLEIN, Amarolinda Zanela *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Atlas, 2015. 116 p.

KOLVEREID, Lars; ISAKSEN, Espen. New business start-up and subsequent entry into self-employment. **Journal Of Business Venturing**, [s.l.], v. 21, n. 6, p.866-885, nov. 2006. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.008>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

KURATKO, Donald F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory And Practice**, [s.l.], v. 29, n. 5, p.577-598, set. 2005. Wiley-Blackwell..

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297p.

LAUX, Maria Aparecida Bernart; LAUX, Raul Otto. Gestão Universitária: o que há para se discutir? In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. **Anais...Florianópolis: UFSC**, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35747>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

LONDON COMMUNIQUE. **Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world**. Ministerial Conference London, 2007. Disponível em: <<http://www.ehea.info/cid101763/ministerial-conference-london-2007.html>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

MACULAN, Anne-Marie; MELLO, José Manoel Carvalho de. University start-ups for breaking lock-ins of the Brazilian economy. **Science And Public Policy**, [s.l.], v. 36, n. 2, p.109-114, 1 mar. 2009. Oxford University Press (OUP). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228366995_University_start-ups_for_breaking_lock-ins_of_the_Brazilian_economy>. Acesso em: 09 out. 2016.

MAGIONI, B.; PASCUCI, L.; MEYER JUNIOR, V. Managerialism em Universidades: contribuições e limitações da adoção do planejamento estratégico em uma universidade pública federal. In: XXXVIII Encontro da Anpad, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1241.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2017.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. **The Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship**. Disponível em: <<http://entrepreneurship.mit.edu/>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

MARQUES, M. da C. da C. A Corporate Governance no setor público: princípios, elementos e enquadramento conceitual. **Revista do Instituto**

Português de Auditores Internos, Lisboa, ano 6, n. 23, p. 8-13, jan./mar. 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDEIROS, Cinthia Alexandra de. **Análise do processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 168 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

MELO, Michelle Bianchini de. **Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina: Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras**. 2014. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MEYER, Bernardo; MEYER JUNIOR, Victor. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 6, n. 3, p.01-20, 9 set. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p1>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

MEYER JUNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v.2, n.1, p. 12-26, jan. 2014. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

_____; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP-Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, fev. 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7075>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 13, n. 1, p.40-51, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117485>. Acesso em: 11 abr. 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2012. 304 p.

MOREIRA, Rita. Empreendedorismo na Universidade do Minho: o caso dos diplomados das ciências sociais. **ComTextos: Publicação eletrônica seriada do Centro de Investigação em Ciências Sociais**, Braga, v. 1, n. 4, p.01-21, out. 2011. Universidade do Minho. Centro de Investigação em Ciências Sociais. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/14021>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; COSTA, Frederico José Lustosa da. Flexibilidade e governança na universidade necessária: desafios e perspectivas. In: XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 2012,Veracruz. . **Anais...**Florianópolis: UFSC, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97789>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

NECK, Heidi M.; GREENE, Patricia G.. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. **Journal Of Small Business Management**, [s.l.], v. 49, n. 1, p.55-70, 29 dez. 2010. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627x.2010.00314.x>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010. 477p.

OLIVEIRA, Rosana Augusta de; KAMIMURA, Quesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Anais...Rio de Janeiro: INOVARSE, 2011. Disponível em: <www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0415_1828_1.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2017.

PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre perfil empreendedor – características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220. Disponível em: <www.dad.uem.br/graduacao/adm/graduacao/download/2762-07.pdf>. Acesso em: 02 jan 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 40, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2017.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. 246 p.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2014, Cidade do Porto. **Anais...**Cidade do Porto: ANPAE, 2014. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/index.html>. Acesso em: 10 abr. 2017.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDEOUT, Elaine C.; GRAY, Denis O. Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. **Journal Of Small Business Management**, [s.l.], v. 51, n. 3, p.329-351, 13 jun. 2013. Wiley-Blackwell. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12021>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI Junior, Gerson. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas.

In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684?locale-attribute=es>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.465-486, jul. 2014. FapUNIFESP. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141512>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

_____; BACCHI, Gino Augusto. Ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em Administração na cidade de Fortaleza: um estudo comparativo dos conteúdos e instrumentos pedagógicos. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/epq567.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2017.

RODRIGUES, Solange Carvalho Moreira; MELO, Marlene Catarina Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lucia Magri. Ensino do empreendedorismo sob a ótica de alunos e professores do curso de administração de uma instituição de ensino superior (IES) privada em Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 7, n. 2, p.198-220, 28 maio 2014. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p198>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROTHAERMEL, Frank T.; AGUNG, Shanti D.; JIANG, Lin. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. **Industrial And Corporate Change**. [s.l.], v. 16, n. 4, p.691-791, 11 jul. 2007. Oxford University Press (OUP). Disponível em:

<<https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/071CC.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2016.

SALUSSE, Marcus Alexandre Yshikawa. **O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria effectuation**. 2014. 203 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11571>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

SAM, Chanphirun; SIJDE, Peter van Der. Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. **Higher Education**, [s.l.], v. 68, n. 6, p.891-908, 28 mar. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/261323478_Understanding_the_concept_of_the_entrepreneurial_university_from_the_perspective_of_higher_education_models>. Acesso em: 14 out. 2016.

SANTIAGO, Márcia Dietrich. **Gestão acadêmica nos mestrados profissionais em Administração: práticas docentes**. 2017. 152 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão universitária: a complexidade na era do conhecimento**. Florianópolis, SC: Ed. do Autor, 2009.

SAPIENS PARQUE. **Institucional**. 2017. Disponível em: <<http://www.sapiensparque.com.br>>. Acesso em: 09 mai. 2017.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011>. Acesso em: 16 abr. 2017.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 13, n. 3, p.450-467, set. 2009. FapUNIFESP. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552009000300007>>. Acesso em: 03 jan 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 512 p.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. 2013. 150 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013 Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0873-D.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Governança corporativa na instituição de ensino superior privada. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35600>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SOUZA, Eda Castro Lucas de *et al.* Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/...2004/.../2004_EPATC.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2016.

STANFORD UNIVERSITY. **Center for Entrepreneurial Studies**. Disponível em: <<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/ces>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

TEIXEIRA, Evilazio; AUDY, Jorge Nicolas. Universidade Católica: entre a tradição e renovação – os desafios da construção de uma

universidade empreendedora. In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2006. Cap. 16. p. 442-461.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. 2. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2005. 314 p.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: 1999. 184 p.

TRIGUEIRO-FERNANDES, Leandro. **Estrutura e desempenho organizacional: uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2014. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/19572>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Escola de empreendedores**. Disponível em: <<http://www.cdt.unb.br/programaseprojetos/empreend/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

UNIVERSIDADE DE LISBOA. **Unidade de transferência de conhecimento**. Disponível em: <http://www.inovar.ul.pt/portal/page?_pageid=400,499331&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: 03 jan. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1978. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. **Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1982. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2015 - 2019**. Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

_____. Agência de Comunicação. **Notícias**. 2015. Disponível em: <<http://noticias.ufsc.br/2015/08/ufsc-e-sapiens-parquea-ssinam-acordo-para-implantacao-de-parque-cientifico-tecnologico/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

_____. Secretaria de Planejamento e Orçamento. Arquivos UFSC. **Organogramas UFSC: Estrutura Geral**. 2017a. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>>. Acesso em: 02 mai. 2017.

_____. **Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional**. 2017b. Disponível em: <<http://seai.ufsc.br/>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

_____. **Secretaria de Planejamento e Orçamento**. 2017c. Disponível em: <<http://seplan.ufsc.br/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

_____. **Secretaria de Inovação**. 2017d. Disponível em: <<http://sinova.ufsc.br/>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

_____. **Laboratório de Empreendedorismo e Inovação**. 2017e. Disponível em: <<http://lempi.ufsc.br/>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

_____. **Laboratório de Inovação e Gestão**. 2017f. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ligufsc/>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

_____. **Núcleo de Empreendedorismo da UFSC**. 2017g. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ufscemprende/>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

_____. **Pré-Incubadora do CSE de Empreendimentos Privados e Sociais**. 2017h. Disponível em: <<http://cse.ufsc.br/2016/02/18/pre-incubadora/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

_____. **Ação Júnior**. 2017i. Disponível em: <<http://acaojr.com.br/>>. Acesso em: 08 mai. 2017.

_____. **Programa de Educação Tutorial de Metrologia e Automação**. 2017j. Disponível em: <<http://www.petma.com.br/v4/>>. Acesso em: 08 mai. 2017.

_____. **Missão, Visão e Valores da UFSC**. 2017k. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/missao/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. **Programa Bota pra Fazer**. 2017l. Disponível em: <<http://noticias.ufsc.br/files/2013/11/Bota-pra-Fazer-Sebrae-e-Endeavor.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. **Programa de Educação Tutorial de Engenharias da Mobilidade**. 2017m. Disponível em: <<http://petemb.ufsc.br/>>. Acesso em: 08 mai. 2017.

_____. **Escritório de Apoio Tecnológico Intermodal**. 2017n. Disponível em: <<http://esati.paginas.ufsc.br/>>. Acesso em: 09 mai. 2017.

_____. **Pró-Reitoria de Pesquisa**. 2017o. Disponível em: <<http://propesq.ufsc.br/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

_____. **Coordenadoria de Avaliação e Apoio Pedagógico**. 2017p. Disponível em: <<http://apoiopedagogico.prograd.ufsc.br/profor-2/>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE. **The Entrepreneurship Centre**. Disponível em: <<https://www.jbs.cam.ac.uk/entrepreneurship/>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

VEGA, Roberto Ismael. **La gestión de la Universidad**: planificación, estructuración y control. Buenos Aires: Biblos, 2009.

VÁSQUEZ, Jaime Ferro *et al.* Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. **Psicogente**, v. 15, n. 27, p. 105-120, abr. 2012. Universidad Simón Bolívar. Disponível em: <<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/psicogente/article/view/345>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

VÁZQUEZ, Eriberto Bauzá; RODRÍQUEZ, Enrique Marañón; LASERRA, José A. Marcané. Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. **Folletos Gerenciales**, v. 9, n. 4, p. 25-36, abr. 2005. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8c876b8a-fb5d-43c4-bfa4-6749bd426285%40sessionmgr102&vid=13&hid=102>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

VALENTE, Fernando Manuel. **Spin-offs académicas em Portugal**. 2015. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/9849>>. Acesso em: 14 out. 2016.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.181-200, jun. 2004. FapUNIFESP. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552004000200010>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

VOLKMANN, Christine. Entrepreneurial studies in higher education. **Higher Education In Europe**, [s.l.], v. 29, n. 2, p.177-185, jul. 2004. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/0379772042000234802>>. Acesso em: 20 out. 2016.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade**. 9. ed. São Paulo, SP: Editora Brasiliense S.A., 2003. 83 p.

WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. **Worldwide Governance Indicators (WGI)**, 2013. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/issue/view/30>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

APÊNDICE A – Questionário para professores

Prezado(a) professor(a),

Você está convidado(a) a responder anonimamente este questionário online que faz parte da coleta de dados da pesquisa intitulada “Universidade empreendedora: propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC. Os resultados serão divulgados na dissertação oriunda desta pesquisa.

Asseguramos a confidencialidade de suas informações e garantimos que os dados provenientes do estudo serão usados exclusivamente para fins de pesquisa.

Para garantir sua participação, é necessário preencher todos os campos e submeter o questionário ao final. O tempo estimado para resposta é de aproximadamente três minutos.

Agradecemos por sua disponibilidade e atenção.

Bruna Luiza Santos (mestranda)

Prof. Dr. Mário de Souza Almeida (Orientador)

Bloco 1 - Responda as perguntas abaixo de acordo com seu perfil:

1. Qual é o seu gênero?

Masculino

Feminino

2. Qual é a sua idade?

Inferior a 30 anos

Entre 30 e 39 anos

Entre 40 e 49 anos

Entre 50 e 59 anos

Igual ou superior a 60 anos

3. Atualmente, você é docente em cursos de qual(is) categoria(s)?

- Apenas cursos de graduação
- Apenas cursos de pós-graduação (mestrado e/ou doutorado)
- Graduação e pós-graduação (mestrado e/ou doutorado)

4. Em qual Centro de Ensino ou Campus da UFSC você está lotado?

- Centro de Ciências Agrárias (CCA)
- Centro de Ciências Biológicas (CCB)
- Centro de Comunicação e Expressão (CCE)
- Centro de Ciências da Saúde (CCS)
- Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
- Centro de Desportos (CDS)
- Centro de Ciências da Educação (CED)
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)
- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)
- Centro Socioeconômico (CSE)
- Centro Tecnológico (CTC)
- Campus Araranguá
- Campus Blumenau
- Campus Curitibanos
- Campus Joinville

Bloco 2 - Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações escolhendo um dos números da escala, sendo que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”:

5. Frequentemente, proponho soluções criativas para problemas com os quais me deparo no trabalho.

(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

6. Frequentemente, sou escolhido(a) como líder em projetos ou atividades profissionais.

(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)	(<input type="checkbox"/>)
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

7. Frequentemente, as pessoas pedem minha opinião sobre assuntos profissionais.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

8. Estou disposto(a) a adaptar minhas atividades docentes a novas demandas, pois prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

9. Normalmente, influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto profissional.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

10. Considero o empreendedorismo importante para o desenvolvimento econômico e social do país.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

11. As universidades deveriam proporcionar um maior contato de seus alunos com o empreendedorismo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

12. Gostaria de aprender mais sobre empreendedorismo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

13. Tenho interesse em participar de eventos ou atividades extracurriculares sobre empreendedorismo promovidos na UFSC.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

14. Sinto-me apto(a) a incluir o empreendedorismo no conteúdo programático das disciplinas que leciono.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

15. Costumo propor atividades que estimulam a criatividade de meus alunos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

16. Nas disciplinas que leciono, busco estimular meus alunos a abrirem seu próprio negócio e, para tanto, utilizo diferentes metodologias de ensino (visitas a empresas, estudos de caso e grupos de discussão, por exemplo).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

17. Procuro estabelecer contato com o ambiente empresarial e levá-lo para a sala de aula.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

18. A estrutura da UFSC oferece o suporte necessário para o empreendedorismo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

19. Sei onde procurar, dentro da UFSC, informações sobre empreendedorismo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

20. Percebo que há uma cultura de incentivo e apoio ao empreendedorismo na UFSC.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

21. Percebo que a UFSC se preocupa em capacitar seus docentes para a educação empreendedora.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

Bloco 3 – Selecione a(s) afirmação(ões) que você julga relevante(s):

22. Para que a UFSC se torne uma universidade mais empreendedora, deveria:

- Capacitar os seus professores para o ensino do empreendedorismo
- Criar estruturas específicas, como centros de apoio ao empreendedorismo
- Incluir disciplinas sobre empreendedorismo nos currículos dos cursos
- Divulgar melhor iniciativas de apoio ao empreendedorismo já existentes
- Promover eventos sobre empreendedorismo, como palestras, seminários e concursos

APÊNDICE B – Questionário para alunos

Prezado(a) aluno(a),

Você está convidado(a) a responder anonimamente este questionário online que faz parte da coleta de dados da pesquisa intitulada “Universidade empreendedora: propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC. Os resultados serão divulgados na dissertação oriunda desta pesquisa.

Asseguramos a confidencialidade de suas informações e garantimos que os dados provenientes do estudo serão usados exclusivamente para fins de pesquisa.

Para garantir sua participação, é necessário preencher todos os campos e submeter o questionário ao final. O tempo estimado para resposta é de aproximadamente três minutos.

Agradecemos por sua disponibilidade e atenção.

Bruna Luiza Santos (mestranda)

Prof. Dr. Mário de Souza Almeida (Orientador)

Bloco 1 - Responda as perguntas abaixo de acordo com seu perfil:

1. Qual é o seu gênero?
 Masculino
 Feminino

2. Qual é a sua idade?
 Inferior a 20 anos
 Entre 20 e 29 anos
 Entre 30 e 39 anos
 Entre 40 e 49 anos
 Igual ou superior a 50 anos

3. Qual é a categoria do seu curso?
 Graduação

() Pós-graduação

4. A qual Centro de Ensino ou Campus da UFSC seu curso está vinculado?

- () Centro de Ciências Agrárias (CCA)
- () Centro de Ciências Biológicas (CCB)
- () Centro de Comunicação e Expressão (CCE)
- () Centro de Ciências da Saúde (CCS)
- () Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
- () Centro de Desportos (CDS)
- () Centro de Ciências da Educação (CED)
- () Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)
- () Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)
- () Centro Socioeconômico (CSE)
- () Centro Tecnológico (CTC)
- () Campus Araranguá
- () Campus Blumenau
- () Campus Curitibanos
- () Campus Joinville

Bloco 2 - Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações escolhendo um dos números da escala, sendo que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”:

5. Considero-me uma pessoa persistente.

()	()	()	()	()
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

6. Frequentemente, encontro soluções criativas para problemas com os quais me deparo.

()	()	()	()	()
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

7. Frequentemente, sou escolhido(a) como líder em projetos ou atividades.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

8. Planejo muito bem tudo o que faço, principalmente em relação ao meu futuro profissional.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

9. Tenho facilidade em adaptar meus planos pessoais ou profissionais a situações que não havia previsto, pois prefiro uma vida repleta de novidades a uma atividade rotineira.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

10. Considero-me mais propenso(a) do que avesso(a) ao risco diante de um projeto pessoal ou profissional.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

11. Acredito que meus contatos sociais podem influenciar minha futura vida profissional.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

12. Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

13. Ter meu próprio empreendimento é uma das opções para meu futuro profissional.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

14. Considero o empreendedorismo importante para o desenvolvimento econômico e social do país.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

15. Gostaria de aprender mais sobre empreendedorismo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

16. Tenho interesse em participar de eventos ou atividades extracurriculares sobre empreendedorismo promovidos na UFSC.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

17. Tenho interesse em participar de organizações estudantis, como empresas juniores, ou de laboratórios e grupos de pesquisa.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

18. A estrutura da UFSC oferece o suporte necessário para o empreendedorismo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

19. Algumas disciplinas do meu curso têm abordado o tema “empreendedorismo”.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

20. Sei onde procurar, dentro da UFSC, informações sobre empreendedorismo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

21. Meus professores propõem atividades que estimulam a minha criatividade.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

22. Sinto-me estimulado(a) por meus professores a abrir meu próprio negócio.

1 2 3 4 5

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

23. Acredito que estarei preparado(a) para abrir meu próprio negócio ao final do meu curso, se for de meu interesse.

1 2 3 4 5

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

24. As universidades deveriam proporcionar um maior contato de seus alunos com o empreendedorismo.

1 2 3 4 5

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

25. Percebo que há uma cultura de incentivo e apoio ao empreendedorismo na UFSC.

1 2 3 4 5

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

Bloco 3 – Selecione a(s) afirmação(ões) que você julga relevante(s):

26. Para que a UFSC se torne uma universidade mais empreendedora, deveria:

Capacitar os seus professores para o ensino do empreendedorismo.

- () Criar estruturas específicas, como centros de apoio ao empreendedorismo.
- () Incluir disciplinas sobre empreendedorismo nos currículos dos cursos.
- () Divulgar melhor iniciativas de apoio ao empreendedorismo já existentes.
- () Promover eventos sobre empreendedorismo, como palestras, seminários e concursos.

APÊNDICE C – Síntese das propostas

Ponto crítico identificado	Proposta para desenvolvimento
Cultura empreendedora não percebida na instituição.	Identificar as causas da dicotomia entre as intenções da gestão e a percepção de alunos e professores quanto à consolidação de uma cultura empreendedora na instituição.
Não alinhamento entre as demandas dos corpos discente e docente e as ações institucionais.	Interação entre a Secretaria de Inovação da UFSC e os participantes dos laboratórios, grupos de pesquisa e afins que se dedicam ao estímulo do empreendedorismo nesta instituição.
Ineficiência na difusão das práticas e estruturas de apoio ao empreendedorismo.	<p>Criação de comissões e grupos de trabalho específicos para difundir entre professores e alunos de graduação e pós-graduação as unidades de apoio ao empreendedorismo já existentes na UFSC, assim como as suas práticas voltadas a este fim.</p> <p>Ações conjuntas entre a Secretaria de Inovação e os outros grupos de apoio ao empreendedorismo da UFSC para a disseminação das atividades.</p> <p>Estimular centros de ensino e campi fora da sede a desenvolver atividades internas de apoio ao empreendedorismo coerentes com as especificidades das áreas de conhecimento que abrangem, com o apoio dos grupos da UFSC especializados no assunto.</p>

<p>Modesto número de cursos de graduação e programas de pós-graduação da UFSC que possuem disciplinas que estimulam o empreendedorismo.</p>	<p>As Pró-Reitorias de Graduação (PROGRAD) e Pós-graduação (PROPG) podem orientar os colegiados de curso a considerar o ensino do empreendedorismo quando seus currículos forem criados ou reformados.</p> <p>Institucionalizar a educação empreendedora curricular e extracurricular UFSC.</p>
<p>Necessidade de aperfeiçoamento de docentes em relação à educação empreendedora.</p>	<p>Ofertar no PROFOR cursos de capacitação para a educação empreendedora, com auxílio dos laboratórios e grupos especializados, assim como da Secretaria de Inovação da UFSC.</p>