



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS, TECNOLOGIAS E SAÚDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

YURI BORBA VEFAGO

**UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: DA TORRE DE MARFIM À  
TERCEIRA MISSÃO**

ARARANGUÁ

2020

Yuri Borba Vefago

**UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA:**  
DA TORRE DE MARFIM À TERCEIRA MISSÃO

Dissertação submetido(a) ao Programa de Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréa Cristina Trierweiller

Coorientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Santos Lima

Araranguá

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC

Vefago, Yuri Borba

Universidade empreendedora : da torre de marfim à terceira missão / Yuri Borba Vefago ; orientadora, Andréa Cristina Trierweiler, coorientadora, Fabiana Santos Lima, 2020.

219 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2020.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Universidade empreendedora. 3. Terceira missão. 4. Inovação. 5. Empreendedorismo. I. Trierweiler, Andréa Cristina. II. Lima, Fabiana Santos. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. IV. Título.

Yuri Borba Vefago

**Universidade Empreendedora:** da Torre de Marfim à Terceira Missão

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Jorge Luis Nicolás Audy, Dr.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Paulo Cesar Leite Esteves, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

---

Prof. <sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréa Cristina Trierweiller  
Coordenador(a) do Programa

---

Prof. <sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréa Cristina Trierweiller  
Orientador(a)

Araranguá, 28 de fevereiro de 2020.

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais, que sempre me apoiaram, na busca de meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, José Valdomir Vefago e Ana Regina Borba Vefago, que sempre me apoiaram, incentivaram e deram todo o suporte na busca de meus sonhos e objetivos .

Os meus sinceros agradecimentos a você, profa. Dra. Andréa Cristina Trierweiller, minha orientadora e mentora, com quem tive o privilégio de trabalhar e cultivar uma grande amizade, nestes últimos dois anos; reitero novamente os meus agradecimentos por toda paciência e confiança em mim depositados, seus ensinamentos e conselhos foram muito importantes para a minha construção não só profissional, mas também pessoal!

À profa. Dra Fabiana Santos Lima, minha coorientadora, fica o meu agradecimento pela parceria construída, por todo seu auxílio e ensinamentos que, certamente, contribuíram para minha formação.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao PPGTIC, que oportunizaram ensino de qualidade e, tantas experiências positivas.

Ao Laboratório de Gestão, Inovação e Sustentabilidade (LABeGIS), que oportunizou muitas experiências e aprendizados.

Aos meus amigos e colegas de laboratório, por toda parceria e incentivo, nestes anos de convivência.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), que com o suporte financeiro, tornou esse sonho possível.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para meu crescimento.

O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos (Eleanor Roosevelt).

## RESUMO

Uma vez que a sociedade se torna, cada vez mais, baseada em conhecimento, características de organizações e ambientes são transformados e se tornam mais intensivos em conhecimento. As demandas, agora se evidenciam de maneira complexa e o ambiente é incerto. Na era do conhecimento, a relação da universidade com a indústria e o governo, além de ser responsável pelo desenvolvimento do espaço do conhecimento e diversidade de ideias, também é, pelos espaços de inovação e empreendedorismo, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico regional. Esta dissertação tem o objetivo de analisar os elementos que apresentam a condição de tornar a universidade uma organização empreendedora. Para tanto, fez-se Busca Sistemática da Literatura para analisar os construtos teóricos, barreiras, *drivers*, principais resultados, lacunas de pesquisa e construção do roteiro de entrevista (questionário). Esta dissertação envolveu um estudo de campo, que aconteceu a partir de entrevistas junto aos atores institucionais, que fazem parte do ecossistema da universidade empreendedora. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011). Dentre os resultados estão: (1) análise da produção científica sobre universidade empreendedora; (2) análise dos elementos e atores envolvidos no ambiente institucional para construção de uma universidade empreendedora; (3) identificação de barreiras e *drivers*; (4) adaptação de *framework* teórico com os elementos que apresentam a condição de tornar a universidade, uma organização empreendedora, que tem como base principal, Guerrero e Urbano (2012); e (5) proposição de oportunidades para trabalhos futuros sobre a temática em estudo.

**Palavras-chave:** Universidade Empreendedora. Torre de Marfim. Terceira Missão. Inovação. Empreendedorismo.



## ABSTRACT

Today, in the knowledge society, organizations and their environment are increasingly knowledge intensive. The demands are evidenced in a complex way and the environment is uncertain. In the university's relationship with industry and government, the EU is responsible for generating knowledge and the diversity of ideas, in addition to creating spaces for innovation and entrepreneurship, contributing to regional socioeconomic development. This work aims to analyze the elements that present the condition of making the university an entrepreneurial organization. Therefore, a systematic literature search was carried out to analyze the theoretical constructs, barriers, drivers, main results, research gaps and construction of the interview script (questionnaire). To this end, a field study was conducted, based on interviews with institutional actors, who are part of the entrepreneurial university ecosystem. Content analysis by Bardin (2011) was used for data treatment. Among the results are: (1) analysis of international scientific production on an entrepreneurial university; (2) analysis of the elements and actors involved in the institutional environment for building an entrepreneurial university; (3) identification of barriers and drivers; (4) adaptation of the theoretical framework with the elements that make the university an entrepreneurial organization, whose main basis is Guerrero and Urbano (2012); and (5) opportunities for research on the topic of the entrepreneurial university.

**Keywords:** Entrepreneurial University. Ivory Tower. Third Mission. Innovation. Entrepreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Revoluções Acadêmicas. ....	31
Figura 2: Integração dos objetivos do PDI UFSC 2020-2024.....	37
Figura 3: <i>Framework</i> teórico para o desenvolvimento de universidades empreendedoras.....	45
Figura 4: Composição da avaliação e componentes da RUF. ....	68
Figura 5: Indicadores de desempenho do ranking Times Higher Education.....	71
Figura 6: Classificações da pesquisa. ....	82
Figura 7: Procedimentos e técnicas para a coleta de dados. ....	86
Figura 8: Número de publicações por ano. ....	92
Figura 9: País de origem das publicações.....	93
Figura 10: Universidades de origem das publicações. ....	94
Figura 11: <i>Journal</i> de origem das publicações.....	95
Figura 12: Definição de universidade empreendedora para os entrevistados. ....	101
Figura 13: Ambiente externo de uma universidade empreendedora. ....	108
Figura 14: Fatores formais do ambiente externo. ....	109
Figura 15: Estruturas organizacionais e de governança empreendedora.....	110
Figura 16: Medidas de apoio ao empreendedorismo.....	120
Figura 17: Educação Empreendedora.....	125
Figura 18: Fatores informais do ambiente externo.....	127
Figura 19: Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo.....	128
Figura 20: Metodologias de ensino empreendedoras.....	131
Figura 21: Modelos e sistemas de recompensa. ....	135
Figura 22: Ambiente interno de uma universidade empreendedora.....	137
Figura 23: Recursos do ambiente interno.....	138
Figura 24: Capital humano. ....	138
Figura 25: Recursos financeiros.....	142
Figura 26: Recursos físicos. ....	149
Figura 27: Recursos comerciais.....	151
Figura 28: Capacidades do ambiente interno. ....	153
Figura 29: <i>Status</i> e prestígio.....	154
Figura 30: <i>Networking</i> e alianças. ....	156
Figura 31: Localização. ....	158
Figura 32: Estímulos/ <i>Drivers</i> para tornar uma universidade empreendedora.....	160

Figura 33: Barreiras para tornar uma universidade empreendedora.....	161
Figura 34: Fatores de sucesso para tornar uma universidade empreendedora. ....	163

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aderência desta dissertação a trabalhos do repositório UFSC.....	23
Quadro 2: Definições de terceira missão.....	34
Quadro 3: Dimensões, objetivos, áreas transversais e objetivos.....	38
Quadro 4: Definições de universidade empreendedora.....	39
Quadro 5: Modelos teóricos de universidades empreendedoras.....	44
Quadro 6: Planejamento Estratégico Programas de Pós-Graduação.....	53
Quadro 7: Plano Estratégico Cursos de Graduação.....	53
Quadro 8: Contexto Institucional UFSC.....	54
Quadro 9: <i>Ranking</i> das universidades brasileiras.....	69
Quadro 10: Times Higher Education World University Rankings 2020.....	73
Quadro 11: Atores institucionais do ambiente de negócios.....	89
Quadro 12: Definição do Protocolo de Pesquisa.....	90
Quadro 13: Atividades e número de registros recuperados.....	91
Quadro 14: Definições de Universidade Empreendedora.....	98
Quadro 15: Universidade vista como uma torre de marfim.....	98
Quadro 16: Visão geral dos atores quanto aos principais desafios da universidade.....	101
Quadro 17: Atuação da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão.....	106
Quadro 18: Visão geral dos atores quanto às estruturas universitárias existentes.....	111
Quadro 19: Execução de projetos com docentes de departamentos diferentes.....	113
Quadro 20: Criação de empresas por jovens egressos da universidade.....	115
Quadro 21: Visão geral dos atores quanto ao processo de internacionalização.....	117
Quadro 22: Definição de normas regulamentadoras.....	120
Quadro 23: Contribuição governo para ambiente favorável ao empreendedor na universidade.....	122
Quadro 24: Programas educacionais - estímulo ao comportamento empreendedor.....	126
Quadro 25: Atitudes favoráveis ao empreendedorismo - da comunidade universitária.....	128
Quadro 26: Metodologias inovadoras - construção de ambiente favorável ao empreendedorismo.....	131
Quadro 27: Metodologias inovadoras para surgimento de empreendedores de sucesso.....	133
Quadro 28: Empreendedores de referência para formação da universidade empreendedora.....	134
Quadro 29: Gestores profissionais em uma universidade empreendedora.....	139
Quadro 30: Importância do capital intelectual para universidade empreendedora.....	140

Quadro 31: Base financiamento diversificada para universidade empreendedora.....	143
Quadro 32: Ações de empreendedorismo e projetos sociais filantrópicos.....	144
Quadro 33: Estruturas físicas para uma universidade empreendedora.....	150
Quadro 34: Escritório de inovação: oportunidades comerciais com iniciativa privada.....	152
Quadro 35: Reputação da universidade.....	154
Quadro 36: Estabelecimento de alianças - universidade empreendedora.....	156
Quadro 37: Visão geral dos atores - localização geográfica para universidade empreendedora. .....	159

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDES - Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior  
BSL - Busca Sistemática da Literatura  
CTC - Centro Tecnológico  
IES – Instituição de Ensino Superior  
LABeGIS – Laboratório de Gestão, Inovação e Sustentabilidade  
MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações  
MEC - Ministério da Educação  
OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
PNE - Plano Nacional de Educação  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PET - Programa de Educação Tutorial  
PROPG - Pró-Reitora de Pós-Graduação  
PPGTIC – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação  
Proext - Programa de Extensão Universitária  
RI Repositório Institucional  
RUF - Ranking Universitário da Folha  
SINOVA – Secretaria de Inovação  
iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis na UFSC.  
SI - Sistema de Inovação  
SSF – *Systematic Search Flow*  
TAE - Técnicos Administrativos em Educação  
THE - *Times Higher Education*  
UE – Universidade Empreendedora  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UR – Unidade de Registro  
US - *United States*  
VBR - Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	20
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>21</b>
1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PPGTIC) E À LINHA DE PESQUISA.....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 UNIVERSIDADE BRASILEIRA: MARCOS HISTÓRICOS .....	25
2.2 A UNIVERSIDADE BRASILEIRA DO SÉCULO XXI .....	28
2.3 ENSAIO SOBRE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E TERCEIRA MISSÃO ...	30
<b>2.3.1 A terceira missão das universidades: da torre de marfim à universidade empreendedora .....</b>	<b>30</b>
2.3.1.1 Terceira Missão como Fator Formal: a UFSC .....	35
<i>2.3.1.1.1 Principais áreas do PDI da UFSC.....</i>	<i>36</i>
<b>2.3.2 A universidade empreendedora .....</b>	<b>38</b>
2.3.2.1 Modelos teóricos de universidades empreendedoras .....	40
2.3.2.2 Fatores ambientais da universidade empreendedora: uma abordagem institucional .	46
<i>2.3.2.2.1 Estruturas organizacionais e de governança empreendedora.....</i>	<i>47</i>
<i>2.3.2.2.2 Medidas de apoio ao empreendedorismo.....</i>	<i>47</i>
<i>2.3.2.2.3 Educação Empreendedora .....</i>	<i>48</i>
<i>2.3.2.2.4 Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo .....</i>	<i>48</i>
<i>2.3.2.2.5 Metodologias de ensino empreendedoras .....</i>	<i>56</i>
<i>2.3.2.2.6 Modelos e sistemas de recompensa.....</i>	<i>56</i>
2.3.2.3 Fatores internos da universidade empreendedora: uma visão baseada em recursos ..	56
<i>2.3.2.3.1 Capital humano.....</i>	<i>57</i>

2.3.2.3.2	<i>Recursos financeiros</i>	57
2.3.2.3.3	<i>Recursos físicos</i>	58
2.3.2.3.4	<i>Recursos comerciais</i>	58
2.3.2.3.5	<i>Status e prestígio</i>	59
2.3.2.3.6	<i>Networking e aliança</i>	59
2.3.2.3.7	<i>Localização</i>	60
2.4	UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E TERCEIRA MISSÃO: VISÃO GERAL	60
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>81</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	81
3.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	87
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	89
3.4	BUSCA SISTEMÁTICA DA LITERATURA	90
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	95
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>97</b>
4.1	AMBIENTE EXTERNO	107
<b>4.1.1</b>	<b>Fatores formais</b>	<b>109</b>
4.1.1.1	Estruturas organizacionais e de governança empreendedora	109
4.1.1.2	Medidas de apoio ao empreendedorismo	120
4.1.1.3	Educação Empreendedora	125
<b>4.1.2</b>	<b>Fatores informais</b>	<b>127</b>
4.1.2.1	Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo	127
4.1.2.2	Metodologias de ensino empreendedoras	130
4.1.2.3	Modelos e sistemas de recompensa	135
4.2	AMBIENTE INTERNO	137
<b>4.2.1</b>	<b>Recursos</b>	<b>138</b>
4.2.1.1	Capital humano	138
4.2.1.2	Recursos financeiros	141
4.2.1.3	Recursos físicos	148



4.2.1.4 Recursos comerciais .....	151
<b>4.2.2 Capacidades .....</b>	<b>153</b>
4.2.2.1 <i>Status</i> e prestígio .....	153
4.2.2.2 <i>Networking</i> e alianças.....	155
4.2.2.3 Localização.....	158
4.3 ESTÍMULOS/ <i>DRIVERS</i> .....	160
4.4 BARREIRAS.....	161
4.5 FATORES DE SUCESSO .....	163
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>165</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICE A – Publicações coletadas e analisadas .....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE B – Lista dos 95 artigos que constituem o portfólio final.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário 1 .....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE D – Frequências Unidades de Registro .....</b>	<b>191</b>
<b>APÊNDICE E – PDI UFSC .....</b>	<b>200</b>
<b>APÊNDICE F – Questionário 2: Associação que congrega empresas de TI.....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE G – Questionário 2: Serviço de apoio a empreendedores .....</b>	<b>212</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em questão tem como cenário a sociedade do conhecimento, suas distorções, desafios, oportunidades e incertezas. É sob esta ótica, que as mais diversas organizações tiveram e têm, constantemente, o desafio de trabalhar modelos de negócio que outrora se mostravam inabaláveis, mas que, em uma sociedade horizontal, ficam à mercê das mais diversas fragilidades, as quais provocam a necessidade dessas organizações se reinventarem, por meio da criação e manutenção de vantagem competitiva (TRIERVEILER, 2015; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nessa conjuntura, a inovação ganha destaque, torna-se latente e desejada. Entretanto, na sociedade do conhecimento a inovação não é, simplesmente, a criação de um produto ou melhoria de desempenho de um processo, mas representa a mobilização do capital intelectual e tecnológico da organização para criação de valor para a sociedade, possibilitando uma posição de destaque, em mercados competitivos (TIDD; BESSANT, 2015).

O conhecimento e a inovação se tornaram um terceiro fator de produção, além do capital e do trabalho (O'SHEA et al., 2007). Ou seja, as universidades como instituições responsáveis pela conservação, produção, disseminação do conhecimento, assumem um papel de destaque, na medida em que têm sua vantagem competitiva atrelada ao fluxo contínuo de novos alunos e, por consequência, de novas ideias. Neste sentido, a tese da Tríplice Hélice, de Etzkowitz e Leydesdorff (1995), sustenta que a universidade deixa de ter um papel secundário, mesmo que relevante – de prover ensino e pesquisa, para assumir um papel primário, equivalente ao da indústria e do governo, como geradora de novos empreendimentos (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

Afinal, como instituições criadoras do conhecimento, as universidades estão mais próximas do processo de inovação, na medida em que adotam um formato empreendedor comum, transcendem e incorporam suas missões de ensino e pesquisa. Ou seja, a indústria é protagonista no setor produtivo e o governo na garantia das interações e intercâmbios estáveis. Contudo, a universidade tem sua vantagem competitiva no fluxo contínuo de seus alunos, que promovem um movimento constante de novas ideias; o que não é tarefa simples para outras instituições (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

De acordo com o U.S. Department of Commerce (2013), que recorre ao relatório sobre empreendedorismo da *McKinsey Global Institute*, existem três elementos que permitem que a inovação e o empreendedorismo se evidenciem, sendo que as universidades estão cada vez

mais envolvidas em cada um destes processos. Eles incluem: (1) o desenvolvimento de ecossistemas de inovação férteis, (2) a criação de uma cultura empreendedora e, (3) a disponibilidade de recursos financeiros sustentáveis para a formação de novos empreendimentos.

A construção de um ecossistema de inovação é crucial para o sucesso e qualidade da atividade empreendedora. A disponibilidade de uma base local forte é importante para o empreendedorismo, sustentada por um planejamento regional de desenvolvimento econômico. As universidades, naturalmente, são os atores centrais destas estratégias, na medida em que, em geral, são a principal fonte de inovação, da base de talentos e força de trabalho locais, assim como a conexão entre os diferentes atores para a construção de uma agenda comum (U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2013).

Mason e Brown (2014, p. 5) definem um ecossistema empreendedor como:

[...] um conjunto de atores empreendedores interconectados (potenciais e existentes), organizações empreendedoras (por exemplo, empresas, capitalistas de risco, business angels, bancos), instituições (universidades, agências do setor público, organismos financeiros) e processos empreendedores (por exemplo, nascimento de empresas, empresas de alto crescimento, empreendedores em série, grau de mentalidade empreendedora e inovadora nas empresas e níveis de ambição) que se unem formal e informalmente para conectar, mediar e governar o desempenho no ambiente empresarial local.

Guerrero et al. (2016) recorrem a Audretsch e Thurik (2004) para explicar que, em geral, o ecossistema empreendedor e de inovação surge em locais que possuem características e ativos específicos. Compreende uma transformação do pensamento econômico tradicional das empresas e dos mercados para um novo pensamento, que mobilize diferentes atores da sociedade, dos mercados e das organizações. Assim sendo, ecossistemas bem-sucedidos surgiram a partir de um conjunto de situações específicas pré-existentes, assim como de situações que foram acrescentadas posteriormente; ou seja, essa construção não pode ser criada ou replicada artificialmente, colocam Etzkowitz e Zhou (2017), mas depende de um conjunto de condições naturais e sociais específicas de cada região.

Atualmente, a universidade enfrenta diversos desafios, dentre eles, o questionamento de seu papel e de suas ações, além do ensino, ou seja, sua capacidade de aproximação junto à comunidade, em termos de pesquisa e de extensão<sup>1</sup>, a qual apresenta duas vertentes: sua

---

<sup>1</sup> Na América Latina, as atividades de extensão são frequentemente relacionadas a projetos sociais que visam atender grupos vulneráveis. Neste sentido, há uma corrente contrária ao envolvimento da universidade com as demandas do setor produtivo. Contudo, o conceito de extensão está altamente relacionado à terceira missão e ambos devem primar pela transferência de conhecimento à sociedade. Aqui, há a possibilidade de

natureza social, ligada ao atendimento de comunidades socioeconomicamente vulneráveis e, a extensão vista pela ótica da terceira missão, com natureza econômica via o fomento da inovação e do empreendedorismo para o alcance do mercado. Afinal, no contexto brasileiro, a indissociabilidade do tripé ensino-pesquisa-extensão constitui o eixo fundamental da universidade e reflete a qualidade do trabalho acadêmico, o que contribui para a aproximação entre universidade e sociedade.

O questionamento do que seria esta aproximação entre universidade e sociedade é representado pela expressão “Torre de Marfim”, que a partir do século XIX tem sido utilizada para designar um ambiente de busca intelectual desconectado do pragmatismo e das preocupações práticas da vida cotidiana (SHAPIN, 2012).

De acordo com Shapin (2012, p. 14):

A noção da Torre de Marfim tornou-se parte dos vocabulários culturais dos séculos XX e XXI, especialmente nas décadas de 1930 e 1940, nas quais se tornou um termo comum associado às universidades e às características da ciência como uma forma de criticar práticas e instituições consideradas 'irrelevantes' (p. 1). Na segunda parte do século XX, tornou-se natural pensar na Torre de Marfim como a universidade ou, pelo menos, como uma versão do que ela poderia ser [...], a conotação da universidade como instituição defeituosa, necessitando correção e reforma [*Tradução Livre*].

No contexto universitário, tem-se a importante publicação de Derek Bok, ex-diretor da universidade de Harvard, intitulada “Beyond the Ivory Tower Social Responsibilities of the Modern University”, que evidenciou o debate da universidade sob a ótica da “torre de marfim. Nele, Bok (1982) buscou investigar as questões éticas e sociais, que as universidades modernas enfrentam atualmente, além de sugerir abordagens que permitam que as instituições atuem junto à sociedade e continuem sua missão principal de ensino e pesquisa.

Tradicionalmente, a universidade foi concebida como um ambiente de ensino e pesquisa, que orbita em uma esfera intelectual: uma Torre de Marfim, isolada da sociedade. Essa discussão é revisitada por Etzkowitz et al. (2000) em seu artigo, “The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm”.

O papel da universidade vai além da função de ensino, considerada como sua primeira missão, tornando-se uma Universidade Empreendedora (UE), que busca alcançar a pesquisa e

a sociedade, tanto pelo surgimento da inovação quanto pelo seu papel de protagonista do desenvolvimento econômico e social (AUDY, 2017).

De forma complementar, Etzkowitz (2017) estabelece duas revoluções, a primeira marca a legitimação das atividades de pesquisa e a segunda destaca um cenário em que a academia é incentivada a desempenhar uma função criativa para o desenvolvimento econômico e social, atividades características de uma universidade realmente empreendedora!

Segundo Audy (2017), os impactos da segunda revolução são expressivos para as universidades, uma vez que estabelecem desafios e oportunidades, requisitando novas formas e posicionamento nas interações com outros atores da sociedade. Assim, o rearranjo de estruturas acadêmicas é fundamental para a promoção de uma resposta coerente, de acordo com as demandas dessa nova realidade. Assim sendo, a preservação do núcleo organizacional, dos valores e do marco referencial da instituição, são tarefas importantes, visto que contribuem para o direcionamento de estratégias (deliberadas ou emergentes), durante o processo de planejamento institucional.

Na América Latina, as atividades de extensão são frequentemente relacionadas a projetos sociais que visam atender grupos vulneráveis. Neste sentido, há uma corrente contrária ao envolvimento da universidade com as demandas do setor produtivo. Contudo, o conceito de extensão está altamente relacionado à terceira missão e ambos devem primar pela transferência de conhecimento à sociedade. Aqui, há a possibilidade de consolidar estudos sobre as relações da terceira missão com as atividades de extensão, apropriados à realidade brasileira (GIMENEZ; BONACELLI, 2018).

No contexto universitário brasileiro, existem iniciativas que tentam promover a aproximação das universidades junto à comunidade. Dentre elas, o ato de curricularizar a extensão tem se mostrado como alternativa na direção de melhores resultados. Dentre as estratégias previstas pelo Plano Nacional de Educação – PNE (BRASIL, Lei 13.005, 2014), estão o acréscimo de atividades complementares, como os projetos de extensão, que no âmbito do Ministério da Educação (MEC) e do Programa de Extensão Universitária – PROEXT, buscam contribuir para o fomento de atividades de inclusão social, por meio da implementação de políticas públicas via programas e projetos de extensão.

Outra iniciativa recente, refere-se ao Programa Future-se, que é um projeto de lei do MEC lançado em 2019. De acordo com o MEC, por meio de parcerias desenvolvidas com organizações sociais, as ações do Future-se buscam o fortalecimento da autonomia administrativa, financeira e da gestão das universidades e institutos federais. O programa se divide em três eixos: (1) Gestão, Governança e Empreendedorismo, (2) Pesquisa e Inovação e

(3) Internacionalização (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020). Contudo, o grande receio da comunidade universitária é que este programa seja utilizado como um pretexto para auxiliar o desmonte das IES públicas, o qual de forma progressiva tiraria o básico, deixando as instituições a mercê da relação com o mercado (capital), ou seja, uma máscara para a privatização.

Discussões como esta são válidas e, devem, estar presentes nas agendas universitárias, na medida em que a universidade não pode ficar presa aos seus “muros”, enclausurada em uma “torre de marfim”, com foco restrito no ensino; afinal, é inerente a ela gerar inovação em um ciclo virtuoso, ao passo que estimula a geração de conhecimento e inovação, gera um ambiente que a pressiona a ser inovadora.

Este movimento a revigora e impõe desde novas maneiras de executar o processo de ensino e aprendizagem, com a adoção de metodologias ativas, até pesquisas que geram novas aplicações para o mercado bem como projetos que se estendem para a comunidade, trazendo inúmeros benefícios. Contudo, há se se refletir se tal “avanço” não se constitui em nova roupagem para sucateamento das universidades públicas.

Portanto, esta dissertação tem como título – Universidade empreendedora: da torre de marfim à terceira missão, justamente buscando identificar os elementos que constituem uma universidade empreendedora, sob a luz da literatura e de atores-chave, deste ambiente institucional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na medida em que a sociedade se torna mais baseada no conhecimento, as características das organizações e dos ambientes, são transformados e se tornam mais intensivos em conhecimento. Os problemas que se evidenciam são mais complexos e o ambiente é incerto; portanto, a sociedade passa a esperar mais das universidades no que se refere às contribuições para o desenvolvimento econômico e social (AUDY, 2006).

As demandas que agora se instalam, colocam-se de maneira mais abrangente e rápida do que as instituições conseguem lidar, o que Burton R. Clark denomina como “tese do desequilíbrio” entre demanda e resposta, na relação entre ambiente-universidade (CLARK, 1998).

O conceito de universidade empreendedora se evidencia como uma resposta para essas novas demandas da sociedade. A busca por um modelo de universidade mais flexível e adaptável às mudanças é um desafio enfrentado por muitas instituições (AUDY, 2006).

Diante disso, se propõe a seguinte pergunta de pesquisa: **“Quais os elementos que apresentam as condições de tornar a universidade uma organização empreendedora?”**.

## 1.2 OBJETIVOS

Para melhor nortear a pesquisa é fundamental a definição do objetivo geral e específicos, conforme dispostos nas seções seguintes.

### 1.2.1 Objetivo Geral

No contexto brasileiro, uma universidade é constituída de ensino, pesquisa e extensão. Sendo que, o princípio da indissociabilidade desta tríade reflete a qualidade do trabalho acadêmico, que favorece a aproximação entre universidade e sociedade. A sua concretização supõe a realização de projetos coletivos de trabalho, que se referenciem no planejamento das ações institucionais e na avaliação, que considere o interesse da maioria da sociedade (ANDES, 2003).

Henry Etzkowitz coloca que o papel da universidade compreende uma terceira missão para o desenvolvimento econômico e social regional, em que os elementos do antigo modelo são retidos e transformados como parte de uma nova síntese, a universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2017). A terceira missão, de acordo com Wang et al. (2013, p. 2) compreende todas as “atividades relacionadas à geração, transferência, uso e exploração de conhecimento e outros recursos desenvolvidos dentro de universidades onde a aplicação final é em ambientes não acadêmicos”.

Assim, as instituições de ensino superior são instigadas, cada vez mais, a estender e fortalecer suas ações para além de seus muros, levando em conta os potenciais impactos que essas atividades podem estimular – seja na comunidade, nas empresas, nos governos e sobre as organizações e instituições de seu entorno (GIMENEZ; BONACELLI 2018).

Diante disso, esta dissertação tem como objetivo geral: **“Analisar os elementos que apresentam a condição de tornar a universidade uma organização empreendedora”**.



Afinal, conforme o documento do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES)<sup>2</sup> (2013, p. 17):

A universidade pública é uma das instâncias onde deve ocorrer, de forma integrada, a formação profissional e a reflexão crítica sobre a sociedade, assim como a produção do conhecimento, o desenvolvimento e a democratização do saber crítico em todas as áreas da atividade humana. Suas funções básicas, o ensino, a pesquisa e a extensão, devem ser desenvolvidas de forma equilibrada, articulada e interdisciplinar.

Neste sentido, Gimenez e Bonacelli (2018) acreditam que a terceira missão é multifacetada, com dimensões econômicas e sociais e, portanto, o conceito de terceira missão está, cada vez mais, conectado com a definição de extensão; assim, ambos os conceitos devem conduzir à transferência de conhecimento para a sociedade.

Diante deste objetivo geral, formulou-se os seguintes objetivos específicos:

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a produção científica sobre universidade empreendedora;
- Analisar os elementos e atores envolvidos no ambiente institucional para a construção de uma universidade empreendedora;
- Identificar barreiras e drivers para constituição de uma universidade empreendedora;
- Adaptar, por meio de um *framework* teórico, os elementos que apresentam a condição de tornar a universidade uma organização empreendedora;
- Propor oportunidades para trabalhos futuros sobre a temática universidade empreendedora.

---

2 O Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN) é um sindicato brasileiro, com sede em Brasília (DF) e seções sindicais nos locais de trabalho, que representa professores de ensino superior e ensino básico, técnico e tecnológico no país. O ANDES-SN é filiado à Central Sindical e Popular Conlutas (CSP-Conlutas). Um de seus compromissos é lutar pela educação pública de qualidade, pela valorização do trabalho docente e pela autonomia das instituições públicas de ensino superior. Disponível em: <http://portal.andes.org.br/imprensa/manual/site/menu/historia.html> Acesso em jan. 2020.

### 1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PPGTIC) E À LINHA DE PESQUISA

O tema desta pesquisa está centrado na terceira missão da universidade, caracterizada por suas atividades de inovação e empreendedorismo, que ultrapassam sua visão tradicional de ensino, alcançando a sociedade e o mercado. Assim, esta dissertação é aderente à área de concentração Tecnologia e Inovação, no âmbito da linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação.

A aderência ao PPGTIC é evidente, em termos de se tratar de uma inovação no modelo de “negócio”, ou seja: buscar-se-á analisar o relacionamento dos elementos que apresentam a condição de tornar a Universidade uma “organização empreendedora”. Sendo assim, a inovação não será tratada apenas em relação a um produto tangível, a uma nova aplicação, a inovações em processos de manufatura; mas sim, atrelada aos serviços que uma instituição de ensino desse porte pode impactar a sociedade, a comunidade local. Para tanto, a compreensão de seus processos internos, seu funcionamento, é fundamental. Neste sentido, essas “engrenagens” podem se tornar os elementos com potencial de tornar a universidade, uma organização empreendedora.

Com base na Busca Sistemática da Literatura (BSL) efetuada, pretende-se verificar trabalhos que possam estar ligados ao assunto aqui tratado. Para tanto, o monitoramento das bases de dados será contínuo, no decorrer dos dois anos de desenvolvimento desta dissertação.

Destaca-se que, a temática está relacionada aos interesses de pesquisa desenvolvidos no LABeGIS – Laboratório de Gestão, Inovação e Sustentabilidade, ligado ao PPGTIC e à linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação, coordenado pela professora, orientadora desta dissertação.

Com relação aos trabalhos já desenvolvidos com a temática “universidade empreendedora”, não foi localizada nenhuma dissertação junto ao PPGTIC, que relacionasse o assunto “universidade empreendedora” com a “terceira missão”. Cabe destacar que o programa é relativamente novo, tendo sido fundado em junho de 2014.

Em relação às temáticas mais abrangentes e que trabalharam com assuntos similares ou correlatos, cabe destaque para os estudos:

- Vargas (2016), que teve como objetivo, analisar a capacidade tecnológica inovadora em empresas do setor de desenvolvimento de software do sul de Santa Catarina.

- D'avila (2016), que teve como objetivo, identificar quais são os fatores que influenciam o desenvolvimento de inovação baseada no conhecimento sob a luz da teoria da Tríplice Hélice.

Contudo, fez-se uma busca no repositório UFSC analisando o âmbito desta universidade, não somente restrito a dissertações. Obteve-se assim, a partir dos descritores “Universidade Empreendedora” e “Terceira missão”, neste repositório (<https://repositorio.ufsc.br>), 10 (dez) registros, de trabalhos científicos, conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Aderência desta dissertação a trabalhos do repositório UFSC.

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
1. Análise da transferência de tecnologia em universidades públicas	NUNES, Manuela Perleberg	2018	Dissertação, Pós-Graduação em Administração, UFSC, Fpolis.
2. A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras	MELO, Pedro Antônio de	2002	Tese, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Fpolis
3. Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina o Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras	MELO, Michelle Bianchini de	2014	Dissertação, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Fpolis
4. Fatores que influenciam o desenvolvimento de inovação sob a luz da teoria da Tríplice e Hélice	D'AVILA, Jones Costa	2016	Dissertação, Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação, UFSC, Araranguá
5. A inovação e o empreendedorismo na Universidade: um <i>framework</i> conceitual sistêmico para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional	SCHMITZ, Ademar	2017	Tese, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Fpolis
6. Marco jurídico-institucional para a gestão de transferência de tecnologia e conhecimentos para os núcleos de inovação tecnológica: estudo de caso da Universidade do Estado de Santa Catarina e Universidade do Estado de Mato Grosso	ALBINO, Jaqueline da Silva	2016	Tese, Pós-Graduação em Direito, UFSC, Fpolis
7. Parcerias entre instituições de ensino e pesquisa, estado e a iniciativa privada e a geração de inovações tecnológicas: um estudo de caso da INTEC	WEISE, Márcia Regina	2002	Dissertação, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Fpolis
8. Universidade empreendedora	ROTHENBÜHLER, Renata	2000	Dissertação, Centro Tecnológico, UFSC, Fpolis

9. Universidade empreendedora: propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina	SANTOS, Bruna Luiza	2017	Dissertação, Pós-Graduação em Administração Universitária, UFSC, Fpolis
10. Universidade empreendedora: a relação entre a Universidade Federal de Santa Catarina e o Sapiens Parque	OTANI, Nilo	2008	Tese, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Fpolis

Fonte: RI UFSC < <https://repositorio.ufsc.br/> > (2020).

Destes estudos, constantes no RI UFSC, 6 (seis) são dissertações e 4 (quatro), teses.

A partir deste levantamento, percebeu-se que o trabalho de Schmitz (2017), que teve como objetivo: Propor um *framework* conceitual sistêmico de inovação e empreendedorismo para a Universidade para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional, considerou as duas temáticas abordadas nesta dissertação: universidade empreendedora e terceira missão e, portanto, é considerado como uma referência.

Em termos de estruturação, tem-se: (1) Fundamentação teórica, com a apresentação dos principais construtos teóricos, oriundos da Busca Sistemática de Literatura; (2) Procedimentos metodológicos; (3) Resultados e discussão, tópico este que congrega a apresentação individual de cada dimensão do *framework* teórico, dividido em ambiente externo e interno e, ainda, os principais estímulos, barreiras e fatores de sucesso para uma universidade ser empreendedora; e (4) Conclusões.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção fornece o embasamento teórico da dissertação abordando, desde o panorama atual das principais publicações sobre a temática universidade empreendedora e terceira missão publicados em bases de dados internacionais, assim como os principais autores e, ainda, uma síntese das principais definições. Cabe destacar que, na medida em que o método utilizado foi uma Busca Sistemática da Literatura, a fundamentação teórica é resultado deste levantamento de literatura.

De forma complementar, as produções dos autores brasileiros, neste contingente de trabalhos, também foram consideradas para análise, ainda que, alguns não estejam no portfólio final de artigos.

Antes de apresentar a BSL sobre universidade empreendedora e terceira missão, optou-se por abordar o desenvolvimento da universidade no Brasil, em que o conhecimento das origens em que esta instituição surgiu é fundamental para compreender sua trajetória e seu estado atual, buscando refletir sobre seu legado.

### 2.1 UNIVERSIDADE BRASILEIRA: MARCOS HISTÓRICOS

No Brasil, a fundação da primeira universidade aconteceu de forma tardia, os colonizadores portugueses resistiam em criar universidades em suas colônias, por entenderem que os filhos das classes mais abastadas deveriam continuar seus estudos na Universidade de Coimbra (CUNHA, 1980; MARTINS, 1990; FÁVERO, 2006); até 1900, as elites precisavam desenvolver seus estudos em universidades europeias, diferentemente da colonização espanhola nas Américas, que já no período de independência do Brasil, haviam fundado cerca de 30 (trinta) universidades em suas colônias (PINTO, MOTTER Junior, 2012).

Conforme Humerez e Jankevicius (2015), a Universidade de Coimbra foi considerada a “primeira universidade” brasileira e, nela, durante os primeiros três séculos de história, se graduaram mais de 2500 jovens nascidos no Brasil. Entre os cursos, tem-se: Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia.

Várias iniciativas para a criação de universidades foram impedidas pela Coroa Portuguesa, como por exemplo, os jesuítas, que tentaram criar uma universidade, ainda no século XVI (FÁVERO, 2006). Eles foram responsáveis, pela criação de diversos colégios e seminários, com a presença de atividades teatrais realizadas em língua Tupi; e hospitais, como

a Santa Casa do Rio de Janeiro, fundada em 1582. Entretanto, os colonizadores portugueses notadamente demonstravam menor preocupação que seus pares – Espanha, Inglaterra e França, em relação às questões culturais em suas colônias, o que se reflete, naturalmente, na criação das universidades (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015).

A centralização do ensino superior, representado, principalmente, pela figura da Universidade de Coimbra, explica este atraso, na medida em que era conveniente para a Coroa Portuguesa a manutenção deste controle, influenciando a formação das elites culturais da colônia brasileira e, portanto, garantindo o alinhamento de suas ideologias (MARTINS, 1990, MENDONÇA, 2000; FÁVERO, 2006).

Apenas em 1808, com a vinda da Família Real Portuguesa ao Brasil, é que aconteceram as primeiras iniciativas culturais, com a criação de Faculdades.

Diferentemente das universidades europeias, anglo-saxônicas e outras latino-americanas, as instituições brasileiras somente deslancharam a partir do século XX. Ainda que, no ano de 1808, com a vinda da Família Real ao Brasil, tenham sido criadas algumas escolas profissionais de forma isolada – como por exemplo: Cirurgia, Belas-Artes, Direito e Academias Militares, não existia nestes cursos o conceito de universidade. Ao final da primeira metade do século XX, estes cursos foram aglutinados e reorganizados sob a forma de universidades. Além disso, na década de 1960, o Ensino Superior se expande e, com a consolidação neste mesmo período da Lei de Bases e Diretrizes, a perspectiva do que seria à universidade integrada se amplia de modo a atender as demandas sociais decorrentes da época (TEIXEIRA, 1989)

A partir de 1900, tem-se a referência histórica das universidades brasileiras, tendo como marco 1915, com a Reforma Carlos Maximiliano, por meio do Decreto nº 11.530, que trata sobre a instituição de uma universidade para, em 1920, executá-la por meio do Decreto nº 14.343 e, enfim, instituir a Universidade do Rio de Janeiro (URJ) (FÁVERO, 2006).

Humerez e Jankevicius (2015) destacam os seguintes marcos no século XX, a saber:

- Centralização de Faculdades isoladas, com a criação das primeiras Universidades no Brasil.
  - 1909 Universidade da Amazônia/Manaus;
  - 1912 Universidade Federal do Paraná/Curitiba;
  - 1920 Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro/RJ.

Com Faculdades e Universidades implantadas no país e a geração de recursos humanos próprios, estas instituições foram expandidas para todo o território nacional.

- 1934 – criada a USP, São Paulo/SP, primeira Universidade moderna brasileira, baseada no tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, que importou boa parte de seu corpo docente.

Apesar do Brasil ter sido o último país americano a criar uma Universidade, os eventos proporcionados pela Segunda Guerra Mundial mostraram claramente, com a bomba nuclear, a importância de conhecimentos científicos para o desenvolvimento e segurança do Brasil.

- 1948 - criada a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC.
- 1951 - criado o Conselho Nacional de Pesquisas – CNPq, com a função de coordenar o desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, responsável pela formação de docentes e pesquisadores.

As atividades de pesquisa foram formalizadas e financiadas em programas específicos, buscando o desenvolvimento científico e tecnológico do país, com a construção de grupos de pesquisa, estruturados a partir de cursos formais de pós-graduação *stricto-sensu* pela CAPES.

- 1961 - criada a segunda Universidade moderna no Brasil, Universidade de Brasília – UnB.
- Em 1965 - o início da regulamentação da Pós-graduação pela CAPES, aprovando 27 cursos de mestrado e 11, de doutorado.

Dessa forma, há pouco mais de 60 anos, ou seja, a partir da segunda metade do século XX, as atividades de pesquisa foram formalizadas e a Pós-Graduação se iniciou a cerca de 50 anos atrás.

Em 1976, o Brasil contava com 673 cursos de mestrado e doutorado; em 2006 eram 3.632 (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015). Atualmente, segundo dados da CAPES (2019), existem 7.042 cursos de mestrado e doutorado reconhecidos no Brasil.

## 2.2 A UNIVERSIDADE BRASILEIRA DO SÉCULO XXI

Com a disponibilidade, pelas universidades brasileiras, do principal recurso, docentes qualificados, o Ensino Superior pode ser ampliado, com a criação de cursos de graduação, em diversas áreas do conhecimento. Expansão possível a partir da Constituição de 1988, que permitiu a abertura do ensino à iniciativa privada, com normas gerais delimitadas na Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Nacional – LDB (Lei 9.394 de 1996), mudando o entendimento da educação no Brasil e implantando a legislação de Avaliação, Regulação e Supervisão do Ensino, que surgiram no século XXI (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2015).

No Brasil, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2012)<sup>3</sup>, houve o registro de uma taxa de escolaridade bruta no ensino de 28,7% e a taxa de escolarização líquida (% de pessoas de 18-24 anos matriculados no Ensino Superior em relação à população desta mesma faixa) de 15,1%. O atual Plano Nacional de Educação (PNE) prevê, em sua meta 12, aumentar a taxa bruta das novas matrículas para 50% e a líquida para 33% e, além disso, aumentar para, pelo menos, 40% das novas matrículas no Ensino Público, que atualmente é de 27% e 73%, no ensino privado.

A quantidade de estudantes universitários matriculados, mundialmente, apresentou um crescimento significativo entre 2000 e 2014, de 100 milhões para 207 milhões (ONU, 2017)<sup>4</sup>. No contexto brasileiro, tem-se 6,5 milhões de universitários, sendo que 6,3 milhões estão em cursos de graduação e 173 mil na pós-graduação (MEC, 2010)<sup>5</sup>. O avanço da universidade implica em maiores gastos ao governo e, conseqüentemente, intensa cobrança por benefícios à sociedade.

Dados do Censo da Educação Superior (2017)<sup>6</sup> mostraram que houve queda na quantidade de matrículas em graduações presenciais no Brasil. A rede de ensino privada perdeu 0,8% de seus estudantes nessa modalidade – cerca de 160 mil alunos ao ano, que é reflexo da redução de programas de incentivo à educação, como o Programa Universidade Para Todos (ProUni) e o Financiamento Estudantil (Fies), iniciados na década passada. Além disso, a crise

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano>

<sup>4</sup> Disponível em: <https://nacoesunidas.org/numero-de-universitarios-dobrou-no-mundo-entre-2000-e-2014-diz-unesco/>

<sup>5</sup> Censo da Educação Superior (2010). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32044-censo-da-educacao-superior>

<sup>6</sup> Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2018/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2017-notas\\_estatisticas2.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf).



econômica foi outro fator que contribuiu para a diminuição no número de alunos do ensino superior.

Segundo o Censo da Educação Superior (2018)<sup>7</sup>:

- Em 2018, dos 3,4 milhões de alunos, que ingressaram em cursos de educação superior de graduação, 83,1% foram em instituições privadas.
- O aumento significativo dos cursos na modalidade a distância sustentou o aumento do número de ingressantes em 2018, o que compensou a queda registrada nos cursos presenciais.
- O número de alunos matriculados na educação superior (graduação e sequencial) continua crescendo e atingiu a marca de 8,45 milhões de estudantes em 2018.
- O número de alunos na rede privada em 2018 continua o ritmo de crescimento.
- O número de estudantes na modalidade a distância continua crescendo e atingiu mais de 2 milhões em 2018, representando 24,3% do total de matrículas de graduação.
- O número de matriculados em licenciatura nos cursos a distância (50,2%) superou o número de estudantes nos cursos presenciais (49,8%).

Além disso, a diminuição de investimento governamental (ENSINO SUPERIOR, 2015) se coloca como um grande desafio a ser superado pelas Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as públicas, visando a manutenção de diferentes fontes de financiamento para custear as despesas crescentes.

A esse respeito, os cortes no orçamento de pesquisa figuram como grande ameaça ao progresso da ciência no Brasil (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019)<sup>8</sup>, ao passo que, mais de 90% da pesquisa científica brasileira é realizada em IES públicas, que dependem do financiamento do MEC e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

---

<sup>7</sup> Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2018-notas\\_estatisticas.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf)

<sup>8</sup> FOLHA DE SÃO PAULO. **Cortes no orçamento ameaçam o progresso da ciência brasileira**. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2019/09/cortes-no-orcamento-ameacam-o-progresso-da-ciencia-brasileira.shtml>. Acesso em jan. 2020.

## 2.3 ENSAIO SOBRE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E TERCEIRA MISSÃO

A análise da literatura teve o objetivo de abordar características de interesse relativas à temática universidade empreendedora e terceira missão nos artigos do portfólio, definições, tipologias, características, dentre outras contribuições teóricas para entendimento do assunto em estudo.

### 2.3.1 A terceira missão das universidades: da torre de marfim à universidade empreendedora

A evidenciação do paradigma empreendedor decorre do desenvolvimento interno e de interferências externas nas estruturas acadêmicas relativas ao surgimento da inovação “baseada no conhecimento”. O empreendedorismo tem o objetivo de contribuir para o desempenho econômico regional e nacional, possibilitando ganho financeiro para a universidade e seus professores. Contudo, muitos acreditam que a integridade da universidade pode ser ameaçada e, portanto, que o empreendedorismo deve ser “encapsulado” em grupos especiais, temendo que a capacidade crítica da sociedade seja desvirtuada por uma universidade movida pelo intenso interesse pecuniário (ETZKOWITZ et al., 2000).

Por muito tempo, as universidades em todo o mundo, não estiveram conectadas com a comunidade em seu entorno – caracterizando a noção da universidade vista como uma “torre de marfim”, onde alunos e professores operam em uma bolha protetora. Recentemente, diversos eventos contribuíram para a mudança dessa visão, dentre eles:

- (1) A alteração da percepção da comunidade acadêmica em relação ao meio em que residiam, a noção de pertencimento, de que suas responsabilidades iam além dos serviços prestados à universidade e, portanto, tinham o compromisso de atendê-las.
- (2) O reconhecimento, pelos membros da comunidade, do capital humano e dos recursos que residiam nas universidades, que começaram a ser mais solicitados.
- (3) A formação de parcerias entre universidade e empresas, professores e departamentos, em diversos projetos voltados ao desenvolvimento econômico. Esses eventos e, mais significativamente, as inseguranças financeiras e econômicas, contribuem para o surgimento da chamada terceira missão das universidades (RUBENS et al., 2017).

A definição de universidade empreendedora prevê alteração na estrutura e função destas instituições, com acréscimo do desenvolvimento econômico junto à pesquisa e ao ensino, como missões acadêmicas. Este ativo envolvimento no desenvolvimento econômico, estimula a inovação e o empreendedorismo, além de questionar o modo de realizar as missões de ensino e pesquisa (ETZKOWITZ et al., 2000).

O empreendedorismo não pode ser decidido apenas de cima para baixo, mas evolui de baixo para cima. Com efeito, não se está lidando apenas com o empreendedorismo, mas com o intraempreendedorismo, que é cada vez mais reconhecido como pré-requisito para grandes organizações se tornarem empreendedoras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A universidade empreendedora é resultado de uma próxima etapa no aprimoramento de uma instituição única, uma terceira missão para o desenvolvimento econômico, social e regional (ETZKOWITZ, 2013), em que o modelo tradicional universitário, denominado “Torre de marfim” (*Ivory Tower*)<sup>9</sup> é substituído e incorporado por um modelo mais significativo: a universidade empreendedora (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

A evolução das missões da universidade, podem ser verificadas na Figura 1.

Figura 1: Revoluções Acadêmicas.



Fonte: Do autor.

Para compreender a terceira missão das universidades é necessário abordar as revoluções acadêmicas (Figura 1), que são anteriores aquele conceito e contribuíram para novas atividades junto à missão nuclear destas instituições: o ensino. Sendo assim, tem-se:

<sup>9</sup> Ivory Tower ou Torre de Marfim - Uma condição ou lugar, como academia, considerada isolada ou retirada dos assuntos práticos da sociedade.

- O Ensino é tido como a 1ª missão da Universidade, centrada na conservação e transmissão de conhecimentos. A 1ª. Revolução Acadêmica legitimou as atividades de Pesquisa como a segunda missão da Universidade, que passa a criar conhecimentos;
- A 2ª. Revolução Acadêmica é responsável pela incorporação da terceira missão da Universidade: inovação e empreendedorismo. A academia é instigada a conduzir uma função criativa para o desenvolvimento econômico e social, que é inerente a uma universidade realmente empreendedora!

Para Audy (2017), os impactos da segunda revolução acadêmica são significativos para as universidades, gerando novos desafios e oportunidades, o que exige um repensar profundo. Neste novo contexto, as instituições são estimuladas a encontrar novas formas e posicionamento nas relações com os outros atores da sociedade. “Isso gera a necessidade de novas relações entre ensino, pesquisa e inovação no interno da instituição, novas relações com as empresas, novas relações com os governos (locais, regionais e nacionais)” (p. 7).

A alteração na missão requisita uma nova formatação das estruturas acadêmicas, essenciais para proporcionar uma resposta adequada para esta nova realidade. O nível dessa mudança suscita uma revisão dos impactos na visão de futuro e na estrutura organizacional da universidade, assim como no seu relacionamento com a sociedade. Contudo, a preservação do núcleo organizacional, dos valores e do marco referencial da instituição é fundamental, sendo aspecto importante para a formulação das novas estratégias e durante o processo de planejamento institucional (AUDY, 2017).

Para Gimenez e Bonacelli (2018), apesar do entendimento de que o papel da universidade tenha evoluído, para além do ensino e da pesquisa, a visão de terceira missão ainda gera muitas discussões, sejam elas de natureza conceitual ou dos tipos de atividades e relacionamentos compreendidos. Afinal, a terceira missão é frequentemente relacionada às atividades de capitalização do conhecimento, empreendedorismo, inovação e transferência de tecnologia, que se aproximam do modelo norte-americano. Contudo, as atividades que não compreendem estes relacionamentos, embora também envolvam a aproximação da academia com a sociedade, são associadas às atividades de extensão.

Ou seja, na América Latina, em geral, as atividades de extensão têm uma conotação diferente, mais relacionada aquelas atividades de natureza social, direcionado a grupos desfavorecidos e, embora existam correntes contrárias ao envolvimento da universidade com as demandas do setor produtivo, o conceito de extensão, cada vez mais, está conectado ao da

terceira missão. Assim, ambos os conceitos devem conduzir à transferência de conhecimento para a sociedade.

Conceituada em termos amplos ou restritos, a terceira missão está relacionada com tudo aquilo que não é ensino e a pesquisa tradicional, ou seja, refere-se a sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico, tradicionalmente definido como “serviço à comunidade” e “extensão” (SAM; van der SIJDE, 2014).

Amaral, Ferreira e Teodoro (2011) recorrem a Etzkowitz e Zhou (2009) para destacar que, diante deste novo papel na emergente sociedade do conhecimento, a universidade deve: (1) ser um repositório de pesquisa com potencial comercial; (2) ter tradição na geração de *startups*; (3) possuir um espírito empreendedor; (4) possuir políticas relativas à propriedade intelectual; (5) compartilhar lucros e mediar conflitos de interesse; e (6) ter uma participação ativa na constituição das estratégias de inovação regional. Afinal, na medida em que dissemina conhecimento, as universidades contribuem para o desenvolvimento regional, por meio da capitalização de conhecimento e constituição de novas empresas, recursos humanos e novas ideias.

É cada vez mais aceito que as universidades devam estreitar suas relações com a sociedade, adquirindo maior visibilidade pela prestação de serviços, fomento do empreendedorismo e da inovação e, atuando de maneira ativa para o desenvolvimento socioeconômico local e regional. Elas são instigadas, a estender e fortalecer suas ações para além de seus muros, considerando os potenciais impactos que essas atividades possam estimular – seja na comunidade, nas empresas, nos governos e sobre as organizações e instituições de seu entorno (GIMENEZ; BONACELLI 2018).

Imperatore, Pedde e Imperatore (2015), defendem a aproximação da universidade com a sociedade em geral por meio da resolução de problemas reais, contribui para ressignificação do currículo, de forma mais conectada, pela quadriade extensão-pesquisa-ensino-gestão.

Afinal, a terceira missão “é multifacetada com dimensões **econômicas** – como a transferência de conhecimento e tecnologias, por meio de licenças e contratos com a indústria; e dimensões **sociais** – como a participação na vida social e cultural” (SCHOEN; THÈVES, 2006; INZELT et al., 2006).

Reside aí, uma oportunidade para consolidação de estudos orientados para a melhor construção do conceito de terceira missão e extensão, com vistas a apresentar uma visão atualizada e adequada para com às demandas e especificidades brasileiras.

Assim sendo, as principais definições de terceira missão podem ser verificadas no Quadro 2.

Quadro 2: Definições de terceira missão.

<b>Definição</b>	<b>Autor (es)</b>
Atividades relacionadas à geração, uso, aplicação e exploração de conhecimento e outras capacidades da universidade fora dos ambientes acadêmicos.	Molas-Gallart e Castro-Martinez (2007, p. 1)
Atividades mais econômicas no sentido da comercialização do conhecimento.	Guenther e Wagner (2008, p. 2)
Tudo o que não é ensino e pesquisa tradicional.	Nelles e Vorley (2010, p. 2)
Atividades voltadas para a transferência de conhecimento, criando vínculos com a indústria e comercializando pesquisa e ensino universitário.	Shore e Mclauchlan (2012, p. 1)
Uma terceira missão para o desenvolvimento econômico, social e regional, na qual elementos do antigo modelo são retidos e transformados como parte de uma nova síntese, a universidade empreendedora.	Etzkowitz (2013, p. 2)
Abrange todas as atividades relacionadas à geração, transferência, uso e exploração de conhecimento e outros recursos desenvolvidos dentro de universidades em que a aplicação final é em ambientes não acadêmicos.	Wang et al. (2013, p. 2)
Todas as atividades institucionais, excluindo o ensino e a pesquisa tradicionais.	Sam e van der Sijde (2014, p. 10)
Reformula fundamentalmente o papel das universidades, que passam a atuar de maneira mais ativa no desenvolvimento econômico.	Brown (2016)
Além de suas missões nucleares de conservação e transmissão de conhecimento, as universidades precisam criar conhecimentos e colocá-los em uso.	Schmitz et al. (2017)
Complementar as outras duas missões das universidades, a terceira missão se refere à geração, uso, aplicação e exploração do conhecimento com partes interessadas externas e a sociedade em geral.	Secundo et al. (2017)
Apoiar o processo de inovação, o crescimento econômico regional e a construção de fortes relações entre outros atores dentro do sistema regional, como governos e empresas.	Lombardi et al. (2017, p. 3)
A comercialização e a transferência de conhecimentos criados nas universidades são fenômenos multidimensionais para o desenvolvimento econômico, alimentando a criação de empregos, a competitividade global e a transformação industrial.	Gür, Oylumlu e Kunday (2017)
Diferentes atividades voltadas para a transferência de conhecimento relevante para a sociedade e organizações, para desenvolver habilidades empreendedoras, inovação, bem-estar social e capital humano sólido, além de promover o desenvolvimento da ciência e da sociedade através de várias formas de comunicação e envolvimento social.	Di Berardino e Corsi (2018)
Apoiar os processos de inovação, o crescimento econômico e a construção de fortes relações entre outros atores do sistema econômico, como governos e empresas.	Trequattrini et al. (2018, p. 5)
A universidade deve estar conectada com o setor empresarial e às partes interessadas, criando um ambiente favorável para que o setor lucre, social e economicamente, com a pesquisa universitária, ao mesmo tempo em que a universidade se privilegia do conhecimento adquirido pela sua proximidade junto ao ambiente empresarial.	Fernández-Nogueira et al. (2018)
Transferir tecnologia, termo que se refere à ambição entre universidades e centros públicos de pesquisa de criar valor social e econômico, a partir do conhecimento que geram, e garantir que o valor seja implementado e colocado em prática.	Dalmarco, Hulsink e Blois (2018)
Contribuir para o desenvolvimento econômico: produzir novos conhecimentos e transferir tecnologia e conhecimento.	Ahmad et al. (2018)

A transferência de conhecimento universitário compreende a conversão e comercialização de pesquisa básica, conduzida em universidades, como novas tecnologias na indústria e na sociedade em geral.	O'Reilly, Robbins e Scanlan (2019, p. 3)
Impulsionar o desenvolvimento regional.	Sánchez-Barrioluengo e Benneworth (2019)

Fonte: Do autor.

Foi possível identificar que, a noção de terceira missão é frequentemente vinculada ao papel empreendedor da universidade para o desenvolvimento social e econômico (20,43%), as atividades de transferência, comercialização de conhecimentos e tecnologia (17,20%) e, a comercialização de conhecimento (8,60%). Além disso, outras associações que se mostraram relevantes foram: (1) a noção de terceira missão com o empreendedorismo; (2) a inovação e às atividades relativas à geração, uso, aplicação e exploração de conhecimentos e; (3) outros recursos desenvolvidos dentro das universidades fora dos ambientes acadêmicos.

Em resumo, mesmo que não exista uma definição geral ou definitiva para o que representa a terceira missão, estas atividades compreendem essencialmente tudo aquilo que não é ensino e pesquisa tradicionais, ou seja, representa o alcance da universidade junto à sociedade em geral, a sua atuação de maneira mais ativa para o desenvolvimento econômico e social, por meio das atividades empreendedoras e pelo apoio ao processo de inovação.

Cabe aqui, de forma complementar à busca sistemática, abrir um tópico para demonstrar esta preocupação com a quadriade extensão-pesquisa-ensino-gestão, demonstrada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em que utiliza desta classificação para a criação de indicadores, constantes em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024<sup>10</sup>, um desabrochar para formalizar a 3ª. missão.

### 2.3.1.1 Terceira Missão como Fator Formal: a UFSC

Destaca-se que, esta dissertação não trata de um estudo de caso, com atores de uma universidade específica, pelo contrário, as entrevistas foram conduzidas com base na teoria de atores institucionais de Whitley (1999) e, portanto, os atores são classificados conforme a “arena” (sistema), que representam. Sendo assim, as instituições de ensino contemplam atores afiliados a diferentes universidades, públicas e privadas, de alguns Estados brasileiros (SC, SP,

<sup>10</sup> <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/01/PDI-2020-2024.pdf>

GO, RS), bem como no Sistema Político há atores de diferentes municípios catarinenses e níveis de decisão, vereador, secretário de educação e secretário de desenvolvimento econômico.

Sendo assim, demonstra-se que a preocupação não foi a realização de um estudo profundo de uma unidade caso, mas sim, por se tratar de uma pesquisa exploratória e descritiva, buscou aproximar o pesquisador, autor desta dissertação, do fenômeno em estudo, sem a pretensão de que os entrevistados representassem o universo/população em estudo, o que exigiria a seleção de uma amostra com os rigores dos processos estatísticos e quantitativos.

Afinal, o instrumento utilizado para o roteiro da entrevista, continha perguntas abertas baseadas em *framework* teórico (abordado adiante, nesta dissertação), não se tratando de um questionário com perguntas fechadas e categorias de resposta a serem assinaladas, o que seria característico dos estudos quantitativos. Contudo, acredita-se que, com base na experiência qualitativa e de análise de conteúdo, fundamentada na fala dos atores, avançou-se em um processo para se chegar a um questionário fechado, que pode fornecer insumo para a construção de uma escala para avaliação da maturidade das universidades, em termos do nível de inovação e empreendedorismo nela constituído, alcançando-se assim, a verificação da prática da terceira missão.

Entretanto, como este trabalho foi conduzido por pesquisadores da UFSC, julgou-se relevante verificar, em pesquisa documental, o que poderia se identificar em termos de declaração institucional, que demonstrasse evidências da preocupação com a terceira missão, qual seja: a inovação e o empreendedorismo na UFSC. Por este motivo, consultou-se o PDI, que é um documento norteador das questões estratégicas da IES.

Tal documento, deve expressar a identidade, filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional, atividades acadêmicas e científicas da IES, que desenvolve e que pretende desenvolver, considerando um período pré-determinado (GUEDES; SCHERER, 2015).

Sendo assim, a seguir, será abordado o PDI da UFSC com vistas a identificar “sinais” dessa abordagem empreendedora.

#### *2.3.1.1.1 Principais áreas do PDI da UFSC*

Definido por um período de 05 anos, o PDI 2020-2024, da UFSC, (Figura 2), aborda 03 (três) principais áreas de atuação acadêmica: Ensino, Pesquisa, Extensão.

Essas áreas possuem 07 (sete) áreas transversais, que, ao se relacionarem, apoiam-se nos recursos de governança, tencionando alcançar a Missão e a Visão da Universidade:



**Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo**, Internacionalização, Cultura e Artes, Saúde, Esporte e Lazer, Inclusão Social e Diversidade; Interdisciplinaridade, e Sustentabilidade (UFSC, 2020).

Figura 2: Integração dos objetivos do PDI UFSC 2020-2024.



Fonte: (UFSC, 2020).

Dispostos em suas respectivas áreas-fim e áreas transversais, os Objetivos Estratégicos Institucionais compreendem um meio de alcance baseado nos valores institucionais da Missão e Visão da UFSC, como por exemplo:

Quadro 3: Dimensões, objetivos, áreas transversais e objetivos.

DIMENSÃO ENSINO		
Objetivo	Área transversal	Descrição
E7: Promover a inovação e o <u>empreendedorismo</u> na formação dos estudantes.	<b>Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo</b>	Contribuir com a formação acadêmica e profissional para a aquisição de competências voltadas à inovação e ao <u>empreendedorismo</u> , alinhadas às demandas do ecossistema de inovação.
DIMENSÃO PESQUISA		
P.6: Impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento voltados para a inovação e o empreendedorismo	<b>Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo</b>	Realizar a interação da universidade com o ecossistema de inovação por meio de projetos de P&D, que visem à promoção da inovação e da prática empreendedora.
DIMENSÃO EXTENSÃO		
Ext. 6: Impulsionar a extensão voltada para a inovação e o empreendedorismo	<b>Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo</b>	Realizar a interação da universidade com o ecossistema de inovação e desenvolver projetos de extensão, que visem à promoção da inovação e da prática empreendedora.
DIMENSÃO GESTÃO		
G. 6: Promover a inovação e o empreendedorismo	<b>Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo</b>	Fomentar a criação de <i>startups</i> , <i>spin-offs</i> e <i>habitats</i> de inovação por meio de iniciativas próprias ou em parcerias e interações com diferentes atores do ecossistema de inovação.

Fonte: UFSC (2020).

No atual PDI da UFSC há a definição de áreas transversais, objetivos, iniciativas estratégicas, indicadores, envolvidos e responsáveis. Nesta dissertação foi destacada apenas parte da área transversal **Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo**, por sua direta relação com a Universidade Empreendedora; contudo, detalhes podem ser verificados no Apêndice E

O próximo tópico abordará algumas definições da universidade empreendedora.

### 2.3.2 A universidade empreendedora

O conceito de universidade empreendedora foi teorizado pela primeira vez por Burton R. Clark com a publicação “*The Entrepreneurial University: Demand and Response*” (1998), baseado em um estudo realizado em cinco universidades europeias.

Para Clark (1998) as demandas que se instalam nas universidades, evidenciam-se de maneira mais abrangente e rápida do que as instituições conseguem lidar, o que o autor coloca como uma “tese do desequilíbrio” na relação entre universidade-ambiente. Coloca cinco “caminhos da transformação” e suas observações sobre a nova visão de universidade empreendedora. Sua definição é frequentemente abordada, sendo crescente a publicação de literatura sobre o tema (CENTOBELLI et al., 2019).

Apesar da crescente literatura sobre inovação e empreendedorismo no contexto universitário, ainda é fragmentada e sub-teorizada (SCHMITZ et al., 2017; ROTHARMEL et al., 2007; URBANO; GUERRERO, 2013), evidenciando a necessidade de estudos sistemáticos,

que considerem aspectos econômicos e sociais da inovação e do empreendedorismo nas universidades.

Urbano e Guerrero (2013) argumentam que, o empreendedorismo universitário é um fenômeno em que o empreendedor, pesquisador ou professor, desenvolvem suas atividades diárias em uma universidade, que fornece ambiente e recursos adequados para apoiar a geração, transformação e comercialização de conhecimento e tecnologia.

Portanto, algumas definições de universidade empreendedora constam no Quadro 4.

Quadro 4: Definições de universidade empreendedora.

Definição	Autor (es)
Uma instituição múltipla com mecanismos diretos para apoiar a transferência de tecnologia da academia para a indústria, bem como mecanismos indiretos para apoiar novas atividades de negócios por meio da educação para o empreendedorismo.	Guenther e Wagner (2008, p. 1)
Uma Universidade Empreendedora, por si só, busca inovar na maneira como vai para os negócios. Procura elaborar uma mudança substancial no caráter organizacional, a fim de chegar a uma postura mais promissora para o futuro.	Clark (1998)
A universidade empreendedora é caracterizada por parcerias universidade-empresa mais próximas, por maior responsabilidade do corpo docente em acessar fontes externas de financiamento e por um <i>ethos</i> <sup>11</sup> gerencial em governança, liderança e planejamento.	Subotzky (1999, p. 402)
Como o cerne de qualquer cultura empreendedora, as Universidades Empreendedoras têm a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder a desafios.	Kirby (2002, p. 2)
Assim como a universidade treina estudantes individuais e os envia para o mundo, a Universidade Empreendedora é uma incubadora natural, fornecendo estruturas de apoio para professores e alunos iniciarem novos empreendimentos: intelectuais, comerciais e conjuntos.	Etzkowitz (2003, p. 112)
Uma universidade que entende a natureza da riqueza, criando a função e o papel dos empreendedores – incita aqueles que estão interessados em academias, estudantes e professores, a aplicar criativamente seus talentos na resolução do que chamo de 'problemas mais dignos' – para o benefício mútuo de a instituição e a sociedade.	Shore e Mclauchlan (2012, p. 14)
A universidade empreendedora é vista como um importante catalisador para o desenvolvimento econômico, social e regional, principalmente, porque gera e explora o conhecimento como oportunidades empreendedoras.	Urbano e Guerrero (2013, p. 1)
A universidade empreendedora é um fenômeno emergente resultante da elaboração de uma "lógica interna" do desenvolvimento acadêmico que anteriormente expandia o empreendimento acadêmico de conservador a originador de conhecimento [...] envolve a extensão das ideias à atividade prática, capitalizando o conhecimento, organizando novas entidades e gerenciando riscos.	Etzkowitz (2013, p. 2-4)
Uma universidade empreendedora é uma incubadora natural que tenta oferecer um ambiente de apoio no qual a comunidade universitária possa	Guerrero et al. (2014, p. 1)

<sup>11</sup> Característica comum a um grupo de indivíduos pertencentes a uma mesma sociedade (DICIO, 2020). Dicionário online de português. Disponível em <https://www.dicio.com.br/ethos/>. Acesso em jan. 2020).

explorar e avaliar ideias, que possam ser transformadas em iniciativas empreendedoras sociais e econômicas.	
O envolvimento acadêmico na transferência de tecnologia, formação de firmas e desenvolvimento regional significa a transição de uma pesquisa para uma universidade empreendedora como o ideal acadêmico. Esses desenvolvimentos concentraram a atenção nas universidades, vistas agora, como potenciais motores do desenvolvimento econômico regional.	Etzkowitz (2014, p. 2)
No centro do sistema de inovação mais amplo, fica o que ficou conhecida como “universidade empreendedora”. Ela gera avanços tecnológicos e facilita o processo de difusão de tecnologia por meio de intermediários, como escritórios de transferência de tecnologia, bem como a criação de incubadoras ou parques científicos que produzem P&D de suporte. para empresas existentes ou para ajudar a iniciar novas empresas.	Walshok e Shapiro (2014, p. 1)
O termo universidade empreendedora representa uma universidade que engloba as missões de criação, disseminação e aplicação de conhecimentos para o desenvolvimento econômico e social, além de buscar uma melhor sustentabilidade <sup>12</sup> para si mesma.	Schmitz et al. (2017, p. 17)
A universidade empreendedora é vista, cada vez mais, como a instituição âncora em suas comunidades e o primeiro porto de escala para indivíduos, empresas e organizações (públicas e privadas), com atividades variadas de negócios e pesquisa.	Rubens et al. (2017, p. 13)
É uma universidade que realiza com sucesso atividades educacionais, científicas, inovadoras e digitais, organiza o empreendedorismo acadêmico, combinando a interação entre empregadores e graduados, exportando conhecimento e tecnologia dessa universidade por meio de professores-empreendedores para resolver tarefas socioeconômicas da sociedade.	Khassenova (2018, p. 2013)
Um importante catalisador para a facilitação do empreendedorismo acadêmico, que por sua vez gera desenvolvimento econômico e social regional através do valor agregado, criado pela identificação e exploração de oportunidades empreendedoras.	Centobelli et al. (2019, p. 1) <i>apud</i> Shane (2004)

Fonte: Do autor.

A seguir, serão explorados alguns modelos teóricos, identificados na literatura sobre universidade empreendedora.

### 2.3.2.1 Modelos teóricos de universidades empreendedoras

Para Centobelli et al. (2019), muitos modelos teóricos foram desenvolvidos no corpo da literatura para explicar o fenômeno das universidades empreendedoras, dentre eles:

- (1) Tese da trílice hélice de Etzkowitz e Leydesdorff (1995);
- (2) Teoria dos caminhos empreendedores da transformação de Clark (1998);
- (3) Teoria da adaptação para a construção de universidades empreendedoras de Sporn (1999, 2001);
- (4) Estrutura de atividades spin-off da universidade de O’Shea et al. (2005, 2008);
- (5) Teoria das ações estratégicas de Kirby (2006);

<sup>12</sup> As atividades empreendedoras, aquelas relativas à capitalização do conhecimento, apoiam novas fontes de recursos para as universidades e garantem a sua autonomia e sustentabilidade (SCHMITZ et al., 2017).

- (6) Teoria da universidade de pesquisa empreendedora de Rothaermel et al. (2007);
- (7) Modelo de hélice quádrupla, Carayannis e Campbell (2009) e;
- (8) Modelo de desenvolvimento de uma universidade empreendedora de Guerrero e Urbano (2012).

A seguir, estes 08 (oito) modelos teóricos serão detalhados, culminando com a apresentação do modelo adaptado, aplicado nesta dissertação (Adiante, os componentes principais destes modelos são sumarizados no Quadro 5).

1. Tese da tríplice hélice de Etzkowitz e Leydesdorff (1995). fornece uma metodologia para identificar os pontos fortes e fracos locais, e preencher lacunas no relacionamento entre universidade-indústria-governo, com o objetivo de construir uma estratégia de inovação bem-sucedida.
2. Teoria dos caminhos empreendedores da transformação de Clark (1998) está sintetizada em 05 (cinco) elementos básicos transformadores, que foram identificados a partir de estudos de caso desenvolvidos em algumas universidades europeias. Neste sentido, esta empreitada deve ser realizada na própria universidade, localmente, sob um conjunto de ações coletivas que encaminhem a instituição rumo a novas práticas e crenças, etapas que são de caráter empreendedor, o que inclui uma alta tolerância a riscos. Assim sendo, quando os hábitos tradicionais já não promovem uma resposta adequada, as instituições são instigadas a desenvolver uma resposta empreendedora.
3. Teoria da adaptação de Sporn (2001) para a construção de universidades empreendedoras é baseada na proposição de 07 (sete) áreas críticas para a adaptação das instituições de ensino superior, assim, tem-se:
  - a. **Ambiente** – A adaptação das instituições é motivada a partir de demandas externas, que podem ser encaradas como uma crise ou uma oportunidade.
  - b. **Missão e objetivos** – A orientação da tomada de decisões, dos membros da comunidade universitária e o planejamento são balizados pela constituição de uma missão e objetivos claros.
  - c. **Cultura** – Uma cultura empreendedora é essencial para a disposição adaptativa das instituições.
  - d. **Estrutura** – O crescente aumento das demandas externas requer uma estrutura diferenciada, capaz de prover uma resposta adequada.

- e. **Profissionalização da gerência da universidade** – A administração central da universidade precisa de agentes em tempo integral com experiência profissional para tomar decisões assertivas e colocar em prática estratégias com sucesso.
  - f. **Governança** – A consolidação de uma governança compartilhada é essencial para consolidar uma resposta adequada e democrática, com a participação dos diferentes grupos de interesse, frente às demandas externas.
  - g. **Liderança** – Uma liderança adequada é importante para o processo de adaptação, fornecendo recursos e durante a comunicação das novas estratégias de resposta para às demandas externas.
4. **Estrutura de atividades *spinoff* da universidade.** Com base no trabalho seminal de Wernerfelt (1984) sobre a criação de vantagem competitiva sustentável nas organizações, O’Shea et al. (2005) sintetizou 04 (quatro) tipos de recursos tangíveis e intangíveis, para investigar o impacto da atividade *spinoff* das universidades:
- a. Recursos institucionais,
  - b. Capital humano,
  - c. Recursos financeiros, e
  - d. Recursos comerciais.
5. **Teoria das ações estratégicas** de Kirby (2006) pode ser expressa em 08 (oito) ações específicas para apoiar a comunidade acadêmica da universidade na realização de atividades de ensino, pesquisa e empreendedorismo, a saber:
- a. **Endosso** dos funcionários sêniores, que atuam como modelos,
  - b. **Incorporação** do corpo docente / departamento e plano pessoal,
  - c. **Implementação**, definindo objetivos que são monitorados;
  - d. **Comunicação**, divulgação da estratégia,
  - e. **Incentivo e apoio**,
  - f. **Reconhecimento e recompensa**, em se tratando de promoção e compartilhamento de ações,
  - g. **Organização**, em termos de grupos de pesquisa e ensino interdisciplinares, parcerias educacionais, um centro multidisciplinar de empreendedorismo, e
  - h. **Promoção** de competições de planos de negócios, casos e modelos.

6. **Teoria da universidade de pesquisa empreendedora** de Rothaermel et al. (2007) forneceu uma estrutura conceitual do fluxo de pesquisa sobre a atividade empreendedora na universidade, por meio de uma análise dos fatores internos e externos, que interferem na atividade empreendedora das instituições.
  - a. **Fatores internos:**
    - sistemas de incentivos,
    - status da universidade,
    - localização,
    - cultura,
    - agentes intermediários,
    - foco,
    - experiência, papel e identidade definidos.
  - b. **Fatores externos**
    - políticas governamentais, e
    - condições do setor.
7. **Modelo de hélice quádrupla** acrescenta um novo elemento para modelar as interações entre universidade, indústria e governo, trata-se da sociedade civil e da mídia. Busca preencher a lacuna entre o sistema de inovação e a sociedade, pois em muitos casos, o impacto das ações das universidades nem sempre atende as reais necessidades da sociedade (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).
8. **Modelo de desenvolvimento de universidade empreendedora** de Guerrero e Urbano (2012), integra os diferentes fatores identificados nas teorias anteriores (ambientais e internos) e busca analisar as inter-relações entre estes elementos, identificando os fatores mais relevantes, que condicionam o desenvolvimento das universidades empreendedoras. Propõe mensurar, empiricamente, esse fenômeno. Incorpora a Economia Institucional e a Visão Baseada em Recursos<sup>13</sup>, que é utilizado como principal referência nesta dissertação.
  - a. **fatores ambientais**
    - formais, e
    - informais

---

<sup>13</sup> A Visão Baseada em Recursos (VBR) é melhor explicitada adiante, no tópico intitulado: Fatores internos da universidade empreendedora: uma visão baseada em recursos.

**b. fatores internos**

- recursos, e
- capacidades

O Quadro 5 sintetiza os componentes principais dos 08 (oito) modelos apresentados anteriormente:

Quadro 5: Modelos teóricos de universidades empreendedoras.

Autores principais	Fatores Ambientais	
	Formal	Informal
Clark (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um núcleo de direção reforçado</li> <li>- Uma periferia de desenvolvimento expandida</li> <li>- Uma base diversificada de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coração acadêmico estimulado</li> <li>- Cultura empresarial integrada</li> </ul>
Sporn (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missão e objetivos</li> <li>- Estrutura, gestão, governança e liderança</li> <li>- Redes, conglomerados e alianças estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura</li> </ul>
Etzkowitz (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdependência com a indústria e governo e independência de outras esferas institucionais</li> <li>- Formas organizacionais híbridas</li> <li>- Capitalização do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação</li> </ul>
Kirby (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporação, implementação</li> <li>- Comunicação, organização</li> <li>- Incentivo e apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento e recompensa</li> <li>- Endosso</li> <li>- Promoção</li> </ul>
Rothaermel et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas e tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura</li> </ul>
	Fatores Internos	
	Recursos	Capacidades
O'Shea et al. (2005, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de capital humano</li> <li>- Recursos financeiros</li> <li>- Recursos físicos</li> <li>- Recursos comerciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Status</i> e prestígio</li> <li>- Redes e alianças</li> <li>- Localização</li> </ul>
Rothaermel et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Status</i></li> <li>- Redes</li> <li>- Localização</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Guerrero e Urbano (2012, p. 4).

Neste cenário, a terceira missão evidencia um cenário em que a universidade é instigada a desempenhar um papel mais importante, para o desenvolvimento social e crescimento econômico. Para tanto, a própria universidade, enquanto organização, deve se tornar empreendedora, assim como seus membros e, a sua interação com o ambiente deve seguir um padrão empreendedor (RÖPKE, 1998).

Guerrero e Urbano (2012) argumentam que os resultados da universidade empreendedora estão conectados as suas missões de ensino, pesquisa e atividades



empreendedoras. Neste sentido, o modelo conceitual de uma universidade empreendedora integra os fatores ambientais e internos, relativos ao seu desenvolvimento (Figura 3).

Figura 3: *Framework* teórico para o desenvolvimento de universidades empreendedoras.



Fonte: Adaptado de Guerrero e Urbano (2012).

- (1) **Fatores formais:** Estrutura organizacional e de governança empreendedora, medidas de apoio ao empreendedorismo e educação empreendedora.
- (2) **Fatores informais:** Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo, metodologias de ensino empreendedoras, modelos e sistema de recompensa.
- (3) **Recursos:** Capital humano, recursos financeiros, recursos físicos/infraestrutura e recursos comerciais.
- (4) **Capacidades:** Status e prestígio, redes (networking) e alianças, localização.

### 2.3.2.2 Fatores ambientais da universidade empreendedora: uma abordagem institucional

Esta dissertação adota uma perspectiva institucional para analisar os fatores associados aos aspectos ambientais e, a Visão Baseada em Recursos (VBR<sup>14</sup>) como estrutura teórica complementar, para analisar os fatores internos (recursos e capacidades).

Nesta seção, serão apresentados os fatores associados ao ambiente externo, que compreendem uma universidade empreendedora (formais e informais), seguindo a proposta de North (1990, 2006) – utilizada por Guerrero e Urbano (2012) para delinear as dimensões do ambiente externo de seu *framework*.

De acordo com North (1990, p. 3): “Instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições criadas humanamente, que moldam a interação humana”. São responsáveis pela estrutura de incentivos no intercâmbio humano, seja no âmbito político, social ou econômico. A mudança institucional influencia o modo como as sociedades evoluem ao longo do tempo e, assim sendo, estudá-las é essencial para entender a mudança histórica.

As instituições compreendem qualquer forma de restrição, desenvolvida para moldar a interação humana, podem ser **formais** –regras políticas, econômicas ou contratos e, **informais** – que têm sua origem a partir de informações transmitidas socialmente e, portanto, compreendem uma herança cultural – por exemplo, códigos de comportamento (NORTH, 1990).

De acordo com North (1990), deve ser feita uma diferenciação importante entre instituições e organizações. Assim como as instituições, as organizações propiciam uma estrutura para a interação humana; neste sentido, incluem:

- Órgãos políticos (partidos políticos, senado, conselho da cidade, agência reguladora);
- Órgãos econômicos (empresas, sindicatos, empresas familiares, cooperativas);
- Órgãos sociais (igrejas, clubes, associações atléticas); e
- Órgãos educacionais (escolas, universidades, centros de formação profissional).

---

<sup>14</sup> Do original em inglês, “*resource-based view of the firm*”. É uma perspectiva que surgiu em contraposição à economia industrial foi formada a partir da convergência entre a Escola Austríaca e os estudos de Chamberlin (1933) e Penrose (1959), cujo propósito é explicar o desempenho econômico das firmas a partir de fatores competitivos internos, situados dentro da organização: os recursos e as capacidades distintivas à disposição da firma para gerar vantagens competitivas.

Grupos organizados, que trabalham para o alcance de algum propósito comum (NORTH, 1990).

#### *2.3.2.2.1 Estruturas organizacionais e de governança empreendedora*

A universidade empreendedora deve possuir estruturas organizacionais empreendedoras para criar um elo entre as funções de ensino, pesquisa e gestão (GUERRERO; URBANO, 2012). A comunidade acadêmica deve estar envolvida e preparada para liderar, além de trabalhar em parceria com os administradores, o que contribui para a construção de uma visão compartilhada, em que a universidade é mais do que apenas a soma de departamentos em guerra (DEARLOVE, 2002).

Outro elemento importante é a governança compartilhada, que auxilia a construção de um núcleo diretivo forte, que fornece a instituição uma maior capacidade coletiva de tomar decisões difíceis entre os diferentes campos de conhecimento (CLARK, 1998).

Estes elementos, relativos à governança interna, compreendem as estruturas de gestão, arranjos de tomada de decisão e papéis de liderança (MIDDLEHURST, 2004).

#### *2.3.2.2.2 Medidas de apoio ao empreendedorismo*

As medidas de apoio ao empreendedorismo são elementos importantes para que uma universidade empreendedora e constroem um ambiente favorável ao empreendedor. Para tanto, é fundamental o comprometimento com aqueles que formulam políticas, como a redução de taxas de juros em empréstimos e, minimização de procedimentos burocráticos, o que contribui para a formação de novos empreendimentos e crescimento econômico. Por outro lado, os empreendedores podem ser desencorajados quando não há uma estrutura institucional formal, acarretando instabilidade e insegurança e, ainda, quando há excessivas regras, regulamentos, documentos e relatórios, atrasando o início do empreendimento (MISRA et al., 2012).

As interferências externas, que incluem decisões políticas, influenciam a forma como as universidades participam das atividades empreendedoras. Pois, uma universidade empreendedora busca gerar avanços e facilitar o processo de difusão tecnológica por meio de escritórios de transferência de tecnologia, incubadoras e parques tecnológicos (ROTHAERMEL et al., 2007).

### *2.3.2.2.3 Educação Empreendedora*

Dentre os objetivos de uma universidade empreendedora, através do estudo e da educação, está a formação de graduados que não se tornarão apenas candidatos a emprego, mas também, criadores de emprego – ou seja, uma universidade empreendedora deve formar empreendedores! (SCHULTE, 2004). Entretanto, a educação para o empreendedorismo não pode se limitar ao incentivo dos estudantes para a criação e administração de seus próprios negócios. O empreendedorismo não pode ser equiparado apenas à criação de novos negócios ou ao gerenciamento de pequenas empresas (KIRBY, 2004).

### *2.3.2.2.4 Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo*

As atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo são aspectos relevantes para a transformação das universidades empreendedoras, na medida em que uma mudança parcial de uma universidade pode colocar a instituição, no que Clark (1998) chama de um estado esquizofrênico: empreendedora de um lado e tradicional do outro – configurando uma divisão, que significaria uma disputa amarga e sem fim – neste sentido, uma mudança para o modelo empreendedor poderia ser mais problemática.

Guerrero e Urbano (2012) recorrem aos seguintes autores – Sporn (2001), Porter (1985) e Powers e McDougall (2005) – para explicar que, uma combinação adequada entre a liderança do governo universitário e as atitudes positivas da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo, são elementos importantes para a consolidação de mudanças substanciais na instituição, possibilitando a universidade a constituição de uma vantagem competitiva em relação às outras instituições. Assim sendo, as intenções empreendedoras deste conjunto de atores são fundamentais para a realização das missões universitárias.

Para se abordar a cultura empreendedora, é necessário o resgate teórico do conceito de cultura organizacional, que é anterior e, portanto, congrega as principais definições, pressupostos e significados relativos à evolução deste conceito ao longo do tempo; sendo uma literatura seminal para a discussão da cultura empreendedora.

Para Edgar R. Schein, um dos principais precursores para construção do conceito de cultura organizacional, a busca pelo entendimento da cultura de uma organização, vai além dos “artefatos visíveis” e passa pela descoberta dos pressupostos fundamentais subjacentes, que fazem parte do núcleo cultural da organização. O autor argumenta que muitos conceitos definem de forma simples, que a cultura compreende um conjunto de significados

compartilhados por um grupo, permitindo a interpretação e ação sobre o seu ambiente. Neste sentido, Schein (1984, p. 3) define cultura organizacional como:

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Ou seja, é essencial o entendimento das forças evolucionárias dinâmicas, que estabelecem a maneira como a cultura se desenvolve e é transformada ao longo do tempo, sendo o ponto central da argumentação de Schein (1984).

Já, a cultura empreendedora, é caracterizada pelo agrupamento de duas ou mais formas de empreendedorismo, como o perfil empreendedor, a gestão empreendedora, o intraempreendedorismo e as ações de empreendedorismo coletivo, que permitem a transformação da realidade de determinada região e, por conseguinte, o desenvolvimento econômico (SCHMIDT; DREHER, 2008).

A cultura empreendedora evidencia a manifestação de novas oportunidades, os meios para capitalização e a criação de uma estrutura adequada para aproveitá-las. Sendo assim, Schmidt e Dreher (2008) recorrem a Ritchie e Brindley (2005) para explicar que a cultura empreendedora é influenciada por quatro aspectos determinantes:

- (1) **contexto macroempreendedor**, que pode estimular ou inibir o empreendedorismo, em que se tem políticas governamentais ou mecanismos locais de apoio para pequenas empresas;
- (2) **contexto do indivíduo empreendedor**, que pode ser traduzido pelo contexto familiar, oportunidades educacionais, assim como o nível de apoio da família e amigos;
- (3) **características individuais**, ou seja, características pessoais, como a disponibilidade para correr riscos, autoconfiança, idade, nível educacional, gênero e sua atitude para a geração de um “auto emprego”; e
- (4) **processos e práticas empreendedoras**, que envolvem as fases de planejamento e organização de um novo negócio, decisivas para o sucesso ou fracasso de determinada empreitada.

No âmbito da universidade, Santos (2017), que recorre a Valente (2015), acredita que a cultura organizacional é um fator-chave para a transformação de uma universidade empreendedora, tornando possível a composição de uma instituição de excelência em termos de ensino, produção e aplicação de conhecimentos. A autora segue os preceitos de Clark (1998), ao argumentar que este processo precisa considerar a especificidade de cada instituição, que deve encontrar 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” (p. 39).

A esse respeito, Clark (1998) defende que o sucesso da universidade empreendedora depende da construção de uma visão empreendedora, que envolva as práticas de toda comunidade acadêmica. Neste sentido, segundo 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.

Neste contexto, Santos (2017) recorre a alguns autores (CLARK, 1998; GUERRERO; URBANO, 2010; BICALHO, 2011) para observar que, para que uma universidade se torne e, ainda, seja considerada empreendedora, é essencial o estímulo do empreendedorismo nas unidades acadêmicas que compõem a instituição: departamentos, coordenadorias de curso, laboratórios e grupos de pesquisa. Os seus membros precisam se tornar potenciais empreendedores, assim como a sua interação com o meio ambiente deve seguir um padrão empreendedor.

É importante que a comunidade acadêmica valorize outras atividades, como a transferência de tecnologia e construção de parcerias com o setor industrial e, portanto, não considere a pesquisa como único mérito da instituição.

No âmbito da UFSC, identificou-se a dissertação de mestrado de Melo (2014), que buscou analisar a percepção dos gestores do Centro Tecnológico (CTC) sobre os espaços de

práticas empreendedoras deste centro, tendo entrevistado os chefes de departamento e o diretor do CTC.

Para atender este objetivo, a autora **definiu algumas práticas empreendedoras**: (1) Programa de Educação Tutorial (PET), (2) Empresa Júnior, (3) Projetos em parceria com empresas, (4) Eventos, (5) Disciplinas de empreendedorismo e afins, (6) Parcerias para estágio em empresa, (7) Intercâmbio em empresa ou de estudos, (8) Incubadora e, ainda, a autora reservou um espaço livre, para que o entrevistado manifestasse alguma sugestão de uma prática empreendedora, que não havia sido elencada. Neste contexto, verificou a presença destas práticas, analisando a maneira como elas se manifestam, os fatores restritivos e determinantes para a sua viabilidade. Além disso, ao final, os respondentes eram questionados se os paradigmas e a resistência a mudança seriam um obstáculo para a discussão e criação de espaços para o desenvolvimento de práticas empreendedoras.

Quanto aos resultados, ainda que presentes nos departamentos analisados, as práticas empreendedoras apresentaram certa fragmentação e pouca visibilidade. Os gestores têm a percepção de que seus departamentos são empreendedores, ao passo que possuem indivíduos empreendedores e práticas que remetem a necessidade de um perfil empreendedor.

Foi possível identificar benefícios para os envolvidos no desenvolvimento destas práticas: alunos e professores. Para os alunos, a partir do envolvimento com empresas e pesquisas inovadoras, que proporcionam o aprendizado e aquisição de novas competências; para os professores, que tem a oportunidade de compartilhar conhecimentos, inovar e firmar parcerias para o desenvolvimento de pesquisa de ponta. Além disso, a autora afirma que é evidente o impacto das práticas empreendedoras nos departamentos, que ficam mais dinâmicos e inovadores, o que permite parcerias com o setor produtivo e, portanto, a construção de conhecimento relevante e formação de profissionais para esta nova sociedade.

Diante do contexto acima mencionado, ao se considerar o *framework* teórico, adaptado para esta dissertação, a “atitude empreendedora” é um Fator Informal, tendo os entrevistados sido questionados: “De que forma as atitudes favoráveis da comunidade universitária, em relação ao empreendedorismo, podem contribuir para mudanças na universidade?”.

O objetivo desta pesquisa não foi o de utilizar indicadores quantitativos, mesmo que assim fosse, a “atitude empreendedora” por si só, estaria embasada nos valores, crenças, intenções, que são anteriores ao comportamento manifesto, este sim, passível de ser observado diretamente. Sendo alternativa, mensurar a “atitude empreendedora”, por algum recorte metodológico. Um exemplo é a dissertação de Alves (2011), que desenvolveu uma escala para

medir o potencial empreendedor, tendo como participantes 664 estudantes de graduação e pós-graduação (dentre eles, estudantes da UFSC) e 100 empresários, 50 deles com empresa funcionando há mais de 5 anos, totalizando 764 indivíduos. Tendo sido aplicado um questionário junto aos participantes para verificação deste potencial empreendedor, que é uma atitude.

Em Santos (2017), que conduziu uma pesquisa com o objetivo de “Propor ações para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na UFSC”, em que participaram docentes e discentes, tendo utilizado como fonte de informações, a aplicação de questionários bem como, a análise de documentos. Por exemplo, a faceta “atitude empreendedora” foi mensurada via questionário aplicado junto a docentes e discentes (levantamento de campo); a faceta “cultura organizacional”, foi atrelada à verificação da existência de Missão, Visão e Valores, orientadas ao empreendedorismo (levantamento documental), sendo um exemplo de recorte metodológico para avaliar se a organização apresenta, explicitamente, menção ao empreendedorismo, podendo ser um indicativo de que a atitude de seus integrantes, sejam eles docentes, discentes ou Técnicos Administrativos em Educação (TAE), seja favorável ao empreendedorismo.

Portanto, nesta dissertação, fez-se uma análise documental, buscando as palavras “empreendedorismo” e “inovação” e suas derivações, na declaração de Missão, Visão, Valores e Objetivos dos Programas de Pós-Graduação<sup>15</sup> da UFSC e dos cursos de graduação do Centro Tecnológico da UFSC (Florianópolis), com base nas informações disponibilizadas nos *websites*<sup>16</sup>, obtendo-se:

- **Programas de Pós-Graduação**, de um total de 78, apenas 14 possuíam Planejamento Estratégico e, destes 04 continham a palavra “empreendedorismo” ou “inovação” (Quadro 6);
- **Cursos de Graduação em Engenharia**, de um total de 12 cursos, apenas 3 continham a palavra “empreendedorismo” ou suas variações (Quadro 7).

Conforme o Quadro 6, após consulta nos *websites*, foi possível identificar que apenas 4 (quatro) Programas de Pós-graduação utilizam as palavras “empreendedorismo” ou “inovação” bem como suas derivações na declaração da missão, visão, valores e objetivos.

---

<sup>15</sup> Foram desconsiderados os Programas em rede, que são 12 e 01 mestrado profissional, por não ter *website*, tendo sido verificado com a Pró-Reitora de Pós-Graduação (PROPG), que este programa está em processo de desativação, não tendo alunos matriculados em 2019.

<sup>16</sup> Optou-se pelos cursos de Engenharia, por estes possuírem maior experiência e tempo de relação com a iniciativa privada, conforme realidade da UFSC.



Quadro 6: Planejamento Estratégico Programas de Pós-Graduação.

<b>Programa de Pós-graduação em...</b>	<b>Possui</b>	<b>Onde?</b>
1) Inglês: Estudos Linguísticos e Literários	“inovação”	Objetivos
2) Ciência e Engenharia de Materiais	“inovador”	Missão
3) Ciências Médicas	“inovadoras”	Missão
4) Contabilidade (PPGC)	“inovadora”	Missão
5) Direito	Não tem menção	
6) Administração (PPGA)		
7) Antropologia Social (PPGAS)		
8) Biotecnologia e Biociências		
9) Ecossistemas Agrícolas e Naturais (PPGEAN)		
10) Educação		
11) Estudos da Tradução		
12) Oceanografia		
13) Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)		
14) Engenharia Elétrica - PPGEEL		

Fonte: Do autor.

Com relação aos cursos de graduação em Engenharias da UFSC Florianópolis (Quadro 7), apenas Engenharia Civil, de Controle e Automação e, de Materiais, mencionaram o empreendedorismo no Plano Pedagógico do Curso.

Quadro 7: Plano Estratégico Cursos de Graduação.

<b>Cursos de Engenharia...</b>	<b>Possui</b>	<b>Onde?</b>
1) Civil	“empreendedorismo”	Objetivo
2) de Controle e Automação	“atitude empreendedora”	
3) de Materiais	“empreendedorismo”	
4) de Alimentos	Não tem menção	
5) de Produção Civil		
6) de Produção Elétrica		
7) de Produção Mecânica		
8) Elétrica		
9) Eletrônica		
10) Mecânica		
11) Química		
12) Sanitária e Ambiental		

Fonte: Do autor.

Verifica-se que, considerando o contexto institucional da UFSC, é insipiente à menção de aspectos relacionados ao empreendedorismo e inovação (Quadro 8):

Quadro 8: Contexto Institucional UFSC.

Âmbito Institucional	Missão, Visão, Valores	Possui	Em quê?
UFSC	<p><b>Missão</b> A UFSC tem por 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”.</p>	Não tem menção	
	<p><b>Visão</b> Ser uma universidade de excelência e inclusiva.</p>		
	<p><b>Valores</b> A UFSC deve 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, com base nos seguintes valores:</p>		
	<p><b>Acadêmica e de Qualidade</b> Uma instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, na pesquisa e na extensão.</p>		
	<p><b>Inovadora</b> Uma instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma <b>visão inovadora.</b></p>	visão inovadora	Valores
	<p><b>Atuante</b> Uma instituição capaz 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.</p>	Não tem menção	
	<p><b>Inclusiva</b> Uma instituição compromissada com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, e com o intuito de superar as desigualdades regionais do estado de Santa Catarina, mantendo a concepção de uma universidade verdadeiramente pública e compromissada com a sociedade catarinense e brasileira.</p>		
	<p><b>Internacionalizada</b> Uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.</p>		
	<p><b>Livre e Responsável</b> Uma instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.</p>		
	<p><b>Autônoma</b> Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências.</p>		

	<p><b>Democrática e Plural</b> Uma instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica.</p>	
	<p><b>Bem Administrada e Planejada</b> Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.</p>	
	<p><b>Transparente</b> Uma instituição que presta contas de suas ações e decisões à comunidade.</p>	
	<p><b>Ética</b> Uma instituição orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental.</p>	

Fonte: <<https://estrutura.ufsc.br/missao/> Acesso em dez. 2020>. Acesso jan. 2020.

No âmbito do PPGTIC, tem-se a dissertação da mestranda Cássia Emídio Maciel, apresentada em 28 de fevereiro de 2020<sup>17</sup>, que tem como objetivo a elaboração do Planejamento Estratégico do Programa, destacando-se o processo de definição de Missão, Visão e Valores, obtidos via técnica *Delphi*<sup>18</sup>:

O PPGTIC tem por **Visão**: “Ser reconhecido nacional e internacionalmente como um programa interdisciplinar de excelência, integrando tecnologia e **inovação** nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações”.

Assim, neste texto da Visão, mais votado e, por isso, final - consta a palavra “inovação”. Contudo, em 3º. Lugar, está o texto no qual constava a palavra “empreendedorismo”, como segue: “Ser referência na formação de pesquisadores e profissionais especializados prezando pela ética, competência e **empreendedorismo**, oferecer um curso público, gratuito, de qualidade e comprometido socialmente, e desenvolver impacto social através do Ensino, Pesquisa e Extensão.”

Os **Valores** do PPGTIC são: Interdisciplinaridade, Desenvolvimento regional, Responsabilidade social, Sustentabilidade, Respeito à pluralidade de ideias e liberdade de expressão, Ética e Transparência, Valorização do ser humano, **Postura inovadora**, **Empreendedorismo**. Assim, o Programa apresenta, explicitamente, preocupação quanto às temáticas de inovação e empreendedorismo em seus Valores.

<sup>17</sup> O PE será divulgado após a apresentação da dissertação desta aluna, tendo como professora orientadora, a coordenadora do PPGTIC.

<sup>18</sup> A *Delphi* tem a vantagem de preservar o anonimato dos participantes, em que sua identidade é conhecida apenas pelo(s) mediador(es), o que facilita a participação, além de ter sido realizada de forma online, via *google forms*. Esta técnica tem como pressuposto a busca pelo consenso dos participantes; para tanto, foram feitas várias rodadas até se obter as definições finais.

O PPGTIC tem por **Missão**: “Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma interdisciplinar, **inovadora** e sustentável, integrando metodologias de gestão, educação e de tecnologias computacionais, como meio gerador de valor para a sociedade”. O que demonstra importância do Programa à inovação e suas variações.

Dessa forma verifica-se que, o Programa ao qual pertence esta dissertação tem em seu bojo a preocupação com aspectos relacionados ao empreendedorismo e inovação.

#### *2.3.2.2.5 Metodologias de ensino empreendedoras*

Estes programas educacionais, já destacados anteriormente, devem oferecer uma variedade de situações, objetivos e metodologias voltadas para o desenvolvimento de habilidades, atributos e comportamentos nos estudantes, que influenciem o pensamento crítico e criativo (GUERRERO; URBANO, 2012). Como resultado deste processo, tem-se a geração de novas ideias de sucesso para algumas pessoas, que se tornarão modelos ou empreendedores de referência, mostrando a seus pares, que o sucesso empreendedor não é uma teoria (VENKATARAMAN, 2004).

#### *2.3.2.2.6 Modelos e sistemas de recompensa*

Kirby (2005) e Guerrero e Urbano (2012) explicam que o estabelecimento de outras ações estratégicas, como modelos, processos e sistemas de recompensa são importantes para promover o empreendedorismo, sendo estes: monetários (participação nos lucros, bônus, etc.) e não-monetários (sistemas de promoções e reconhecimento).

#### *2.3.2.3 Fatores internos da universidade empreendedora: uma visão baseada em recursos*

A Visão Baseada em Recursos (VBR) foi utilizada como estrutura teórica complementar para analisar os fatores internos (recursos e capacidades), que tem a condição de gerar uma vantagem competitiva no contexto de uma universidade empreendedora – a exemplo da seção 2.3.2.2, esta teoria foi utilizada por Guerrero e Urbano (2012) para delinear as dimensões do ambiente interno de seu *framework*.

A VBR foi idealizada, inicialmente, por Penrose (1959), que argumentava que as organizações adquiriam suas vantagens a partir das imperfeições do mercado e, portanto, é a

**heterogeneidade**, não a homogeneidade, dos recursos que conferem o caráter único de cada organização (LOCKETT; THOMPSON, 2001; O'SHEA et al., 2005).

A VBR se evidenciou no trabalho seminal de Wernerfelt (1984), que reconheceu a vantagem competitiva sustentada como uma oportunidade, potencialmente originada, a partir dos recursos da organização; ou seja, com foco em seu funcionamento interno.

Para Crubellate, Pascucci e Grave (2008), a VBR é uma perspectiva que explica o comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção, disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em vantagem competitiva sobre concorrentes, em que os recursos organizacionais são vistos como fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

No âmbito da UE, Guerrero e Urbano (2012) definem como **recursos**: capital humano, recursos financeiros, físicos e comerciais; e como **capacidades**: *status* e prestígio, *networking* e alianças, localização.

#### 2.3.2.3.1 *Capital humano*

A disponibilidade de capital humano, ou seja, pessoas com conhecimento e talento especializado, é um recurso essencial para o desenvolvimento de tecnologia de ponta nas universidades, sendo o corpo docente a principal fonte dessa experiência. A captação e retenção de uma equipe de qualidade requer esforço, tempo e um investimento financeiro e, portanto, se configura como uma provável vantagem competitiva (POWERS; McDOUGALL, 2005).

Neste sentido, o processo de transformação exige da universidade uma profissionalização de sua gestão. O núcleo estratégico precisa contar com gestores com experiência profissional e em tempo integral, para que a tomada de decisão e implementação de estratégias aconteçam de maneira adequada. Neste sentido, a partir da consolidação de novas práticas de contratação e desenvolvimento de pessoas, a gestão profissional da instituição pode evoluir (SPORN, 2001).

#### 2.3.2.3.2 *Recursos financeiros*

Entre os elementos citados por Clark (1998) como importantes para a transformação das universidades em organizações empreendedoras, a consolidação de uma base de financiamento diversificada é um aspecto essencial para as instituições. Significa a manutenção

de parceiros para compartilhar os custos crescentes. Todavia, o gerenciamento das expectativas geradas é importante, na medida em que o núcleo diretivo deve definir os limites entre o que a universidade está disposta ou não para atender as crescentes demandas.

O acesso ao financiamento privado de maneira mais facilitada, tanto para estudantes quanto para empreendedores de pós-graduação, é fundamental para que as instituições criem e fortaleçam seus vínculos com a indústria e no desenvolvimento de um ecossistema empreendedor (OCDE, 2012).

#### *2.3.2.3.3 Recursos físicos*

Definido por Clark (1998) como a periferia de desenvolvimento expandida<sup>19</sup>, as universidades empreendedoras possuem em seu entorno unidades que, diferentemente dos departamentos acadêmicos tradicionais, ultrapassam os muros da instituição para consolidar parcerias com organizações e grupos externos. Entre as atividades desenvolvidas por estas unidades ou escritórios, estão o contato com a indústria, transferência de tecnologia, desenvolvimento de propriedade intelectual, educação continuada, captação de recursos junto a investidores etc.

Conforme destaca Urbano e Guerrero (2013), a presença destas infraestruturas ou centros de pesquisa, é a consolidação de ambientes favoráveis para a inovação e a criação de novos negócios, além de fomentar o desenvolvimento de redes entre empreendedores e investidores de risco.

#### *2.3.2.3.4 Recursos comerciais*

Guerrero e Urbano (2012) recorrem a Teece (1986) e Chugh (2004) para explicar que os recursos comerciais foram reconhecidos na literatura sobre gestão da inovação como recursos complementares para a apropriação dos resultados da pesquisa. Neste sentido, a presença de um escritório de transferência de tecnologia é essencial para a geração de empreendedorismo acadêmico. Primeiro, pela criação de redes sinérgicas entre acadêmicos e investidores anjo, além de consultores e gerentes, que podem fornecer os recursos financeiros e humanos necessários para a criação de um novo empreendimento. Segundo, pela sua experiência na criação de novos negócios, que inclui a avaliação de mercados, construção de

---

<sup>19</sup> Estruturas e mecanismos institucionais, que auxiliem a Universidade no atendimento destas novas demandas, como por exemplo, centros de pesquisa interdisciplinares ou ambientes de inovação (AUDY, 2006)

planos de negócios, aumento de capital de risco, montagem de equipes e aquisição de espaço e equipamento.

Neste sentido, a idade é um aspecto que determina o sucesso ou a produtividade de um escritório de transferência de tecnologia, na medida em que leva tempo para a construção de um portfólio de invenções ou patentes, por exemplo. Além disso, a redução de barreiras culturais entre os escritórios, os pesquisadores da universidade e a indústria também são desafios importantes a serem sanados até a acumulação de experiência e *know-how* especializado e, portanto, a consolidação de uma unidade bem-sucedida (FRIEDMAN; SILBERMAN, 2003).

Ter uma ideia é apenas um passo na trajetória de um empreendedor. Para que uma ideia realmente seja convertida em algo de valor, a universidade precisa disponibilizar aos indivíduos uma variedade de serviços e oportunidades de apoio, que vão desde a fase de pré-incubação até o momento de crescimento e desenvolvimento de negócios. Além disso, é papel da instituição a vinculação de suas *startups* e empresas ao ecossistema empreendedor mais amplo (OCDE, 2012).

#### 2.3.2.3.5 *Status e prestígio*

De acordo com O'Shea et al. (2005), *status* e prestígio compreendem a singularidade das condições históricas, nas quais as organizações, como entidades intrinsecamente históricas e sociais, podem construir uma vantagem competitiva sustentável. Assim sendo, a história de uma universidade não pode ser criada e, representa um elemento importante para atrair investimentos, redes e acesso financiamento público (O'SHEA et al., 2007).

#### 2.3.2.3.6 *Networking e aliança*

Urbano e Guerreiro (2013) recorrem a Gibbons et al. (1994) e Sporn (2001) para explicar que, é relevante para uma universidade empreendedora recém-emergente a constituição de estruturas transdisciplinares e heterogêneas, assim como espaços híbridos para colaboração, networking e parceria com diversos setores, universidades e organizações públicas ou privadas em contextos nacionais e internacionais. O estabelecimento de relações sociais fortes é importante para a realização das atividades acadêmicas empreendedoras, na medida em que se configura como um aspecto relevante para a atração de recursos financeiros.

### 2.3.2.3.7 Localização

A localização e o espaço geográfico tornaram-se determinantes da inovação e das mudanças tecnológicas (AUDRETSCH; FELDMAN, 2003). Guerrero e Urbano (2012) recorrem a Siegel et al. (2003) para explicar que, a localização é um fator-chave, que explica as atividades inovadoras das empresas, pois, o custo de transferência do conhecimento é função da distância geográfica e dá origem a externalidades localizadas.

## 2.4 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E TERCEIRA MISSÃO: VISÃO GERAL

Esta seção tem o objetivo de construir uma visão geral acerca do conceito universidade empreendedora bem como da terceira missão das universidades, com base nos 29 artigos do portfólio.

O trabalho desenvolvido por Burton R. Clark, intitulado “*The Entrepreneurial University: Demand and Response*”, é seminal. Nele, Clark (1998) conceitua o que seriam os cinco caminhos da transformação para que universidades se tornem organizações empreendedoras.

Dentre os elementos identificados por Clark (1998), destacam-se:

- (1) **Núcleo de direção fortalecido**, que representa a figura de um corpo de tomada de decisão central forte, capaz de reagir à expansão e mudança das condições do mercado. Além de incorporar os valores gerenciais, manter os valores acadêmicos tradicionais. A cultura acadêmica tradicional subjacente deve ser colocada em uso e adaptada, não podendo ser ignorada.
- (2) **Periferia de desenvolvimento aprimorada**, que é responsável por movimentar a universidade para uma estrutura dupla de unidades básicas, em que os departamentos tradicionais são complementados por centros conectados ao mundo exterior. As unidades de uma periferia de desenvolvimento têm a capacidade de adaptar decisivamente o caráter de longo prazo das universidades, devido a sua capacidade de se estender, cruzar e desfocar os limites. Quando bem gerenciadas, a periferia se transforma em um segundo elemento fundamental para diminuir o desequilíbrio entre as demandas ambientais e a capacidade institucional de resposta.



- (3) **Base de financiamento diversificada**, refere-se ao desenvolvimento de linhas de financiamento adicionais, em que consolidar uma base de financiamento diversificada significa a manutenção de clientes para compartilhar custos crescentes. Implica no gerenciamento adequado entre contribuições e expectativas geradas. Ou seja, a presença do núcleo da direção é fundamental para definir os limites entre o que a instituição está disposta a fazer ou não, para atender estas demandas.
- (4) **Coração estimulado**, talvez este aspecto resida no ponto mais difícil de ser uma universidade empreendedora, tendo em vista que, para que uma transformação efetiva aconteça, as principais unidades acadêmicas precisam se tornar unidades empreendedoras, o que implica em encontrar formas de moldar sua nova capacidade administrativa e ampliar a mentalidade com as perspectivas tradicionais de seus campos.
- (5) **Crença empreendedora**, que representa uma transformação cultural na instituição, a consolidação de identidade unificadora. Uma crença empreendedora bem-sucedida pode ser iniciada com uma ideia simples, que pode ser moldada até se tornar uma visão compartilhada e, com o tempo, espalhar-se por boa parte ou por toda a instituição, configurando-se como uma nova cultura.

Para Clark (1998), a resposta empreendedora ao crescente desequilíbrio na relação ambiente-universidade oferece às instituições uma melhor chance de controlar seus próprios destinos. O empreendedorismo coletivo predomina sobre seu caráter disperso, o que leva a um estado mais integrado. Quando a instituição como um todo assume um caráter empreendedor, visualizando problemas e situações em comum, bem como parceiros e inimigos, necessitando de uma ação conjunta, uma identidade é compartilhada!

Em “*Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts*”, Clark continuou seus estudos sobre as universidades empreendedoras, buscando apresentar uma transição conceitual da **transformação** para a **sustentabilidade**.

De acordo com Clark (2003), os 05 (cinco) elementos considerados como os caminhos para a transformação podem ser utilizados como aspectos para avaliar como as instituições sustentam as mudanças estabelecidas – eles precisam ser vistos como processos contínuos e não, pontos finais, evitando um retorno ao estado anterior. Em casos de sucesso, o que se sustenta é a capacidade da instituição de se adaptar às mudanças, continuamente.

Em “*Delineating the Character of the Entrepreneurial University*”, Clark (2004) realiza uma análise, principalmente, do capítulo final de seu livro “*Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*” (1998), buscando apresentar as principais características da organização empreendedora nas universidades, além de elencar a crescente centralidade das ações por elas lideradas.

De acordo com Clark (2004, p. 3):

Para que uma universidade seja empreendedora de maneira apropriada e produtiva, ela precisa adquirir o tipo certo de organização, que permita que a instituição esteja em um estado de mudança contínua e se adapte efetivamente a uma sociedade em mudança.

Os trabalhos desenvolvidos por Henry Etzkowitz se mostraram relevantes para a construção do conceito de universidade empreendedora, sendo o autor que produz, com maior regularidade, desde a publicação de Burton R. Clark, inclusive, é o autor com o maior número de artigos neste recorte final.

Em “*The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*”, Etzkowitz et al. (2000) buscou analisar os desenvolvimentos recentes do papel das universidades, em sociedades cada vez mais, baseadas no conhecimento. Define um conjunto de quatro características fundamentais da universidade empreendedora e seu processo de emergência, a saber:

- **Transformação interna.** Reajuste das tarefas existentes, em que funções e papéis tradicionais são analisados e reajustados à luz de novos objetivos.
- **Impacto transinstitucional.** Equilíbrio entre as esferas institucionais universidade-indústria-governo, em que regras de interações são compreendidas e negociadas mais facilmente.
- **Processos de Interface.** uma universidade empreendedora requer estruturas de inteligência, monitoramento e negociação com as outras esferas institucionais. Este processo pode acontecer de maneira centralizada ou descentralizada; no início, a figura de um escritório de transferência de tecnologia representa um recurso de interface centralizado, por exemplo; com o tempo, à medida que o paradigma empreendedor se estabelece, estes recursos podem se espalhar por toda instituição.
- **Efeitos recursivos.** A universidade, como organização empreendedora pode desenvolver capacidades para auxiliar na criação de novas organizações.

A evidência comparativa sintetizada por Etzkowitz et al. (2000), sugeriu um padrão de transformação na direção do modelo empreendedor em diferentes locais, como EUA, América Latina, Europa e Ásia. Foi possível identificar duas grandes tendências que influenciam o futuro das universidades empreendedoras: uma dependência, cada vez maior, da economia na produção do conhecimento e, ainda, a tentativa de identificar e orientar as futuras tendências na produção do conhecimento, assim como, suas implicações para a sociedade.

De acordo com Etzkowitz et al. (2000), ao invés de uma transição para um estado final, é mais provável que, em virtude da natureza dinâmica e competitiva do desenvolvimento de tecnologia em uma economia global, existirá uma contínua criação de novos papéis e relacionamentos. A interação entre as três esferas está se modificando, de um *modus operante* anterior que visava separação ou controle, para uma interação em hélice tripla de esferas sobrepostas, mas relativamente independentes.

Etzkowitz avança em seus estudos com as publicações “*Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university*” (2003) e “*The European entrepreneurial university*” (2003a). A primeira publicação buscou analisar a transição da universidade de pesquisa para a universidade empreendedora, apresentando 03 fases:

A **primeira** fase da ciência empreendedora se refere à organização interna da pesquisa, que consiste na composição de um conjunto de grupos de pesquisa, que possuem características semelhantes a empresas – como “quase-empresas”, principalmente, quando as condições do financiamento são conferidas de forma competitiva.

Na **segunda** fase, as instituições se envolvem em atividades econômicas, ou seja, a capitalização do conhecimento.

A **terceira** fase representa a transição da economia tradicional para a economia da ciência, em que produtos baseados em intangíveis não estão sujeitos a todas as leis da escassez da economia tradicional. A compreensão da universidade como empreendedora é a **última** etapa da evolução de uma instituição medieval, que buscava a conservação do conhecimento, para uma, que **cria e o coloca em uso**.

A segunda publicação, buscou analisar o surgimento do desenvolvimento econômico e social como missão acadêmica na Europa. Para Etzkowitz (2003a), a principal diferença entre os modelos é que o europeu tem o foco no ensino como fonte de empresas iniciantes, enquanto o modelo norte americano vê o empreendedorismo acadêmico como uma extensão da missão de pesquisa. Tendo em vista que o objetivo de ambos está voltado para o desenvolvimento

regional baseado na ciência e, ainda, retornos financeiros para as universidades em função de suas pesquisas e outras atividades.

Os elementos-chave de uma universidade empreendedora emergente, foram mais bem organizados e sintetizados, são eles:

- (1) A organização de grupos de pesquisa;
- (2) A construção de uma base de pesquisa com potencial comercial;
- (3) O desenvolvimento de estruturas organizacionais para facilitar a transferência da pesquisa da universidade, como propriedade intelectual protegida;
- (4) A condição de organizar empresas dentro do ambiente universitário; e
- (5) A integração dos elementos acadêmicos com os empresariais em diferentes formatos, tais como centros de pesquisa universidade-empresa.

Desses 05 elementos, os dois primeiros fazem parte da universidade de pesquisa; o terceiro se estabelece no momento de transição e, os dois últimos, são características especiais das universidades empreendedoras (ETZKOWITZ, 2003a).

Para Etzkowitz (2003a), o empreendedorismo universitário pode assumir diferentes formas, seja pelo estabelecimento de estruturas organizacionais, como escritórios de transferência de tecnologia e incubadoras ou, ainda, empresas estudantis (empresas júniores), que ofereçam consultoria a microempresas da região.

Quando a instituição assume a missão de promover a inovação, coloca o conhecimento acadêmico em uso, de diferentes formas; como elemento de uma hélice tripla, a sociedade é influenciada e, portanto, transformada.

Em “*Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence*”, Etzkowitz et al. (2008) realizou um estudo de caso em diferentes instituições de ensino superior, de alguns países (Estados Unidos, Suécia, Japão e Brasil). O objetivo deste estudo foi analisar a transição para a universidade empreendedora como um movimento maior para uma economia baseada no conhecimento, que é produto de uma interação complexa de fatores exógenos (de cima para baixo) e endógenos (de baixo para cima).

De acordo com Etzkowitz et al. (2008, p. 4):

A transição para a universidade empreendedora faz parte de uma mudança mais ampla para uma economia baseada no conhecimento que surge como resultado de fatores de cima para baixo e de baixo para cima, de natureza mais ou menos semelhante em vários países, criando uma convergência para um papel central para universidades empreendedoras dentro de um regime de hélice tripla.

Para Etzkowitz et al. (2008), uma universidade empreendedora pode ser considerada como uma entidade público-privada, em escala e escopo. Nos tempos favoráveis, o seu lado privado se evidencia e, nos momentos ruins, o lado público vem à tona. Porém, como traço comum, “a convergência global para uma universidade empreendedora é o reverso da mesma moeda: a transmutação do conhecimento acadêmico em vantagem econômica” (p. 14).

A proposta do artigo de 2013, intitulado “*Anatomy of the entrepreneurial university*” foi analisar a evolução da universidade empreendedora sob duas perspectivas: (1) foco restrito, voltado para a captura dos resultados comercializáveis de pesquisa, para um foco mais amplo, (2) relativo à formação de novos empreendimentos e o desenvolvimento econômico regional.

Etzkowitz (2013) acredita que, ao passo que as instituições se tornam empreendedoras, uma tensão se evidencia entre este novo papel e os anteriores, como aconteceu anteriormente entre ensino e pesquisa (1ª revolução). Contudo, a universidade demonstra coerência e, portanto, cada uma dessas novas missões contribui e aperfeiçoa as tarefas anteriores.

A exemplo do que foi realizado por Etzkowitz (2003a), em 2013, o autor sintetizou os elementos-chave de uma universidade empreendedora emergente, estabelecendo três estágios, que não necessariamente seguem uma ordem usual, para a formação de uma universidade empreendedora:

- **Universidade Empreendedora 1.** Adotando uma visão estratégica, a universidade passa a definir suas prioridades, seja aumentando seus recursos ou delimitando o número de estudantes a serem recrutados; ou seja, a instituição é liberada do controle total do estado.
- **Universidade Empreendedora 2.** Por meio da atividade da comunidade acadêmica como um todo (alunos, professores e funcionários), a instituição assume uma postura mais ativa na comercialização da propriedade intelectual. Normalmente estabelece, em sua estrutura organizacional, unidades voltadas para a transferência de tecnologia.
- **Universidade Empreendedora 3.** Passa a desempenhar, de maneira mais ativa, a melhoria do seu ambiente de inovação regional, em parceria com outros atores do setor e do governo.

Ser uma universidade empreendedora representa mais do que apenas uma preocupação restrita com a proteção e comercialização de direitos de propriedade intelectual. Sua missão de inovação deve se expandir e compreender a extensão de ideias, à aplicação prática,

capitalizando o conhecimento, criando organizações e administrando riscos (ETZKOWITZ, 2013).

Para Etzkowitz (2014), ainda que as características empreendedoras sejam consideradas particulares, de alguns segmentos da universidade, como da engenharia e da administração, são disseminadas para às ciências básicas e, para as humanidades – ainda que, com certa resistência:

Enquanto um corpo docente em tempo integral, que dedicava suas carreiras a atividades disciplinares era o epítome<sup>20</sup> da universidade de pesquisa da torre de marfim, o corpo docente de uma universidade empreendedora possui uma mistura de compromissos interdisciplinares, internos e externos (p. 9).

Em “*The entrepreneurial university: vision and metrics*”, Henry Etzkowitz apresenta uma síntese a respeito de questões críticas, a serem abordadas pela iniciativa *Global Metrics University Entrepreneurial University*, sistema de métricas relativo às universidades empreendedoras. Considera que as métricas dominantes utilizadas para inferir a classificação das universidades e do desempenho acadêmico, precisam ser revisitadas, pois se concentram nos critérios da universidade tradicional, negligenciando a contribuição para o desenvolvimento econômico e social. E ainda, relegam alguns problemas, como a relativa falta de diversidade de professores e alunos e a contribuição para os desafios do interesse público. Um sistema de classificação alternativo é necessário, de modo a considerar os critérios acadêmicos empreendedores (ETZKOWITZ, 2016).

Aqui, cabe destacar a iniciativa promissora conduzida pela Brasil Júnior, que em 2019, lançou a terceira edição do *ranking* brasileiro de universidades empreendedoras. Primeiramente, a iniciativa parte do pressuposto de que a universidade é um ecossistema, com diferentes atores que se relacionam e administram recursos, mensurando não somente o seu impacto, mas o quanto este ecossistema dispõe de elementos fortes.

A primeira edição do *ranking*, realizada em 2016, utilizou como base o *framework* holístico sobre o ecossistema empreendedor, construído pela *Babson College* – sendo realizada uma analogia ao ecossistema empreendedor universitário. De forma complementar, uma pesquisa de percepção foi realizada junto aos estudantes e, com base nas opiniões, definiu-se que: “a universidade empreendedora é a comunidade acadêmica, inserida em um ecossistema favorável, que desenvolve a sociedade por meio de práticas inovadoras” (BRASIL JÚNIOR, 2019, p. 22).

---

<sup>20</sup> Apresentação resumida de alguma coisa. Dicionário online de português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/epítome/>. Acesso em jan. 2020).

De acordo com Brasil Júnior (2019, p. 22):

As instituições são compostas especialmente por pessoas que a ela se integram, sendo a universidade empreendedora a comunidade acadêmica, medida por meio de sua cultura empreendedora. Ela deve estar inserida em um ecossistema favorável que significa ter: infraestrutura, capital financeiro e internacionalização de boas práticas e projetos. Dessa forma, a universidade empreendedora tem como principal cliente a sociedade. Sendo também a função da universidade empreendedora sair dos seus muros e aplicar os conhecimentos adquiridos em prol desta sociedade, impactando-a por meio de práticas inovadoras, por meio do conhecimento ali produzido, aqui mensuradas pela extensão e inovação.

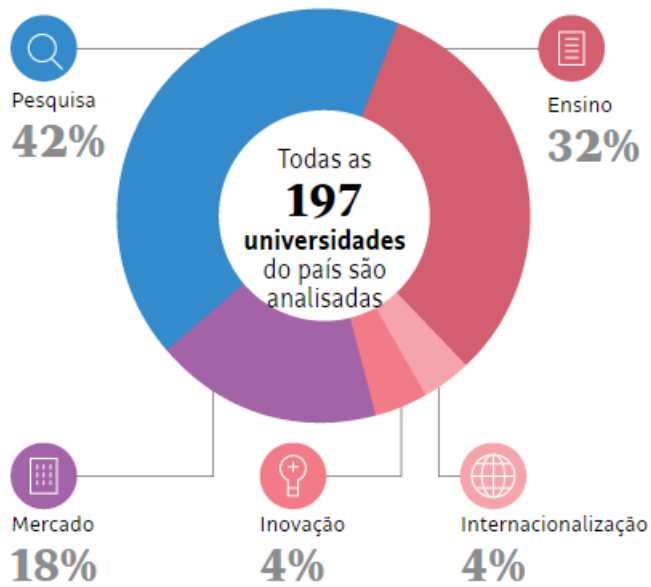
Diante disso, consolidando o conceito de ecossistema empreendedor, a partir da opinião dos estudantes, o *ranking* contou com a seguinte arquitetura: (1) cultura empreendedora, (2) extensão, (3) inovação, (4) internacionalização, (5) infraestrutura e, (6) capital financeiro.

Em 2019, na terceira edição do *ranking*, após uma análise histórica e metodológica, a estrutura consolidada na primeira edição foi mantida; ainda que, alguns atributos internos foram revistos ou acrescidos e, além disso, o *ranking* passou a ser realizado de forma bianual, com o intuito de facilitar a absorção dos estímulos gerados pelo *ranking* nas universidades (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Entre os indicadores alterados, está o elemento “Altimetria”, que pertence à dimensão **Extensão**. Este indicador considera o impacto das produções científicas em ambientes online, levando em conta aspectos como, o número de citações, menções, compartilhamentos, curtidas etc. À medida que a extensão universitária pressupõe a aproximação das universidades à comunidade e, ao considerar o impacto da internet na sociedade, atualmente, a consolidação deste item se evidencia como um aspecto relevante, assim como, uma oportunidade para trabalhos futuros.

Outra iniciativa, que cabe destaque, refere-se ao tradicional *Ranking* Universitário da Folha – RUF (Quadro 9), avaliação anual realizada em todas as universidades brasileiras ativas, considerando dados nacionais e internacionais e, ainda, pesquisas de opinião da Datafolha. Entre os aspectos avaliados, tem-se: (1) pesquisa, (2) ensino, (3) mercado, (4) internacionalização e (5) inovação.

Figura 4: Composição da avaliação e componentes da RUF.



Fonte: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2019/noticias/como-e-feito-o-ranking-universitario-folha.shtml>>.

Observa-se que (Figura 4), a maioria dos componentes para avaliação, concentra-se nos indicadores Pesquisa e Ensino, com 42% e 32%, respectivamente. Por outro lado, apenas 4% é dedicado para a Inovação – destes, 2% referem-se ao número de patentes solicitadas pela universidade e 2% à quantidade de pesquisas desenvolvidas pela instituição em parceria com o setor produtivo.



Quadro 9: *Ranking* das universidades brasileiras.

Posição	Pública/Privada	UF	Ensino	Pesquisa	Mercado	Inovação	Internacionalização	Nota
1	USP Universidade de São Paulo	SP	4°31,10	Pública	1°18,00	7°3,46	2°3,83	98,02
2	UNICAMP Universidade Estadual de Campinas	SP	2°31,39	Pública	10°17,16	2°3,64	9°3,56	97,09
3	UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro	RJ	4°31,10	Pública	4°17,72	1°3,86	4°3,78	97,00
4	UFMG Universidade Federal de Minas Gerais	MG	1°31,47	Pública	2°17,91	5°3,53	11°3,54	96,72
5	UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul	RS	3°31,17	Pública	12°16,97	14°3,30	10°3,55	95,68
6	UNESP Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	SP	14°28,56	Pública	7°17,44	26°2,92	18°3,37	92,67
7	UFSC Universidade Federal de Santa Catarina	SC	8°30,41	Pública	25°15,75	16°3,21	8°3,60	92,58
8	UFPR Universidade Federal do Paraná	PR	9°30,16	Pública	12°16,97	3°3,60	29°3,19	92,02
9	UNB Universidade de Brasília	DF	6°30,60	Pública	23°15,94	24°2,98	13°3,50	91,21
10	UFPE Universidade Federal de Pernambuco	PE	12°29,01	Pública	7°17,44	13°3,33	23°3,26	89,77
11	UFC Universidade Federal do Ceará	CE	18°27,57	Pública	12°16,97	28°2,91	7°3,61	89,47
12	UFSCAR Universidade Federal de São Carlos	SP	7°30,47	Pública	49°13,50	30°2,88	16°3,42	89,15

13	UERJ Universidade do Estado do Rio de Janeiro	RJ	25°26,34	Pública	10°17,16	33°2,81	12°3,53	87,81
14	UFBA Universidade Federal da Bahia	BA	19°27,49	Pública	12°16,97	15°3,23	21°3,31	86,95
15	UFV Universidade Federal de Viçosa	MG	11°29,74	Pública	56°12,84	4°3,54	49°2,78	86,84
16	UNIFESP Universidade Federal de São Paulo	SP	10°29,88	Pública	88°9,84	28°2,91	15°3,46	86,73
17	UFF Universidade Federal Fluminense	RJ	13°28,63	Pública	17°16,50	22°3,01	28°3,20	86,66
18	PUCRS Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	RS	32°24,59	Privada	17°16,50	9°3,40	14°3,47	84,31
19	PUC Rio Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	RJ	34°24,50	Privada	25°15,75	10°3,37	5°3,71	83,68
20	UFG Universidade Federal de Goiás	GO	20°26,83	Pública	17°16,50	25°2,95	50°2,76	83,58

Fonte: RUF – *Ranking* universitário da Folha (2019)<sup>21</sup>.

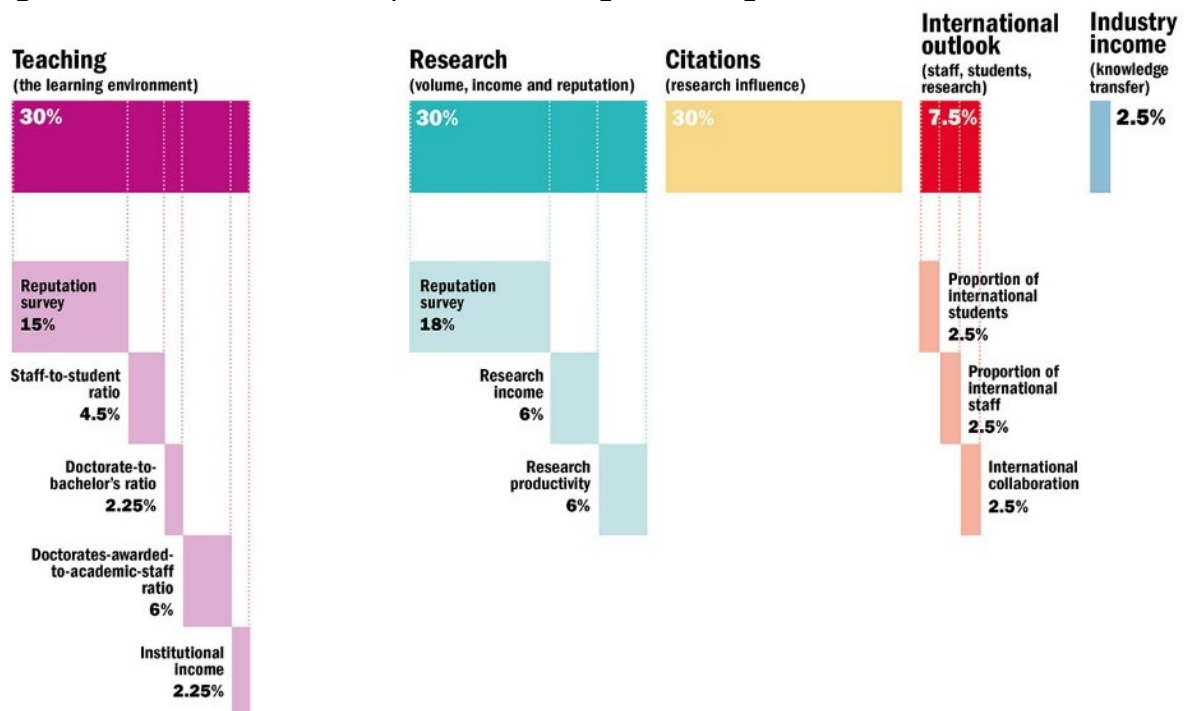
<sup>21</sup> RUF de 2019: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/?fbclid=IwAR1XP8DXWpFcdyH1F0chx501uW5okCU9NS7QxhsAx0p70WkVYAEbz56A488>>.

Contudo, deve-se considerar que, segundo o *ranking* da Folha, a UFSC (universidade que este autor e sua professora orientadora são afiliados), consta como a 7ª melhor universidade do país, mas esta média tem como base, o fato de que ela está em 8º. lugar no Ensino, na Pesquisa e na Internacionalização. Já, em Inovação e no Mercado, a UFSC está apenas na 16ª. e 25ª. posições, respectivamente.

Neste sentido, sob o âmbito internacional, considerando o ranking internacional do *Times Higher Education* (THE), um dos principais rankings universitários do mundo, a situação torna-se ainda mais preocupante, na medida em que o desempenho das universidades brasileiras decaiu bastante em relação às demais. Ainda que, a UFSC figure, novamente, entre as 7 melhores universidades brasileiras e, tenha avançado em relação à classificação anterior, ocupa apenas a posição 601-800, na classificação geral (Quadro 10).

A classificação inclui um contingente de quase 1400 universidades, em 92 países, sendo baseada em um conjunto de 13 indicadores, que mensuram o desempenho das instituições.

Figura 5: Indicadores de desempenho do ranking Times Higher Education.



Fonte: < <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2020-methodology>>.

Conforme a Figura 5, o THE tem seus indicadores de desempenho agrupados em 05 (cinco) categorias, a saber:

- (1) Ensino (ambiente de aprendizagem);
- (2) Pesquisa (volume, renda e reputação);
- (3) Citações (influência da pesquisa);
- (4) Perspectivas internacionais (funcionários, estudantes e pesquisa); e
- (5) Renda da indústria (transferência de conhecimento).

Na mesma linha do RUF, a classificação concentra a maioria dos seus indicadores nos pilares de Ensino e Pesquisa, com 60%. Ainda que considere a capacidade de auxiliar a indústria com inovações, invenções e consultoria, como uma missão fundamental das universidades globais contemporâneas, apenas 2,5% dos indicadores de desempenho referem-se às atividades de transferência de conhecimento para a sociedade.

No THE, o indicador **Renda da indústria** (transferência de conhecimento) busca verificar a quantidade de receita de pesquisa gerada pela universidade junto à indústria, comparada com o número de funcionários acadêmicos que emprega. A categoria analisa, inclusive, até que ponto as empresas estão dispostas a investir em pesquisa e, a competência de uma universidade para atrair financiamento junto ao mercado.

Quadro 10: Times Higher Education World University Rankings 2020.

Posição	Nome da universidade	País	Nº de estudantes	Estudantes internacionais
1	Universidade de Oxford	Inglaterra	20.664	41%
2	Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech)	Estados Unidos	2.240	30%
3	Universidade de Cambridge	Inglaterra	18.978	37%
4	Universidade de Stanford	Estados Unidos	16.135	23%
5	Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT)	Estados Unidos	11.247	34%
6	Universidade de Princeton	Estados Unidos	7.983	25%
7	Universidade de Harvard	Estados Unidos	20.823	24%
8	Universidade de Yale	Estados Unidos	12.402	20%
9	Universidade de Chicago	Estados Unidos	13.833	28%
10	Colégio Imperial de Londres	Inglaterra	16.760	56%
251-300	Universidade de São Paulo	Brasil	83.214	4%
501-600	Universidade Estadual de Campinas	Brasil	28.795	3%
601-800	Universidade Federal de Minas Gerais	Brasil	43.899	2%
601-800	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Brasil	52.579	1%
601-800	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	38.719	2%
601-800	Universidade Federal de São Paulo	Brasil	14.572	1%
601-800	PUC-Rio	Brasil	15.581	5%
801-1000	Universidade de Brasília	Brasil	44.074	2%
801-1000	Universidade Federal de Pelotas	Brasil	23.198	0%
801-1000	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil	48.675	2%
801-1000	PUC-RS	Brasil	16.750	0%
801-1000	Universidade Estadual de São Paulo	Brasil	39.577	2%

Fonte: < [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/1/length/25/locations/BR/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/1/length/25/locations/BR/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)>.

Em “*Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice*”, Kirby (2006) utiliza as teorias do empreendedorismo e intraempreendedorismo para identificar o que as universidades precisam fazer diante dos desafios da moderna economia do conhecimento. Entre as principais contribuições apresentadas pelo autor está a proposição de um conjunto de ações estratégicas para apoiar a comunidade acadêmica na execução das atividades de ensino, pesquisa e empreendedorismo.

De acordo com Kirby (2006), para que a instituição tenha sucesso é necessário que uma cultura empreendedora se estabeleça, que fomente e possibilite aos professores e alunos a comercialização de sua propriedade intelectual e invenções. As instituições devem reconhecer que o comportamento empreendedor deve ser disseminado por toda a organização e ser compreendido como parte de suas missões.

Em 2011, Kirby, Guerrero e Urbano (2011) realizaram duas investigações empíricas com o objetivo de avançar a literatura sobre as universidades empreendedoras; para tanto, utilizaram a economia institucional como base, além de um conjunto de entrevistas junto a especialistas, conforme segue:

- (1) Foram analisadas definições de universidade empreendedora, a classificação de facilitadores e barreiras para que as universidades se tornem mais empreendedoras e, ainda, a sugestão de critérios para avaliar o sucesso destas instituições.
- (2) Foram analisados facilitadores e barreiras, identificados na fase anterior, quanto à sua relação aos critérios de sucesso empreendedor, a partir da percepção do corpo docente de uma instituição específica.

Posteriormente, os autores ainda propuseram um *framework* conceitual de universidades empreendedoras, que é **anterior ao modelo seminal** utilizado por esta dissertação, proposto por Guerrero e Urbano (2012) e que, portanto, também utiliza como base a teoria da economia institucional (KIRBY; GUERRERO; URBANO, 2011).

O trabalho desenvolvido por Guerrero e Urbano (2012) em “*The development of an entrepreneurial university*” tem relação muito próxima com o artigo de Kirby, Guerrero e Urbano (2011), demonstrando uma evolução do trabalho anterior. Buscaram a compreensão das inter-relações dos fatores ambientais e internos, mapeando os fatores cruciais que condicionaram as missões de ensino, pesquisa e empreendedorismo e, para tanto, propuseram um modelo para mensurar este fenômeno, tendo como base a teoria da Economia Institucional e a Visão Baseada em Recursos. Identificaram que grande parte dos estudos apresentam estudos

de caso e, ainda, que a falta de arcabouço teórico para entender as inter-relações destes fatores, que condicionam o desenvolvimento das missões das universidades empreendedoras.

Para Guerrero e Urbano (2012), as universidades vêm enfrentando diversos desafios em diferentes âmbitos – culturais, educacionais, institucionais e legislativos; para sobreviver em ambientes cada vez mais competitivos. As universidades empreendedoras surgem como um meio, que não somente fornece força de trabalho e valor agregado para transformação do conhecimento, mas contribui para o aperfeiçoamento dos valores e atitudes das pessoas. Afinal, um dos principais fatores de sucesso para a UE são as atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo, construídas a partir de uma combinação de fatores, como a educação voltada para o empreendedorismo, as metodologias de ensino, os modelos de comportamento e, ainda, os sistemas de recompensa.

Em “*Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region*”, Urbano e Guerrero (2013) buscaram apresentar uma melhor compreensão dos elementos teóricos do empreendedorismo acadêmico, voltado para os impactos socioeconômicos das universidades empreendedoras, utilizando a abordagem da economia institucional e visão baseada em recursos – a exemplo de Guerrero e Urbano (2012) e, ainda, a teoria endógena do crescimento. Para tanto, realizaram um estudo de caso em universidades empreendedoras de uma região europeia.

Portanto, diante dos desafios apresentados pelo sistema universitário analisado, foi possível identificar a necessidade de reconhecimento pelas autoridades universitárias da relevância de seu papel, não apenas construindo, mas fortalecendo o ecossistema empreendedor local, que alimenta o potencial empreendedor, estimula o acréscimo de novas habilidades, competências e ferramentas para a consolidação de mentalidades empreendedoras, que impulsionem a inovação e, ainda, tornem as organizações, empreendedoras. Assim sendo, “nestes tempos de crise, o componente mais relevante será a integração e a colaboração dos agentes envolvidos no ecossistema empreendedor de cada região para reativar a economia e garantir a riqueza social” (GUERRERO; URBANO, 2012, p. 12).

Ao analisar algumas universidades empreendedoras em duas regiões semelhantes em um novo estudo de caso, Guerrero et al. (2014) verificaram que, o estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana é uma das principais funções de uma organização em uma sociedade. Utilizaram a economia institucional e a visão baseada em recursos como suporte teórico. Foi possível identificar algumas alterações junto ao *framework* teórico de Guerrero e Urbano (2012), em que foram acrescentados os aspectos “Capital tecnológico” e “Capital social”

no ambiente interno e, ainda, a ramificação do que anteriormente estava definido como “Modelos e sistemas de recompensa” para “Modelos” e “Sistemas de recompensa” no ambiente externo.

Em “*Economic impact of entrepreneurial universities’ activities: An exploratory study of the United Kingdom*”, Guerrero, Cunningham e Urbano (2015) buscaram analisar o impacto econômico das atividades de ensino, pesquisa e atividades empreendedoras das UE, principalmente, fornecendo *insights* sobre medidas e métodos utilizados para analisar o impacto das instituições analisadas. Para tanto, conduziram um estudo de caso, utilizando como suporte teórico a teoria do crescimento endógeno<sup>22</sup>.

O estudo de Guerrero et al. (2016), intitulado “*Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape*”, buscou melhorar a compreensão das questões teóricas, empíricas, gerenciais e políticas dos modelos emergentes de universidades empreendedoras no novo cenário socioeconômico. Assim sendo, os autores propuseram uma agenda de pesquisa para trabalhos futuros, que inclui a consolidação de estudos mais sistemáticos, que considerem não só as economias desenvolvidas, mas as em transição ou emergentes. Também são consideradas como oportunidades, a alteração nas abordagens teóricas e metodológicas, considerando questões não respondidas, especialmente em contextos regionais diferentes e, ainda, o emprego de novas lentes teóricas.

O artigo desenvolvido por Guerrero, Urbano e Fayolle (2016) em “*Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities*” teve como objetivo explorar o impacto da atividade empreendedora da universidade na competitividade regional. Para tanto, por meio de um estudo de caso, utilizaram a economia institucional e abordagens endógenas do crescimento; posteriormente, uma estrutura conceitual foi desenvolvida e testada com modelagem de equações estruturais.

Em uma sociedade empreendedora, o impacto econômico de uma universidade empreendedora pode se constituir pela atração, geração e retenção de capital humano e empreendedores talentosos. Neste sentido, Guerrero, Urbano e Fayolle (2016) ainda recorrem a Audretsch (2014) para explicar que, o objetivo da universidade empreendedora não se limita apenas em promover a criação de novos empreendimentos ou transferir tecnologia, mas também garantir que os indivíduos prosperem na sociedade empreendedora emergente!

---

<sup>22</sup> De acordo com Guerrero, Cunningham e Urbano (2015), com base em Romer (1986), **a teoria do crescimento endógeno** considera, principalmente, que a taxa de crescimento de longo prazo de uma economia depende de medidas políticas, como subsídios, medidas de apoio ou incentivos, para aumentar a taxa de crescimento.



As principais implicações para os gestores universitários referem-se à consolidação de um canal mais aberto, em termos de comunicação e colaboração abertas, com os diversos atores envolvidos nas ações de inovação e empreendedorismo, com o objetivo de consolidar ambientes adequados orientados para a sustentabilidade, assim como seus papéis específicos para o desenvolvimento regional (GUERRERO; URBANO; FAYOLLE, 2016).

Com relação as limitações, destacam-se a disponibilidade de dados, já observada em estudos anteriores, o que não permitiu a consolidação de uma análise dinâmica robusta. Além disso, como sugestão para trabalhos futuros, os desafios de dados e questões de qualidade relativos à criação de *proxies* adicionais são lacunas interessantes a serem exploradas, que podem auxiliar na identificação de universidades empreendedoras, assim como os impactos econômicos destas instituições com mais precisão (GUERRERO; URBANO; FAYOLLE, 2016).

Ao estudar a literatura recente sobre inovação e empreendedorismo no meio acadêmico, por meio de uma revisão sistemática da literatura, o estudo de Schmitz et al. (2017) permitiu a identificação, em termos de análise de conteúdo, dos termos mais recorrentes relativos a este tema, a saber: (1) Inovação acadêmica, (2) inovação universitária, (3) universidade inovadora, (4) empreendedorismo acadêmico, (5) empreendedorismo universitário e (6) universidade empreendedora – com destaque para este último, que de acordo com os autores, “representa melhor uma universidade que abrange as missões de criação, disseminação e aplicação de conhecimentos para o desenvolvimento econômico e social, além de buscar uma melhor sustentabilidade para si mesma” (p. 17).

Apesar do crescente número de produções, segundo Schmitz et al. (2017), a literatura ainda se mostra fragmentada e sub-teorizada, o que demanda a realização de estudos mais sistemáticos e holísticos, que levem em conta os aspectos econômicos e sociais da inovação e do empreendedorismo nas universidades. Neste sentido, tendo em vista a inter-relação e os papéis complementares da inovação e do empreendedorismo, é salutar tratá-los de forma conjunta nos níveis teóricos e empíricos das universidades, em que:

Particularmente importante é considerar a inovação e o empreendedorismo de uma perspectiva do conhecimento (criação, disseminação e aplicação), a fim de aumentar o desenvolvimento econômico e social, preservando a autonomia e a sustentabilidade das universidades na sociedade baseada no conhecimento (p. 18).

Em “*Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil*”, Dalmarco, Hulsink e Blois (2018) buscaram identificar atividades em potencial e

políticas efetivas para incentivar a transferência de tecnologia acadêmica no Brasil, sendo uma das economias emergentes. Neste sentido, os autores construíram um arcabouço analítico da universidade empreendedora, dividida em cinco dimensões: (1) perspectiva empreendedora, (2) vínculos externos, (3) acesso aos recursos da universidade, (4) arranjo de inovação e (5) pesquisa científica.

As contribuições de Dalmarco, Hulsink e Blois (2018) exploraram o surgimento de UEs em todo mundo, classificando como “ondas de desenvolvimento”, responsáveis pela alteração de estruturas organizacionais de diversas regiões e países. O Brasil, como país emergente, estaria na terceira onda de desenvolvimento, com o empreendedorismo acadêmico no topo de sua agenda política. Todavia, a constituição de políticas e estruturas adequadas é uma lacuna a ser sanada, com vistas a disponibilizar os meios e segurança jurídica para que as universidades desempenhem, o que Etzkowitz e Zhou (2017) colocam como, novo *status* da universidade em uma economia baseada no conhecimento, caracterizando-se como **uma esfera institucional primária**, no mesmo nível que indústria e governo, devendo atuar como motor-chave e importante tracionadora do desenvolvimento social.

Para Dalmarco, Hulsink e Blois (2018), ainda que exista um espaço de tempo entre a primeira, a segunda e a terceira onda (países emergentes – Brasil) das universidades empreendedoras, algumas universidades brasileiras iniciaram suas atividades empreendedoras no decorrer da segunda onda. Ainda assim, o conceito somente se institucionalizou nas universidades brasileiras a partir do ano de 2004 – no período em que foi aprovada a Lei de Inovação. Para os autores, “o Brasil possui um ambiente caracterizado por um setor industrial desatualizado, operando separadamente das atividades acadêmicas, onde as empresas iniciantes podem ajudar a melhorar as relações universidade-indústria” (p. 11).

Entre os trabalhos mais recentes do portfólio de artigos, o estudo de Centobelli et al. (2019), intitulado “*Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity*”, buscou a consolidação de uma revisão sistemática da literatura sobre o processo de desenvolvimento das universidades em direção ao modelo empreendedor, com o objetivo de fornecer uma estrutura conceitual e uma agenda de pesquisa estratégica. Durante a revisão de literatura, os autores identificaram que os processos de “*exploration*” e “*exploitation*”<sup>23</sup> são críticos para o desenvolvimento de

---

<sup>23</sup> *Exploration* foi definido como uma maneira de explorar recursos externos e a *Exploitation*, como uma maneira de aumentar os recursos internos existentes. Ambos, têm sido explorados em diferentes contextos, como o gerenciamento de tecnologia, gerenciamento estratégico e a gestão de recursos humanos. E, ainda, foram analisados de acordo com os diferentes níveis de difusão: individual, grupo, intraorganizacional e interorganizacional (CENTOBELLI et al., 2019).

universidades empreendedoras e, portanto, a maneira como eles são equilibrados evidencia-se como um tópico a ser estudado. Para tanto, os autores adaptaram o conceito de ambidestração organizacional para ambidestração universitária<sup>24</sup>, analisando o processo de desenvolvimento das universidades empreendedoras. Para atingir este objetivo, um modelo conceitual foi desenvolvido.

De acordo com Centobelli et al. (2019), no contexto universitário, o investimento nos processos de *exploration* e *exploitation* não precisam, necessariamente, acontecer simultaneamente. É mais produtivo, que os processos oscilem entre períodos de *exploration* e *exploitation* para obter ambidestria ao longo do tempo.

Algumas implicações gerenciais e políticas são apresentadas, a saber:

- Atenção para com os fatores que afetam o desempenho das universidades empreendedoras; neste sentido, é importante que as instituições realizem uma modernização em seus programas de graduação, ajustem seus processos internos, incorporem ferramentas e práticas educacionais inovadoras e, ainda, consolidem parcerias público-privadas;
- Equilíbrio dos processos de *exploration* e *exploitation*, assim como a constituição de um sistema de medição de desempenho, que proporcione o acompanhamento e revisão contínua de suas estratégias;
- Identificação das atividades de *exploration* e *exploitation* já em uso e as atividades adicionais que podem ser úteis para aumentar sua competitividade da instituição;
- Consolidação de métricas menos formalizadas são importantes para capturar o potencial empreendedor de uma universidade. São exemplos: o investimento em promoção da cultura empreendedora, o envolvimento da comunidade acadêmica em atividades empreendedoras e, ainda, a vontade de colaborar com a indústria e os formuladores de políticas regionais;
- A criação de centros empreendedores pode ser útil para o desenvolvimento de habilidades práticas relativas ao empreendedorismo;
- A dificuldade em construir relacionamentos entre empresas, formuladores de políticas e universidades mostrou-se uma implicação relevante; sendo assim, a

---

<sup>24</sup> De acordo com Centobelli et al. (2019) refere-se à capacidade das instituições de explorar oportunidades potenciais e encontrar novas estratégias para melhorar seu processo de aprendizagem.

consolidação de tais relacionamentos é um processo complexo, mas importante para o desenvolvimento de uma sociedade competitiva baseada no conhecimento;

Além disso, de acordo com Centobelli et al. (2019, p. 19):

Para os formuladores de políticas, os resultados propostos podem ajudar na identificação de políticas específicas para apoiar a competitividade de universidades, institutos de educação e provedores de serviços educacionais, destacando os principais fatores críticos de sucesso e barreiras que afetam o desenvolvimento de universidades empreendedoras, promovendo projetos de empreendedorismo e avaliando o impacto potencial no desenvolvimento de ecossistemas locais de inovação e da sociedade civil.

Para as universidades que buscam se tornar empreendedoras, foi possível identificar que a orientação empreendedora da instituição pode ser significativamente influenciada pelas atividades de *exploration* e *exploitation*, a medida que os resultados de inovação e, ainda, o desempenho empreendedor das universidades, podem ser influenciados pelos investimentos, aplicação efetiva do modelo de inovação e esforços da universidade bem como de seus funcionários (CENTOBELLI et al., 2019).

Com relação às oportunidades de trabalhos futuros, Centobelli et al. (2019) destacam uma lacuna recorrente relativa ao corpo de literatura sobre as universidades empreendedoras, que apesar de crescente, é fragmentado, existindo oportunidades de pesquisa a serem exploradas:

- Utilização de abordagens estatísticas para analisar o impacto dos aspectos organizacionais, internos e externos, nos processos de *exploration* e *exploitation*;
- Análise empírica transversal das relações entre os processos de *exploration* e *exploitation*, assim como o desempenho da universidade empreendedora para consolidar os objetivos de suas missões: ensino, pesquisa e extensão; e
- Análise de como a ambidestria universitária é obtida ao longo do tempo, como as instituições oscilam entre os períodos de *exploration* e *exploitation* e, como o equilíbrio produzem benefícios sinérgicos no contexto universitário.

Encerrando-se a revisão de literatura, tem-se o capítulo sobre os Procedimentos Metodológicos da pesquisa, a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se o delineamento da pesquisa, para o alcance do objetivo geral, qual seja: “Analisar os elementos que apresentam a condição de tornar a universidade uma organização empreendedora”.

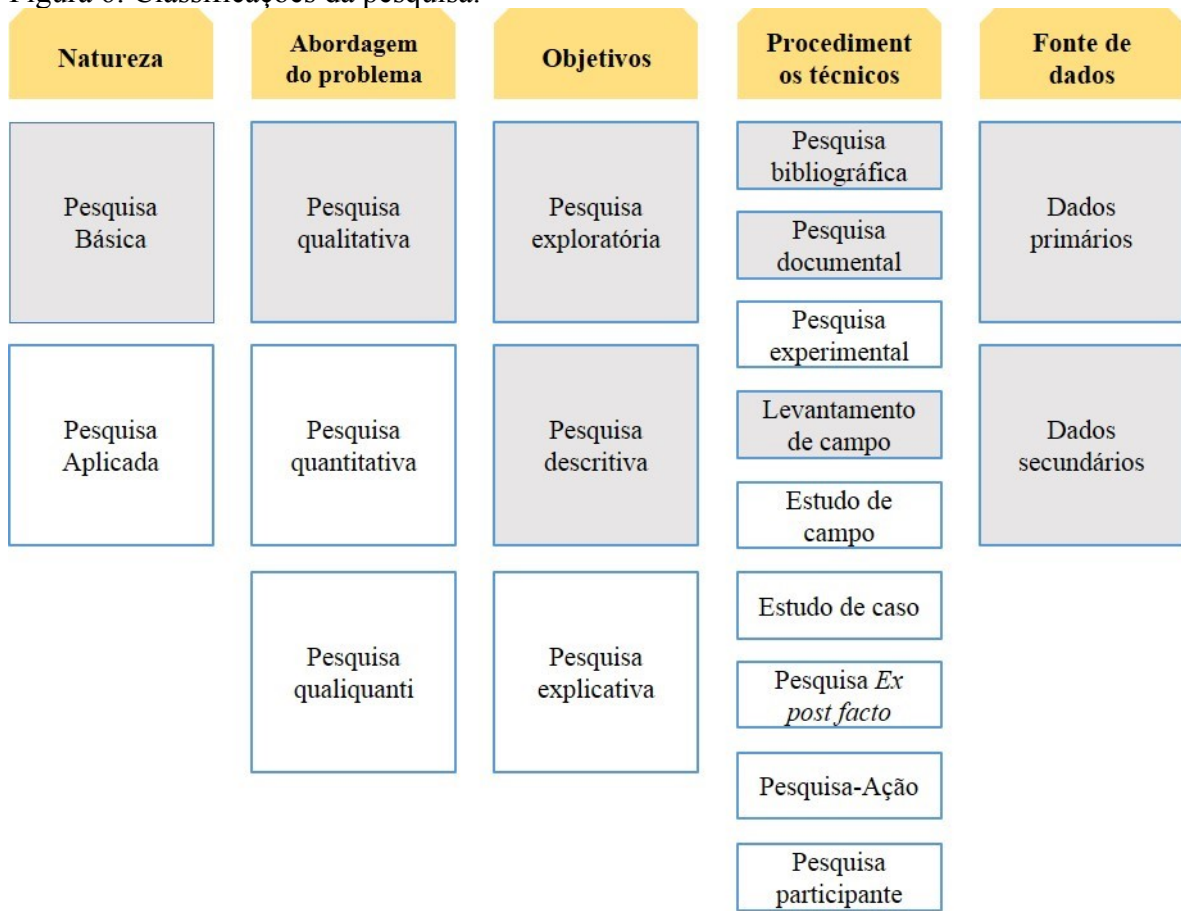
#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O **eixo 1** compreendeu o levantamento de dados secundários, em que foi realizada a revisão de literatura para a elaboração da fundamentação teórica com base em artigos científicos, livros e outros registros oriundos das bases de dados para construção do questionário da entrevista, bem como a pesquisa documental, com vistas a investigar as linhas de crédito/possibilidades oferecidas pelo setor financeiro às *startups*.

No **eixo 2**, tem-se o levantamento dos dados primários, que compreendeu a pesquisa de campo, com a aplicação do questionário junto aos atores deste cenário institucional. Posterior às adequações sugeridas pelos 03 (três) especialistas, foi conduzida a aplicação do questionário junto aos atores. Esta fase se caracterizou como a *posteriori*, pois requer da comunicação emitida pelo entrevistado a “transcrição escrita da palavra verbal e manipulações várias” (BARDIN, 2011, p. 48).

Neste sentido, faz-se necessário a definição de indicadores de natureza semântica, assim como o registro da frequência dos temas relativos à pesquisa. Ou seja, as unidades de registro não foram definidas previamente, foram construídas após as entrevistas com os atores.

Figura 6: Classificações da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Silva e Menezes (2005) e Gil (2010)

Conforme a Figura 6, uma pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua:

- (1) natureza,
- (2) abordagem do problema,
- (3) objetivos,
- (4) procedimentos técnicos, e
- (5) fonte de dados.

Quanto à **natureza**, conforme Prodanov e Freitas (2013), tem-se:

- a) Pesquisa básica - objetiva gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência sem a previsão de aplicação prática. Compreende verdades e interesses universais; e
- b) Pesquisa aplicada - busca a resolução de problemas específicos, a partir da geração de novos conhecimentos para aplicação prática. Compreende verdades e interesses locais.

Quanto à **abordagem do problema**, conforme Prodanov e Freitas (2013):

- a) Pesquisa quantitativa - compreende tudo aquilo que é quantificável e, portanto, requer a utilização de recursos e técnicas estatísticas,
- b) Pesquisa qualitativa - pesquisa descritiva, em que o pesquisador mantém contato direto com o objeto de estudo e o ambiente, o que requer um trabalho de campo mais intensivo. Neste tipo de pesquisa, “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70),
- c) Pesquisa qualiquantitativa - envolve a utilização dos dois tipos de abordagem.

Nesta dissertação, a abordagem é qualitativa, pois o pesquisador atuou como um recurso-chave durante a coleta de dados, o que necessitou trabalho intensivo de campo, tendo contato direto com o ambiente e objeto de estudo, em que se procedeu a realização das entrevistas com os atores institucionais, que compõem o ecossistema da universidade empreendedora. Foram entrevistados 28 (vinte e oito) atores e, portanto, devido o volume de dados, optou-se pela apresentação dos resultados, via análise de conteúdo.

Com relação aos **objetivos**, Prodanov e Freitas (2013), Gil (2010) definem três grandes grupos:

- a) Pesquisa exploratória - quando o estudo está na fase preliminar, e tem como objetivo a construção novos conhecimentos acerca do assunto a ser investigado. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos com conhecimento tácito sobre o assunto bem como a análise de exemplos;
- b) Pesquisa descritiva – refere-se à observação, análise, classificação e interpretação dos fatos, sem a interferência do pesquisador. Envolve a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados, como por exemplo, questionários e observação sistemática; e
- c) Pesquisa explicativa - por meio do registro, análise, classificação e interpretação de algum fenômeno específico, o pesquisador busca explicar os motivos e as causas. “Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental e, nas ciências sociais, requer o uso do método observacional” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Nesta dissertação, inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória, como forma de aproximação do problema, bem como a definição dos construtos teóricos para o alcance dos objetivos. Na época, o autor desta dissertação e sua professora orientadora, consideraram como material seminal e inspiração, o artigo desenvolvido por Etzkowitz e Zhou (2017), intitulado “Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo”, que apresentava uma perspectiva sob a ótica do modelo teórico da Tríplice Hélice, desenvolvido por Etzkowitz e Leydesdorff (1995).

Naquele momento, pareceu fazer sentido a combinação dos seguintes descritores para consulta nas bases de dados: “*entrepreneurial university*” + “*triple helix*”, tendo sido realizado levantamento nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e EBSCOhost, além do *google acadêmico*, buscando principalmente, artigos científicos publicados em periódicos, dissertações, teses e livros, que permitissem o esclarecimento dos questionamentos iniciais e, maior familiarização com o problema.

Esta dissertação é uma pesquisa descritiva, tendo em vista que foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, como o método *Systematic Search Flow* - SSF de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) de Farenhof e Fernandes (2016), bem como entrevistas semiestruturadas junto aos atores institucionais, para alcance do objetivo definido.

Após a leitura de maneira exploratória, optou-se por uma combinação de descritores diferentes: “*entrepreneurial universit\**” + “*third mission*”. Tendo sido escolhidas a *Scopus* e *Web of Science*, como principais fontes de consulta.

Em relação aos **procedimentos técnicos**, segundo Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2008), tem-se:

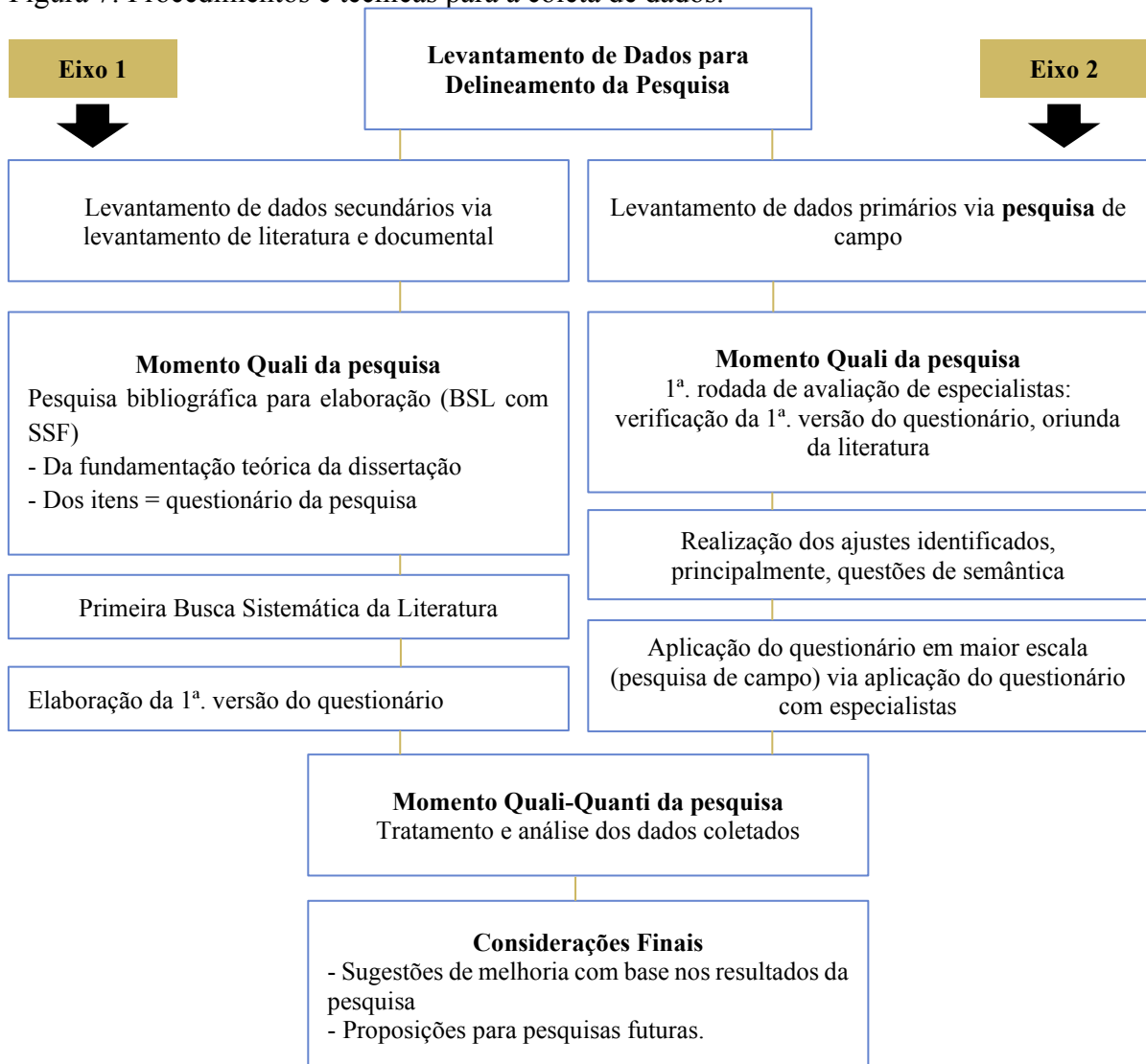
- Pesquisa experimental, que é mais frequente nas ciências tecnológicas e biológicas, compreende a recondução das condições de um fato específico a ser estudado, por meio da observação e controle;
- Estudo de caso, que se refere à coleta e análise de informações específicas de um indivíduo, família, grupo ou comunidade, compreendendo assuntos específicos a serem definidos a partir do assunto estudado;
- Pesquisa *ex post facto*, que diz respeito a análise de situações posteriores a algum acontecimento. Este tipo de pesquisa trabalha com informações de natureza não manipulável, como por exemplo: sexo, classe social, nível intelectual, dentre outros;



- Pesquisa-Ação, “quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 65); e
- Pesquisa participante, que é desenvolvida a partir de interações entre participantes dos casos investigados e pesquisadores.
- Os procedimentos e técnicas, a serem mencionados, foram utilizados nesta dissertação, conforme a Figura 7, apresentando dois eixos de desenvolvimento:
- Pesquisa bibliográfica - realizada a partir de materiais já publicados, como por exemplo: livros, artigos publicados em periódicos científicos, dissertações, entre outros. Este tipo de pesquisa tem como principal vantagem a condição de cobertura de uma grande quantidade de fenômenos, tornando-se relevante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço;
- Pesquisa documental - “baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (p. 55). Aqui, como fonte de dados, tem-se dois tipos de documentos, aqueles de primeira mão – que não receberam tratamento analítico, como por exemplo: fotografias, documentos oficiais, gravações, entre outros; e os documentos de segunda mão – que de alguma maneira, receberam algum tipo de tratamento, por exemplo: relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros;

Esta dissertação, também recorreu à pesquisa documental, na medida em que foi realizado um levantamento junto aos *sites* de instituições financeiras, que disponibilizavam relatórios, com informações sobre as linhas de crédito/possibilidades oferecidas.

Figura 7: Procedimentos e técnicas para a coleta de dados.



Fonte: Do autor.

- Levantamento de campo ou *survey* - acontece por meio da interrogação direta de um grupo significativo de pessoas acerca de uma problemática específica e, posteriormente, tem-se a análise qualitativa e conclusões dos dados coletados;
- Estudo de campo - que visa o levantamento de conhecimentos e informações a respeito de um problema específico, comprovação de uma hipótese ou, ainda, a descoberta de novos fenômenos ou a relação entre eles;

Além da pesquisa bibliográfica – em livros, artigos de periódicos científicos, dissertações e teses, que permitiram a identificação dos principais construtos teóricos, esta dissertação pode ser considerada como uma estudo de campo, pois foi realizado contato direto com os sujeitos da pesquisa, para o alcance dos objetivos propostos, tendo sido realizada a

coleta de dados primários (entrevista)<sup>25</sup>, junto aos atores institucionais, com base na teoria de Whitley (1999).

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Por meio da análise do ambiente institucional, os locais e o conjunto de atores foram definidos assim como, a estrutura de arenas institucionais dos sistemas de negócios definidos por Whitley (1999):

- a) **Sistema Financeiro.** Trata dos processos pelos quais o capital é disponibilizado e custeado.
- b) **Sistema Político.** As ações desempenhadas nessas estruturas moldam os sistemas de negócio.
- c) **Mercado de Trabalho.** Sistemas de educação e treinamento na combinação de habilidade e competências e forma como os empregadores, sindicatos e o próprio Estado estão envolvidos para o desenvolvimento dessas capacidades. O intuito é analisar a existência de um sistema colaborativo de formação.
- d) **Sistema Produtivo.** “Parceiros” de negócio, empregadores e empregados, via análise das suas relações, confiança e autoridade.

A entrevista semiestruturada foi utilizada como instrumento para a coleta de dados, tendo sido definidos os seguintes atores institucionais:

- a) Sistema Financeiro – baseou-se em pesquisa documental para verificação de linhas de crédito/possibilidades oferecidas pelos bancos/instituições financeiras;
- b) Sistema Político – foram entrevistados Secretários municipais, Secretário de Educação e Secretário de Desenvolvimento Econômico (de 02 municípios distintos de Santa Catarina) e Vereador de município;
- c) Mercado de Trabalho – Entrevistados atores de Universidades públicas e privadas (professores, pesquisadores, pró-reitores, diretor de inovação, alunos de mestrado e graduação, TAEs – Técnicos Administrativos em Educação), entidade de

---

<sup>25</sup> Antes de iniciar a entrevista, era solicitada ao respondente, a gravação em áudio, com o uso do celular.

Também foi esclarecido que não haveria identificação do respondente, nem de seu nome ou mesmo, do nome da organização ao qual pertencia, apenas sua classificação como tipo de ator (pesquisador, empreendedor, consultor, entre outros).

pesquisa e desenvolvimento (consultores), fundação de apoio à pesquisa (gestor), serviço de apoio a empreendedores (diretor), associação que congrega empresas de TI (diretor), Escola de governo (gerente);

d) Sistema Produtivo – Empreendedores (executivos de *startups*);

As questões para o roteiro foram elaboradas em de junho a outubro de 2019, pelo autor desta dissertação e pela professora orientadora, tendo sido submetidas para análise de um especialista, com vistas à verificação de problemas semânticos e de conteúdo. Após revisão do especialista, as sugestões foram analisadas e, na medida do possível, acatadas. Com a versão final do questionário, iniciou-se o levantamento de dados junto aos atores institucionais em novembro de 2019.

A aplicação de cada entrevista junto aos atores, teve duração média de 60 minutos, tendo sido realizadas no período de novembro de 2019 a janeiro de 2020. Neste sentido, os atores institucionais ficaram assim distribuídos, conforme o Quadro 11:

Quadro 11: Atores institucionais do ambiente de negócios.

Estrutura	Instituição	Âmbito	Cargo do entrevistado	Total por ator	
Sistema Político	Governo	Municipal	Secretário de Educação	1	3
		Municipal	Secretário de Desenvolvimento Econômico	1	
		Municipal	Vereador de município	1	
Sistema Financeiro	Instituições Financeiras	-	<i>Pesquisa em dados secundários</i>	0	0
Mercado de trabalho	Instituições de Ensino	-	Professores e pesquisadores	5	15
		-	Pró-Reitores	4	
		-	Alunos de mestrado e graduação	3	
		-	TAEs	2	
		-	Diretor de inovação	1	
	Entidade de pesquisa e desenvolvimento	-	Consultores	2	3
		-	Representante das Forças Armadas	1	
	Fundação de apoio à Pesquisa	Estadual	Representante de Fundação de apoio à Pesquisa	1	1
	Escola de Governo	Estadual	Representante de Escola de Governo	1	1
	Serviço de apoio a empreendedores	Nacional	Diretor* <sup>26</sup>	1	1
	Associação que congrega empresas de TI	Estadual	Diretor* <sup>26</sup>	1	1
Sistema Produtivo	Empreendedores	-	Representantes de Empresas de TI	5	5
<b>Total de entrevistados</b>					30

Fonte: Do autor.

A partir desta classificação, os dados coletados serão tratados com base na análise de conteúdo, conforme segue.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para o alcance do objetivo desta dissertação, a análise dos dados envolveu a BSL, com resultados a serem apresentados na próxima seção, o que permitiu a definição dos construtos

---

\* O conteúdo destas entrevistas é estratégico e será colocado como apêndice desta dissertação, pois, tem previsão de serem realizadas em 10 de fevereiro de 2020, data posterior ao envio da dissertação para banca (APÊNDICES F e G).

teóricos, barreiras, *drivers*, principais resultados, lacunas de pesquisa e construção das perguntas do questionário.

O estudo de campo, aconteceu a partir das entrevistas junto aos atores institucionais, que fazem parte do ecossistema de uma universidade empreendedora. Este contingente compreendeu atores, que influenciam e são influenciados por ações de inovação e empreendedorismo, em seus diferentes contextos.

Com relação ao tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011), uma abordagem qualitativa, por meio de questões abertas, as respostas obtidas junto aos atores foram gravadas e transcritas, o que permitiu a codificação dos dados, de cada um dos atores.

### 3.4 BUSCA SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A fase 1 do método SSF é composta por 05 (cinco) atividades que compreendem o protocolo de pesquisa (Quadro 12).

Quadro 12: Definição do Protocolo de Pesquisa.

<p><b>Atividade 1</b> Estratégia de busca</p>	<p>A estratégia de busca utilizou os termos em inglês “<i>entrepreneurial universit*</i>” e “<i>third mission</i>”.</p> <p>Com o objetivo de recuperar palavras que terminassem com o radical <b><i>entrepreneurial universit</i></b>, foram utilizadas na elaboração do descritor as aspas e o asterisco, de maneira a recuperar palavras como <b><i>entrepreneurial university</i></b> ou <b><i>entrepreneurial universities</i></b>.</p> <p>Além disso, tendo em vista que o conceito de universidade empreendedora tem relação direta com o conceito de terceira missão, utilizou-se as aspas para pesquisar o termo exato “<i>third mission</i>”. Para combinar os dois termos, utilizou-se o operador booleano “OR”.</p> <p>Quanto aos critérios de inclusão e exclusão: utilizou-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artigos que tivessem, no título, resumo e nas palavras-chave os termos da pesquisa.</li> <li>2. Disponibilidade do <i>fulltext</i>, por meio do acesso CAPES, Download pelo Google ou Google Scholar.</li> <li>3. Tipo do documento: <i>Article or Review</i>.</li> <li>4. Língua: inglês, português e espanhol.</li> </ol>
<p><b>Atividade 2</b> Consulta nas bases de dados</p>	<p>Escolheu-se as bases de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>.</p> <p>Os descritores foram utilizados nas bases, com o objetivo de recuperar os termos selecionados nos campos: título, resumo e palavras-chave.</p> <p><b><i>Scopus</i></b>: (“<i>entrepreneurial universit*</i>” OR “<i>third mission</i>”). Foram recuperados 679 documentos.</p> <p><b><i>Web of Science</i></b>: (“<i>entrepreneurial universit*</i>” OR “<i>third mission</i>”). Foram recuperados 508 documentos.</p> <p>Foi utilizado o filtro “Tipo do documento” nas bases de dados com o objetivo de selecionar apenas artigos publicados em periódicos, revisados por pares.</p>
<p><b>Atividade 3</b> Organização bibliografias</p>	<p>Para a organização das bibliografias foi utilizado o EndNote. Eliminou-se os registros duplicados, restando 786 artigos.</p>
<p><b>Atividade 4</b></p>	<p>Após a leitura dos títulos, restaram 411 artigos. Destes, após a leitura dos resumos, restaram 95 registros.</p>

Seleção padronizada dos artigos	
<b>Atividade 5</b> Composição do portfólio	Após a leitura integral dos manuscritos, nenhum artigo foi eliminado, restando 95 artigos no portfólio final.

Fonte: Do autor.

As atividades realizadas no protocolo de pesquisa resultam na consolidação do portfólio final de artigos, conforme o Quadro 13. Cabe destacar, que não foi colocada nenhuma restrição em termos de período de busca; contudo, os resultados recuperados ocorreram até o mês de junho de 2019, quando foi realizado o levantamento final nas bases.

Quadro 13: Atividades e número de registros recuperados.

Atividade	Número de documentos
Levantamento nas bases	1187 (679 resultados na <i>Scopus</i> e 508 registros na <i>Web of Science</i> )
Retirando documentos duplicados	786
Primeiro filtro (Leitura de título)	411
Segundo filtro (Leitura do resumo e palavras-chave)	95
Documentos disponíveis e lidos integralmente	95 PDF
Portfólio final	95

Fonte: Do autor.

A segunda fase (atividade 6), desta pesquisa, refere-se à leitura integral dos manuscritos, selecionados para composição do portfólio final. Nesta etapa, os arquivos foram exportados do *software* bibliográfico para uma planilha, com o objetivo de facilitar o processo de síntese (atividade 7), que configura o que Ferenhof e Fernandes (2016) chamam de Matriz do Conhecimento.

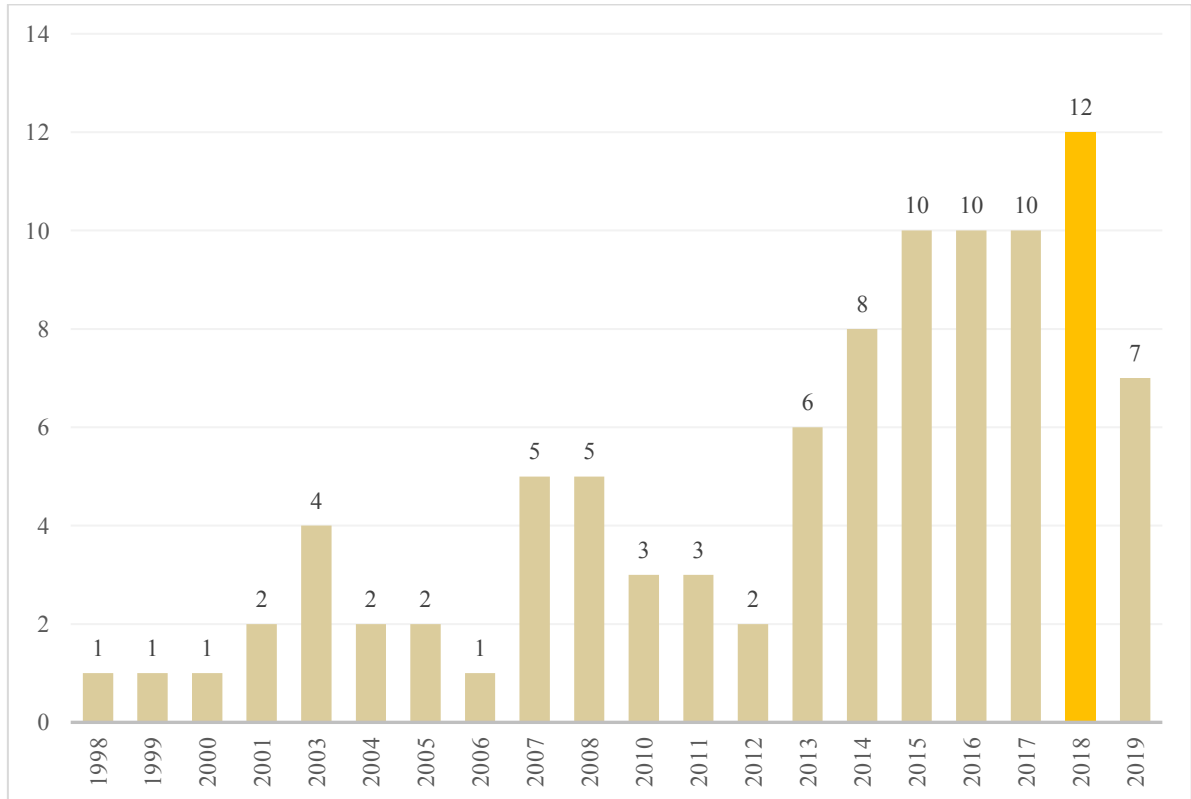
Com a utilização da Matriz do Conhecimento, foi possível recuperar os principais dados pretendidos com a realização da busca sistemática, como definições, barreiras, motivações (benefícios ou vantagens/drivers), principais resultados e lacunas de pesquisa. Além disso, também foi possível a consolidação de informações bibliométricas relevantes para este estudo.

Observa-se (Figura 8) que, a discussão dos temas “universidade empreendedora” e “terceira missão”, no período de 1998 a 2019 apresentou um número crescente de publicações. Nos anos de 2015 a 2019 há um significativo aumento, com destaque para o ano de 2018, que apresentou 12 publicações, o que corresponde a 12,63% dos artigos recuperados. Destas 12 publicações, 03 são de pesquisadores vinculados a universidades espanholas, 02 de universidades americanas e, ainda, 02 de universidades italianas. Aqui, verifica-se um achado

interessante; pois, ao analisar o número de publicações por ano, percebe-se crescente interesse pelo assunto, o que denota a sua atualidade.

Cabe destacar, que o levantamento ocorreu em meados de Junho de 2019 e, portanto, o número de produções deste ano provavelmente ficou prejudicado, não representando a sua totalidade.

Figura 8: Número de publicações por ano.

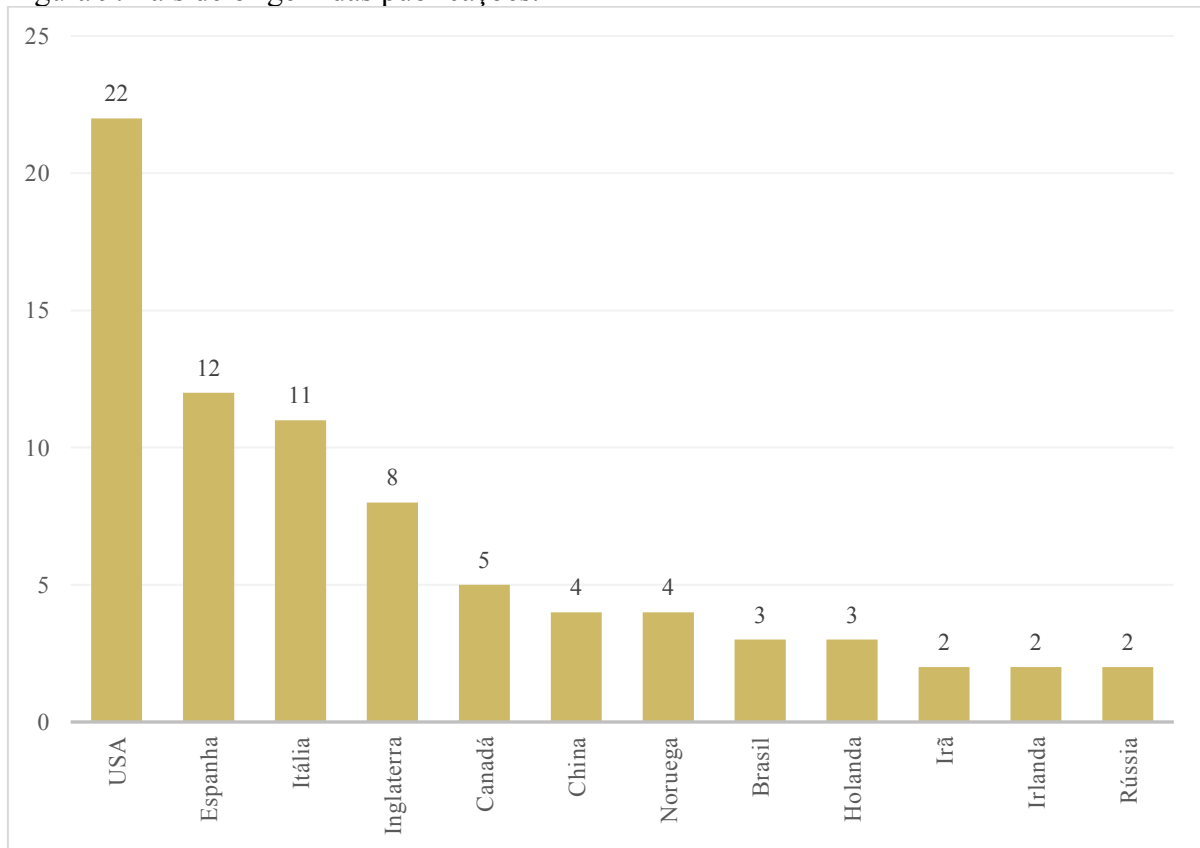


Fonte: Do autor.

Observa-se (Figura 9) que, as universidades americanas são as que mais se destacam em número de publicações, com 22 artigos, seguidos pelas universidades espanholas e italianas, que também apresentaram um número alto de publicações em comparação com as demais, com 12 e 11 manuscritos, respectivamente.



Figura 9: País de origem das publicações.

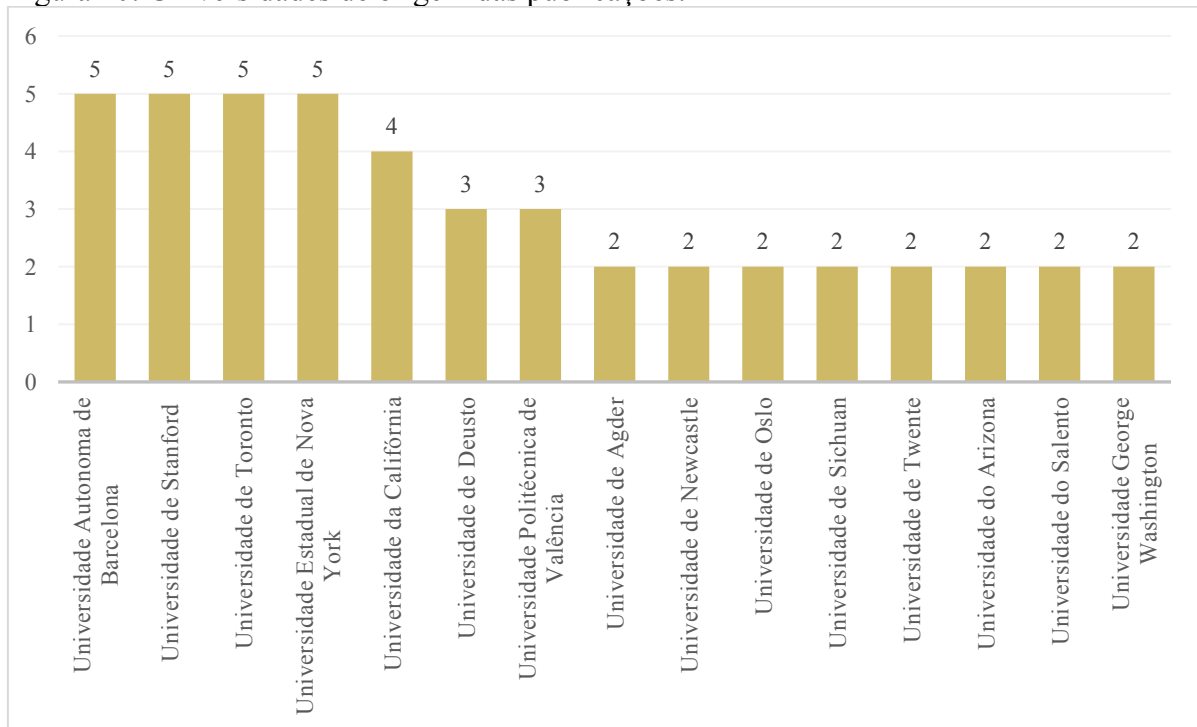


Fonte: Do autor.

Com relação a universidade de origem destes pesquisadores, considerando o 1º autor, destacam-se a Universidade Autônoma de Barcelona, a Universidade de Stanford, a Universidade de Toronto e a Universidade Estadual de Nova York, cada uma com 5 publicações (Figura 10).

O desempenho apresentado pela universidade espanhola deve-se à regularidade de publicações de Maribel Guerrero e David Urbano, com alto volume de artigos, publicados a partir de 2012. Os trabalhos de Guerrero, tem um enfoque direcionado ao estudo dos determinantes e impactos das atividades (intra) empreendedoras, atividades de inovação e ecossistemas no desenvolvimento regional. Já, Urbano, concentra-se na análise de fatores que afetam o empreendedorismo, em diferentes contextos, utilizando a abordagem institucional como referencial teórico e combinando metodologias quantitativas e qualitativas. Suas publicações foram essenciais para a realização do recorte final no portfólio de artigos, assim como para a elaboração do instrumento utilizado pela pesquisa.

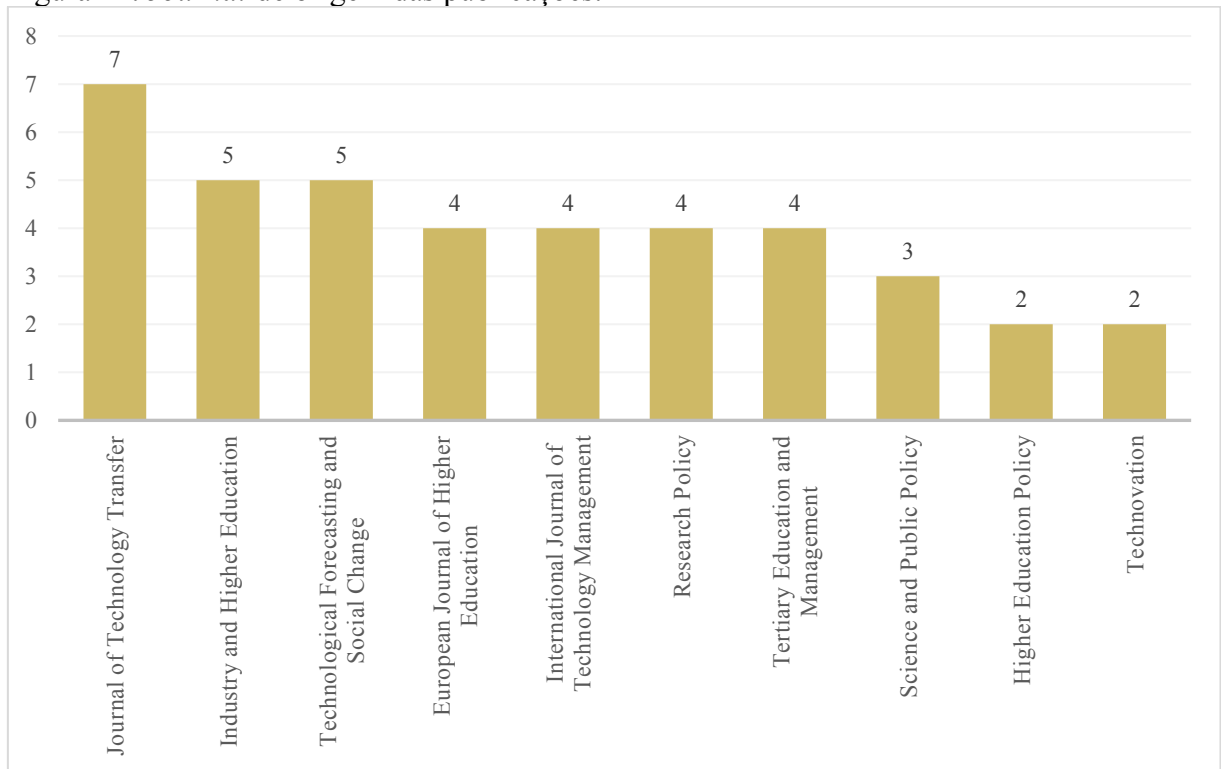
Figura 10: Universidades de origem das publicações.



Fonte: Do autor.

Observa-se (Figura 11) que, há destaque para os periódicos *Journal of Technology Transfer*, *Industry and Higher Education* e *Technological Forecasting and Social Change*, que apresentaram um maior número de publicações em relação aos demais, com 7, 5 e 5 artigos, respectivamente.

Figura 11: *Journal* de origem das publicações.



Fonte: Do autor.

Destes 95 artigos, a maioria, ou seja, 67,37% trataram de estudos de caso e 29,47% se limitaram apenas a estudos teóricos. E ainda, 3,16% das publicações correspondem a revisões sistemáticas da literatura.

O Apêndice A demonstra o periódico científico de origem dos artigos, tanto daqueles que compõem o portfólio final, quanto dos coletados inicialmente para análise de resumo e palavras-chave. O Apêndice B apresenta os artigos do portfólio final.

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A temática desta dissertação é a universidade empreendedora, que por sua abrangência, envolve assuntos correlatos, aqui abordados, a exemplo da inovação, interdisciplinaridade, ensino, pesquisa e extensão, esta última estando relacionada à inovação e empreendedorismo, o que a literatura recente denomina de 3a missão.

Neste contexto, definiu-se o problema de pesquisa, que inerentemente, busca dar foco ao pesquisador, definindo o recorte para levantamento dos dados, neste caso o estudo da universidade empreendedora no contexto brasileiro, refletindo-se sobre seu papel nuclear, o

ensino, até crescentes demandas, que lhe são atribuídas, como o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação, com a capitalização do conhecimento.

Para tanto, no estudo em tela: "da torre de marfim à terceira missão", decidiu-se por caminhos, métodos, procedimentos e técnicas para a coleta de dados, que não são os únicos disponíveis, tampouco os melhores ou piores, mas representam a escolha do autor e da orientadora deste trabalho. Os motivos se assentam desde a questão da exequibilidade, ou seja, tempo e recursos para condução do trabalho, mas principalmente, pelo interesse em captar a percepção de atores-chave deste cenário institucional, que envolve a universidade! Portanto, optou-se pela elaboração de um roteiro de entrevista à luz de um modelo consagrado na literatura, que foi adaptado, tendo sido abordados professores/pesquisadores, pró-reitores, consultores, empreendedores, diretor de associação de empresas que congregam modelos de negócios da nova economia bem como, de entidade responsável pela orientação e capacitação destes novos empreendedores, muitos deles, jovens egressos da universidade.

O tratamento dos dados, via pesquisa qualitativa, também marca este estudo por contribuir com o tema, diante de tantos indicadores quantitativos, divulgados por institutos, que prometem classificar o desempenho das universidades sob números, por vezes questionáveis, quanto aos pesos atribuídos às atividades de ensino, inovação, dentre outras.

Dessa forma, cabe destacar que, os limites desta investigação são claros e, como em qualquer pesquisa científica, ligados ao delineamento metodológico, o qual não tem a pretensão de generalizar os resultados para o universo das instituições de ensino brasileiras, mas sim, contribuir para o avanço da compreensão desta temática sob a ótica de seus atores.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário junto aos atores, iniciou-se a análise e discussão dos resultados. Ao se considerar as dimensões e os elementos que compõem o que seria uma universidade empreendedora, estabelecidas pelo *framework* de Guerrero e Urbano (2012) – Figura 3, quanto ao ambiente externo – fatores formais e informais e, ao ambiente interno – recursos e capacidades, os atores foram questionados quanto a sua visão geral, em cada um desses elementos. Diante disso, os resultados serão apresentados por meio dos Quadros 18 a 37, com parte dos depoimentos dos entrevistados, escolhidos pelo critério de maior relevância (considerado pelo autor desta dissertação).

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) para a apresentação dos resultados. A análise de conteúdo é definida como a interpretação da causa retratada por meio do desempenho do locutor (entrevistado). Refere-se a uma análise de cunho qualitativo e intuitivo, que dispõe de características particulares, o que possibilita a adaptação com relação a um índice da mensagem, com os elementos do locutor.

Esta pesquisa foi conduzida em fases, conforme segue:

- (1) **Primeira fase.** Um conjunto de questões foram desenvolvidas e aplicadas junto aos atores, para determinar um consenso sobre as características definidoras de uma universidade empreendedora, conforme o Quadro 18 e a Figura 12. Posteriormente, os entrevistados foram questionados quanto à sua visão do que seria uma universidade vista como uma torre de marfim (Quadro 15), quais seriam os principais desafios da universidade atualmente (Quadro 16) e, ainda, a sua visão quanto à atuação da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão (Quadro 17).

Quadro 14: Definições de Universidade Empreendedora.

<b>Autor</b>	<b>Definição de Universidade Empreendedora</b>	<b>Frequência</b>
Kirby (2002)	"[...] têm a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder a desafios" (p. 2).	9
Urbano e Guerrero (2013)	"[...] importante catalisadora para o desenvolvimento econômico e social regional, principalmente porque gera e explora o conhecimento como oportunidade empreendedora" (p. 1).	8
Schmitz et al. (2017)	"[...] engloba as missões de criação, disseminação e aplicação de conhecimentos para o desenvolvimento econômico e social, além de buscar uma melhor sustentabilidade para si mesma" (p. 17).	10
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		27

Fonte: Do autor.

Com relação às definições de Universidade Empreendedora (Quadro 18), a maioria dos entrevistados escolheu a definição de Schmitz et al. (2017) como a mais adequada. Não se posicionaram, 2 (dois) respondentes.

Na sequência, questionava-se: “Você conhece a definição de universidade como sendo uma torre de marfim”? Com base na visão geral dos atores, foram identificadas as seguintes Unidades de Registro (Quadro 15):

- (a) universidade desconectada da sociedade,
- (b) universidade para poucos,
- (c) universidade que não se preocupa com o empreendedorismo,
- (d) universidade anacrônica,
- (e) universidade arrogante,
- (f) remuneração como pecado, e
- (g) percepção de superioridade.

Quadro 15: Universidade vista como uma torre de marfim.

<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Frequência</b>
Universidade desconectada da sociedade	ENT 1 – A questão da torre de marfim, hoje pode colocar isso projetar na maioria das nossas instituições de ensino públicas, porque uma pela origem dela enquanto instituições, por privilegiar um grupo muito pequeno, não se preocupar com o empreendedorismo como tal, ela se ateve a um grupo elitizado, pra formar, isolado como um feudo, separado do mundo como um todo. Isso é um grande problema da nossa universidade, tem que ter essas ações com o mercado, ter ações com a comunidade, tanto que ela se isola inclusive na questão social, empreendedorismo social é fraco.	20
	ENT 4 – É uma universidade, que não faz troca com o ambiente externo. Não se comunica de forma eficiente e se ela não se comunica de forma eficiente, ela acaba não tendo elementos para que ela possa se posicionar com as coisas que estão acontecendo lá fora, então, a gente pode ter uma universidade anacrônica, que enquanto nas empresas e na comunidade existem necessidades, ideias, expectativas; a universidade pode não estar a par disso e caminhando em um sentido oposto do que as pessoas esperam [...]	

	ENT 16 – Uma universidade desconectada da sociedade em que está inserida.	
Universidade para poucos	ENT 3 – [...] seria a universidade de elite, de poucos. O que me vem no pensamento é algo relacionado a isso, ligada a uma situação de pessoas de uma elite da sociedade que teriam acesso a isso.	5
Percepção de superioridade	ENT 10 – [...] a gente tem uma visão um pouco mais ampla da universidade, tem departamentos que se comportam como torres de marfim e tem departamentos completamente diferentes. Ao meu ver, torre de marfim eu entenderia como uma certa percepção de superioridade, onde você está, digamos, lá na frente em termos de conhecimento e o resto do mundo está olhando para você como um monumento e não está muito preocupada com o entorno, eu quero brilhar, ter meus <i>papers</i> reconhecidos, bem avaliada e se a sociedade está ao meu lado e se beneficiando disso não é problema meu [...]	1
Outras unidades	- Remuneração como pecado - Universidade arrogante - Universidade anacrônica - Universidade que não se preocupa com o empreendedorismo - Universidade como única detentora do conhecimento	8
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		34

Fonte: Do autor.

A maioria dos entrevistados associou o conceito de “universidade vista como uma torre de marfim” como uma instituição desconectada da sociedade – entre os principais elementos identificados, a partir da fala dos entrevistados, tem-se “uma universidade...”:

- isolada como um “feudo”,
- fechada,
- que não faz trocas com o ambiente externo,
- “surda, cega e muda”,
- que não se comunica de maneira eficiente,
- que produz conhecimento e não coloca à serviço da sociedade,
- que não possui os elementos necessários para se posicionar, diante das demandas que acontecem externamente a ela,
- às margens dos problemas reais, que acontecem na sociedade,
- que não se preocupa com o seu entorno,
- uma universidade que faz pesquisa para si mesma.

Alguns destes elementos podem ser identificados na fala do **ENT 4**: “[...] uma universidade que não faz troca com o ambiente externo, não se comunica de forma eficiente e [...] acaba não tendo elementos para que ela possa se posicionar com as coisas que estão acontecendo lá fora. Então, a gente pode ter uma universidade anacrônica, que enquanto nas

empresas e na comunidade existem necessidades, ideias, expectativas aí a universidade pode não estar a par disso e caminhando a um sentido oposto do que as pessoas esperam [...].”

Já, para o ENT 3, uma universidade vista como uma torre de marfim seria uma universidade para poucos “[...] de elite, de poucos. O que me vem no pensamento é algo relacionado a isso, ligada a uma situação de pessoas de uma elite da sociedade que teriam acesso a isso”.

O ENT 10, destacou a noção de departamentos, que se posicionam como torres de marfim, em que: “[...] a gente tem uma visão um pouco mais ampla da universidade, tem departamentos que se comportam como torres de marfim, têm departamentos completamente diferentes. Ao meu ver, torre de marfim eu entenderia como uma certa percepção de superioridade, onde você está digamos lá na frente em termos de conhecimento e o resto do mundo está olhando para você como um monumento e não está muito preocupada com o entorno, eu quero brilhar, ter meus *papers* reconhecidos, bem avaliada e se a sociedade está ao meu lado e se beneficiando disso, não é problema meu [...]”.

Ou seja, essa perspectiva corrobora com o quarto elemento citado por Clark (2004) em “*Delineating the Character of the Entrepreneurial University*”, que ressalta a importância dos departamentos empreendedores para uma universidade ser empreendedora, que seriam locais dinâmicos e atraentes para alunos, professores e, ainda, o que Burton R. Clark chama de provedores de recursos, do inglês: *resource providers*. Para o autor, universidades fortes são construídas a partir de departamentos fortes!

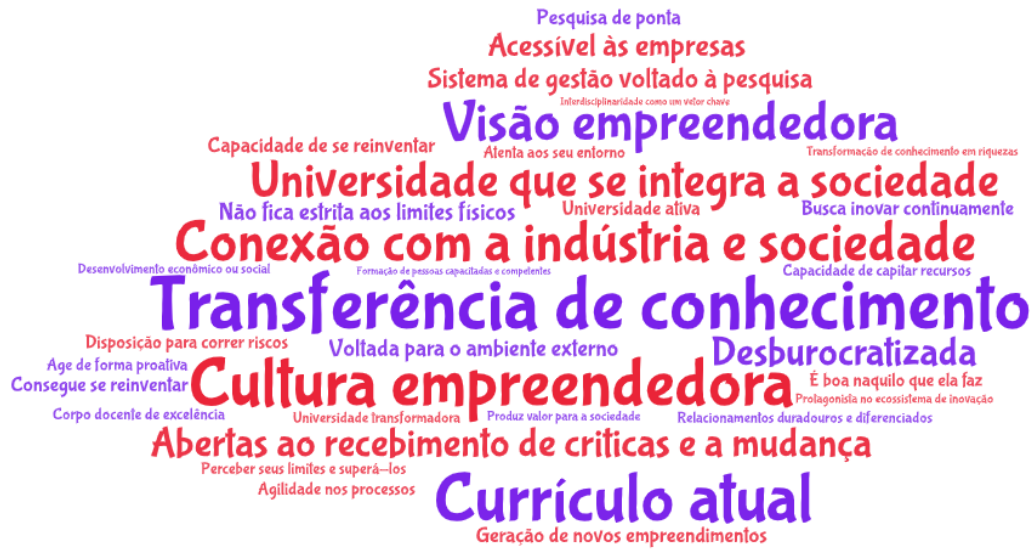
Posteriormente, os entrevistados foram instigados a apresentar a sua definição do que seria uma universidade empreendedora (Figura 12). E assim, os principais elementos identificados foram, “uma universidade que...”:

- (a) promove a transferência de conhecimento para a sociedade,
- (b) possui uma cultura voltada ao empreendedorismo e à inovação,
- (c) consegue se conectar com a indústria e com a sociedade,
- (d) se integra com a sociedade,
- (e) é aberta ao recebimento de críticas e a mudanças.

E, para melhor ilustrar a definição de universidade empreendedora, com os termos mais mencionados pelos entrevistados, construiu-se uma nuvem de palavras, conforme Figura 12, verificando-se assim, que se destacam: “transferência de conhecimento” e “cultura empreendedora”:



Figura 12: Definição de universidade empreendedora para os entrevistados.



Fonte: Do autor.

Ao serem questionados quanto aos principais desafios da universidade (Quadro 16), as UR mais mencionadas foram:

- (a) captação de recursos financeiros,
- (b) fortalecimento da cultura empreendedora e,
- (c) a maneira como a universidade é comunicada.

Quadro 16: Visão geral dos atores quanto aos principais desafios da universidade.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Captação de recursos financeiros	ENT 1 – O grande desafio é desburocratizar e ter processos mais ágeis, entender esses processos, conseguir viabilizar essas questões de captação. Nós temos recursos humanos, não temos é a capacidade de colocar esses recursos humanos em atividade, pra desenvolver em prol da própria instituição. O problema não é recurso, o problema é a incompetência de captar recursos e de se conectar com o mundo. Então, quando a universidade se conectar com o mundo real, ela consegue transpor. Agora burocratização é quase intransponível.	7
Fortalecimento da cultura empreendedora	ENT 4 – Eu acho que o principal tem a ver com essa mudança cultural, que eu havia citado; ou seja, dos próprios dirigentes, dos professores, dos próprios alunos, de entenderem que precisa mudar. Então, acho que o primeiro desafio é passar por essa reinvenção, normalmente sair de uma zona de conforto que você está acomodado. Demanda incomodo, então, o primeiro desafio é que ela saia dessa zona de conforto. O segundo desafio é como ela vai captar recursos para fazer isso, ou seja, a própria legislação que orientam como as universidades se estruturam, se organizam também precisa ser revisada para que essa ela tenha mais margem de manobra. Se a gente deseja que as universidades tenham as suas fronteiras expandidas, isso passa pela questão cultural, mas passa por uma	5

	<p>questão legislativa e, por fim, por uma questão financeira, que os próprios orçamentos destinados a universidade, ao planejamento estratégico da universidade, ele considere como uma opção alternativa: buscar parcerias com as empresas e comunidades também, como forma de captar recursos para sustentar novos projetos.</p> <p>ENT 14 – Eu acho que a transformação de cultura, mexer com a visão de mundo de gestores, docentes e técnicos, reconhecendo que a gente está inserido em um novo momento na sociedade e que, tem que buscar ser, cada vez mais, relevante e conectado. Então, a questão de cultura e transformação de cultura é bem importante. Em relação a sustentabilidade, quando a gente fala de universidade privada, a demanda pelo ensino superior vem diminuindo e o modelo de aferição de receita de captura de valor se baseando unicamente no pagamento de mensalidade está fardado a morrer, você percebe várias faculdades definhando e morrendo e tem muito a ver com essa mudança; então, a questão da sustentabilidade é muito importante [...].</p>	
Transferir o conhecimento para comunidade	<p>ENT 3 – Entender e decidir se vai ser ou se quer ser uma universidade empreendedora. Existem pessoas dentro da universidade, que não tem esse pensamento, é uma universidade realmente voltada para dentro; então, você tem pessoas e, não são poucas, que validam seu próprio trabalho pelos pares da universidade. Essa ideia que você tem que trabalhar e levar esse conhecimento para comunidade, fazer uma extensão, ou mesmo levar conhecimento para empresa, existem muitas pessoas que não veem isso a menor importância, muitas inclusive criticam isso [...].</p> <p>ENT 7 – [...] O principal desafio é conseguir se conectar com as empresas e sociedade, no sentido de abrir a universidade, mas eu também entendo que a universidade tem uma papel importante quando a gente fala de PDI, a pesquisa é feita pela universidade e a inovação pela empresa ou a inovação é feita pelo o aluno da universidade, que se forma e cria uma empresa; às vezes, até antes de se formar. A gente não pode esperar também, que a universidade vá lá e inove, não; a universidade não vai colocar produto no mercado, a universidade vai gerar conhecimento, mas essa conexão é muito importante e eu acho que o desafio é de se abrir um pouco mais e procurar mais produtividade, mas não de <i>paper</i> e sim de aplicação de conhecimento.</p>	2
Formar boas pessoas	<p>ENT 5 – Formar gente, se forma muito pouco, principalmente nessa área de ciências e engenharias, se for pegar qualquer indicador, a nossa formação é baixa. O principal meio, a principal contribuição da universidade para o ambiente externo, é formar boas pessoas.</p> <p>Eu acho que também tem que interagir com empresas para desenvolvimentos específicos. Sim, a universidade tem que estar conectada com o mundo, o problema é que o nosso tecido empresarial é fraco, ele exige pouca coisa das nossas universidades – como todo suas honrosas exceções; então, eu vejo que o principal papel tradicional das universidades é formar boas pessoas, inclusive mestres e doutores, trabalhando nas indústrias, porque daí você aproxima um pouco a comunidade empresarial da acadêmica através de alguns projetos comuns de formação e, isso vai dando uma dinâmica as pessoas que conhecem.</p>	1
Inserção da terceira missão, que é a parte de inovação	<p>ENT 16 – Como inserir a terceira missão, que é a parte de inovação, a parte do impacto junto a sociedade aonde ela atua no contexto da universidade, ou seja, expandindo a visão tradicional das duas primeiras missões da universidade.</p>	1
A maneira como a universidade é comunicada	<p>ENT 21 – [...] a comunicação com a sociedade, como se comunicar e como conversar. Eu não culpo a universidade, mas é uma mão dupla,</p>	4

	ambas precisam melhorar; mas o principal desafio é a comunicação. Pontualmente, tanto a privada quanto à pública.	
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desburocratização</li> <li>- Agilidade nos processos</li> <li>- Alocação dos recursos humanos de forma eficiente</li> <li>- Transferir o conhecimento para empresas</li> <li>- Fortalecer o relacionamento com a sociedade e empresas</li> <li>- Legislação</li> <li>- Buscar parcerias com as empresas e comunidades</li> <li>- Interagir com empresas para desenvolvimentos específicos</li> <li>- Estar atenta ao que acontece no seu entorno</li> <li>- Trabalhar o ensino, pesquisa e a extensão de forma equilibrada</li> <li>- Consolidar o empreendedorismo como 4º elemento</li> <li>- Ter mais produtividade</li> <li>- Possuir uma estrutura forte na área de inovação</li> <li>- Possuir gestores capacitados</li> <li>- Possuir pessoas capacitadas</li> <li>- Deixar de ser uma universidade conservadora</li> <li>- Transmitir e buscar novos conhecimentos</li> <li>- Buscar continuamente a melhoria e eficiência</li> <li>- Possuir mecanismos de inclusão</li> <li>- Ser sustentável</li> <li>- Sair da simples geração de conhecimento para colocar aquilo em prática</li> <li>- Empreender em todas as suas áreas de conhecimento</li> <li>- A não dedicação exclusiva dos alunos (muitos trabalham e estudam)</li> <li>- Capacidade da universidade de se reinventar continuamente</li> </ul>	32
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		52

Fonte: Do autor.

De maneira geral, muitos dos desafios elencados pelos entrevistados, partilham de uma mesma problemática e, portanto, não podem ser analisados de maneira isolada; assim:

A captação de recursos financeiros está estritamente ligada à mudança cultural na universidade, sua capacidade de se reinventar e “sair da zona de conforto” e ainda, fortalecer a cultura empreendedora na instituição. Tem-se o desafio de desburocratizar e consolidar processos mais ágeis, expandindo as fronteiras da universidade e, portanto, facilitando a consolidação de parcerias com a comunidade e iniciativa privada.

De acordo com o **ENT 7**: “[...] o principal desafio é conseguir se conectar com as empresas e sociedade, no sentido de abrir a universidade [...]”. Ainda assim, “[...] a gente não pode esperar também, que a universidade vá lá e inove. A universidade não vai colocar produto no mercado, a universidade vai gerar conhecimento [...]. Ou seja, a geração de inovação depende, essencialmente, do aluno e da sua condição para transformar este conhecimento em uma aplicação prática, em um novo negócio.

A maneira como a universidade é comunicada e se comunica com a sociedade em geral. Ou seja, sua capacidade de divulgação, de aproximação junto à iniciativa privada e

comunidade para firmar parcerias, tendo sido destacada por alguns entrevistados como um ponto crítico de sucesso, em que, conforme o **ENT 21**: “[...] é uma via de mão dupla, ambas precisam melhorar, mas o principal desafio é a comunicação. Pontualmente, tanto a privada quanto a pública”.

Além disso, outros destaques se evidenciaram na fala de alguns atores, como por exemplo – a menção da terceira missão pelo **ENT 16**, que entende que a inserção da terceira missão: a inovação, junto às tradicionais missões de ensino e pesquisa, se configura como o principal desafio a ser superado pelas universidades: “o impacto junto à sociedade onde ela atua no contexto da universidade [...], expandindo a visão tradicional das duas primeiras missões da universidade”.

Outro elemento, refere-se à inclusão, citado pelo **ENT 13**, em que: “[...] a universidade tem que trabalhar para desenvolver mecanismos de inclusão não somente de pessoas, para diminuir as desigualdades, tantos regionais, quanto pessoais, raciais e isso é um baita desafio, trazendo isso não apenas passiva de transmitir conhecimento, mas de geração de novos empreendimentos, novas tipos de pessoa não alienadas”.

A esse respeito, de acordo com o **ENT 12**, por definição, a universidade “tem uma missão, que é pautada na excelência do ensino, pesquisa e extensão. Quando a gente fala em extensão, fica mais fácil de identificar uma atividade, que possa ser caracterizada como uma empreendedora com diversos projetos, ações, seja uma ação formativa, prestação de serviço. Então, fica fácil identificar a extensão e, a gente observa como é evidente e como é crescente esse indicador e que de fato gera uma série de resultados incríveis socio econômicos, crescimento regional. Quando se fala em pesquisa, você também consegue identificar, na medida que se tem uma ideia, uma inovação, um produto, uma nova tecnologia, uma nova forma de você, de fato, desenvolver algo que é estudado na teoria”.

Na medida em que a tríade ensino-pesquisa-extensão reflete a qualidade do trabalho acadêmico, a integração destes elementos é fundamental e, portanto, é necessário o entendimento por parte da comunidade acadêmica como um todo, de que a cultura empreendedora não é algo específico de um curso ou de uma área do conhecimento.

O **ENT 5**, que coloca a formação de boas pessoas como o principal desafio das universidades, incluindo, mestres e doutores, que mais tarde poderão trabalhar na indústria e contribuir para a aproximação entre academia e comunidade empresarial, por meio de projetos comuns em benefício da sociedade. Embora se considere a interação entre universidade e iniciativa privada, buscando o desenvolvimento de ações específicas; o entrevistado acredita

que: “[...] o nosso tecido empresarial é fraco, então ele exige pouca coisa das nossas universidades como um todo, suas honrosas exceções”.

Considerando a realidade das instituições públicas, a questão burocrática foi colocada pelo **ENT 28** como um desafio importante a ser superado pelas IES, em que: “[...] a questão burocrática é um dos entraves para a universidade ser mais empreendedora, porque a gente esbarra em diversos aspectos legais, que dificultam esse nosso trabalho com o mercado, com a sociedade, com as parcerias internacionais [...] para sair da nossa caixinha, a gente só é inovador quando a gente tem essa outra visão, então esse sair da caixa é um desafio por essas questões legais não apenas para aluno, mas para docente e servidor [...]”.

Quanto à atuação da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão, foram identificadas as seguintes UR:

- (a) tríade é desequilibrada,
- (b) não pode ser constituída de maneira artificial,
- (c) o ensino está mais estruturado,
- (d) extensão e pesquisa estão atrofiadas,
- (e) depende mais do tecido industrial do que da própria universidade,
- (f) o empreendedorismo é visto como pecado,
- (g) não se tem uma visão prática,
- (h) deve estar conectado com o centro de apoio a inovação,
- (i) um modelo europeu de universidade, atrás de um modelo americano,
- (j) o conceito de universidade passa pela produção, com a pesquisa, e a aplicação do conhecimento através da extensão,
- (k) extensão é o ponto chave para buscar a sustentabilidade,
- (l) a universidade deve buscar a sustentabilidade e,
- (m) inovação no lugar de extensão.

Quadro 17: Atuação da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Tríade é desequilibrada	ENT 14 – Você vai achar realidades muito diferentes olhando de universidade em universidade, por exemplo, eu tenho uma atuação na “UNIVERSIDADE X” e na pós da “UNIVERSIDADE Y”; então, se você olha para o DNA da “UNIVERSIDADE X”, você vê muito forte o ensino, a pesquisa está se fortalecendo e, a extensão é muito pouco ainda; então, você percebe um desbalanceamento muito grande, uma ênfase muito forte no ensino. Se você for para outras universidades, principalmente federais, a gente vê uma pesquisa muito forte, mas na extensão a gente percebe um espaço muito grande de desenvolvimento, justamente nessa questão da extensão que seja o ponto chave para a gente buscar aquele ponto chave que eu citei da sustentabilidade.	3
Não pode ser constituído de maneira artificial	ENT 10 – Eu acho saudável que cada professor ou cada grupo, atue nesses termos de ensino, pesquisa extensão; agora, eu não acho que isso deveria ser uma obrigação, a gente conhece aqui na universidade, professores que são excelentes pessoas para dar uma aula e que não são tão bons no ponto de vista de pesquisa e que talvez não fossem expressivos em extensão e, tem pessoas que são totalmente o contrário, são excelentes em pesquisa, mas detestam dar aula. Você obrigar todo mundo a ter esses três componentes, é uma coisa muito artificial, a meu ver a gente deveria cobrar sim resultados, naquilo que a pessoa é boa [...]	1
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensino está mais estruturado</li> <li>- Extensão e a pesquisa estão atrofiados</li> <li>- Depende mais do tecido industrial do que da própria universidade</li> <li>- O empreendedorismo é visto como pecado</li> <li>- Não se tem uma visão prática</li> <li>- Deve estar conectado com o centro de apoio a inovação</li> <li>- Um modelo europeu de universidade, atrás de um modelo americano</li> <li>- O conceito de universidade passa pela produção, com a pesquisa, e a aplicação do conhecimento através da extensão</li> <li>- Extensão é o ponto chave para buscar a sustentabilidade</li> <li>- A universidade deve buscar a sustentabilidade</li> <li>- Inovação no lugar de extensão</li> </ul>	21
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		25

Fonte: Do autor.

A noção de que a tríade está desequilibrada foi um dos elementos mais citados pelos entrevistados, que enxergam o ensino mais bem estruturado e a extensão como aspecto a ser fortalecido, o que corrobora com a questão anterior, em que alguns entrevistados relataram a necessidade de ações mais integradas entre as três esferas.

Isso fica evidente na fala do **ENT 23**, que destaca a falta de dedicação exclusiva dos alunos, como um dos principais desafios a serem superados pelas universidades. Estes alunos, precisam intercalar em suas rotinas diárias, o trabalho e as atividades acadêmicas, o que impossibilita o envolvimento com atividades de pesquisa e extensão e, por conseguinte, uma formação menos diversa.

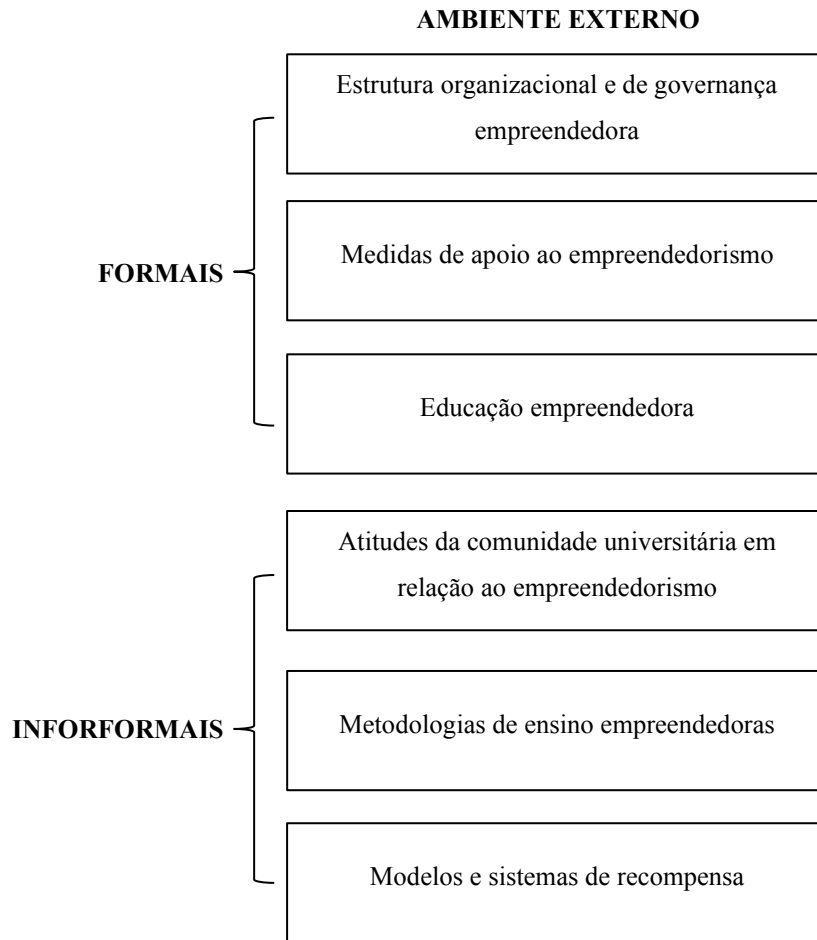
O ENT 10, chama atenção para a constituição destas ações de maneira artificial, que pode não ser benéfica para a instituição, envolvendo os professores nestes três tipos de atividades sem respeitar as individualidades, em que: “[...] eu não acho que isso deveria ser uma obrigação, a gente conhece aqui na universidade e, certamente você já teve professores que são excelentes pessoas para dar uma aula e que não eram tão bons sob o ponto de vista de pesquisa e, que talvez, não fossem expressivos em extensão e, tem pessoas que são totalmente o contrário, são excelentes em pesquisa, mas detestam dar aula”.

Cabe destacar, a fala do ENT 16, que prefere utilizar o termo “inovação” ao invés de “extensão – ou seja, ensino, pesquisa e inovação. Para o entrevistado, o termo é amplamente utilizado internacionalmente, o que corrobora com as perspectivas apresentadas por Gimenez e Bonacelli (2018), relativas à noção latino-americana de extensão universitária, frequentemente associada com aquelas atividades sociais ou filantrópicas, destinadas a grupos socialmente vulneráveis e que, são defendidas por uma corrente acadêmica, que acredita que as ações de empreendedorismo deveriam ser encapsuladas em grupos específicos na universidade, temendo que estas ações, destinadas à capitalização de conhecimento, desviem o foco do que seria a principal função da academia, como berço da ciência.

#### 4.1 AMBIENTE EXTERNO

Conforme a Figura 13, o ambiente externo de uma universidade empreendedora – segundo o *framework* de Guerrero e Urbano (2012) – é composto pelos fatores formais e informais.

Figura 13: Ambiente externo de uma universidade empreendedora.



Fonte: Do autor.

Nas próximas seções, cada um destes aspectos será apresentado de maneira individual, a saber:

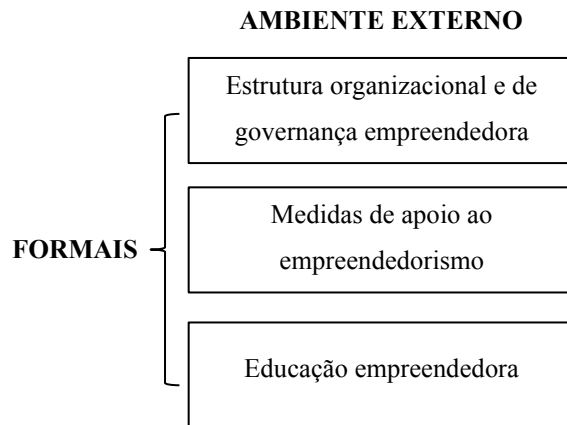
- **Fatores formais:** (a) estrutura organizacional e de governança empreendedora, (b) medidas de apoio ao empreendedorismo e (c) educação empreendedora.
- **Fatores informais:** (a) atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo, (b) metodologias de ensino empreendedoras e (c) modelos e sistemas de recompensa.



### 4.1.1 Fatores formais

Fazem parte do ambiente externo (Figura 14), compreendem a estrutura organizacional e de governança empreendedora, as medidas de apoio ao empreendedorismo e a educação empreendedora.

Figura 14: Fatores formais do ambiente externo.



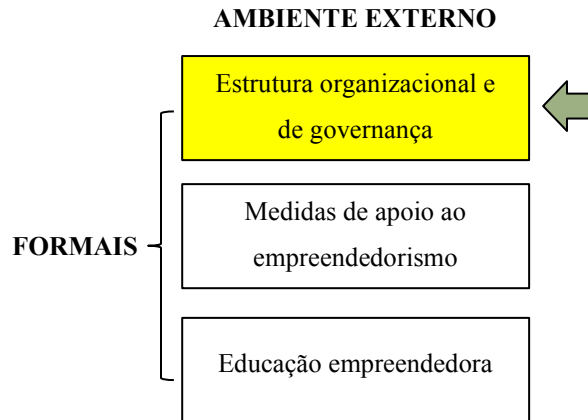
Fonte: Do autor.

#### 4.1.1.1 Estruturas organizacionais e de governança empreendedora

Esta seção é composta pelas questões 6 a 9, referentes às estruturas organizacionais e de governança empreendedora (Figura 15).

Conforme destaca Guerrero e Urbano (2012), estas estruturas são essenciais em uma universidade empreendedora para criar uma conexão entre as funções de ensino, pesquisa e administração. Já, a governança compartilhada, citada por Clark (1998), corresponde a capacidade da instituição de, coletivamente, tomar decisões difíceis entre os diferentes campos de conhecimento, o que requer um núcleo diretivo forte.

Figura 15: Estruturas organizacionais e de governança empreendedora.



Fonte: Do autor.

Quanto às estruturas universitárias existentes (Quadro 18), foram identificadas as seguintes Unidades de Registro:

- (a) problemas entre departamentos ou entre campos de conhecimento,
- (b) falta de uma estrutura enxuta e horizontal,
- (c) falta de aplicações práticas,
- (d) falta de uma cultura empreendedora,
- (e) não é uma estratégia institucional,
- (f) falta de apoio para as empresas juniores,
- (g) iniciativas isoladas,
- (h) falta de qualidade na comunicação,
- (i) excesso de burocracia,
- (j) falta de qualidade no processo de tomada de decisão,
- (k) falta de alunos com perfil voltado ao empreendedorismo,
- (l) necessidade de estímulo ao empreendedorismo,
- (m) falta de proatividade,
- (n) tomada de decisão centralizada e
- (o) falta de atualização dos currículos.

Quadro 18: Visão geral dos atores quanto às estruturas universitárias existentes.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Problemas entre departamentos ou entre campos de conhecimento	ENT 12 – Acho que algumas mais do que outras, mas contribuem. Eu entendo que o assunto a dialética desse assunto vem também de uma corrente ideológica e, para alguns, que de certa forma se posicionam contra uma cultura empreendedora na universidade funcionam mais como uma ideologia do que uma opinião [...].	6
	ENT 17 – Não contribuem, porque a máquina é pesada, a estrutura departamental, estrutura da forma como a universidade é organizada é um equívoco. A estrutura correta deveria ser a autonomia dos departamentos e não a centralização do poder na reitoria.	
Falta de uma estrutura enxuta e horizontal	ENT 4 – Se aproveita parte da estrutura que já se tem hoje, a coisa tem que ser mais horizontal, eu tentaria diminuir um pouco as castas ou hierarquias onde fosse possível e tornar a estrutura mais enxuta e horizontal para melhorar a comunicação, diminuir a burocracia, para tornar a universidade mais séria. Para ela ser inovadora e empreendedora, os processos de tomada de decisão têm que ser siamês, ou seja, a universidade percebe oportunidade ou mudanças e precisa tomar decisões de como reagir e como se posicionar.	3
Falta de aplicações práticas	ENT 8 – A maioria das universidades não tem esse viés, esse entendimento, pelo menos as universidades que eu me relaciono e pelo que eu escuto e leio. Hoje em dia, as universidades estão muito focadas na entrega de <i>papers</i> , você gera esse conhecimento e vai para uma revista muito bem conceituada, gera um artigo, uma apresentação, um congresso, mas isso é o que nossos universitários, acadêmicos foram preparados e eles entendem que isso é o objetivo da universidade. Então, aquela pesquisa gerando no máximo um <i>paper</i> , foi por muitos anos o norte de muitas universidades, sendo que a universidade não motiva os seus alunos a iniciarem aquele projeto de pesquisa a transformar aquele projeto em um objeto ou serviço.	2
Falta de uma cultura empreendedora	ENT 14 – A gente ainda tem uma demanda de fortalecimento nessas estruturas, em que as vezes falta infraestrutura. Também existe um peso burocrático muito grande, a parte de processos tem um caminho muito tortuoso para empreender, desenvolver a inovação, desenvolver essa inovação de proximidade com a sociedade, tem muitos docentes que acabam desistindo porque o fardo da burocracia é tão grande que drena muito mais energia do que o desenvolvimento do próprio projeto. Isso é um desincentivo ao desenvolvimento do empreendedorismo na universidade [...].	5
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é uma estratégia institucional</li> <li>- Falta de apoio para as Empresas juniores</li> <li>- Iniciativas isoladas</li> <li>- Falta de qualidade na Comunicação</li> <li>- Excesso de burocracia</li> <li>- Falta de qualidade no processo de tomada de decisão</li> <li>- Falta de alunos com perfil voltado ao empreendedorismo</li> <li>- Necessidade de estímulo ao empreendedorismo</li> <li>- Falta de proatividade</li> <li>- Tomada de decisão centralizada</li> <li>- Falta de atualização dos currículos</li> </ul>	17
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		33

Fonte: Do autor.

As questões 6 e 7 têm relação muito próxima, na medida em que tratam de aspectos relativos ao que Middlehurst (2004) denomina **governança interna**, que compreende as estruturas de gestão, arranjos de tomada de decisão e papéis de liderança.

A maioria dos entrevistados demonstrou percepção negativa em relação ao formato estabelecido atualmente. De maneira geral, a fala dos atores apresentou algumas barreiras ao fomento da atividade empreendedora na universidade.

Por exemplo, os **problemas de relacionamento entre departamentos e campos de conhecimento** foi considerado para alguns, um obstáculo relevante para questões de entrosamento, que implicam em uma dissociação entre departamentos bem como na universidade como um todo. A esse respeito, estes atores enxergam uma universidade compartimentalizada e carente de uma maior autonomia para os departamentos. Um dos entrevistados afirmou que: [...] “a dialética desse assunto vem também de uma corrente ideológica e para alguns, que de certa forma, se posicionam contra uma cultura empreendedora na universidade, funcionam mais como uma ideologia do que uma opinião”.

Outro entrevistado destacou a necessidade de uma estrutura organizacional mais enxuta e horizontal, para melhorar a comunicação e facilitar o fluxo dos processos internos, pela diminuição da burocracia, o que contribui para um processo de tomada de decisão mais eficiente, em que a universidade percebe as oportunidades e mudanças em seu entorno e, portanto, consegue reagir e se posicionar.

A esse respeito, de acordo com o **ENT 28**, tem-se: “[...] a nossa estrutura é burocrática, extremamente linear, nós temos caixinhas segmentadas e essa estrutura não permite a própria interface interação entre setores diferentes; ela é cartesiana, linear e não trata de forma mais orgânica, administrativamente e, até mesmo os laboratórios, alguns professores fazem esse trabalho de formiguinha, de buscar uma parceria com laboratório ali, outra aqui enfim, isso muito trabalho do docente correndo atrás, mas não que a nossa estrutura ajude nisso”.

Quanto à execução de projetos que envolvam professores de departamentos diferentes (Quadro 19), foram identificadas as seguintes UR, que se referem à “falta de...”:

- (a) colaboração,
- (b) estrutura,
- (c) gestão,
- (d) talentos e,
- (e) práticas empreendedoras.

Quadro 19: Execução de projetos com docentes de departamentos diferentes.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Falta de Colaboração	ENT 1 – [...] por mais que você tente uma aproximação, não consegue, pesquisadores de universidade a maioria diz o seguinte “esse aqui é meu espaço e eu não abro com ninguém” [...]	15
	ENT 4 – [...] depende muito do talento e pré-disposição das pessoas, muito mais que a estrutura, que já favorece esse tipo de comportamento.	
	ENT 11 – Nos dias de hoje, cada vez mais, as atividades elas são multidisciplinares, eu colocaria isso como uma necessidade de nós nos aprimorarmos nos cursos, trabalhar com grandes desafios, de modo que você mostre, que quando eu faço uma determinada solução ela passa pelo entendimento de outras áreas [...] Eu acho que os nossos departamentos estão muito fechados, é claro eles estão ali para resolver determinado assunto, problemática e depois caberia a um outro fazer essa junção; então eu acho que a universidade poderia começar a pensar em uma reinvenção nessa ideia de trabalhos multidisciplinares dentro da mesma.	
	ENT 12 – Eu vejo que isso é uma tendência muito positiva, onde a gente tem projetos multidisciplinares, que envolvem várias áreas do conhecimento, com a participação de vários alunos de diversas áreas e professores. Eu já vi situações onde empresas contrataram mais de uma empresa júnior e nesse depoimento, eles reforçam a integração dessas próprias, de saber e reconhecer o que cada uma faz. Em tese em vejo isso de forma positiva, mas a gente não tem um observatório das práticas empreendedoras.	
	ENT 10 – [...] quando você artificialmente obriga que fulano interaja com alguém de outro departamento, sem que haja uma química ou uma relação natural, aí a coisa termina, não vai longe. A cooperação tem que ser boa para os dois lados e a gente sabe que, em casa tem pessoas diferentes, que passam a viver juntas e tem costumes diferentes e tem que ter tolerância para conseguir conviver com seu parceiro.	
	ENT 14 – De maneira geral, percebo que se dá por meio de iniciativas individuais; então, “eu conheço fulano do centro “x”, eu entendo minimamente o que ele pode fazer e chamo ele para uma parceria”, enfim, são iniciativas individualizadas, normalmente [...]	
Falta de Estruturas	ENT 7 – Depende da relação pessoal das pessoas, você também não tem uma estrutura que promova isso ou que remunere ou que incentive [...]	10
	ENT 17 – É fundamental a convivência e a relação dos professores com as diversas áreas do conhecimento; no entanto, a estrutura departamental da universidade atrapalha para que isso verdadeiramente aconteça.	
	ENT 16 – Isso é outro desafio no mundo inteiro, que são os projetos interdisciplinares, e isso vem muito de uma percepção própria da transição da torre de marfim para a terceira missão, que é a complexificação dos problemas, dos desafios que existem na sociedade e que requerem soluções interdisciplinares, e isso se torna bem complexo por conta dessa compartimentação dos departamentos.	
	ENT 4 – [...] precisamos de estruturas transversais que facilitassem esse contato.	
	ENT 14 – [...] o que a gente percebe agora é um início de movimentação na universidade para começar a estruturar isso de uma forma um pouco mais profissional. Então, a gente começa a ver o fortalecimento por necessidade dos núcleos de inovação tecnológica,	

	os NIT's, a gente começa a perceber uma tensão nesses NIT's, nessa questão de mapear esse potencial latente nos centros, tentar promover aproximação nesses centros, mas são iniciativas individuais.	
Falta de Gestão	ENT 5 – [...] O departamento é uma estância de poder na universidade, o chefe de departamento vai na congregação e não sei aonde isso acaba influenciando a locação de recursos dentro da universidade; isso que atrapalha, porque você cria uma coisa muito local e as vezes é difícil articular projetos maiores, mas agora os projetos grandes eles atraem pessoas nas universidades, que eu chamo de universidades de ponta, tem um projeto grande e atrativo você vai conseguir atrair pessoas, então o principal é ter um bom projeto.	3
	ENT 13 – [...] A universidade não tem uma gestão e eu acho muito difícil fazer uma gestão na universidade.	
Outras unidades	- Falta de talentos - Falta de práticas empreendedoras	2
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		30

Fonte: Do autor.

Na mesma linha, com relação à execução de projetos que envolvam docentes de diferentes departamentos (Quadro 19), a maioria dos entrevistados afirmou que, a falta de colaboração se coloca como o principal desafio a ser transposto, o que é coerente com o que foi apresentado na questão anterior, em que os problemas de relacionamento entre departamentos se mostrou um elemento muito presente.

A execução de projetos interdisciplinares e multidisciplinares, envolvendo diferentes áreas de conhecimento, com a colaboração de diversos professores e alunos, mostrou-se como uma tendência. Diante disso, um dos entrevistados entende que, isso gera a necessidade de aprimoramento dos cursos, no sentido de trabalhar com grandes desafios e, sobretudo, de compreender que uma determinada solução envolve o entendimento de outras áreas.

A esse respeito, Clark (2004) defende que um dos erros mais comuns durante a transformação de uma universidade empreendedora refere-se justamente a essa interrelação entre departamentos e diferentes áreas do conhecimento, que não deve acontecer de maneira dissociada: o envolvimento destes diferentes atores, desde o início, é fundamental para o sucesso.

Quando questionados quanto à importância, para o desenvolvimento regional, a criação de empresas por jovens egressos da universidade (Quadro 20), foram identificadas as UR:

- (a) crescimento econômico,
- (b) transferência de conhecimento,
- (c) criação de um ecossistema,
- (d) minimização da evasão de capital intelectual,
- (e) troca de tecnologias e conhecimentos e,

Quadro 20: Criação de empresas por jovens egressos da universidade.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Crescimento econômico	ENT 1 – Empreendedorismo e empregabilidade, aumento da indústria, acho que isso faz parte do papel da universidade, se os jovens graduados fundam empresas, além de empreender, eles estão impactando a economia.	22
	ENT 10 – Um exemplo está aqui em Florianópolis, a um tempo atrás a maior arrecadação de impostos municipais era turismo, agora é de empresas; então, essa mudança é fundamental não só pela cidade, você vem criar uma grande quantidade de empregos em várias áreas, mas também empresas, algumas delas estão indo muito bem, trazendo riquezas para a sociedade [...]	
	ENT 11 – Estamos vivendo de um lado uma disrupção bastante grande do que era o mercado tradicional, empresas tradicionais. Hoje, na verdade é emergente o mercado eletrônico, você está mudando o perfil do que é um negócio, mas eu acho que a parte importante do empreendedorismo é isso, a pessoa vai responder as suas expectativas, não vai ficar dependendo de uma pessoa que crie o emprego dela, ela vai ser a própria criadora do emprego. Acho que isso é a posição do empreendedor que ele passe a ser um protagonista na economia, na sociedade. Empreendedor para mim é quase um estado de espírito, a pessoa está sempre buscando contribuir, melhorar aquilo que está sendo feito [...].	
	ENT 12 – Muito grande, a gente observa muito isso na área da tecnologia, o universitário saindo, montando o próprio negócio, uma <i>startup</i> ou digital, isso gera desenvolvimento regional porque são egressos que ficam na região e buscam desenvolver economicamente aquela região, eles estabelecem metas, capacitação de um mercado real e como consequência estabelecendo seus objetivos, ele consegue gerar empregos e desenvolvimento.	
	ENT 15 – No mínimo, na teoria enxergaríamos como o caminho natural. Afinal, a universidade não está lá para gerar o fim em si mesma, a multiplicação disso por meio dos alunos, eles que levariam o conhecimento para ser aplicado na sociedade. É o que promove, o que conduz, o que movimenta o que gera o desenvolvimento regional.	
Transferência de conhecimento	ENT 8 – Eu acho fundamental, acho fantástico a criação de <i>startups</i> , o jovem aluno começa a focar no futuro, não uma visão capitalista, vou ganhar dinheiro e abrir uma <i>startup</i> e vou ficar milionário, não é isso; ele tem uma perspectiva maior que aquela de que: "vou me formar", ele já começa a ter uma visão empreendedora e ver a aplicabilidade daquilo, então ele estuda com uma motivação a mais.	5
	ENT 17 – Fundamental, se você não tem a criação de empresas você não tem crescimento regional. A universidade tem que ter contribuição objetiva para o mundo real.	
Criação de um ecossistema	ENT 4 – Importantíssima a formação de um ecossistema, que seja sustentável e que trabalhe com base, gerando empregos e oportunidades para os egressos, trazendo crescimento econômico, maior integração da universidade com o município, faz com que as pessoas fiquem na cidade; então, não ocorre uma evasão de cérebros. Muitas vezes, você tem profissionais capacitados e que podem contribuir muito com a comunidade e essas pessoas não ficam porque não tem como se fixar na cidade e acabam procurando outros centros, que deem essas condições; então, eu vejo isso como essencial para gerar um crescimento econômico e sustentável da cidade.	4

	ENT 14 – Se você olha por exemplo a região de Florianópolis você vai reconhecer um número considerável de empresas, muitas e muitas empresas que foram criadas por egressos das universidades locais [...]	
Outras Unidades	- Minimização da evasão de capital intelectual - Troca de tecnologias e conhecimentos - Inovação disruptiva	8
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		39

Fonte: Do autor.

Conforme o Quadro 20, as unidades: “Crescimento econômico”, “Transferência de conhecimento” e “Criação de um ecossistema” foram os elementos mais citados pelos atores, que acreditam que a criação de novos empreendimentos por jovens egressos da universidade podem contribuir como um importante vetor para o crescimento econômico regional, na medida em que geram desenvolvimento, empregabilidade, trazem riquezas para a sociedade, colaboram para o desenvolvimento da indústria e minimizam a evasão de capital intelectual da cidade.

Segundo um dos entrevistados, a manutenção deste último indicador é essencial para a geração de crescimento econômico e sustentável das cidades, tendo em vista que: “faz com que as pessoas fiquem na cidade, então, não ocorre uma evasão de cérebros. Muitas vezes, você tem profissionais capacitados e que podem contribuir muito com a comunidade e essas pessoas não ficam porque não tem como se fixar na cidade e acabam procurando outros centros, que deem essas condições”.

Para Baptista, Escária e Madruga (2007), o empreendedorismo e a criação de novas empresas desempenham um papel particularmente importante para o desenvolvimento econômico, visto que: (a) a utilização de novas tecnologias minimizou a importância das economias de escala, em muitas áreas, (b) a diminuição dos ciclos de vida dos produtos e tecnologias e o aumento dos níveis de inovação, favoreceram a entrada de pequenas empresas, que possuem maior agilidade para lidar com mudanças radicais.

Neste contexto, é natural a expectativa de que, altos níveis de formação de novas empresas estimulem o desenvolvimento econômico e, portanto, o crescimento dos níveis de emprego (BAPTISTA; ESCÁRIA; MADRUGA, 2007).

A esse respeito, as descobertas empíricas do estudo de Lüthje e Prügl (2006), intitulado “*Preparing business students for co-operation in multi-disciplinary new venture teams: Empirical insights from a business-planning course*”, mostraram que existe uma relação positiva entre o tamanho da equipe e o crescimento da empresa. Demonstrando que, novos empreendimentos de alto impacto tendem a ser formados por equipes maiores e heterogêneas, em termos de formação educacional e profissional.



*Startups* podem se beneficiar de equipes multidisciplinares, na medida em que os fundadores não possuem a capacidade de cobrir todas as áreas de habilidades e conhecimentos, fundamentais para o sucesso destes novos empreendimentos, como por exemplo: *design* de produto, fabricação, finanças, análise de mercado, análise estratégica e liderança. Além disso, o caráter interdisciplinar é, naturalmente, um aspecto essencial para a avaliação de capitalistas de risco, que levam em consideração a montagem destas equipes (LÜTHJE; PRÜGL, 2006).

A transferência de conhecimento foi associada à aplicação prática, daqueles conhecimentos, gerados na universidade, estando evidente, na fala de alguns atores, em que: “A universidade tem que ter contribuição objetiva para o mundo real” e, ainda, “[...] na teoria, enxergaríamos como o caminho natural. Afinal, a universidade não está lá para gerar o fim em si mesma, a multiplicação disso por meio dos alunos, eles que levariam o conhecimento para ser aplicado na sociedade. É o que promove, o que conduz, o que movimenta e o que gera o desenvolvimento regional”.

Outros elementos que foram citados, referem-se à “Criação de um ecossistema”, “Minimização da evasão de capital intelectual”, “Troca de tecnologias e conhecimentos” e “Inovação disruptiva”.

Sobre a importância do processo de internacionalização (Quadro 21), foram definidas as seguintes UR:

- (a) criar conexões,
- (b) trocas e,
- (c) captação de recursos financeiros.

Quadro 21: Visão geral dos atores quanto ao processo de internacionalização.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Criar conexões	ENT 1 – É um fator fundamental atualmente, para uma sociedade conectada em rede fica fácil fazer essas conexões, só precisa tirar essa questão da internacionalização do discurso e colocar em prática, enquanto não fizer isso é só uma palavra [...]	5
	ENT 16 – A internacionalização é uma dimensão evidente da globalização que vivemos. Hoje, o que define uma constituição, um país, é a quantidade das conexões, das redes em que ela participa.	
	ENT 13 – Fundamental, o conceito de universidade já pressupõe que ela tenha uma relação com outras universidades do mundo, de preferência universidades de excelência, tem que haver troca, a ciência não acontece isoladamente, a ciência é um trabalho de formiga, em que cada um faz um pouco e no final forma alguma coisa grande.	
	ENT 12 – [...] porque a gente quer uma universidade global e, assim, tem-se a oportunidade de explorar a multiculturalidade e, nessa	

	perspectiva, você consegue ver e entender o que os outros fazem, como fazem e porque fazem [...]	
	ENT 7 – [...] você está ampliando o teu leque de conhecimento e a transversalidade e multidisciplinaridade.	
Trocas	ENT 3 – É muito relevante, no sentido dessa troca das experiências, de culturas diversas.	38
	ENT 9 – Especialmente para trocas de tecnologia, informações e de conhecimento, de modo geral, porque o planeta informa que não estamos isolados aqui, a internacionalização, entre diversos aspectos, gera indicadores favoráveis para cá e mais que isso, não é de graça, tem uma importância super relevante na troca de conhecimentos.	
	ENT 10 – [...] se essa internacionalização acontece porque existe um objetivo mútuo entre as partes, que estão cooperando, ela vai longe e vai trazer muitos benefícios para a sociedade. Se ela é forçada em função de uma política de governo e artificialmente você vai ter que oferecer disciplinas em inglês, para concluir uma tabelinha de pontuação do sistema de avaliação, isso não vai muito para frente não [...]	
	ENT 11 – De uma lado, você tem a possibilidade de ter uma interação, uma atualização e até mesmo um referencial, porque muitas vezes aquilo que está sendo realizado em outro país, pode trazer boas ideias para que você possa melhorar ou então, em relação ao que está sendo feito em outro país, utilizar a sua referência. [...]	
	ENT 4 – Muito importante porque hoje a gente não vive mais restrito as fronteiras físicas do nosso país, existem centros de excelência localizados em outros países, que tem muito a contribuir e a oferecer e, o fato da nossa universidade oferecer meios, buscar conhecimentos, oferecer meios, aprendizados, infra fronteiras, é essencial.	
Captação de recursos financeiros	ENT 20 – Trazer os convênios e recursos financeiros para cá, além da transferência de alunos de cá para lá e de lá para cá, isso é muito importante. Esse compartilhamento de estudantes, essa troca de conhecimentos é muito importante.	1
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		<b>44</b>

Fonte: Do autor.

Em relação às UR **criar conexões** e **trocas**, os entrevistados associaram o processo de internacionalização como um caminho natural de uma sociedade mais conectada, que trabalha em rede. Diante disso, as universidades, enquanto instituições que criam e disseminam conhecimento, não podem ficar restritas em suas fronteiras físicas, precisam avançar para além de seus muros e, portanto, buscar novos conhecimentos, aprendizados, boas ideias, tecnologias, informações, experiências, culturas, dentre outros.

Para o **ENT 13**, o processo de internacionalização é fundamental, tendo em vista que: “[...] o conceito de universidade já pressupõe que ela tenha uma relação com outras universidades do mundo, de preferência universidades de excelência. Tem que haver troca, a ciência não acontece isoladamente, a ciência é um trabalho de formiga, cada um faz um pouco e no final, forma alguma coisa grande”.

Além disso, o **ENT 12**, ressalta a oportunidade de explorar a multiculturalidade: “[...] você consegue ver e entender o que os outros fazem, como fazem e porque fazem [...]”.

Para o **ENT 28** “quando se inova e gera novos conhecimentos, um dos passos para isso é começar a compartilhar o conhecimento existente [...] então, quando a gente começa a internacionalizar, ou seja, começa trazer gente de fora para cá e levar as nossas pessoas para fora, a gente começa a ter esse processo intenso de compartilhamento gerando inovação e empreendedorismo”.

Altbach e Teichler (2001) classificam o processo de internacionalização do ensino superior como algo inevitável em uma economia globalizada e mais baseada no conhecimento. Na perspectiva desses pesquisadores, as instituições de ensino superior se encontram em uma posição favorável para se adaptar neste novo contexto, pois possuem alguns elementos, que são essenciais para a promoção da internacionalização, tais como:

- O modelo acadêmico, que é comum em todo mundo, decorrente do modelo universitário europeu;
- A globalização do mercado acadêmico para alunos e funcionários;
- A utilização da língua inglesa, internacionalmente, não apenas para a comunicação de pesquisas, mas também para fins de ensino;
- A utilização do ensino a distância e da internet para fins de ensino e pesquisa;
- A tendência de parceria entre instituições de ensino superior de diferentes países, para a criação de *campi “offshore”*<sup>27</sup>, além do “*franchising*”<sup>28</sup> de programas e diplomas educacionais; e
- A adequação de estruturas de graduação, cursos, créditos e mecanismos relacionados à avaliação do progresso acadêmico.

Mesmo que o processo de internacionalização se coloque como um caminho natural, ele não deve ser conduzido de maneira artificial, mas precisa ser construído mutuamente, entre as partes e, assim sendo, trazendo benefícios para a sociedade. Isso pode ser verificado na fala do **ENT 10**, que destaca: “[...] se essa internacionalização acontece porque é um objetivo mútuo, entre as partes, que estão cooperando, ela vai longe e vai trazer muitos benefícios para a sociedade. Se ela é forçada em função de uma política de governo e, artificialmente, você vai

---

<sup>27</sup> Basear uma empresa ou parte de uma empresa em um país diferente, geralmente porque isso é mais barato. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/offshore>. Acesso jan. 2020.

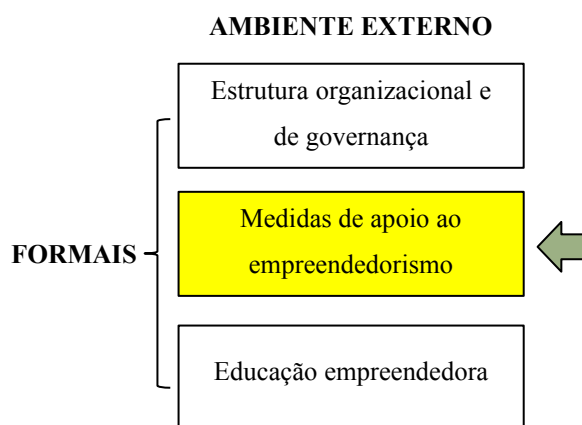
<sup>28</sup> O negócio de vender às pessoas ou empresas o direito de vender os produtos ou serviços da sua empresa. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/franchising>. Acesso jan. 2020.

ter que oferecer disciplinas em inglês para concluir uma tabelinha de pontuação do sistema de avaliação, isso não vai muito para frente não [...]”.

#### 4.1.1.2 Medidas de apoio ao empreendedorismo

Esta seção é composta pelas questões 10 e 11, referentes às medidas de apoio ao empreendedorismo (Figura 16). Estes elementos, conforme Misra et al. (2012), são aspectos relevantes para a consolidação de um ambiente favorável ao empreendedor e, portanto, é papel não só da universidade, mas dos formuladores de políticas, a construção deste ambiente.

Figura 16: Medidas de apoio ao empreendedorismo.



Fonte: Do autor.

Em relação à **definição de normas regulamentadoras** (Quadro 22), as seguintes UR foram identificadas:

- (a) facilitar a relação entre universidade-ambiente,
- (b) facilitar as ações de empreendedorismo,
- (c) devem dar um direcionamento e,
- (d) facilitar a captação de recursos.

Quadro 22: Definição de normas regulamentadoras.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Facilitar a relação entre universidade-ambiente	ENT 4 – Essas regras são essenciais, pois, vão dar um norte para que a universidade possa se organizar e atender essa vocação que está um pouco atendida nos dias de hoje. A criação das regras deve levar em consideração, que a universidade tem que criar espaços para a inovação acontecer, seja incubadora, laboratórios, dentro da universidade, seja em parceria com municípios, estado.	9
	ENT 16 – Importantíssimo, ou seja, o empreendedorismo enquanto um aspecto, que envolve muito mais atitude, pressupõe a existência	

	de um ambiente favorável, isso inclui um marco legal, jurídico e administrativo, nas universidades.	
	ENT 5 – [...] você precisa ter normas condizentes com o ambiente que você quer criar [...]	
	ENT 14 – Quando a gente fala em universidade e, principalmente, em públicas, você tem que seguir a letra fria da lei; então, às vezes você não consegue fazer uma coisa porque não tem uma precisão normativa. A perspectiva das normas pode, de certa forma, viabilizar iniciativas que hoje são difíceis de acontecer e, ao mesmo tempo, a gente percebe que a estrutura de regulação mal estruturada cria muitos empecilhos e acabam dificultando as ações de empreendedorismo [...].	
Facilitar as ações de empreendedorismo	ENT 10 – A universidade tem um burocracia muito amarrada, se você quer fazer uma coisa um pouquinho diferente você sofre essa regulamentação nova. Isso inclui a nova lei de inovação, que já foi regulamentada, a universidade agora está discutindo um política de inovação, ter essas coisas assim bem elaboradas e mais importante, que bem elaboradas, que elas venham de forma positiva e não para travar, para dar liberdade para que as coisas aconteçam, isso é extremamente positivo [...].	15
	ENT 12 – [...] um aspecto importante é o reconhecimento mediante os processos pedagógicos de cultura empreendedora, de inovação. Agora veja bem, a ideia de não desejar muito normatização é porque isso também vai contramão daquilo que se fala da cultura empreendedora: poder criar, pensar em coisas que possam gerar uma ideia ou ação [...]	
Outras unidades	- Devem dar um direcionamento - Facilitar a captação de recursos	5
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		29

Fonte: Do autor.

De acordo com os entrevistados, a definição de **normas regulamentadoras** é essencial para as universidades, pois possibilitam a sua interação com a sociedade em geral, com a garantia de um suporte legislativo (garantia das relações estáveis), além de proporcionar um melhor direcionamento para as instituições. Assim sendo, de acordo com o **ENT 5** “[...] você precisa ter normas condizentes com o ambiente que você quer criar [...]”.

Dessa forma, Rothaermel et al. (2007) destaca que, as políticas universitárias variam entre diferentes universidades, como por exemplo, em termos de métodos de transferência de tecnologia, proteção à propriedade intelectual, modelo de desenvolvimento, dentre outros. Estes aspectos, contribuem ou inibem, as atividades *spin-off*<sup>29</sup> da instituição.

Conforme observam De Moura Filho et al. (2019), uma universidade tem a tarefa complexa de consolidar um ambiente favorável para a inovação, em que:

Este ambiente precisa ser organizado e sistematizado para oferecer suporte e serviços ao empreendedor inovador, e sua realidade interna vivencia um conjunto de relações em redes. Essas redes internas do Ecossistema de Inovação da Universidade por sua

<sup>29</sup> Um produto que se desenvolve a partir de outro produto mais importante. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/spin-off>. Acesso jan. 2020.

vez, também se inter-relacionam com o ambiente regional, num processo conhecido como hibridização cruzada (p. 8).

De acordo com o **ENT 4**: “a criação das regras deve levar em consideração, que a universidade deve criar espaços para a inovação acontecer, sejam incubadoras, laboratórios dentro da universidade, parcerias com municípios, com o Estado”.

Já, o **ENT 16** acrescenta: “[...] o empreendedorismo, enquanto um aspecto que envolve muito mais atitude, pressupõe a existência de um ambiente favorável, isso inclui um marco legal, jurídico e administrativo, nas universidades”.

Assim, a sua constituição deve levar em conta a necessidade de facilitar as ações de empreendedorismo na universidade, deve contribuir para desburocratizar, facilitar a captação de recursos, o processo criativo, a consolidação de projetos, a criação de novas empresas, dentre outros. Um dos entrevistados acredita que, se bem elaboradas, a definição de normas pode contribuir de forma positiva: “dando liberdade para que as coisas aconteçam”.

Na mesma linha, quando questionados sobre a contribuição do governo para a construção de um ambiente favorável ao empreendedor na universidade (Quadro 23), as seguintes UR se evidenciaram:

- (a) oferecer incentivos,
- (b) oferecer recursos,
- (c) facilitar a atividade empreendedora,
- (d) facilitar a integração entre universidade e iniciativa privada e,
- (e) facilitar o desenvolvimento de projetos entre governo e universidade.

Cabe destacar que, considerou-se como incentivos, aqueles benefícios que não implicam na remuneração direta de recursos financeiros, como por exemplo: a isenção de impostos, algum tipo de concessão específica ou incentivos não monetários. Por outro lado, há também, a disponibilização direta de recursos financeiros, seja por editais, linhas de financiamento, dentre outros.

Quadro 23: Contribuição governo para ambiente favorável ao empreendedor na universidade.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Oferecer incentivos	ENT 11 – Eu acho que a universidade deve fomentar, ser indutora do empreendedorismo, incentivar pessoas, incentivar mercados, ou seja, o setor vir até a universidade buscar ideias, trazer ideias, para que isso possa acontecer mais. O governo ele poderia colocar algumas diretrizes de base, incentivando através de editais, políticas, fazendo com que a universidade tenha na sua missão também o	7

	<p>empreendedorismo além do ensino, pesquisa e extensão. Isso poderia vir muito por uma provocação do governo, já que elas são ou mantidas ou regulamentadas através de órgão federais, porque não trazer essa questão para universidade, essa indução.</p> <p>ENT 10 – De certa forma essas leis que saíram de inovação foram um grande contribuição do governo, abriu possibilidades, não que ele tenha resolvido os problemas que tenham que ser feitos, mas ele mostrou que existem caminhos possíveis. Esse é um elemento importante, acho que se houver a possibilidade de o governo apoiar mais no sentido de apoiar novas incubadoras ou dar oportunidades. E, isso vai ser positivo, motiva pessoas, se tiver pessoas motivadas, empresas vão ser criadas [...].</p>	
Oferecer recursos	<p>ENT 4 – Existindo bons projetos para a estruturação da universidade como um órgão empreendedor e inovador, o governo pode contribuir com recursos específicos para isso, aportando mais recursos para que os orçamentos das universidades passem a comportar esse tipo de iniciativa. É importante também que o governo ofereça vantagens e benefícios para empresas que trabalhem junto a universidade.</p> <p>ENT 16 – O governo é responsável por criar um marco legal e o meio de financiamento responsável para que isso ocorra. Sem o marco legal, sem as estruturas necessárias para que isso ocorra, não vai ocorrer.</p> <p>ENT 14 – Junto ao governo, principalmente falando da parte de financiamento, a gente percebe uma importância muito grande nas linhas de fomento da inovação, empreendedorismo, porque com base nesse recurso você consegue efetivamente mobilizar as pessoas a desenvolver ações nesse sentido, então sim. Onde tem recursos naturalmente tem interesse e, tendo interesse, você vai começar a ter resultados bacanas, relevantes.</p> <p>ENT 13 – Dinheiro, pouca regulamentação, pouca exigência na base e muita exigência na saída [...].</p>	16
Facilitar a atividade empreendedora	ENT 5 – Facilitando a atividade empreendedora em geral, nós temos um embrulho tributário que é muito confuso [...]	12
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar a integração entre universidade e iniciativa privada</li> <li>- Facilitar o desenvolvimento de projetos entre governo e universidade</li> </ul>	5
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		40

Fonte: Do autor.

Conforme o Quadro 23, os pontos que mais se destacaram na fala dos atores foram o oferecimento de **recursos e incentivos**, tanto para as universidades quanto para as empresas. Neste sentido, o papel do governo deve permear o oferecimento de recursos específicos para a prática empreendedora, linhas de fomento para a inovação, linhas de financiamento para *startups*, recursos para a pesquisa, apoio de novas incubadoras, isenção de impostos para empresas iniciantes, políticas direcionadas ao empreendedorismo e a criação de mecanismos de incentivo.

A parceria entre universidades e empresas esteve presente na fala de alguns entrevistados, que enxergam a universidade como uma indutora do empreendedorismo,

incentivando pessoas e mercados. Ou seja, é essencial que o governo contribua oferecendo benefícios e vantagens, que aproximem a iniciativa privada da academia.

De acordo com um dos entrevistados: “junto ao governo, principalmente falando da parte de financiamento, a gente percebe uma importância muito grande nas linhas de fomento da inovação e empreendedorismo, porque com base nesse recurso você consegue efetivamente mobilizar as pessoas a desenvolver ações nesse sentido, então sim. Onde tem recursos, naturalmente tem interesse e tendo interesse, você vai começar a ter resultados bacanas, relevantes”.

Conforme Fiates et al. (2017), para que se torne possível a consolidação de um ciclo virtuoso de desenvolvimento tecnológico e inovativo – pela geração de produtos e serviços inovadores, que aumentem a oferta de empregos qualificados e o enriquecimento de localidades, sendo necessária a estruturação de um Sistema de Inovação (SI) com atores ativos, integrados, além de atividades articuladas e objetivos alinhados.

Conforme esses autores, em termos de investimentos, para que o Brasil consiga amadurecer e consolidar o seu SI de forma adequada e coerente com o que vem dando certo em outros SIs considerados referência, é necessário a revisão de ações, estratégias e políticas públicas para ampliar e assegurar níveis mais altos de investimentos. Assim, o uso de recursos reembolsáveis se coloca como uma alternativa, bem como a disponibilização de opções de participação nas empresas investidas.

Com relação à Unidade de Registro (UR) **facilitar a prática empreendedora**, que naturalmente está ligada ao oferecimento de incentivos e recursos, alguns atores ressaltaram a necessidade de consolidação de uma reforma tributária, o apoio para empresas iniciantes com a criação de políticas direcionadas à atividade empreendedora e a minimização da quantidade de regulamentações.

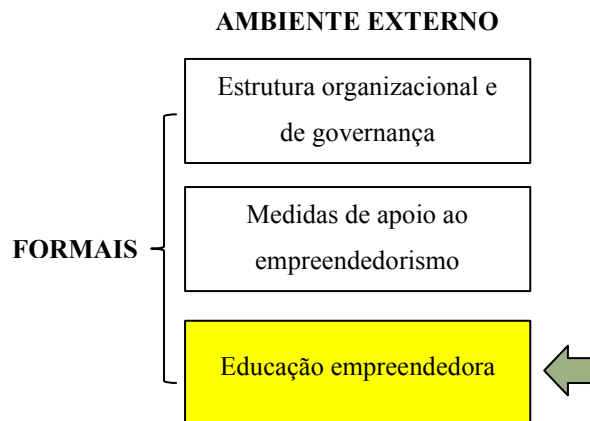
Para um dos entrevistados: “[...] nós temos um embrulho tributário, que é muito confuso [...] Enfim, tem que fazer aquelas coisas, facilitação tributária, de apoio de fomento mesmo, é você ter boas linhas de financiamento para *startups*, acho que esse é o grande papel do governo, mas tem um que é mais importante, criar políticas direcionadas, que o Brasil não tem, mas quase todo país desenvolvido tem”.



#### 4.1.1.3 Educação Empreendedora

Esta seção é composta pela questão 12, referente à educação empreendedora (Figura 17), que sob a perspectiva de Schulte (2004), dentre os objetivos de uma universidade empreendedora, que por meio do estudo e da educação, deve formar graduados que não se tornarão apenas candidatos a emprego, mas criadores de emprego. Ou seja, estes empreendedores se tornarão um grande braço da universidade junto a sociedade, contribuindo indiretamente ou diretamente – tornando-se empreendedores de sucesso, causando impacto na economia regional e, portanto, caracterizando-se como um importante elemento para o desenvolvimento econômico, social e regional.

Figura 17: Educação Empreendedora.



Fonte: Do autor.

Quanto à importância dos programas educacionais para o estímulo do comportamento empreendedor na comunidade universitária (Quadro 24), foram identificadas as seguintes UR:

- (a) cultura empreendedora,
- (b) aprendizagem,
- (c) sincronização entre os cursos de graduação e pós graduação e,
- (d) estímulo ao intraempreendedorismo.

Quadro 24: Programas educacionais - estímulo ao comportamento empreendedor

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Cultura empreendedora	ENT 4 – É importante para a mudança cultural; penso que a gente passa por um momento de engessamento, como universidade se enxerga e como ela se entende como instituição, para que ocorra esse “desengessamento” da universidade, essa proposta é essencial.	16
	ENT 12 – Total, como é que você forma uma cultura? Pela educação, é claro que existe os hábitos e costumes, mas você tem na educação uma forma de você promover a consolidação de uma cultura.	
	ENT 16 – Fundamental, é uma mudança de cultura, tu fazes isso com conhecimento, com informação.	
	ENT 11 – a universidade tem que ser sempre proativa, ela não pode só estar reagindo as demandas, nós temos que perceber antes, se esta tendência de futuro, de mercado. Nós temos que agir com mais rapidez e força essa questão dentro dos nossos vários problemas, a universidade desde a parte administrativa até a pedagógica, ela precisa inserir isso [...].	
Aprendizagem	ENT 7 – Fundamental, você precisa mostrar conceitos de empreendedorismo, tem que mostrar ferramentas, tem que ensinar pessoas, como é que eu faço se eu tenho uma ideia, para onde eu vou, como eu desenvolvo um produto, como é que eu desenvolvo um modelo de negócio, como é que eu crio uma empresa [...]	12
Outras unidades	- Sincronização entre os cursos de graduação e pós graduação - Estímulo ao intraempreendedorismo	3
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		<b>31</b>

Fonte: Do autor.

A maioria dos atores acredita que, a consolidação de programas educacionais voltados para o estímulo do comportamento empreendedor na comunidade universitária é relevante e passa, essencialmente, pela criação de uma cultura empreendedora, a qual se dá pela inserção do empreendedorismo nas ações estratégicas, como um objetivo da universidade (plano estratégico), nos cursos, na estrutura administrativa, pela promoção de ações e atividades e, sobretudo, pela mudança de atitude da comunidade em relação ao empreendedorismo, que ao compreender o conceito, tende a agir proativamente em relação às demandas.

Neste sentido, o **ENT 7** destaca que: “[...] você precisa mostrar conceitos de empreendedorismo, tem que mostrar ferramentas, tem que ensinar pessoas, como é que eu faço se eu tenho uma ideia, para onde eu vou, como eu desenvolvo um produto, como eu desenvolvo um modelo de negócio, como eu crio uma empresa [...]”.

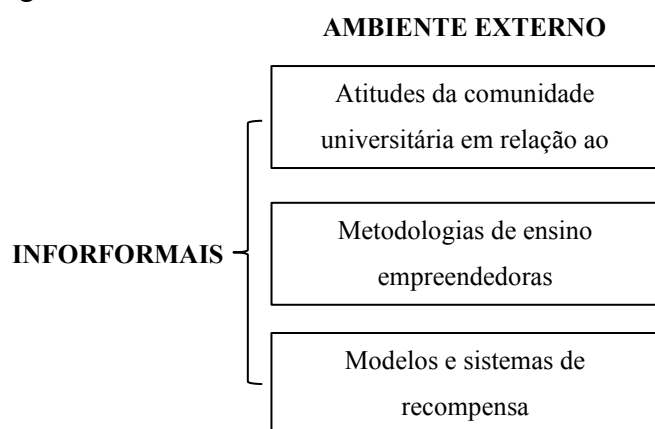
Isso corrobora com a perspectiva de Schulte (2004), que acredita que uma universidade empreendedora deve desempenhar e atingir os seguintes objetivos: treinar futuros empreendedores e operar de maneira empreendedora, ou seja, disponibilizar uma infraestrutura, bem como o apoio técnico, fornecendo orientação para que estes futuros empreendedores possam, de fato, criar suas próprias empresas.

Schulte (2004) entende que, em termos de ensino, os alunos devem ter a oportunidade de experimentar as vantagens, assim como as dificuldades e os problemas do empreendedorismo. Sendo assim, o aspecto motivação é essencial para alcançar os temas acima mencionados: “Os alunos devem estar motivados a acreditar que ser empreendedor é uma perspectiva profissional real para eles” (p. 3). Assim sendo, mudanças curriculares, tornam-se necessárias para a consolidação de um treinamento empreendedor adequado, como por exemplo, o aprendizado de técnicas de negociação, gerenciamento de tempo, gerenciamento de processos, de projetos, plano de negócios e, técnicas de criatividade.

#### 4.1.2 Fatores informais

Os fatores formais do ambiente externo (Figura 18), compreendem as atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo, as metodologias de ensino empreendedoras e os modelos e sistemas de recompensa.

Figura 18: Fatores informais do ambiente externo.

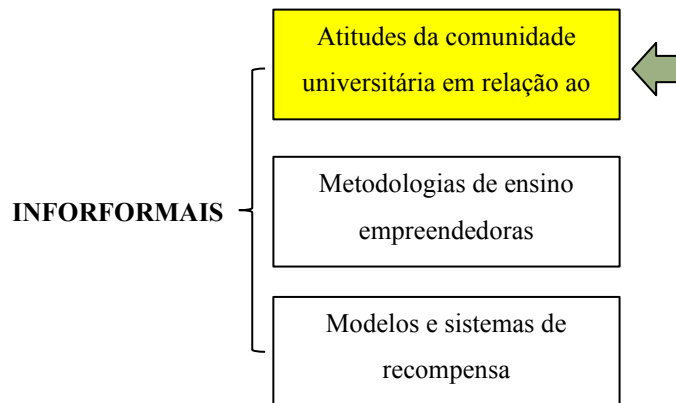


Fonte: Dados da pesquisa.

##### 4.1.2.1 Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo

A questão 13, referente às atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo (Figura 19), conforme Guerrero e Urbano (2012), representam as intenções empreendedoras da comunidade universitária como um todo e, portanto, essenciais para a realização das missões universitárias.

Figura 19: Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo.



Fonte: Do autor.

Quanto às atitudes favoráveis da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo (Quadro 25), foram identificadas as seguintes unidades de registro:

- (a) consolidação de relacionamentos,
- (b) consolidação de uma cultura,
- (c) criação de ambientes favoráveis,
- (d) criação de incentivos,
- (e) criação de metodologias,
- (f) sensibilização via informação e conhecimento e,
- (g) criação de novas ideias.

Quadro 25: Atitudes favoráveis ao empreendedorismo - da comunidade universitária

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Consolidação de relacionamentos	ENT 3 – Se tiver um incentivo a isso, criando redes, diálogos, ambientes favoráveis para essas discussões.	4
	ENT 4 – Essas atitudes favoráveis são importantes porque elas se retroalimentam; então, se eu não dou o primeiro passo, eu não consigo fazer nada, mas na medida que eu vou dando os passos, que eu vou criando espaços, gerando oportunidades, estabelecendo relacionamentos com a comunidade e com as empresas, eu vejo que é como se fosse um ciclo virtuoso [...].	
Consolidação de uma cultura	ENT 13 – Tem que desmitificar que ganhar dinheiro é ruim, que desenvolver uma pesquisa com empresa é maléfico para universidade [...] A universidade tem o papel de formar pessoas e gerar conhecimentos para sociedade e as empresas empregam.	15
	ENT 11 – Tem várias variações a primeira delas começando pela administração da universidade, dos cursos, professores, colocar isso como sendo algo importante e fundamental para uma formação acadêmica. A necessidade de que os nossos discursos, nossas ações, que façam parte do nosso dia a dia, acho que cabe talvez a administração mostrar nos seus discursos e nos seus atos que o empreendedorismo faz parte da missão da universidade. O	

	<p>empreendedorismo não é o fato de você montar o seu negócio, mas sim o cara pensar em empreender o tempo inteiro, de assumir compromissos, projetos, soluções e essas são ações que vão se acumulando.</p> <p>ENT 16 – Com um casamento de pessoas, um núcleo acadêmico motivado e preparado para empreender e inovar, e uma segurança institucional que reconheça e estimule essa postura por parte dos professores, pesquisadores e estudantes e assim por diante. Tem o componente cultural, tem o componente instrumental e tem uma questão de capacitação das pessoas para fazerem isso.</p> <p>ENT 15 – O movimento não é só vindo da gestão da universidade, de cima pra baixo, para mudar os alunos, mas também os alunos, com suas vivências fora da universidade, levando isso para dentro da universidade. Então, basicamente é uma troca, uma interdependência e é favorável quando isso acontece, com todo mundo empurrando para o mesmo lado.</p>	
Criação de ambientes favoráveis	ENT 8 – É a grande definição de ecossistema, se você está inserido no meio, se a comunidade universitária respira um ambiente empreendedor, ela vai de alguma forma influenciar, contribuir para mudanças naquele novo calouro; ou seja, a gente estuda para ter aquele conhecimento e para aplicar, a pessoa tem que olhar no olho e ver que a cultura daquele lugar é empreendedora, que todos tem um objetivo em comum, que é chegar no final e colocar em prática aquilo que aprendeu.	5
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de incentivos</li> <li>- Criação de metodologias</li> <li>- Sensibilização via informação e conhecimento</li> <li>- Criação de novas ideias</li> </ul>	5
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		29

Fonte: Do autor.

Conforme o Quadro 25, a consolidação de uma cultura, a criação de ambientes favoráveis e, a consolidação de relacionamentos, foram os elementos mais citados pelos entrevistados. De acordo com os atores, a criação de um ecossistema favorável é fundamental para a prática empreendedora, na medida em que depende, essencialmente, do relacionamento entre diferentes pessoas.

Uma mudança parcial evidencia o estado esquizofrênico citado por Clark (1998): empreendedora de um lado e tradicional do outro. Neste sentido, a governança compartilhada é essencial para a construção de um núcleo forte e orientado (CLARK, 2004).

O ENT 16 elencou alguns elementos importantes, como por exemplo: “[...] um núcleo acadêmico motivado e preparado para empreender e inovar e segurança institucional, que reconheça e estimule essa postura por parte dos professores, pesquisadores e estudantes e assim por diante. Tem o componente cultural, tem o componente instrumental e tem uma questão de capacitação das pessoas para fazerem isso”.

Para o ENT 15, o movimento não pode vir apenas de cima para baixo, mas deve ser estimulado por todos os atores deste ecossistema, em que: “[...] basicamente é uma troca, uma

interdependência e é favorável que isso aconteça, com todo mundo empurrando para o mesmo lado”.

De acordo com o **ENT 28**, a universidade é construída pela comunidade universitária e, portanto, “[...] quando os alunos, servidores, docentes e técnicos percebem que esse empreendedorismo faz a universidade ganhar, todos ganham e se cria um pressão para ser institucionalizado na universidade e, quando eu falo isso, é que tenha uma política clara, um recurso definido e que tenha um apoio da comunidade forte e estabelecido e a gente tem esse apoio quando consegue mostrar essa importância”.

Para Taylor e Machado (2006), a interdependência simbiótica de liderança e gestão do ensino superior são elementos importantes, dependentes um do outro para apoiar e disponibilizar funções multifacetadas para a tomada de decisão, desenvolvimento de políticas e regras internas, essenciais para o funcionamento eficiente das instituições.

Neste sentido, o **ENT 8** acredita que a definição de um ecossistema compreende a união de pessoas com objetivos em comum, uma comunidade que respira o ambiente empreendedor, que contribuirá para que mudanças sejam consolidadas.

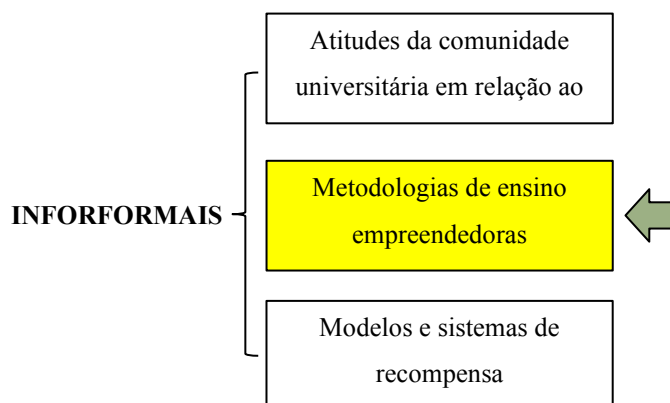
O **ENT 14** aponta para as dificuldades da falta de uma cultura empreendedora, em que: “[...] muitas vezes, tem colegas que tentam inovar e empreender e são mal vistos, inclusive por outros colegas. Isso continua acontecendo e atrapalha e, quando você vai aprovar um projeto e é sabatinado por colegas ou, às vezes, sofre duras críticas por estar desenvolvendo uma ação, que tem esse plano de fundo, do empreendedorismo. Você acaba perdendo muita energia porque as vezes tem junto com os colegas uma fonte de restrição”.

#### 4.1.2.2 Metodologias de ensino empreendedoras

Esta seção é composta pelas questões 14 e 15, referentes às metodologias de ensino empreendedoras (Figura 20).

Conforme Guerrero e Urbano (2012), a utilização de metodologias de ensino empreendedoras busca oferecer ao aluno uma variedade de situações, objetivos e métodos voltados para o desenvolvimento de habilidades, atributos e comportamentos, que influenciem o pensamento crítico e criativo.

Figura 20: Metodologias de ensino empreendedoras.



Fonte: Do autor.

Quanto ao uso de metodologias inovadoras na universidade para a construção de um ambiente favorável para o empreendedorismo (Quadro 26), foram identificadas as seguintes unidades de registro:

- estimular a inovação e o empreendedorismo,
- envolver o aluno em atividades práticas,
- desenvolver o senso crítico,
- estabelecer uma relação mais próxima com os alunos,
- disponibilizar as ferramentas,
- disponibilizar uma formação básica,
- contribuir para a motivação e,
- disseminar conhecimento.

Quadro 26: Metodologias inovadoras - construção de ambiente favorável ao empreendedorismo.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Estimular a inovação e o empreendedorismo	ENT 4 – O empreendedorismo pede agilidade, cultura de aceitar o erro, mudanças rápidas de curso, que pedem decisões rápidas; então, essas metodologias já existem e são usadas em muitas empresas e porque não aplicar isso nas universidades?	13
	ENT 7 – Porque quando você tem programas, cursos, ações específicas, você capacita pessoas e ao capacitar pessoas elas vão começar a aplicar aquilo que elas aprenderam e aí, você vai mudando a cultura.	
	ENT 17 – Se a metodologia for uma que incentive a criação, inovação, liberdade, geração de ideias, ela vai contribuir, se for contrária, não vai contribuir.	

Envolver o aluno em atividades práticas	ENT 2 – Aplicando essas metodologias na sala de aula, no básico da sala de aula, mudando o plano de ensino, envolvendo o aluno em coisas palpáveis, reais.	7
	ENT 15 – O uso de metodologias desta natureza vai trazer a melhoria citada anteriormente, deixando de criar o <i>paper</i> e mostrando que o objetivo não acaba em escrever e em publicar, mas sim na apropriação disso pela sociedade.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do senso crítico</li> <li>- Estabelecimento de uma relação mais próxima com os alunos</li> <li>- Disponibilizar as ferramentas</li> <li>- Disponibilizar uma formação básica</li> <li>- Contribuir para a motivação</li> <li>- Disseminar conhecimento</li> </ul>	8
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		28

Fonte: Do autor.

Conforme o Quadro 26, entre os aspectos mais destacados pelos entrevistados, estão: o estímulo à inovação, ao empreendedorismo e, o envolvimento do aluno em atividades práticas, com 13 e 6 menções, respectivamente. Os principais elementos identificados foram a necessidade de estabelecer uma cultura que aceite erros, em que mudanças rápidas são necessárias; a abertura de novas perspectivas, ou seja, o reconhecimento dos riscos relativos à prática empreendedora; o estímulo à criatividade, geração de ideias e inovação.

Estas perspectivas são coerentes com a visão de universidade de Fernández-Nogueira et al. (2018), que enxergam a instituição como um local favorável à inovação e uma incubadora natural; disponibilizando uma estrutura de apoio para alunos e professores criarem novos empreendimentos, seja no âmbito intelectual ou comercial.

Assim, o envolvimento do aluno em atividades práticas é essencial, na medida em que o coloca em contato com situações reais e, apresenta, conforme sugere o **ENT 15**, que o objetivo não se limita à produção e publicação de um *paper*, mas pela apropriação destes conhecimentos pela sociedade.

Neste sentido, o **ENT 7** acrescenta: “[...] quando você tem programas, cursos e ações específicas, você capacita pessoas e ao capacitar pessoas elas vão começar a aplicar aquilo que elas aprenderam e aí, você vai mudando a cultura”.

Quanto ao uso de metodologias inovadoras na universidade para o surgimento de empreendedores de sucesso (Quadro 27), foram definidas as seguintes unidades de registro:

- (a) aprendizado na prática,
- (b) criação de uma cultura empreendedora e
- (c) construção de um ecossistema de inovação.



Quadro 27: Metodologias inovadoras para surgimento de empreendedores de sucesso.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Aprendizado na prática	ENT 3 – Se essas práticas ajudam a entender o conceito do que é ser um empreendedor, do que é formar um empreendimento, podem ser relevantes. Um ensino mais reflexivo, mais crítico, usar ferramentas de criação e criatividade, trabalhar um ensino a partir de projetos. Isso realmente é interessante, pois ajuda as pessoas a pensarem em alternativas.	20
	ENT 7 – Empreendedores mais preparados, uma vez que eu sei como eu transformo uma ideia em um projeto, um projeto em uma empresa, como é que eu capto recursos, como eu monto um modelo de negócio, como é que eu conquisto o mercado, o cliente, como eu capto recursos financeiros a minha chance de sucesso é muito maior do que se eu não souber nada.	
Outras unidades	- Criação de uma cultura empreendedora - Construção de um ecossistema de inovação	7
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		<b>27</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na mesma linha, como o uso dessas metodologias inovadoras pode contribuir para o surgimento de empreendedores de referência? Para a maioria dos entrevistados, o aprendizado na prática é o melhor estímulo para que os alunos consigam absorver, aprender, capacitar-se e evoluírem até se tornarem empreendedores, que avançarão os muros da universidade, alcançando a comunidade.

Para o **ENT 3**, a utilização destas metodologias é uma estratégia interessante, na medida em que pode propor um “ensino mais reflexivo e crítico, trabalhando um ensino a partir de projetos”.

Já, de acordo com o **ENT 7**: “[...] uma vez que eu sei como eu transformo uma ideia em um projeto, um projeto em uma empresa, como é que eu capto recursos, como eu monto um modelo de negócio, como é que eu conquisto o mercado, o cliente, como eu capto recursos financeiros, a minha chance de sucesso é muito maior [...]”.

Quanto à importância de empreendedores de referência para a formação de uma universidade empreendedora (Quadro 28), as seguintes unidades de registro foram identificadas:

- (a) reputação da universidade,
- (b) indicador de qualidade,
- (c) casos de sucesso (referências) e,
- (d) melhorar a cultura da universidade.

Quadro 28: Empreendedores de referência para formação da universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Reputação da universidade	ENT 4 – Ela se torna referência, tem reputação, é mais fácil convencer as pessoas de que o caminho que está se propondo, os projetos que estão sendo desenvolvidos são vistos com outros olhos.	8
	ENT 7 – A retroalimentação, no sentido de que você formou alguém que empreendeu, teve sucesso, tem o potencial de dar de volta o que recebeu, como por exemplo, o vale do silício, que devolve, retorna o dinheiro para o sistema, melhora a imagem, ajuda a melhorar a cultura, isso é muito positivo.	
Indicador de qualidade	ENT 3 – Fazer uma cara de sucesso é relevante, isso é um indicador muito relevante [...] isso é um indicador de qualidade, capaz de dimensionar a qualidade da universidade.	2
Casos de sucesso (referências)	ENT 14 – Chancela a importância do curso com <i>cases</i> práticos e reais [...].	17
	ENT 16 – Porque as pessoas aprendem muito mais por exemplos do que propriamente lendo as coisas. O aprendizado pelo testemunho é muito mais forte do que qualquer outro mecanismo.	
Melhorar a cultura da universidade	ENT 10 – É bom sobre vários aspectos, um para o próprio ego para a universidade, quando ela enxerga um filho seu bem [...] e uma motivação para que você crie outros desses filhos bem sucedidos [...] é um pouco de mudança de mentalidade da universidade, uma coisa lenta e que demora para acontecer, mas isso é bastante positivo [...].	5
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		32

Fonte: Do autor.

Com relação à importância desses empreendedores de referência, reconhecidos pela comunidade, para uma universidade empreendedora (Quadro 28), a maioria dos entrevistados ressaltou a importância destes indivíduos como forma de incentivo, pela apresentação de casos práticos e reais, de que o empreendedorismo não é só uma teoria: “se ele pode fazer, eu também posso!”.

Para o **ENT 16**: “[...] as pessoas aprendem muito mais por exemplos, do que propriamente lendo as coisas. O aprendizado pelo testemunho é muito mais forte do que qualquer outro mecanismo”.

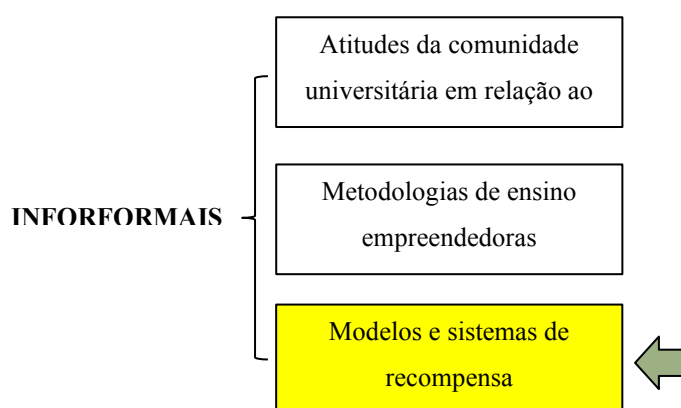
Alinhado a isso, naturalmente, tem-se a melhora da reputação da universidade, assim como da sua cultura, ou seja, conforme o **ENT 4**: “ela se torna referência, ela tem reputação e é mais fácil convencer as pessoas de que o caminho que está se propondo, os projetos que estão sendo desenvolvidos são vistos com outros olhos”.

De acordo com o **ENT 3**, a formação de empreendedores de referência pela universidade pode ser utilizada como um importante indicador de qualidade, em que: “fazer uma cara de sucesso é relevante, isso é um indicador importante, ter egressos reconhecidos. Como ter projetos de sucesso, isso é relevante, capaz de dimensionar a qualidade da universidade”.

#### 4.1.2.3 Modelos e sistemas de recompensa

Conforme já destacado por Kirby (2005) e Guerrero e Urbano (2012), os modelos e sistemas de recompensa (Figura 21), são importantes para a promoção das ações empreendedoras, sendo eles de natureza **monetária** – pela remuneração direta e, **não-monetários** – através da constituição de sistemas de promoções e reconhecimento nas organizações.

Figura 21: Modelos e sistemas de recompensa.



Fonte: Do autor.

No contexto universitário brasileiro foi possível identificar, que existem algumas iniciativas que atuam no sentido de regulamentar e permitir a remuneração de professores/pesquisadores, pela atuação em projetos junto a iniciativa privada e sociedade em geral ou, que de alguma forma possam vir a contribuir para o fomento da inovação.

Contudo, durante a rodada de verificação junto aos especialistas, estes, não souberam se manifestar em relação ao sistema de incentivos na realidade da universidade brasileira, o que implicou na exclusão desta questão do roteiro da entrevista em maior escala. Ainda assim, na perspectiva do autor desta dissertação e de sua professora orientadora, este elemento não deixa de ser relevante, na medida em que existem ações, mesmo que sejam iniciativas ainda insipientes, que buscam compensar de forma financeira ou não financeira, desde que economicamente mensurável, os pesquisadores envolvidos.

São os casos da Lei nº 10.973 de 2004 – **Lei da Inovação** e, mais recentemente, a Lei nº 13.243 de 2016 – o **novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação**, que tem o objetivo de aperfeiçoar “as medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica

no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País” (BRASIL, 2018, p. 4). Ou seja, com o novo marco legal, o conhecimento gerado pela universidade pode ser mais bem aproveitado pelo setor empresarial e pela sociedade em geral. Por exemplo, tem-se a facilitação dos mecanismos de transferência de tecnologia bem como da remuneração de pesquisadores, seja pelo pagamento de *royalties*, bolsas, entre outros.

Neste contexto, as universidades tiveram e têm, o desafio de adequar suas resoluções internas ao novo marco legal de 2016. Especificamente, na UFSC (universidade ao qual o autor desta dissertação faz parte), tem-se a resolução normativa **88/2016/cun**, que dispõe sobre as normas, que regulamentam as ações de extensão na instituição. O artigo 24 da resolução destaca que os servidores envolvidos nestas iniciativas poderão ser remunerados, respeitando os seguintes critérios: (1) não poderá exceder 8 (oito) horas semanais ou, (2) 416 (quatrocentas e dezesseis) horas anuais.

No tocante ao novo marco legal, em seu artigo 30, que discorre sobre questões contratuais entre “contratante e contratado”, para utilização dos direitos de propriedade intelectual, tem-se que:

§ 1º O contratante poderá, mediante demonstração de interesse público, ceder ao contratado a totalidade dos direitos de propriedade intelectual, por meio de compensação financeira ou não financeira, desde que economicamente mensurável, inclusive quanto ao licenciamento da criação à administração pública sem o pagamento de royalty ou de outro tipo de remuneração (BRASIL, 2018, p. 53).

Destaca-se, a dificuldade de Santos (2017), quanto ao acesso às fontes utilizadas para definir o construto teórico relativo ao sistema de recompensa, criado pelos autores do modelo (GUERRERO; URBANO, 2012) e pelo insucesso na pesquisa do assunto na literatura, o que não permitiu o desenvolvimento de um referencial teórico consistente.

Contudo, para fins desta dissertação, acredita-se que esta explicação tenha motivos mais profundos, além da lacuna de literatura, mencionada por Santos (2017), que envolve:

- (1) Desde a raiz semântica dos termos “Incentivo” abordado por Rothaermel et al. (2007) e “reconhecimento” de Guerrero e Urbano (2012)

O “Sistema de Incentivos”, tem um viés econômico, voltado para comercialização de conhecimento e receita de *royalties* (ROTHAERMEL et al., 2007)<sup>30</sup>. O “Sistema de

---

<sup>30</sup> Que recorre a Friedman e Silberman (2003). Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1021674618658.pdf>. Acesso em jan. 2020

Recompensas” aborda tanto as recompensas monetárias – bônus, participação nos lucros e outros – como as, não monetárias – centradas nos sistemas de promoção e reconhecimento (GUERRERO e URBANO, 2012)<sup>31</sup>

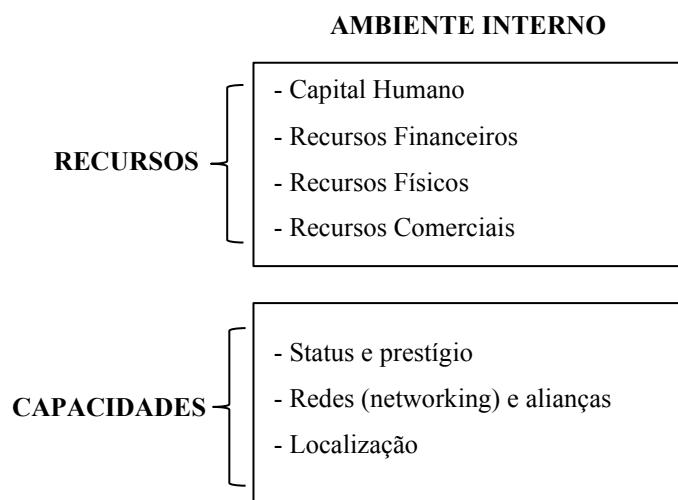
(2) Até questões culturais, dos diferentes sistemas de inovação adotados nos países investigados.

Em relação ao sistema de inovação, por exemplo, Thursby et al. (2001), em entrevistas com diretores de escritórios de transferência de tecnologia nas 62 maiores universidades nos Estados Unidos, coloca que os pesquisadores são remunerados pelo número de patentes, de invenções comercializadas, *royalties*, dentre outros. Contudo, nas universidades brasileiras, especialmente, nas públicas, a obtenção de remuneração adicional pelos pesquisadores, esbarra em questões de legislação da carreira docente, bem como de dificuldades advindas da alta burocracia e até mesmo de um certo “ranço” da sociedade, quanto ao papel da universidade e seus docentes, além muros da instituição.

#### 4.2 AMBIENTE INTERNO

Conforme a Figura 22, o ambiente interno da universidade empreendedora compreende os recursos e as capacidades.

Figura 22: Ambiente interno de uma universidade empreendedora.



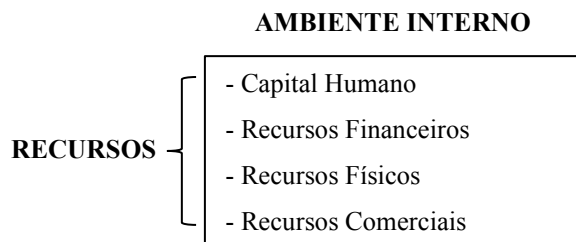
Fonte: Do autor.

<sup>31</sup> Baseado em Kirby (2005)

### 4.2.1 Recursos

Os recursos do ambiente interno (Figura 23), compreendem o capital humano, os recursos financeiros, recursos físicos e os recursos comerciais.

Figura 23: Recursos do ambiente interno.



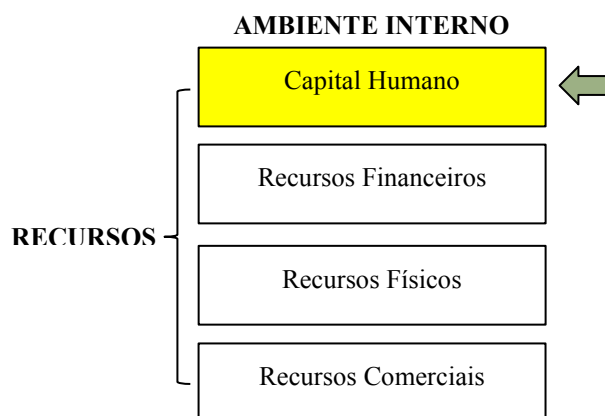
Fonte: Do autor.

#### 4.2.1.1 Capital humano

Esta seção é composta pelas questões 17 e 18, referentes ao capital humano (Figura 24).

Segundo Powers; McDougall (2005), o capital intelectual é um recurso fundamental para que as universidades possam desenvolver tecnologia de ponta e, portanto, referem-se às pessoas com conhecimento e talento especializado, sendo o corpo docente a principal fonte dessa experiência.

Figura 24: Capital humano.



Fonte: Do autor.

Quanto à existência de gestores profissionais em uma universidade empreendedora (Quadro 29), foram identificadas as seguintes unidades de registro:

- (a) possuir habilidades gerenciais e,
- (b) praticar a cultura empreendedora.

Quadro 29: Gestores profissionais em uma universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Possuir habilidades gerenciais	ENT 4 – [...] muitas vezes, você pode ter um pesquisador que pode ser um péssimo gerente; então, um gestor profissional tem que ter algumas habilidades, por exemplo, saber lidar com pessoas, contratar, selecionar, treinar, colocar nas melhores posições, saber planejar e executar, serem resilientes, se permitirem atuar de forma criativa e voltada para uma cultura que aceite erros.	31
	ENT 15 – É claro, mas isso serve para não só universidades empreendedoras, mas sim para qualquer universidade, gestor profissional é algo importante, ou seja, pessoas capacitadas para exercer suas funções como gestor.	
	ENT 12 – Uma universidade empreendedora tem que ter profissionais que pratiquem uma cultura empreendedora, não só os gestores, todos. Se você, de fato, tem condições de ter uma equipe de trabalho que acredite em uma cultura empreendedora, social e inclusiva, é mais fácil conseguir desenvolver isso; agora, se as pessoas não entendem que o papel da universidade, de inclusão ou de empreender ou desenvolver alguma ação social, fica difícil. Acho importante que todos, conheçam e saibam a importância.	
Deve praticar a cultura empreendedora		1
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		32

Fonte: Do autor.

Além de reconhecer a importância de uma gestão profissional, foi possível identificar, na fala de alguns atores, características inerentes ao papel deste indivíduo – sintetizado na UR **possuir habilidades gerenciais**, como por exemplo: a capacidade de trabalhar com metas, saber lidar com pessoas, contratar, selecionar, treinar, alocar as pessoas nas melhores posições, saber planejar e executar, possuir resiliência, disposição para aceitar erros, conhecimento prático, habilidades de gestão e competências técnicas.

Conforme verificado na fala do **ENT 4**, em que: “[...] muitas vezes, você pode ter um pesquisador que pode ser um péssimo gerente. Então, um gestor profissional, ele tem que ter algumas habilidades, sabendo atuar de forma criativa e voltada para uma cultura que aceite erros”.

A construção de uma trajetória de sucesso não se limita ao desempenho de um único indivíduo, mas compreende um conjunto maior de pessoas, em diferentes áreas de atuação e setores de apoio, que se bem capacitados e alocados, podem contribuir para com uma maior agilidade dos processos internos.

É neste contexto, que se evidencia a unidade de registro “praticar a cultura empreendedora”, na medida em que uma universidade empreendedora deve possuir não só, gestores profissionais que fomentem a prática empreendedora, mas todo um conjunto de atores, que permeia o contexto universitário.

Na visão de um dos entrevistados, a consolidação de uma gestão profissional dentro da universidade pode evidenciar, tanto um cenário positivo quanto negativo. Por um lado, a alocação de um indivíduo externo à instituição, em uma função de nível mais estratégico, pode criar uma situação de antagonismo, gerando uma resistência por parte dos professores. Entretanto, a alocação de profissionais em funções operacionais ou de apoio, não geraria resistência, além de contribuir para maior agilidade dos processos internos, com redução de burocracia e custos.

Quanto à importância do capital intelectual para uma universidade empreendedora (Quadro 30), destacaram-se as seguintes unidades de registro:

- (a) formar capital intelectual como insumo para a inovação,
- (b) atrair bons alunos,
- (c) disseminar conhecimento,
- (d) geração de conhecimento,
- (e) capitalização de conhecimento e,
- (f) consolidação de cursos de qualidade.

Quadro 30: Importância do capital intelectual para universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Formar capital intelectual como insumo para a inovação	ENT 7 – Capital intelectual é muito importante, a matéria prima da inovação é o conhecimento; então, se eu não tenho uma boa base do conhecimento, com pesquisadores de ponta, com cursos bem qualificados e com alunos muito bons, vou ter uma matéria prima de menor qualidade para inovar.	8
	ENT 10 – [...] é uma matéria prima importante para que você saia da universidade com novas ideias, que você tenha condições de seguir novos caminhos a partir daquela base que você ganhou aqui, acho fundamental, uma universidade “chocha” e sem conteúdo não tem muito a se oferecer. [...]	
	ENT 4 – Porque o conhecimento, sem dúvida alguma, é o combustível para movimentar esse trem, o principal insumo é conhecimento. Sem conhecimento não tem desenvolvimento.	
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrair bons alunos</li> <li>- Disseminar conhecimento</li> <li>- Geração de conhecimento</li> <li>- Capitalização de conhecimento</li> <li>- Consolidação de cursos de qualidade</li> </ul>	8
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		16

Fonte: Do autor.



A unidade de registro **formar capital intelectual como insumo para a inovação** compreende a transformação de conhecimento em proposições de valor, ou seja, aplicações práticas, que alcancem a sociedade. Neste sentido, de acordo com o **ENT 7**, o capital intelectual é muito importante, na medida em que: “[...] a matéria prima da inovação, é o conhecimento. Então, se eu não tenho uma boa base do conhecimento, com pesquisadores de ponta, com cursos bem qualificados e com alunos muito bons, eu vou ter uma matéria prima de menor qualidade para inovar”.

Hormiga, Batista-Canino e Sánchez-Medina (2010) recorrem a alguns autores, como Bontis (2002), Bradley (1997) e Daley (2001), para explicar que, atualmente, as organizações tendem a se concentrar mais em ativos intangíveis do que em recursos materiais como forma de adquirir vantagem competitiva e, portanto, organizações com o capital intelectual adequado possuem melhores chances de sobrevivência.

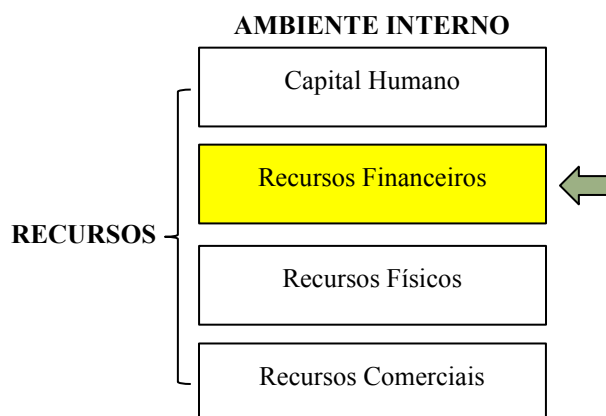
Naturalmente, no contexto universitário, isso se materializa na geração de novos conhecimentos e, por conseguinte, sua disseminação e capitalização, que se traduz em desenvolvimento regional. Ou seja, “[...] sem conhecimento não tem desenvolvimento”.

O **ENT 14** vai além e destaca que, a manutenção de cursos de qualidade é feita não só pela composição de um corpo docente de qualidade, mas por uma infraestrutura adequada, em que: “tem que ter condições de fazer as práticas, não basta apenas o capital humano, tem que ter infraestrutura condizente”.

#### 4.2.1.2 Recursos financeiros

Esta seção é composta pelas questões 19 e 20, referentes aos recursos financeiros (Figura 25), que para Clark (1998), é essencial para as instituições frente a desafios, cada vez mais, relevantes e, neste sentido, significa a manutenção de parceiros para compartilhar custos crescentes.

Figura 25: Recursos financeiros.



Fonte: Do autor.

Em relação à importância de uma base de financiamento diversificada para uma universidade empreendedora (Quadro 31), foram identificadas as seguintes unidades de registro:

- (a) melhorar o desenvolvimento científico, tecnológico, intelectual e social,
- (b) consolidar múltiplas fontes de investimento,
- (c) diminuir a dependência do estado e,
- (d) garantir a sustentabilidade da universidade.

Sendo que, estas três últimas UR apresentam uma conexão muito próxima, pois resultariam em possibilidade de incremento financeiro para as universidades.

Quadro 31: Base financiamento diversificada para universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Consolidar múltiplas fontes de investimento	ENT 7 – Financiamento é fundamental, porque sem ele, não faz nada; então, é importante você ter financiamento, seja do governo, de empresas ou organizações, quanto maior a gama de recursos você puder acessar, melhor para a inovação, você consegue gerar coisas.	15
	ENT 10 – Qualquer coisa que você for fazer na universidade precisa de dinheiro; ou o dinheiro vem do orçamento da universidade, que aí a gente viu esse ano foi bem complicado com o contingenciamento, ou você tem que buscar esse financiamento de algumas fontes. Essas fontes, vão investir na universidade se elas perceberem um ganho de alguma forma, algo que vá ficar melhor para ela [...]	
	ENT 15 – Se relacionarmos empreendedorismo com inovação, relacionar risco tecnológico quando falamos sobre fomento, é recurso para assumirmos o risco, sem dinheiro não anda. Voltamos para a questão cultural; no Brasil, é altamente vinculado com o recurso público, o marco novo favorece que o empreendedorismo também aconteça fora do ambiente público, ou seja, do recurso público e, é o que vai fazer acharmos o que de fato dá certo.	
	ENT 4 – Importantíssima, porque hoje, um dos fatores mais limitantes para as universidades é a falta de orçamento, não tem como fazer pesquisa e extensão sem fazer captação de recursos ou receber os recursos necessários. Ter um cardápio de opções bem estruturado pode gerar todo o capital necessário para a universidade funcionar. Desenvolvimento de relação estreita entre academia indústria.	
	ENT 16 – É muito importante e isso vale para qualquer tipo de empreendimento, tu nunca vais estar tranquilo se tiver apenas um cliente, se tiver apenas uma área de atuação, se tiver apenas uma fonte de receita e, para a universidade é a mesma coisa. A existência de múltiplas fontes de investimento, alunos que pagam mensalidade, projetos de pesquisas captados, projetos com empresas, governo, é absolutamente saudável.	
Diminuir a dependência do estado	ENT 9 – Essencial, o governo não vai dar conta de tudo e aí entram os projetos.	4
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o desenvolvimento científico, tecnológico, intelectual e social</li> <li>- Sustentabilidade da universidade</li> <li>- Diminuir o risco e facilitar o sucesso do empreendedor</li> </ul>	3
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		22

Fonte: Do autor.

A maioria dos atores acredita que a manutenção de uma base de financiamento diversificada é essencial para as instituições, que precisam de dinheiro para promover suas diferentes iniciativas, seja no âmbito da pesquisa ou da extensão. De acordo com um dos entrevistados, “[...] ter um cardápio de opções bem estruturado pode gerar todo o capital necessário para a universidade funcionar”.

Para o ENT 7, quanto maior a gama de recursos, maiores são as condições para a geração de inovação e, assim sendo, geração de aplicações práticas para a sociedade, o que se traduz, naturalmente, em desenvolvimento para a região.

Quando instigados a falar sobre a relação das ações de empreendedorismo e os projetos sociais filantrópicos (Quadro 32), os principais elementos identificados foram:

- (a) geração de riqueza não pode ser encarada como pecado,
- (b) empreendedorismo social está muito longe de ser filantropia,
- (c) devemos ter equilíbrio,
- (d) um financia o outro,
- (e) um não exclui o outro,
- (f) a universidade deve trabalhar com todos,
- (g) melhorar a qualidade de vida das pessoas e,
- (h) não há um antagonismo nisso.

De maneira geral, não foi possível identificar uma unidade representativa. A maioria dos entrevistados entende que a universidade deve trabalhar de maneira equilibrada, com os dois tipos de iniciativa, tanto as, de natureza social, quanto as, de capitalização do conhecimento, características do empreendedorismo convencional.

Alguns, como o **ENT 12**, acreditam que “um financia o outro”, em que: “para você fazer uma atividade filantrópica, você vai precisar de dinheiro, desde o mais banal até aquilo que é intangível”. Ou seja, a instituição deve buscar recursos junto a iniciativa privada, de modo a cumprir o seu papel com o meio privado, gerando inovações e, formando profissionais, que futuramente poderão se tornar novos empreendedores ou trabalhar nas próprias organizações.

Quadro 32: Ações de empreendedorismo e projetos sociais filantrópicos.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Geração de riqueza não pode ser encarado como pecado	ENT 7 – [...] o projeto filantrópico ele está no meio, não pode ser só o projeto filantrópico, não faz o menor sentido. Essa coisa da gente não poder gerar riqueza no Brasil, que é pecado, isso nos afunda.	1
Empreendedorismo social é muito longe de ser filantropia	ENT 9 – Eu acho que é um equívoco, filantropia tem uma secretaria e um ministério específico para isso, que é um ministério da assistência social. Nós temos que trabalhar um empreendedorismo social, que é muito longe de ser filantrópico; empreendedorismo social tem a ver com geração de riquezas, desenvolvimento humano, desenvolvimento social e não tem nada a ver com a universidade. A universidade pode ter ações pontuais filantrópicas dentro da universidade, dentro de um ou outro centro, mas quando se trata pesquisa e extensão, esses projetos devem deslumbrar questões muito mais de desenvolvimento humano e social do que filantrópicas [...].	1
Devemos ter equilíbrio	ENT 10 – Deve atuar nos dois componentes, é muito importante. O equilíbrio, eu não gostaria de uma coisa artificial tipo “você tem que fazer tantos % disso e tantos % daquilo” porque existem certas áreas que são muito naturalmente próximas a distender para sociedade serviços gratuitos para a comunidade [...].	8

Um financia o outro	ENT 12 – Primeiro, que eu acho os dois importantes e, de certa forma, um financia o outro. Para você fazer uma atividade filantrópica, você vai precisar de dinheiro, desde o mais banal até aquilo que é intangível. Agora, ela precisa procurar recursos no mercado de trabalho, privado, para que ela possa cumprir seu papel também com o privado no processo de soluções e também de formação de pessoas; muitos alunos que fazem parte de um movimento de empreender são futuros colaboradores dessas empresas ou são motivados a terem seus negócios para dar consultoria para essas empresas.	3
Outras unidades	- Um não exclui o outro - A universidade deve trabalhar com todos - Melhorar a qualidade de vida das pessoas - Não há um antagonismo nisso	8
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		21

Fonte: Do autor.

Segundo o **ENT 10**, esse conjunto de ações deve acontecer de maneira natural, na medida em que: “[...] existem certas áreas, que são naturalmente próximas para oferecer à sociedade serviços gratuitos [...]”. Neste contexto, citou algumas iniciativas de natureza social, desempenhadas por alguns núcleos da UFSC, que promovem impacto significativo para a comunidade interna e externa da universidade, como por exemplo: os atendimentos prestados pelos alunos de odontologia à comunidade interna da instituição, de maneira gratuita; o Hospital Universitário - HU, que é vinculado à UFSC para fins de ensino, pesquisa e extensão e, o Movimento Empresa Júnior, que disponibiliza serviços de consultoria empresarial para as micro e pequenas empresas da região a um custo médio acessível.

Estas e outras iniciativas, assumem caráter tão importante quanto aquelas com um objetivo econômico, na medida em que contribuem para o alcance da terceira missão das universidades. Ou seja, sua atuação de maneira efetiva para o desenvolvimento econômico e social, contribuindo para que as instituições executem o seu tripé ensino-pesquisa-extensão.

Agora, especificamente, em relação ao ator "empreendedor", com frequência são jovens egressos da universidade e, por isso, optou-se por abordar nesta seção de "recursos financeiros" opções de linhas de crédito para esses jovens empreendedores. Afinal, é sabido que a taxa de sobrevivência das empresas é baixa no Brasil (SEBRAE, 2016)<sup>32</sup>, seja de negócios tradicionais bem como de *startups*, pressionados por questões macroeconômicas, de natureza tributária, trabalhista, vê-se a importância de acesso a informações sobre a possibilidade de captação de recursos por estes empreendedores. Para tanto, via levantamento de dados

<sup>32</sup> Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012, e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 76,6% (Gráfico 1). Essa taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos, já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012 (SEBRAE, 2016, p. 8).

secundários em páginas de instituições financeiras, buscou-se a identificação dessas linhas de crédito.

Neste contexto, foram encontradas algumas ações para estímulo às *startups*. Por exemplo, nos bancos Bradesco e Itaú, com as incitativas “inovabra” e “cubo”.

O “inovabra” é um ecossistema que busca promover inovação dentro e fora do Bradesco, em que: “por meio de programas baseados no trabalho colaborativo entre a Organização, empresas, *startups*, investidores e mentores, a fim de solucionar desafios, atender às necessidades dos nossos clientes e garantir a sustentabilidade dos negócios” (INOVABRA, 2019, p. 1)<sup>33</sup>.

Já, a associação “Cubo *Coworking* Itaú”, é uma entidade parceira do Itaú Unibanco, que tem o seguinte objetivo:

incentivar e promover: a discussão, o desenvolvimento de tecnologias, de soluções e de modelos de negócio alternativos e inovadores; a produção e a divulgação dos conhecimentos técnicos e científicos obtidos pelas alternativas anteriores; a atração e aproximação de novos talentos em tecnologia da informação que possam ser caracterizadas com o *startups*; a pesquisa, o desenvolvimento e o estabelecimento de ecossistemas de empreendedorismo e *startups* (ITAÚ, 2018, p. 218).

Idealizado pelo Banco Itaú, em parceria com a *Redpoint eventures*, o Cubo é um centro de empreendedorismo tecnológico, que desde 2015, busca conectar em um só lugar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades, para criar um ambiente de discussão sobre os temas: tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, novas formas de trabalhar, buscando criar um mundo melhor (CUBO ITAU, 2019)<sup>34</sup>.

É relevante o papel de instituições apoiadoras da inovação e seus empreendedores no Brasil, a exemplo da FINEP<sup>35</sup>, BNDES, CNPq e Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa. Portanto, a seguir, são apresentadas informações colhidas literalmente sobre alguns mecanismos de apoio<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Disponível em: <https://www.inovabra.com.br/index.html>. Acesso em jan. 2020.

<sup>34</sup> <https://cubo.network/>

<sup>35</sup> Uma de suas ações, em parceria com o MCTIC e prefeitura de São Paulo, refere-se ao edital do Programa Mulheres Inovadoras, lançado em fevereiro de 2020, que tem o objetivo de “estimular startups lideradas por mulheres, de forma a contribuir para o aumento da representatividade feminina no cenário empreendedor nacional, por meio da capacitação e do reconhecimento de empreendimentos que possam favorecer o incremento da competitividade brasileira” (FINEP, 2020).

<sup>36</sup> <https://superatualizado.com.br/programas-de-incentivo-a-start-ups/>

Outras iniciativas:

- (1) **CENTELHA**<sup>37</sup>: O Programa Centelha visa estimular a criação de empreendimentos inovadores e disseminar a cultura empreendedora no Brasil. O programa irá oferecer capacitações, recursos financeiros e suporte para transformar ideias em negócios de sucesso.

A iniciativa é promovida pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (Confap), e operada pela Fundação CERTI.

- (2) **SINAPSE DA INOVAÇÃO**<sup>38</sup>: O Sinapse da Inovação é um programa de pré-incubação de startups que é realizado em nível estadual para o desenvolvimento da cultura empreendedora em diversas regiões do Brasil. O programa auxilia na seleção de ideias inovadoras para que sejam transformadas em empreendimentos de sucesso. Os empreendedores selecionados recebem recursos financeiros, capacitações e suporte para dar início ao seu negócio.

Idealizado pela Fundação CERTI em 2008, o programa já realizou seis edições em Santa Catarina, promovidas pelo Governo do Estado por meio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC em parceria com o SEBRAE/SC, e lançou em 2015 sua primeira edição no Amazonas, promovida pela Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEPLANCTI, por meio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas – FAPEAM. Em 2017 foi lançada a edição Espírito Santo, promovida pelo Governo do Estado por meio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado do Espírito Santo – FAPES, e em 2018 o Sinapse chega ao estado do Paraná por meio da Fundação Araucária.

- (3) **BNDES Garagem - Apoio ao Desenvolvimento de Startups**<sup>39</sup>: Com o foco em desenvolver e fomentar o empreendedorismo no Brasil, o BNDES criou o BNDES Garagem, uma iniciativa de apoio às startups brasileiras, que inclui a realização

---

<sup>37</sup> CENTELHA: <http://programacentelha.com.br/>

<sup>38</sup> SINAPSE DA INOVAÇÃO: <http://portal.sinapsedainovacao.com.br/>

<sup>39</sup> BNDES Garagem: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/bndes-garagem>

do Programa BNDES Garagem de Desenvolvimento de startups e a estruturação de um Centro de Inovação no Rio de Janeiro.

Com essa iniciativa, o BNDES vai além do apoio financeiro e usa seu conhecimento técnico e sua capacidade de articulação e conexão com clientes, investidas e investidores para auxiliar as startups.

Atualmente, o BNDES dispõe de diversas linhas de financiamento e produtos para apoiar a inovação de empresas de todos os portes e setores, tornando-as mais eficientes e competitivas. Além disso, investe em inovação também via participação acionária e via fundos de investimento.

O BNDES é o maior investidor em Seed Capital e Venture Capital do país. Hoje, podemos destacar três fundos que atendem empresas com alto potencial de crescimento e que faturam até R\$ 16 milhões:

- **Fundos Criatec** – A série Criatec, que possui hoje três fundos, está investindo desde 2008 e conta com um capital comprometido total de cerca de R\$ 500 milhões. Atualmente, o Criatec 3 se encontra em fase de investimento.
- **Fundo Primatec** – Este fundo conta com um patrimônio comprometido total de R\$ 100 milhões e tem como objetivo apoiar empresas vinculadas a incubadoras ou pertencentes a parques tecnológicos.
- **Fundo de Coinvestimento Anjo** – Na primeira fase do Fundo, a estimativa é apoiar cerca de 100 startups, com um tíquete de investimento de R\$ 100 a 500 mil, desde que igual montante seja co-investido por investidor-anjo. Para essa fase, o foco será em startups que faturam até R\$ 1 milhão. Aquelas que se destacarem poderão receber recursos adicionais de até R\$ 5 milhões.

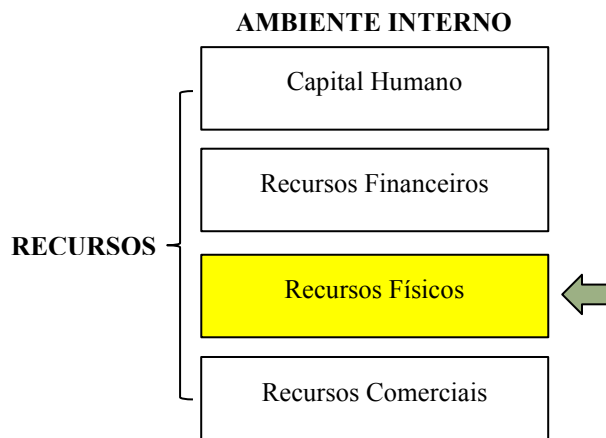
#### 4.2.1.3 Recursos físicos

Esta seção é composta por apenas uma pergunta, a questão 21, referente aos recursos físicos (Figura 26).

De acordo com Urbano e Guerrero (2013), a presença da periferia de desenvolvimento aprimorada (CLARK, 1998), é essencial para que as instituições possam criar ambientes favoráveis para a inovação e criação de novos negócios, além de fomentar o desenvolvimento de redes entre empreendedores e investidores de risco.



Figura 26: Recursos físicos.



Fonte: Do autor.

Quando questionados quanto às **estruturas físicas** que são importantes para uma universidade ser empreendedora (Quadro 33), foram identificadas as seguintes unidades de registro:

- (a) *habitats* de inovação,
- (b) espaços de *coworking*,
- (c) laboratórios,
- (d) escritórios de transferência de tecnologia,
- (e) institutos de pesquisa aplicada,
- (f) empresas juniores,
- (g) sala de aula invertida,
- (h) oficinas de literatura,
- (i) oficinas de arte,
- (j) centro de apoio a inovação,
- (k) laboratórios de empreendedorismo,
- (l) laboratórios de prototipagem,
- (m) parques tecnológicos, e
- (n) incubadoras.

Quadro 33: Estruturas físicas para uma universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Habitats de inovação	ENT 4 – Hoje, a gente vê muito daqueles <i>habitats</i> de inovação, parques, incubadoras, são importantíssimos para gerar condições para que empreendedores, os egressos, possam empreender, para que se torne referência para que novas empresas se instalem.	1
Espaços de <i>coworking</i>	ENT 7 – Universidade devia ter <i>coworking</i> , laboratórios de empreendedorismo, incubadoras, tudo isso é importante.	2
Laboratórios	ENT 10 – Precisa de um espaço, alguém que está motivado a começar uma empresa precisa ter um local para chamar aquilo de berço de uma empresa, de um espaço físico. E hoje a universidade ela está muito carente de espaço físico para otimizar, teria que ter um grande investimento. Um centro de empreendedorismo seria uma possibilidade, mas um espaço onde as pessoas possam trabalhar e trocar experiências [...].	10
Escritórios de transferência de tecnologia	ENT 16 – Tem diversos mecanismos e vai depender muito da estratégia definida por cada instituição, vai desde as incubadoras, parques científicos entre outras, escritórios de transferências de tecnologias, institutos de pesquisas aplicadas.	2
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutos de pesquisa aplicada</li> <li>- Empresas juniores</li> <li>- Sala de aula invertida</li> <li>- Oficinas de literatura</li> <li>- Oficinas de arte</li> <li>- Centro de apoio a inovação</li> <li>- Laboratórios de empreendedorismo</li> <li>- Laboratórios de prototipagem</li> <li>- Parques tecnológicos</li> <li>- Incubadoras</li> <li>- Acesso à bases de pesquisa</li> </ul>	24
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		39

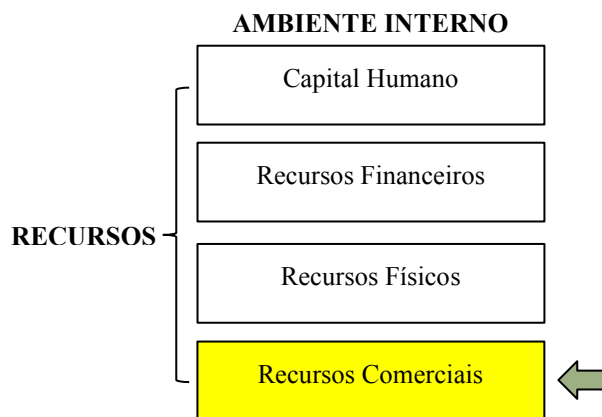
Fonte: Do autor.

A construção de *habitats* de inovação, como coloca o ENT 4, melhor sintetiza o grande contingente de unidades de registro citados pelos entrevistados, que ressaltaram a importância de um ambiente que disponibilize as condições básicas para que o empreendedor consiga, efetivamente, alcançar a sociedade. Ambientes estes, que disponibilizem desde o básico, como os laboratórios de empreendedorismo ou espaços de *coworking* – para ensinar o aluno na prática os principais aspectos a serem considerados durante a construção de um novo negócio, assim como a troca de experiências com outros empreendedores de referência, até as fases mais avançadas, como laboratórios de prototipagem, incubadoras, parques tecnológicos, institutos de pesquisa aplicada, entre outros.

#### 4.2.1.4 Recursos comerciais

Esta seção é composta pela questão 22, referente aos recursos comerciais (Figura 27), os quais são essenciais para as atividades de transferência de tecnologia e, para o empreendedorismo acadêmico (GUERRERO; URBANO, 2012), pois representam a ponte entre universidade e sociedade.

Figura 27: Recursos comerciais.



Fonte: Do autor.

Com relação à importância de um escritório de inovação para a geração de oportunidades comerciais com a iniciativa privada (Quadro 34), foram identificadas as seguintes unidades de registro:

- (a) transferência de conhecimento para a sociedade,
- (b) interação com a sociedade,
- (c) busca de oportunidades,
- (d) segurança jurídica,
- (e) agilidade nos processos,
- (f) centralização das demandas e,
- (g) reputação da universidade.

Quadro 34: Escritório de inovação: oportunidades comerciais com iniciativa privada.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Transferência de conhecimento para a sociedade	ENT 7 – Você precisa ter a ponte, é muito importante, só que eu acho que a universidade está se prendendo muito na parte da propriedade intelectual, ela quer ganhar <i>royalties</i> . Isso faz parte, mas o mais importante de tudo é transferir esse conhecimento.	11
	ENT 16 – Para fazer relações com empresas é necessário ter estruturas dentro da universidade como uma oficina de inovação, que faça esse processo, ou seja, um pessoal especializado nessa transferência de inovação para a universidade.	
Interação com a sociedade	ENT 10 – A universidade precisa muito disso, escritório de inovação, que apoie essa universidade e o mundo empresarial e, nós somos muito principiantes nisso. Há uma tendência muito grande da gente fazer um bom projeto de pesquisa, um bom resultado, geramos <i>papers</i> e aquele resultado fica em uma prateleira e não sai para lugar nenhum; aí passa um tempo e você perdeu a oportunidade de transformar aquele negócio em algo de sucesso [...].	5
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de oportunidades</li> <li>- Segurança jurídica</li> <li>- Agilidade nos processos</li> <li>- Centralização das demandas</li> <li>- Reputação da universidade</li> </ul>	8
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		24

Fonte: Do autor.

A **transferência de conhecimento e interação com a sociedade** foram as unidades que mais se evidenciaram, conforme o Quadro 34.

Os principais termos identificados ressaltam o papel do escritório como um facilitador da transferência de conhecimento, local para a transformação de oportunidades em negócios de sucesso, geração de contratos com empresas e indústrias, articulação entre universidade e sociedade, um espaço para ligação da universidade com o mundo empresarial, como um “braço da universidade”.

De acordo com o **ENT 10**, os resultados gerados por uma boa pesquisa não podem se limitar a produção de um artigo: “há uma tendência muito grande da gente fazer um bom projeto de pesquisa, um bom resultado, geramos *papers* e aquele resultado fica em uma prateleira e não sai para lugar nenhum, aí passa um tempo aquilo fica velho e você perdeu a oportunidade de transformar aquele negócio em algo de sucesso”.

Apesar de ressaltar a importância do escritório de transferência de tecnologia como uma ponte entre universidade e sociedade, para a transferência de conhecimento, o **ENT 7** ressaltou que: “[...] é muito importante, só que eu acho que a universidade está se prendendo muito na parte da propriedade intelectual, ela quer ganhar *royalties*, isso faz parte, mas o mais importante de tudo é transferir esse conhecimento”.

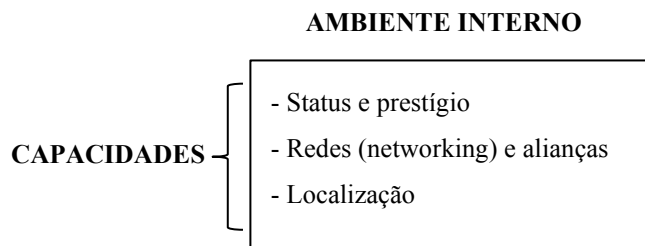
Cabe destacar, conforme Arbix e Consoni (2011, p. 207), que antes mesmo da obrigatoriedade definida pela Lei de Inovação de 2004, diversas IES brasileiras já mantinham estruturas análogas aos NITs, em que:

Agências de inovação, escritórios de transferência de tecnologia e núcleos de propriedade intelectual são versões diferenciadas de uma mesma preocupação. A novidade é que a Lei, ao institucionalizar e regulamentar essas atividades, estruturou um sistema de incentivo às pesquisas que se voltam para o ambiente produtivo e para a economia, tendo ampliado o escopo de atuação dessas instituições.

#### 4.2.2 Capacidades

As capacidades do ambiente interno (Figura 28), compreendem o *status* e prestígio, redes (*networking*) e alianças e a localização.

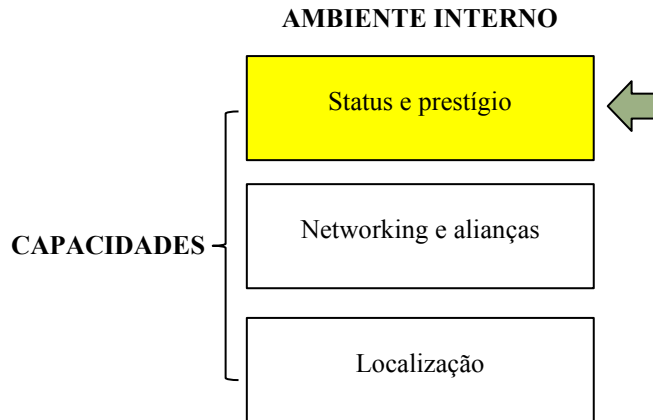
Figura 28: Capacidades do ambiente interno.



Fonte: Do autor.

##### 4.2.2.1 *Status* e prestígio

A questão 23, refere-se ao *status* e prestígio (Figura 29), que de acordo com O'Shea et al. (2005), compreendem a singularidade das condições históricas, nas quais as organizações, como entidades intrinsecamente históricas e sociais, podem construir uma vantagem competitiva sustentável.

Figura 29: *Status* e prestígio.

Fonte: Do autor.

Em relação à reputação de uma universidade (Quadro 35), foram identificadas as seguintes UR:

- (a) atrair capital intelectual,
- (b) atrair oportunidades,
- (c) aumentar a credibilidade,
- (d) ganhar confiança e,
- (e) garantir a qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

Quadro 35: Reputação da universidade.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Atrair capital intelectual	ENT 3 – Não basta ser, tem que parecer que é. É muito importante, isso atrai pessoas, talentos, investimentos e empresas. É fundamental. Reputação se transforma em dinheiro e atrai talentos do mundo todo [...].	5
	ENT 6 – Em primeiro lugar uma universidade, que tem uma excelente reputação, ela vai atrair capital intelectual muito melhor. Segundo, faz com que ela seja uma referência para aqueles produtos e serviços que ela vai fornecer e; terceiro, é como se fosse uma garantia, que o produto dela é um produto bom, ela será uma grife. Ao ser uma grife, ela vai ter visibilidade, todos vão querer produto/serviço fornecido por ela, porque sabem que aquilo vem dos melhores capitais intelectuais.	
Atrair oportunidades	ENT 14 – Porque você consegue atrair oportunidades na forma de investimentos, na forma de organizações, que vem até a própria organização para demandar projetos com a universidade [...]	8
Aumentar a credibilidade	ENT 1 – Muito importante, a reputação é o seu cartão de visita, teu aval, mostra aquilo que tu é. Com baixa reputação você não atrai ninguém.	19
	ENT 4 – Sem reputação, muito provavelmente as pessoas não vão considerar aquela universidade como primeira opção dela, nem como segunda. Ter uma reputação consolidada é fundamental para qualquer empresa ou organização, porque reputação implica em confiança, reconhecimento e torna tudo mais simples.	

Outras unidades	- Ganhar confiança - Garantir a qualidade dos trabalhos desenvolvidos	2
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		34

Fonte: Do autor.

O aumento da credibilidade foi o ponto mais citado pelos entrevistados, que enxergam a reputação da universidade como o seu cartão de visita, um importante ativo para atração de oportunidades.

O ENT 4, “[...] sem reputação, muito provavelmente as pessoas não vão considerar aquela universidade como primeira opção delas. Ter uma reputação consolidada é fundamental para qualquer empresa ou organização, porque reputação implica em confiança, reconhecimento e, torna tudo mais simples”.

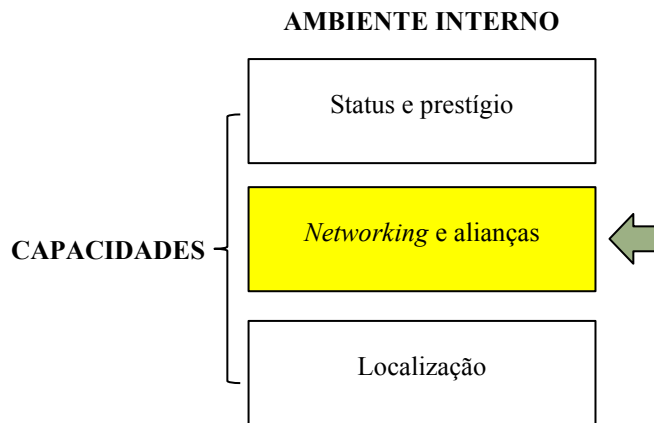
Outros pontos que se destacaram na fala de alguns entrevistados, foram as UR **atrair oportunidades** e **atrair capital intelectual**, com 5 e 2 citações, respectivamente. De acordo com o ENT 14, uma boa reputação pode “[...] atrair oportunidades na forma de investimentos, de organizações, que vem demandar projetos com a universidade [...]”.

Para o ENT 3, “Não basta ser, tem que parecer que é. É muito importante, isso atrai pessoas, talentos, investimentos, empresas. É fundamental, reputação se transforma em dinheiro e atrai talentos do mundo todo [...]”.

#### 4.2.2.2 *Networking* e alianças

Quanto à questão 24, referente ao *Networking* e alianças (Figura 30).

Para Urbano e Guerreiro (2013) o estabelecimento de relações sociais fortes é importante para a realização das atividades acadêmicas empreendedoras, em parceria com diversos setores, universidades e organizações públicas ou privadas, em contextos nacionais e internacionais. Configura-se como um aspecto relevante para a atração de recursos financeiros.

Figura 30: *Networking* e alianças.

Fonte: Do autor.

Com relação à importância de alianças para uma universidade ser empreendedora (Quadro 36), foram identificadas as seguintes UR:

- (a) construção de uma rede,
- (b) trabalhar de forma colaborativa,
- (c) promover trocas,
- (d) agregar as melhores práticas,
- (e) direcionar recursos,
- (f) ampliar o seu escopo de atuação, e
- (g) alavancar o potencial de empreendedorismo e inovação.

Quadro 36: Estabelecimento de alianças - universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Construção de uma rede	ENT 10 – A universidade sabe fazer algumas coisas, mas não sabe fazer tudo e as alianças são muito boas para reforçar aqueles pontos que ela precisa melhorar. Entender o empreendedor, entender a maneira de pensar no sucesso e no empreendimento é uma coisa que a gente ganharia muito se procurasse lá fora, eu acho que essas alianças seriam extremamente benéficas se elas trouxessem para dentro da universidade, criassem uma ponte, pudessem conectar a universidade com o meio empresarial [...].	11
	ENT 16 – Fundamental, a instituição de alianças e atuação colaborativa é importante para qualquer empresa de qualquer segmento, em qualquer área. No caso de uma universidade empreendedora a atuação se dá pela colaboração. Conexões e colaboração é chave para qualquer empreendimento no mundo.	
	ENT 4 – Estabelecimentos de <i>networks</i> : porque andorinha sozinha não faz verão, a universidade precisa atuar em conjunto com a comunidade e com as empresas, caso contrário, ela vai ser uma torre de marfim.	
Trabalhar de forma colaborativa	ENT 11 – Essas coisas estão muito conectadas, você não consegue fazer uma universidade empreendedora se ela não faz projetos de	6



	pesquisa e extensão e, só consegue fazer esses projetos, se tiver parcerias, você nunca faz eles sozinho. Eu sou contrário para a pesquisa voltada para si mesmo, ela tem que estar voltada para algum interesse, alguma demanda, mesmo que seja o interesse de criar um novo conhecimento científico, que lá na frente vai ser usado em alguma técnica e esses projetos têm que ser feitas em conjunto.	
Promover trocas	ENT 3 – Relevante, o mundo vive em rede, não adianta você ser bom e estar sozinho. Tem que estar conectada. Eu acho fundamental [...].	13
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar as melhores práticas</li> <li>- Promover trocas</li> <li>- Direcionar recursos</li> <li>- Ampliar o seu escopo de atuação</li> <li>- Alavancar o potencial de empreendedorismo e inovação</li> <li>- Ampliar o seu território</li> </ul>	7
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		37

Fonte: Do autor.

A consolidação de alianças foi destacada pelos atores como um ponto importante para uma universidade ser empreendedora. Entre os principais motivos, destacam-se a necessidade de construção de uma rede para a geração de oportunidades – entre universidade e instituições públicas e privadas, com a comunidade e com outras universidades de ponta; trabalhar de forma colaborativa – em outras palavras: “ninguém faz nada sozinho” (opinião frequentemente utilizada pelos entrevistados), ou seja, de acordo com o **ENT 11**: “[...] você não consegue fazer uma universidade empreendedora se ela não faz projetos de pesquisa e extensão e, só consegue fazer esses projetos se tiver parcerias, você nunca faz eles sozinho. Eu sou contrário à pesquisa voltada para si mesmo, ela tem que estar voltada para algum interesse, alguma demanda; mesmo que seja o interesse de criar um novo conhecimento científico, que lá na frente vai ser usado em alguma técnica e esses projetos têm que ser feitos em conjunto”.

Promover trocas – ou seja, uma universidade empreendedora precisa interagir com o ambiente externo, fomentar o intercâmbio de pessoas, universidades, laboratórios. De acordo com o **ENT 5**, a consolidação de convênios é importante para as universidades, na medida em que proporciona uma certa estabilidade, além de contribuir burocraticamente e para com o direcionamento de recursos.

Para o **ENT 6**: “Essas alianças ampliam as oportunidades e terão um alcance maior sobre o ponto de vista do empreendedor do produto/serviço que ele vai fornecer e a troca de conhecimento; então, você vai ter essa visibilidade maior, vai alcançar um maior grupo de pessoas ou de empreendedores e, antes de tudo, vai ter uma troca de conhecimento e tecnologias”.

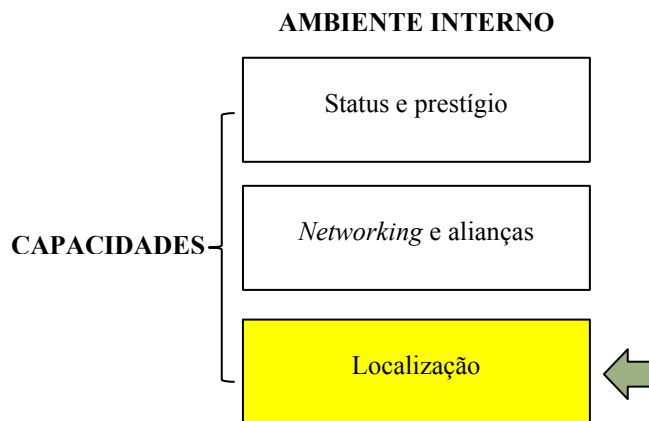
Para o **ENT 14**, a consolidação de alianças é fundamental para alavancar o potencial de empreendedorismo e inovação, em que: “[...] porque a gente percebe, que a inserção da

universidade em alguns meios só se deu por conta de alianças e parcerias com instituições; então, é por meio dessas parcerias que a gente consegue alavancar todo nosso potencial de empreendedorismo e inovação”.

#### 4.2.2.3 Localização

Esta seção é composta pela questão 25, referente à localização (Figura 31), que para Guerrero e Urbano (2012), é um fator-chave, que explica as atividades inovadoras das organizações; pois, o custo de transferência do conhecimento é função da distância geográfica.

Figura 31: Localização.



Fonte: Do autor.

Quanto à importância da localização geográfica para uma universidade ser empreendedora (Quadro 37), foram identificadas as seguintes UR:

- (a) desenvolvimento local,
- (b) construir um ecossistema,
- (c) obter parcerias,
- (d) promover acessibilidade para as pessoas,
- (f) atrair recursos,
- (g) atrair talentos,
- (h) universidade é uma grande indutora,
- (i) fronteiras já não são tão importantes e,
- (j) promover o desenvolvimento da universidade.

Quadro 37: Visão geral dos atores - localização geográfica para universidade empreendedora.

Unidade de Registro	Unidade de contexto	Frequência
Desenvolvimento local	ENT 3 – É meio galinha e ovo, as universidades são quase sempre tão antigas quanto as cidades e elas se estruturaram com o avanço de cada uma das sociedades; em regra geral, a localização é muito importante, porque ela está na região que ela ajudou a desenvolver, construir. O aspecto da acessibilidade também para as pessoas, no sentido das comunicações, algumas universidades mesmo mais importantes que sua cidade, historicamente você vê isso.	7
Construir um ecossistema	ENT 13 – A universidade ela cria um ambiente empreendedor, ela aglutina o movimento em uma região desde que ela tenha gente competente.	6
Outras unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter parcerias</li> <li>- Promover acessibilidade para as pessoas</li> <li>- Atrair recursos</li> <li>- Atrair talentos</li> <li>- Universidade é uma grande indutora</li> <li>- Fronteiras já não são tão importantes</li> <li>- Promover o desenvolvimento da universidade</li> </ul>	9
<b>TOTAL FREQUÊNCIA</b>		22

Fonte: Do autor.

No geral, os entrevistados classificaram a localização geográfica como um aspecto relevante para uma universidade ser empreendedora, ao passo que, estar localizada em um grande centro traz inúmeros benefícios para a instituição, como por exemplo, a construção de parcerias, acessibilidade para as pessoas, atração de talentos, de recursos, entre outros.

Entre as UR que se destacaram, está o importante papel desempenhado pelas universidades para o desenvolvimento local e para a construção de um ecossistema favorável ao empreendedorismo e inovação, o que promove efeito na comunidade, desenvolvendo a indústria e a geração de oportunidades, além de contribuir para a promoção do desenvolvimento da própria universidade.

De acordo com o **ENT 3**: “[...] as universidades, na verdade, são quase sempre tão antigas quanto as cidades e elas se estruturaram com o avanço de cada uma das sociedades que elas estão. Em regra geral, a localização é muito importante, porque ela está na região que ela ajudou a desenvolver e construir”.

Os **ENTs 9 e 11** utilizaram os termos “célula de desenvolvimento” e “grande indutora” para classificar e ressaltar este importante papel desempenhado pelas universidades.

### 4.3 ESTÍMULOS/*DRIVERS*

Quanto aos principais estímulos/*drivers*, para tornar uma universidade empreendedora (Figura 32), os elementos que se destacaram foram: a existência de uma cultura empreendedora, a capacidade da instituição de captar recursos e a consolidação de parcerias entre a universidade, a comunidade e as empresas.

Figura 32: Estímulos/*Drivers* para tornar uma universidade empreendedora.



Fonte: Do autor.

O aspecto cultural, evidencia Clark (1998) sobre a importância da mudança de atitude da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo, necessária para que transformações realmente se evidenciem na instituição. Ou seja, conforme observa o ENT 15, a sinergia é importante para a formação de uma cultura, em que atores com diferentes perspectivas observam um mesmo horizonte e, portanto, tornam a mudança em direção ao modelo empreendedor menos problemática.

Para o ENT 16, além da mudança em uma frente cultural, é necessária uma alteração na visão de futuro e, conforme sugere o ENT 12, a consolidação desta, passa pelo reconhecimento das ações que promovem esta cultura.

Referente à capacidade de captar recursos, em geral, os entrevistados relataram a necessidade de diversificação das fontes de financiamento – o que é natural, na medida que o contexto universitário brasileiro é caracterizado

#### 4.4 BARREIRAS

Quanto às principais **barreiras** para tornar uma universidade empreendedora (Figura 33), os principais elementos identificados foram: a falta de uma cultura empreendedora, o excesso de burocracia ou questões de legislação e, resistência à mudança.

Figura 33: Barreiras para tornar uma universidade empreendedora.



Fonte: Do autor.

Os aspectos inerentes à “cultura empreendedora” estiveram presentes na fala dos atores no decorrer da dissertação, sendo um dos mais mencionados. É destacado como um elemento-chave para a transformação de uma universidade empreendedora, o que corrobora com as perspectivas apresentadas pela literatura.

Isso pode ser verificado na fala de alguns entrevistados, como o **ENT 1**, que destaca a importância de compreender a importância de uma universidade empreendedora, “se fala, mas não se entende [...] a cultura da nossa universidade é antiquada e não se reajusta, nossos docentes têm atitudes não condizentes com os alinhamentos e necessidades de mercado”.

As expressões falta de... “sintonia” e “sinergia” foram destacadas pelos **ENTs 11 e 15**, respectivamente, em que: “[...] o nosso trabalho deve ser feito sempre em sintonia com que está acontecendo lá fora e, por outro lado, o que eu acabei de dizer, eu acho que todos os demais setores eles têm que ver a universidade como sendo um parceiro desse processo [...]” e “a principal barreira é a inexistência dessa sinergia, é olharem para lados diferentes”.

Nesta dissertação, o elemento “cultura” ou “cultura empreendedora” esteve presente nos estudos de alguns autores (U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2013; KIRBY, 2002; SPORN, 2001; BRASIL JÚNIOR, 2019; KIRBY, 2006; CENTOBELLI et al., 2019), que consideram este elemento fundamental para a transformação das universidades empreendedoras, em que “o comportamento empreendedor deve ser disseminado por toda a organização e ser compreendido como parte de suas missões” (KIRBY, 2006).

Quanto ao elemento **burocracia**, os entrevistados enxergam uma universidade “pesada”, um “sistema arcaico”, uma “gestão departamentalizada”, com “entraves burocráticos”, “falta de velocidade” nos processos internos e com “burocracias para o estabelecimento de parcerias”. Para vencer isso, o **ENT 1** destaca a necessidade de uma **estrutura enxuta**.

Enfim, a diversidade do que deveria ser o papel da universidade foi evidenciado pelo **ENT 3**, em que: “Diversidades e divisões que se tem sobre qual o papel da universidade, como isso aconteceu, essa diversidade de valores que vai gerar essa falta de alinhamento, essas são as barreiras mais fortes que eu entendo isso, ser a universidade da comunidade ou ser a universidade dos pares”.

Além disso, cabe destaque para a UR “resistência à mudança”, mencionada pelos **ENTs 4, 16 e 26**. De acordo com Santos (2017, p. 45)<sup>40</sup>, que recorre a Vieira e Vieira (2004), ao considerar as universidades públicas brasileiras: “modelos estruturais fortemente burocráticos continuam sendo preservados tanto na esfera administrativa quanto na acadêmica, com grande resistência à mudança”.

---

<sup>40</sup> VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, jun. 2004. FapUNIFESP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-6552004000200010>.

#### 4.5 FATORES DE SUCESSO

Quanto aos **fatores de sucesso** para tornar uma universidade empreendedora (Figura 34), os principais aspectos identificados foram: a criação de empresas por egressos, o percentual de captação de recursos não governamentais, o número de egressos atuando em sua área de formação e o impacto social da universidade.

Figura 34: Fatores de sucesso para tornar uma universidade empreendedora.



Fonte: Do autor.

A **criação de empresas** por jovens egressos foi o aspecto mais citado pelos entrevistados, para mensurar o sucesso de uma universidade empreendedora, com 10 menções. A esse respeito, conforme já mencionado, é um importante vetor para o crescimento econômico regional, ao passo que gera desenvolvimento, empregabilidade, trazem riquezas para a sociedade, colaboram para o desenvolvimento da indústria e minimizam a evasão de capital intelectual da cidade.

Além de um indicador de qualidade, conforme coloca o **ENT 3**, funciona como um incentivo para os alunos, que percebem que o empreendedorismo é mais do que uma teoria, “se ele consegue, eu também posso”.

Outro aspecto que deve ser salientado refere-se ao **impacto social**, mencionado por alguns entrevistados como elemento importante a ser administrado pelas instituições, o que evidencia a necessidade da universidade em atuar e desenvolver projetos com todos os setores

da sociedade. A esse respeito, conforme já destacado, no âmbito da universidade, estas iniciativas são tão relevantes quanto aquelas com um objetivo econômico, na medida em que contribuem, também, para o alcance da terceira missão das universidades.

Enfim, mesmo que considerado pela maioria dos entrevistados como um aspecto relevante para mensurar o sucesso de uma UE, as atividades de transferência de tecnologia são negligenciadas nos *rankings* universitários, que determinam percentuais pouco representativos, se comparados com o ensino e a pesquisa. Internacionalmente, o THE possui um indicador específico denominado “Renda da Indústria” (2,5% do total) e, ainda, no contexto brasileiro, tem-se *rankings* como o RUF, que atribui apenas 4% ao indicador “Inovação”.

É importante destacar que, a universidade já desempenha hoje, em maior ou menor grau, o que se denominou neste trabalho como 3ª missão, contribuindo com aplicações do conhecimento, em que seus pesquisadores, apoiados por escritórios de inovação, estabelecem relação com o mercado, gerando *royalties*, assegurando proteção e valor ao conhecimento nela gerado.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Defende-se a indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão, em contraponto ao que o termo “universidade empreendedora”, pode significar para muitos. Ou seja, a extensão não deve ser ignorada, pela centralização de valor na inovação, o que seria contraditório, pois o ensino e a pesquisa, que a possibilita. Afinal, a produção de conhecimento, cultura e arte envolve relações profundas e diversas com a sociedade, não podendo ser reduzida apenas a indicadores de empregabilidade.

Ao mesmo tempo em que, as universidades exibem em seu *mindset*, esquemas tradicionais que apresentam problemas para lidar com a demanda crescente, de pessoas que buscam maior qualificação, interdisciplinaridade, diversidade, pressionando o “marfim” em função do aumento significativo da evasão, que torna a estada dos jovens na universidade, menos atrativa.

Diante disso, esta dissertação propôs a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais os elementos que apresentam as condições de tornar a universidade uma organização empreendedora?”

Este questionamento pode parecer reducionista<sup>41</sup>; afinal, o termo empreendedora, muitas vezes, é tido como “monetização” da universidade e, portanto, resistência em ser adotado. Qual linha defender? Ou melhor, como ter lucidez para instigar a discussão desta temática? Ela é presente, é constante, bate à porta da sala de aula, diariamente.

---

<sup>41</sup> Bem como discorrer sobre o alcance de objetivos específicos, por este motivo, são aqui colocados:

- Analisar a produção científica sobre UE – atingiu-se, a fundamentação do trabalho foi construída via busca sistemática de literatura, com a utilização do método SSF, possibilitando compreender os principais pesquisadores no Brasil e internacionalmente, nesta temática.
- Analisar os elementos e atores envolvidos no ambiente institucional para a construção de uma UE – foi possível alcançar pela BSL, com a identificação de modelos teóricos e seus elementos constituintes, que buscam caracterizar a UE;
- Identificar barreiras e *drivers* para constituição de uma UE – exigiu a realização da análise de conteúdo das entrevistas dos atores, que foram instigados a apontá-los e discorrer sobre motivos dessas dificuldades e estímulos da UE;
- Adaptar, por meio de um *framework* teórico, os elementos que apresentam a condição de tornar a universidade uma organização empreendedora; como já mencionado, a BSL permitiu o contato com diversos modelos teóricos, conforme apresentados no capítulo de fundamentação, chegando-se a um *framework* teórico que, tem como base principal, Guerrero e Urbano (2012);
- Propor oportunidades para trabalhos futuros sobre a temática UE – alcançado pela fundamentação teórica e entrevista com atores, que permitiu a identificação de lacunas de estudo.

Então, já que não se pode “servir a dois senhores”, fortalecendo velhos antagonismos do trabalho *versus* capital, busca-se discutir quais os elementos, na visão dos atores identificados, em que se teve a oportunidade de interação para aprendizado de diferentes e complementares visões de mundo: professores e pesquisadores, empreendedores, trazendo à baila a saudável discussão dos riscos quanto ao reducionismo do papel da universidade, na construção de uma sociedade melhor e porque não, ao mesmo tempo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

Neste contexto, a exemplo da revisão de literatura e das entrevistas conduzidas junto aos atores institucionais do ecossistema da UE, foi possível identificar que a noção da universidade, como organização empreendedora, pode se manifestar de maneiras diferentes em determinados contextos. Ou seja, alguns entrevistados ressaltaram a existência de departamentos que se comportam como “torres de marfim” – desconectados e pouco preocupados com o seu entorno e, departamentos totalmente diferentes na mesma universidade – “departamentos empreendedores”, aqueles que possuem uma maior facilidade em distender projetos junto ao setor empresarial e sociedade em geral.

Em meio a estes dois extremos – a universidade sob a ótica da indissociabilidade entre ensino-pesquisa-**extensão**, este último elemento, particular da realidade de universidades latinas e, frequentemente associado aquelas ações de cunho social, voltado para o atendimento de grupos socialmente vulneráveis, quase como uma “filantropia” da universidade; e a visão da “universidade empreendedora”, destacada por algumas correntes, como algo que pode prejudicar o *locus* tradicional universitário, como berço da ciência. Diante de tantos desafios, como equilibrar esta equação? A universidade é ensino, pesquisa, inovação e empreendedorismo, estas duas últimas, extrapolando a visão latina de extensão. E assim, questiona-se: como assegurar uma resposta adequada frente as demandas, cada vez maiores de uma sociedade que exige um novo posicionamento das universidades?

A universidade não pode ficar presa aos seus "muros", enclausurada em uma "torre de marfim", com foco restrito no ensino; afinal, é inerente a ela gerar inovação em um ciclo virtuoso, ao passo que estimula a geração de conhecimento, gera um ambiente que a pressiona a ser inovadora.

Este movimento a revigora e impõe, desde novas maneiras de executar o processo de ensino aprendizagem, com a adoção de metodologias ativas, até pesquisas que geram novas aplicações para o mercado bem como projetos, que se estendem para a comunidade, trazendo inúmeros benefícios sociais.

Ao se tratar da universidade pública, também abordada nesta dissertação, assiste-se a agressões à autonomia universitária, via interferência na gestão de contratos, administrados por fundações ou organizações sociais e até mesmo, a intromissão na orientação didático-pedagógica, com a indicação de disciplinas que devem ser oferecidas em uma visão limitada, como se o empreendedorismo *per si*, substituísse o plural. É buscar disciplinar, separar o diverso, pois é do conhecimento básico, que são geradas as aplicações, a inovação e o valor de mercado.

Este trabalho se encerra mais com questionamentos do que soluções, refletindo que, ao se abordar temáticas como inovação e empreendedorismo no contexto universitário – a torre – desmoronaria ou seu alicerce seria reforçado e sua interlocução com a sociedade ampliada? O ter em detrimento do ser? *Lócus* da abstração e da pluralidade de ideias reduzido a um instrumento do mercado e de suas crescentes demandas?

Como **oportunidade para trabalhos futuros**, além da diversidade de estudos, que podem ser desenvolvidos para esclarecer a relação da indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão e, mais recentemente, inovação e empreendedorismo. E ainda, pesquisa aplicada pode ser desenvolvida para o desenvolvimento de uma escala para mensurar o nível de maturidade empreendedora de universidades, não somente pelo viés econômico, mas analisando o impacto dos projetos da universidade na comunidade, em termos sociais.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, N. H.; HALIM, H. A.; RAMAYAH, T.; POPA, S.; PAPA, A. The ecosystem of entrepreneurial university: the case of higher education in a developing country. **International Journal of Technology Management**, v. 78, n. 1-2, p. 52-69, 2018.
- ALTBACH, Philip G.; TEICHLER, Ulrich. Internationalization and exchanges in a globalized university. **Journal of Studies in international Education**, v. 5, n. 1, p. 5-25, 2001.
- ALVES, L. R.; BORNIA, A. C. Desenvolvimento de uma escala para medir o potencial empreendedor utilizando a Teoria da Resposta ao Item (TRI). **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 775-790, 2011.
- AMARAL, M.; FERREIRA, A.; TEODORO, P. Building an entrepreneurial university in Brazil: The role and potential of university–industry linkages in promoting regional economic development. **Industry and Higher Education**, v. 25, n. 5, p. 383-395. 2011.
- ANDES. Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior. Proposta do ANDES-SN para a Universidade Brasileira. n.º 2, 3ª ed. atual. e rev. Brasília/DF, 2003.
- ANDES. **Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior**. Proposta do Andes-SN para a Universidade Brasileira. Número 2 4ª Edição atualizada e revisada. Janeiro/2013. Disponível em: <<http://portal.andes.org.br/imprensa/documentos/imp-doc-811277708.pdf>> Acesso em 12 abr. 2018.
- AUDRETSCH, D.; FELDMAN, M. Small-firm strategic research partnerships: The case of biotechnology. **Technology analysis & strategic management**, v. 15, n. 2, p. 273-288, 2003.
- AUDY, J. L. N. Capítulo 2 entre a tradição e a renovação: os desafios da universidade empreendedora. **Innovation and Entrepreneurialism in the University**, p. 56, 2006.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.
- BAPTISTA, R.; ESCÁRIA, V.; MADRUGA, P. Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. **Small business economics**, v. 30, n. 1, p. 49-58, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed., São Paulo: Almedina 2011.
- BICALHO, T. A. O. **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: . Acesso em: 10 out. 2016.
- BOK, D. **Beyond the Ivory Tower**. Harvard University Cambridge, Massachusetts and London, England, 1982.
- BRASIL. **Lei 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em 19 mai 2018.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional** – LDB. Lei nº 9394, de 20 de dezembro, de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm). Acesso em: 19 set. 2019.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. **Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação**. 2018. Disponível em: [https://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/arquivos/marco\\_legal\\_de\\_cti.pdf](https://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/arquivos/marco_legal_de_cti.pdf) acesso em: fev. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Ranking de Universidades Empreendedoras**. 2019. Disponível em: [universidadesempreendedoras.org](http://universidadesempreendedoras.org). Acesso em jan. 2020.

BROWN, R. Mission impossible? Entrepreneurial universities and peripheral regional innovation systems. **Industry and innovation**, v. 23, n. 2, p. 189-205, 2016.

CAPES. **Cursos Avaliados e Reconhecidos**. 2019. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaConhecimento.jsf?areaAvaliacao=45>. Acesso em: jan. 2020.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International journal of technology management**, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009.

CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E.; SHASHI. Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 141, p. 172-194, 2019.

CLARK, B. R. The entrepreneurial university: Demand and response. **Tertiary Education and management**, v. 4, n. 1, p. 5-16, 1998.

CLARK, B. R. Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. **Tertiary education and management**, v. 9, n. 2, p. 99-116, 2003.

CLARK, B. R. Delineating the character of the entrepreneurial university. **Higher Education Policy**, v. 17, n. 4, p. 355-370, 2004.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

CUNHA, L. A. **A Universidade Temporã**: o Ensino Superior da Colônia à Era Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

DALMARCO, G.; HULSINK, W.; BLOIS, G. V. Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 135, p. 99-111, 2018.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 237 p.

DE MOURA Filho, S. L.; ROCHA, A. M.; TELES, E. O.; TORRES, E. A. Entrepreneurial university-a method of evaluation and planning applied in Brazil. **Journal Of Management And Technology**, v. 19, n. 1, p. 159-184, 2019.

DEARLOVE, J. A continuing role of academics: The governance of UK universities in the post-Dearing era. **Higher Education Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 257–275, 2002.

DI BERARDINO, D.; CORSI, C. A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities. **Journal of Intellectual Capital**, 2018.

ENSINO SUPERIOR. UNICAMP. **Romper com o passado**. 2015. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/reportagens/o-modelo-de-universidade-no-brasil-ficou-muito-atrasado-diz-criador-do-plano-academico-da-federal-do-abc>. Acesso em 26 jan 2020.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix - University-Industry-Government Relations: a Laboratory for Knowledge Based Economic Development. **EASST Review**, v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHARDT, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. **Research policy**, v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000.

ETZKOWITZ, H. Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. **Research policy**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003

ETZKOWITZ, H. The European entrepreneurial university: an alternative to the US model. **Industry and higher Education**, v. 17, n. 5, p. 325-335, 2003a.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M.; BENNER, M.; GUARANYNS, L.; MACULAN, A. M.; KNELLER, R. Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence. **Science and Public Policy**, v. 35, n. 9, p. 681-695, 2008.

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

ETZKOWITZ, H. The entrepreneurial university wave: from ivory tower to global economic engine. **Industry and Higher education**, v. 28, n. 4, p. 223-232, 2014.

ETZKOWITZ, H. The entrepreneurial university: vision and metrics. **Industry and Higher Education**, v. 30, n. 2, p. 83-97, 2016.

ETZKOWITZ, H. Innovation Lodestar: The entrepreneurial university in a stellar knowledge firmament. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 123, p. 122-129, 2017.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FÁVERO, M. de L. de A. **A universidade no Brasil**: das origens à Reforma Universitária de 1968. Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

FERNÁNDEZ-NOGUEIRA, D.; ARRUTI, A.; MARKUERKIAGA, L.; SÁENZ, N. The entrepreneurial university: A selection of good practices. **Journal of Entrepreneurship Education**, 2018.

FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; PICCININI, A. C. G.; CORAL, E. Sistema de inovação brasileiro, desafios, estratégias, atores: um benchmarking a partir de sistemas internacionais de inovação. **RACEF–Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 8, n. 3, p. 16-33, 2017.

FINEP. **Finep, MCTIC e Prefeitura de SP lançam primeiro edital do Programa Mulheres Inovadoras**. 2020. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/noticias/todas-noticias/6109-finep-lanca-primeiro-edital-do-programa-mulheres-inovadoras>. Acesso em fev 2020.

FRIEDMAN, J.; SILBERMAN, J. University technology transfer: do incentives, management, and location matter?. **The Journal of technology transfer**, v. 28, n. 1, p. 17-30, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, A. M. N.; BONACELLI, M. B. M. Higher education and society: An exploratory study on practices of the third mission at the University of Campinas (Unicamp). **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 13, n. 4, p. 94-104, 2018.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): Um estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015.

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

GUERRERO, M.; URBANO, D. The development of an entrepreneurial university. **The journal of technology transfer**, v. 37, n. 1, p. 43-74, 2012.

GUERRERO, M.; URBANO, D.; CUNNINGHAM, J.; ORGAN, D. Entrepreneurial universities in two European regions: A case study comparison. **The journal of technology Transfer**, v. 39, n. 3, p. 415-434, 2014.

GUERRERO, M.; CUNNINGHAM, J.; URBANO, D. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. **Research Policy**, v. 44, n. 3, p. 748-764, 2015.

GUERRERO, M.; URBANO, D.; FAYOLLE, A.; KLOFSTEN, M.; MIAN, S. Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape. **Small Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 551-563, 2016.

GUERRERO, M.; URBANO, D.; FAYOLLE, A. Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 1, p. 105-131, 2016.

GÜR, U.; OYLUMLU, İ. S.; KUNDAY, Ö. Critical assessment of entrepreneurial and innovative universities index of Turkey: Future directions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 123, p. 161-168, 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HORMIGA, E.; BATISTA-CANINO, R. M.; SÁNCHEZ-MEDINA, A. The role of intellectual capital in the success of new ventures. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 71-92, 2011.

HUMEREZ, D. C. de; JANKEVICIUS, J. V. **Evolução Histórica do Ensino Superior no Brasil**. Conselho Federal de Enfermagem. [http://www.cofen.gov.br/enfermagem-e-formacao-artigos-cientificos\\_31492.html](http://www.cofen.gov.br/enfermagem-e-formacao-artigos-cientificos_31492.html).

IMPERATORE, S. L. B.; PEDDE, V.; IMPERATORE, J. L. R. **Curricularizar a extensão ou extensionalizar o currículo? Aportes teóricos e práticas de integração curricular da Extensão ante a estratégia 12.7 do PNE**. 2015.

INZELT, A.; LAREDO, P.; SANCHEZ, P.; MARIAN, M.; VIGANO, F.; CARAYOL, N. Third Mission. In: **Strategic Management of University Research Activities**, Methodological Guide, PRIME Project 'Observatory of the European University'. 2006.

ITAÚ. **Relatório Anual Integrado 2018**. 2018.

KIRBY, D. A. **Creating Entrepreneurial Universities: A Consideration**. School of Management. Working Paper, University of Surrey. 2002.

KIRBY, D. "Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?", **Education þ Training**, v. 46, n. 8/9, p. 510-9, 2004.

KIRBY, D. A. Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. **The Journal of Technology Transfer**, v. 31, n. 5, p. 599-603, 2006.



KIRBY, D. A.; GUERRERO, M; URBANO, D. Making universities more entrepreneurial: Development of a model. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 28, n. 3, p. 302-316, 2011.

KHASSENOVA, U. The concept of entrepreneurial university and the model of development. **Қазақстан Республикасы**, p. 199, 2018.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S. The resource-based view and economics. **Journal of Management**. v. 27, p. 723–754, 2001.

LOMBARDI, R.; LARDO, A.; CUOZZO, B.; TREQUATTRINI, R. Emerging trends in entrepreneurial universities within Mediterranean regions. **EuroMed Journal of Business**, 2017.

LÜTHJE, C.; PRÜGL, R. Preparing business students for co-operation in multi-disciplinary new venture teams: Empirical insights from a business-planning course. **Technovation**, v. 26, n. 2, p. 211-219, 2006.

MIDDLEHURST, R. Changing internal governance: A discussion of leadership roles and management structures in UK universities. **Higher Education Quarterly**, v. 58, n. 4, p. 258–279, 2004.

MARTINS, P. E. M. O Brasil versus a Universidade. **Cadernos EBAP**, nº 51 – maio de 1990.

MASON, C.; BROWN, R. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. **Final Report to OECD, Paris**, v. 30, n. 1, p. 77-102, 2014.

MELO, M. B. de. **Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina: o Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras**. Dissertação, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Fpolis, 2014.

MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. n. 14, mai./ago., 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Perguntas e respostas do Future-se, programa de autonomia financeira da educação superior. 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/12-noticias/acoes-programas-e-projetos-637152388/78351-perguntas-e-respostas-do-future-se-programa-de-autonomia-financeira-do-ensino-superior>. Acesso em jan. 2020.

MISRA, K.; MEMILI, E.; WELSH, D. H.; SARKAR, S. The determinants of venture creation time: a cross-country perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 253-276, 2014.

MOLAS-GALLART, J.; CASTRO-MARTÍNEZ, E. Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators. **Research Evaluation**, v. 16, n. 4, p. 321-330, 2007.

NELLES, J.; VORLEY, T. Constructing an entrepreneurial architecture: An emergent framework for studying the contemporary university beyond the entrepreneurial turn. **Innovative Higher Education**, v. 35, n. 3, p. 161-176, 2010.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge university press, 1990.

NORTH, D. C. **Understanding the process of economic change**. Academic foundation, 2006.

OCDE. **A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities**. 2012.

O'REILLY, N. M.; ROBBINS, P.; SCANLAN, J. Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 31, n. 3, p. 243-263, 2019.

O'SHEA, R.P.; ALLEN, T.J.; CHEVALIER, A.; ROCHE, F. Entrepreneurial orientation, technology transfer and spin-off performance of US universities. **Res. Policy**, v. 34, n. 7, p. 994–1009, 2005.

O'SHEA, R. P.; ALLEN, T. J.; MORSE, K. P.; O'GORMAN, C.; ROCHE, F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. **R&d Management**, v. 37, n. 1, p. 1-16, 2007.

O'SHEA, R.P.; CHUGH, H.; ALLEN, T.J. Determinants and consequences of university spin-off activity: a conceptual framework. **J. Technol. Transfer**, v. 33, n. 6, p. 653–666, 2008.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Blackwell, London, 1959.

PINTO, V. R. R.; MOTTER Junior, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. V.6, n.4 p. 1-28. 2012.

POWERS, J.,; McDOUGALL, P. University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource based view of academic entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 3, p. 291–311, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RÖPKE, J. **The entrepreneurial university**. Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy, Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, 1998.

ROTHAERMEL, F. T.; AGUNG, S. D.; JIANG, L. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. **Industrial and corporate change**, v. 16, n. 4, p. 691-791, 2007.

RUBENS, A.; SPIGARELLI, F.; CAVICCHI, A.; RINALDI, C. Universities' third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 2017.

SANTOS, B. L. **Universidade empreendedora**: propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SAM, C.; Van der SIJDE, P. Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. **Higher Education**, v. 68, n. 6, p. 891-908, 2014.

SÁNCHEZ-BARRIOLUENGO, M.; BENNEWORTH, P. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. **Technological forecasting and social change**, v. 141, p. 206-218, 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf> Acesso em: jan. 2020.

SECUNDO, G.; PEREZ, S. E.; MARTINAITIS, Z.; LEITNER, K. H. An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 123, p. 229-239, 2017.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHMITZ, A. **A inovação e o empreendedorismo na Universidade**: um framework conceitual sistêmico para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional. 2017. 298 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SCHMITZ, A.; URBANO, D.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de, GUERRERO, M. Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 369-395, 2017.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2008.

SCHOEN, A.; THEVES, J. OEU strategic Matrix. In: Strategic Management of University Research Activities, Methodological Guide, PRIME Project 'Observatory of the European University. 2006, p. 7-20.

SHORE, C.; MCLAUCHLAN, L. 'Third mission' activities, commercialisation and academic entrepreneurs. **Social anthropology**, v. 20, n. 3, p. 267-286, 2012.

SCHULTE, P. The entrepreneurial university: A strategy for institutional development. **Higher Education in Europe**, v. 29, n. 2, p. 187-191, 2004.

- SHAPIN, S. The Ivory Tower: the history of a figure of speech and its cultural uses. **British Society for the History of Science**. v. 45, n. 1, p. 1–27, 2012
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 2005.
- SPORN, B. **Adaptive University Structures**. Jessica Kingsley Publishers, London. 1999
- SPORN, B. Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and US universities. **Tertiary Education & Management**, v. 7, n. 2, p. 121-134, 2001.
- SUBOTZKY, G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs. **Higher Education**, v. 38, n. 4, p. 401–440, 1999.
- TAYLOR, J.; MACHADO, M. de L. Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. **Tertiary Education and Management**, v. 12, n. 2, p. 137-160, 2006.
- TEIXEIRA, A. Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- TREQUATTRINI, R.; LOMBARDI, R.; LARDO, A.; CUOZZO, B. The impact of entrepreneurial universities on regional growth: a local intellectual capital perspective. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 1, p. 199-211, 2018.
- TIDD, J.; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- THURSBY, J.; JENSEN, R.; THURSBY M. ‘Objectives, Characteristics and Outcomes of University Licensing: A Survey of Major U.S. Universities’. **Journal of Technology Transfer**, v. 26, p. 59–72, 2001.
- TRIERVEILER, H. J. **Orientações para a Aplicação do Conhecimento Organizacional no Contexto de Iniciativas de Inovação no Modelo de Negócio**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- UFSC. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2020.
- URBANO, D.; GUERRERO, M. Entrepreneurial universities: Socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region. **Economic development quarterly**, v. 27, n. 1, p. 40-55, 2013.
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. **The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation & Entrepreneurship in Focus**. 2013.
- VENKATARAMAN, S. Regional transformation through technological entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 153–167, 2004.

WALSHOK, M. L.; SHAPIRO, J. D. Beyond Tech Transfer: A More Comprehensive Approach to Measuring the Entrepreneurial University, **Academic Entrepreneurship: Creating an Entrepreneurial Ecosystem (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 16, 2014.

WANG, Y.; HUANG, J.; CHEN, Y.; PAN, X.; CHEN, J. Have Chinese universities embraced their third mission? New insight from a business perspective. **Scientometrics**, v. 97, n. 2, p. 207-222, 2013.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171–180, 1984.

WHITLEY, R. **Divergente Capitalisms**: the social structuring and chance os business systems. 1ªed. New York: Oxford, 1999.

## APÊNDICE A – Publicações coletadas e analisadas

Periódicos Científicos	Número de artigos	
	Coletados	Analisados
<i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i>	1	0
<i>Academy of Management Perspectives</i>	1	0
<i>Administrative Sciences</i>	1	0
<i>Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth</i>	1	1
<i>African Journal of Economic and Management Studies</i>	1	0
<i>African Renaissance</i>	1	0
<i>Amfiteatru Economic</i>	1	0
<i>Arte Individuo Y Sociedad</i>	2	0
<i>Asia Pacific Education Review</i>	2	1
<i>Asian Social Science</i>	1	1
<i>Australian Journal of Adult Learning</i>	1	0
<i>Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan</i>	1	1
<i>Business Process Management Journal</i>	2	0
<i>Cambridge Journal of Economics</i>	2	0
<i>Cambridge Journal of Regions, Economy and Society</i>	1	0
<i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i>	2	2
<i>Comparative Education</i>	1	0
<i>Critical Discourse Studies</i>	1	0
<i>Critical Sociology</i>	1	1
<i>Data in Brief</i>	1	0
<i>Economia e Politica Industriale</i>	1	0
<i>Economic Development Quarterly</i>	1	1
<i>Economics &amp; Sociology</i>	1	0
<i>Economics of Innovation and New Technology</i>	2	0
<i>Economy of Region</i>	2	1
<i>Educacion Xx1</i>	1	1
<i>Education and Training</i>	2	0
<i>Education Policy Analysis Archives</i>	1	0
<i>Educational Philosophy and Theory</i>	1	0
<i>E-Journal of Business Education &amp; Scholarship of Teaching</i>	1	0
<i>Energy Research and Social Science</i>	1	0
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	3	0
<i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i>	1	0
<i>Environment and Planning C: Government and Policy</i>	1	0
<i>Espacios</i>	1	0
<i>EuroMed Journal of Business</i>	1	1
<i>European Education</i>	1	0
<i>European Journal of Education</i>	2	0
<i>European Journal of Higher Education</i>	6	4
<i>European Journal of Innovation Management</i>	1	0
<i>European Journal of International Management</i>	1	1
<i>European Planning Studies</i>	7	2
<i>Foresight</i>	1	0
<i>Foresight and STI Governance</i>	4	0
<i>Foundations and Trends in Entrepreneurship</i>	1	0
<i>Gender and Education</i>	2	0
<i>Globalisation, Societies and Education</i>	1	0
<i>Higher Education</i>	15	1
<i>Higher Education in Europe</i>	2	2
<i>Higher Education Policy</i>	9	2
<i>Higher Education Quarterly</i>	6	1

<i>Higher Education Skills and Work-Based Learning</i>	1	0
<i>Historical Social Research</i>	1	0
<i>IEEE Technology and Society Magazine</i>	1	1
<i>Industry and Higher Education</i>	11	5
<i>Industry and Innovation</i>	1	1
<i>Innovative Higher Education</i>	1	1
<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	7	2
<i>International Journal for Educational and Vocational Guidance</i>	1	0
<i>International Journal of Applied Behavioral Economics</i>	1	1
<i>International Journal of Business and Globalisation</i>	1	1
<i>International Journal of Economics and Business Research</i>	1	0
<i>International Journal of Economics and Financial Issues</i>	1	0
<i>International Journal of Emerging Markets</i>	1	0
<i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research</i>	3	2
<i>International Journal of Entrepreneurial Venturing</i>	2	0
<i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i>	2	1
<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	1	0
<i>International Journal of Innovation Science</i>	1	0
<i>International Journal of Leadership in Education</i>	1	0
<i>International Journal of Management Education</i>	1	0
<i>International Journal of Sociology and Social Policy</i>	1	1
<i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i>	2	0
<i>International Journal of Technology and Globalisation</i>	1	1
<i>International Journal of Technology Management</i>	10	4
<i>International Review of Administrative Sciences</i>	1	0
<i>International Review on Public and Nonprofit Marketing</i>	1	0
<i>International Social Science Journal</i>	1	0
<i>Italian Journal of Sociology of Education</i>	1	0
<i>Journal of Advanced Oxidation Technologies</i>	1	0
<i>Journal of Cleaner Production</i>	3	0
<i>Journal of Educational Sciences &amp; Psychology</i>	1	0
<i>Journal of Engineering and Technology Management</i>	2	0
<i>Journal of Enterprising Communities</i>	3	2
<i>Journal of Entrepreneurship Education</i>	4	1
<i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>	2	1
<i>Journal of Further and Higher Education</i>	1	0
<i>Journal of Geography in Higher Education</i>	1	0
<i>Journal of High Technology Management Research</i>	2	0
<i>Journal of Higher Education</i>	2	1
<i>Journal of Higher Education Policy and Management</i>	2	0
<i>Journal of Innovation Economics &amp; Management</i>	1	0
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	8	1
<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	1	0
<i>Journal of Management Development</i>	6	0
<i>Journal of Regional Science</i>	1	0
<i>Journal of Science and Technology Policy Management</i>	1	0
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	2	0
<i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i>	1	1
<i>Journal of Small Business Management</i>	1	0
<i>Journal of Sociology</i>	1	0
<i>Journal of Studies in International Education</i>	1	0
<i>Journal of Technology Management and Innovation</i>	1	0
<i>Journal of Technology Transfer</i>	30	7
<i>Journal of the Knowledge Economy</i>	6	2
<i>Kybernetes</i>	1	0
<i>Learning Organization</i>	1	0

<i>Local Economy</i>	1	1
<i>Management Decision</i>	2	0
<i>Management Research Review</i>	1	0
<i>Measuring Business Excellence</i>	1	0
<i>Meditari Accountancy Research</i>	1	0
<i>Minerva</i>	3	1
<i>Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin</i>	1	0
<i>Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities</i>	1	0
<i>Philosophy and Cosmology-Filosofiya I Kosmologiya</i>	1	0
<i>Problemy Zarzadzania-Management Issues</i>	1	0
<i>Progress in Planning</i>	1	0
<i>Public Organization Review</i>	1	1
<i>Quality - Access to Success</i>	1	0
<i>Quality Innovation Prosperity-Kvalita Inovacia Prosperita</i>	2	0
<i>R &amp; D Management</i>	4	1
<i>Regional and Sectoral Economic Studies</i>	1	0
<i>Regional Studies</i>	2	0
<i>Research Evaluation</i>	5	2
<i>Research Policy</i>	16	4
<i>Revista Eniac Pesquisa</i>	1	0
<i>Revista Gestão &amp; Tecnologia-Journal of Management and Technology</i>	1	1
<i>Revista Inclusiones</i>	1	0
<i>Scandinavian Journal of Educational Research</i>	1	0
<i>Science and Public Policy</i>	10	3
<i>Science Technology and Human Values</i>	1	0
<i>Scientometrics</i>	12	2
<i>Small Business Economics</i>	8	1
<i>Social Anthropology</i>	1	1
<i>Social Behavior and Personality</i>	1	0
<i>Social Epistemology</i>	2	1
<i>Social Science Information</i>	3	1
<i>Social Sciences</i>	1	0
<i>Social Studies of Science</i>	1	0
<i>Sociological Quarterly</i>	1	0
<i>Sotsiologicheskie Issledovaniya</i>	2	0
<i>South Atlantic Quarterly</i>	1	1
<i>Sravnitel'naya Politika-Comparative Politics</i>	1	0
<i>Statistika</i>	1	0
<i>Stato e Mercato</i>	1	0
<i>Studies in Higher Education</i>	3	0
<i>Sustainability (Switzerland)</i>	5	1
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	20	5
<i>Technology Analysis and Strategic Management</i>	1	0
<i>Technology in Society</i>	2	0
<i>Technovation</i>	11	2
<i>Terra Economicus</i>	1	0
<i>Território</i>	1	0
<i>Tertiary Education and Management</i>	7	4
<i>TQM Journal</i>	1	0
<i>Universitas-Revista De Ciencias Sociales Y Humanas</i>	1	0
<i>Upravlenets-the Manager</i>	1	0
<i>Urban Studies</i>	1	0
<i>Voprosy Obrazovaniya</i>	2	0
<i>Vysshee Obrazovanie v Rossii</i>	5	0
<i>Women's Studies International Forum</i>	1	0
<i>World Development</i>	1	1
<b>Total Geral</b>	<b>411</b>	<b>95</b>



### APÊNDICE B – Lista dos 95 artigos que constituem o portfólio final

	Periódico	Autor (es)	Título	Ano
1	Tertiary Education and Management	Clark, B.R.	The entrepreneurial university: Demand and response <sup>1</sup>	1998
2	Tertiary Education and Management	Van Vught, F.	Innovative universities	1999
3	Research Policy	Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Terra, B.R.C.	The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm	2000
4	IEEE Technology and Society Magazine	Etzkowitz, H.	The second academic revolution and the rise of entrepreneurial science	2001
5	Tertiary Education and Management	Sporn, B.	Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of european and us universities	2001
6	Research Policy	Etzkowitz, H.	Research groups as 'quasi-firms': The invention of the entrepreneurial university	2003
7	Industry and Higher Education	Etzkowitz, H.	The European Entrepreneurial University: An Alternative to the US Model	2003
8	Tertiary Education and Management	Clark, B.R.	Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts	2003
9	Local Economy	Lazzeroni, M., Piccaluga, A.	Towards the Entrepreneurial University	2003
10	International Journal of Technology and Globalisation	Etzkowitz, H.	The evolution of the entrepreneurial university	2004
11	Higher Education Policy	Clark, B.R.	Delineating the character of the entrepreneurial university	2004
12	European Planning Studies	Lazzeretti, L., Tavoletti, E.	Higher education excellence and local economic development: The case of the entrepreneurial University of Twente	2005
13	Higher Education in Europe	Zaharia, S.E., Gibert, E.	The entrepreneurial university in the knowledge society	2005
14	Journal of Technology Transfer	Kirby, D.A.	Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice	2006
15	Research Evaluation	Molas-Gallart, J. and Castro-Martinez, E.	Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators	2007
16	R and D Management	O'Shea, R.P., Allen, T.J., Morse, K.P., O'Gorman, C., Roche, F.	Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience	2007
17	World Development	Wong, P.-K., Ho, Y.-P., Singh, A.	Towards an "Entrepreneurial University" Model to Support Knowledge-Based Economic	2007

			Development: The Case of the National University of Singapore	
18	Social Epistemology	Vestergaard, J.	The entrepreneurial university revisited: Conflicts and the importance of role separation	2007
19	European Planning Studies	Benneworth, P.	Seven samurai opening up the Ivory tower? The construction of Newcastle as an entrepreneurial university	2007
20	Research Policy	Bramwell, A., Wolfe, D.A.	Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo	2008
21	Science and Public Policy	Etzkowitz, H., Ranga, M., Benner, M., (...), Maculan, A.M., Kneller, R.	Pathways to the entrepreneurial university: Towards a global convergence	2008
22	Higher Education in Europe	Montesinos, P., Carot, J.M., Martinez, J.-M., Mora, F.	Third mission ranking for world class universities: Beyond teaching and research	2008
23	Science and Public Policy	Zhou, C., Peng, X.-M.	The entrepreneurial university in China: Nonlinear paths	2008
24	European Journal of International Management	Guenther, J., Wagner, K.	Getting out of the ivory tower – new perspectives on the entrepreneurial university	2008
25	Critical Sociology	Etzkowitz, H., Viale, R.	Polyvalent knowledge and the entrepreneurial university: A third academic revolution?	2010
26	Innovative Higher Education	Nelles, J., Vorley, T.	Constructing an entrepreneurial architecture: An emergent framework for studying the contemporary university beyond the entrepreneurial turn	2010
27	International Journal of Sociology and Social Policy	Nelles, J., Vorley, T.	From policy to practice: engaging and embedding the third mission in contemporary universities	2010
28	Technovation	Philpott, K., Dooley, L., Oreilly, C., Lupton, G.	The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions	2011
29	Canadian Journal of Administrative Sciences	Kirby, D.A., Guerrero, M., Urbano, D.	Making universities more entrepreneurial: Development of a model	2011
30	Canadian Journal of Administrative Sciences	Nelles, J., Vorley, T.	Entrepreneurial architecture: A blueprint for entrepreneurial universities	2011
31	Journal of Technology Transfer	Guerrero, M., Urbano, D.	The development of an entrepreneurial university	2012
32	Social Anthropology	Shore, C., Mclauchlan, L.	'Third mission' activities, commercialisation and academic entrepreneurs	2012
33	Economic Development Quarterly	Urbano, D., Guerrero, M.	Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region	2013
34	Social Science Information	Etzkowitz, H.	Anatomy of the entrepreneurial university	2013
35	Scientometrics	Wang, Y., Huang, J., Chen, Y., Pan, X., Chen, J.	Have Chinese universities embraced their third mission?	2013

			New insight from a business perspective	
36	Asia Pacific Education Review	Mok, K.H.	The quest for an entrepreneurial university in East Asia: Impact on academics and administrators in higher education	2013
37	Higher Education Policy	Kretz, A., Sá, C.	Third stream, fourth mission: Perspectives on university engagement with economic relevance	2013
38	Minerva	Stensaker, B., Benner, M.	Doomed to be Entrepreneurial: Institutional Transformation or Institutional Lock-Ins of 'New' Universities?	2013
39	Public Organization Review	Pinheiro, R., Stensaker, B.	Designing the Entrepreneurial University: The Interpretation of a Global Idea	2014
40	Journal of Technology Transfer	Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J., Organ, D.	Entrepreneurial universities in two European regions: A case study comparison	2014
41	Higher Education	Sam, C., van der Sijde, P.	Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models	2014
42	Asian Social Science	Korzhenevskaya, O.N.	The socio-economic role of entrepreneurial universities in development of innovation-driven clusters: The Russian case	2014
43	Industry and Higher Education	Etzkowitz, H.	The Entrepreneurial University Wave: From Ivory Tower to Global Economic Engine	2014
44	Journal of Technology Transfer	Rolfo, S., Finardi, U.	University Third mission in Italy: Organization, faculty attitude and academic specialization	2014
45	Journal of the Knowledge Economy	Kiani Mavi, R.	Indicators of Entrepreneurial University: Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Approach	2014
46	Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth	Walshok, M.L., Shapiro, J.D.	Beyond tech transfer: A more comprehensive approach to measuring the entrepreneurial university	2014
47	Research Policy	Guerrero, M., Cunningham, J.A., Urbano, D.	Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom	2015
48	Technovation	Kalar, B., Antoncic, B.	The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries	2015
49	South Atlantic Quarterly	Joseph, M.	Investing in the cruel entrepreneurial university	2015
50	European Journal of Higher Education	Pinheiro, R., Langa, P.V., Pausits, A.	The institutionalization of universities' third mission:	2015

			Introduction to the special issue	
51	European Journal of Higher Education	Pinheiro, R., Langa, P.V., Pausits, A.	One and two equals three? The third mission of higher education institutions	2015
52	International Journal of Business and Globalisation	Salamzadeh, A., Farsi, J.Y., Motavaseli, M., Markovic, M.R., Kesim, H.K.	Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities	2015
53	Science and Public Policy	Loi, M., Di Guardo, M.C.	The third mission of universities: An investigation of the espoused	2015
54	European Journal of Higher Education	Benneworth, P., de Boer, H., Jongbloed, B.	Between good intentions and urgent stakeholder pressures: Institutionalizing the universities' third mission in the Swedish context	2015
55	Journal of Technology Transfer	Czarnitzki, D., Grimpe, C., Pellens, M.	Access to research inputs: open science versus the entrepreneurial university	2015
56	European Journal of Higher Education	Lebeau, Y., Cochrane, A.	Rethinking the 'third mission': UK universities and regional engagement in challenging times	2015
57	Small Business Economics	Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., Mian, S.	Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape	2016
58	Journal of Technology Transfer	Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A.	Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities	2016
59	Industry and Innovation	Brown, R.	Mission impossible? Entrepreneurial universities and peripheral regional innovation systems	2016
60	Journal of Higher Education	McClure, K.R.	Building the innovative and entrepreneurial university: An institutional case study of administrative academic capitalism	2016
61	Industry and Higher Education	Etzkowitz, H.	The Entrepreneurial University: Vision and Metrics	2016
62	Research Evaluation	Rosli, A., Rossi, F.	Third-mission policy goals and incentives from performance-based funding: Are they aligned?	2016
63	Journal of Technology Transfer	Carayannis, E.G., Cherepovitsyn, A.Y., Ilinova, A.A.	Technology commercialization in entrepreneurial universities: the US and Russian experience	2016
64	Scientometrics	Wang, Y., Hu, R., Li, W., Pan, X.	Does teaching benefit from university–industry collaboration? Investigating the role of academic commercialization and engagement	2016
65	Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies	Reyes, C.N.	Framing the entrepreneurial university: the case of the	2016

			National University of Singapore	
66	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	Culkin, N.	Entrepreneurial universities in the region: the force awakens?	2016
67	International Entrepreneurship and Management Journal	Schmitz, A., Urbano, D., Dandolini, G.A., de Souza, J.A., Guerrero, M.	Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review	2017
68	Technological Forecasting and Social Change	Secundo, G., Elena Perez, S., Martinaitis, Ž., Leitner, K.H.	An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities	2017
69	EuroMed Journal of Business	Lombardi, R., Lardo, A., Cuzzo, B., Trequatrini, R.	Emerging trends in entrepreneurial universities within Mediterranean regions: An international comparison	2017
70	Journal of Enterprising Communities	Ratten, V.	Entrepreneurial universities: the role of communities, people and places	2017
71	Economy of Region	Kochetkov, D.M., Larionova, V.A., Vukovic, D.B.	Entrepreneurial capacity of universities and its impact on regional economic growth	2017
72	Technological Forecasting and Social Change	Gür, U., Oylumlu, İ.S., Kunday, Ö.	Critical assessment of entrepreneurial and innovative universities index of Turkey: Future directions	2017
73	Industry and Higher Education	Wynn, M., Jones, P.	Knowledge Transfer Partnerships and the entrepreneurial university	2017
74	Journal of Enterprising Communities	Rubens, A., Spigarelli, F., Cavicchi, A., Rinaldi, C.	Universities' third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions	2017
75	Higher Education Quarterly	Rhoades, G., Stensaker, B.	Bringing Organisations and Systems Back Together: Extending Clark's Entrepreneurial University	2017
76	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Elia, G., Secundo, G., Passiante, G.	Pathways towards the entrepreneurial university for creating entrepreneurial engineers: An Italian case	2017
77	Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan	Khassenova, U.	The concept of entrepreneurial university" and the model of development"	2018
78	International Journal of Applied Behavioral Economics	Temel, S. and Durst, S.	Driving Factors for Converting Teaching-Oriented Universities Into Entrepreneurial Universities: A Turkish Case Study	2018
79	International Journal of Technology Management	Markuerkiaga, L. et al.	A performance-based taxonomy of entrepreneurial universities	2018
80	Journal of Intellectual Capital	Di Bernardino, D., Corsi, C.	A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities	2018

81	Journal of the Knowledge Economy	Trequatrini, R., Lombardi, R., Lardo, A., Cuzzo, B.	The Impact of Entrepreneurial Universities on Regional Growth: a Local Intellectual Capital Perspective	2018
82	International Journal of Technology Management	Miller, K., Alexander, A., Cunningham, J.A., Albats, E.	Entrepreneurial academics and academic entrepreneurs: A systematic literature review	2018
83	Journal of Entrepreneurship Education	Fernández-Nogueira, D., Arruti, A., Markuerkiaga, L., Sáenz, N.	The entrepreneurial university: A selection of good practices	2018
84	Sustainability (Switzerland)	Kaklauskas, A., Banaitis, A., Ferreira, F.A.F., (...), Ubarte, I., Banaitiene, N.	An evaluation system for university-industry partnership sustainability: Enhancing options for entrepreneurial universities	2018
85	Technological Forecasting and Social Change	Dalmarco, G., Hulsink, W., Blois, G.V.	Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil	2018
86	International Journal of Technology Management	Carayannis, E.G., Grigoroudis, E., Campbell, D.F.J., Meissner, D., Stamati, D.	'Mode 3' universities and academic firms: Thinking beyond the box trans-disciplinarity and nonlinear innovation dynamics within coopetitive entrepreneurial ecosystems	2018
87	International Entrepreneurship and Management Journal	Seguí-Mas, E., Oltra, V., Tormo-Carbó, G., Sarrión-Viñes, F.	Rowing against the wind: how do times of austerity shape academic entrepreneurship in unfriendly environments?	2018
88	International Journal of Technology Management	Ahmad, N.H., Halim, H.A., Ramayah, T., Popa, S., Papa, A.	The ecosystem of entrepreneurial university: The case of higher education in a developing country	2018
89	Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology	De Moura, S. L. et al.	Entrepreneurial university - a method of evaluation and planning applied in Brazil	2019
90	Educacion Xx1	Brunner, J. J. et al.	The modern idea of university: from the ivory tower towards academic capitalism	2019
91	Industry and Higher Education	Etzkowitz, H.	Is Silicon Valley a global model or unique anomaly?	2019
92	Journal of Small Business and Entrepreneurship	O'Reilly, N.M., Robbins, P., Scanlan, J.	Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities	2019
93	Technological Forecasting and Social Change	Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Shashi	Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity	2019
94	Technological Forecasting and Social Change	Sánchez-Barrioluengo, M., Benneworth, P.	Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance	2019

95	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	Martin, L.M., Warren-Smith, I., Lord, G.	Entrepreneurial architecture in UK universities: still a work in progress?	2019
----	---	--	--	------

## APÊNDICE C – Questionário 1

- 1) Com base no Quadro abaixo, escolha uma das definições que, na sua opinião, melhor representa uma universidade empreendedora?

Autor	Definição de Universidade Empreendedora
Kirby (2002)	"[...] têm a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder a desafios" (p. 2).
Urbano e Guerrero (2013)	"[...] importante catalisadora para o desenvolvimento econômico e social regional, principalmente porque gera e explora o conhecimento como oportunidade empreendedora" (p. 1).
Schmitz et al. (2017)	"[...] engloba as missões de criação, disseminação e aplicação de conhecimentos para o desenvolvimento econômico e social, além de buscar uma melhor sustentabilidade para si mesma" (p. 17).

- 2) Você conhece a definição de Universidade como sendo uma Torre de Marfim?  
 3) O que é uma Universidade Empreendedora?  
 4) Hoje, quais são os principais desafios da Universidade?  
 5) Como você vê a atuação da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão (tríade)?

### 1 AMBIENTE EXTERNO

#### 1.1 FATORES FORMAIS

##### 1.1.1 Estruturas organizacionais e de governança empreendedora

- 6) As estruturas universitárias existentes contribuem para a manifestação do comportamento empreendedor?  
 7) Para execução de projetos que envolvam professores de departamentos diferentes, como se dá esta relação?  
 8) Qual a importância, para o desenvolvimento regional, a criação de empresas por jovens egressos da universidade?  
 9) Qual a importância do processo de internacionalização para a universidade empreendedora?

##### 1.1.2 Medidas de apoio ao empreendedorismo

- 10) Qual a importância da definição de normas regulamentadoras para as ações de empreendedorismo na universidade?  
 11) Como o governo pode contribuir para a construção de um ambiente favorável ao empreendedor na universidade?

##### 1.1.3 Educação Empreendedora

- 12) Qual a importância dos programas educacionais para o estímulo do comportamento empreendedor na comunidade universitária?

#### 1.2 FATORES INFORMAIS

##### 1.2.1 Atitudes da comunidade universitária em relação ao empreendedorismo



- 13) De que forma as atitudes favoráveis da comunidade universitária, em relação ao empreendedorismo, podem contribuir para mudanças na universidade?

### *1.2.2 Metodologias de ensino empreendedoras*

- 14) Como o uso de metodologias de ensino inovadoras na universidade, pode contribuir para a construção de um ambiente favorável para o empreendedorismo?
- 15) De que forma o uso de metodologias inovadoras na universidade, pode contribuir para o surgimento de empreendedores de sucesso?
- 16) Qual a importância de empreendedores de referência, reconhecidos pela comunidade, para formar uma universidade empreendedora?

## **2 AMBIENTE INTERNO**

### **2.1 RECURSOS**

#### *2.1.1 Capital humano*

- 17) Uma universidade empreendedora deve possuir gestores profissionais? Se sim, quais as características deste profissional?
- 18) Qual a importância do capital intelectual para uma universidade empreendedora?

#### *2.1.2 Recursos financeiros*

- 19) Qual a importância de uma base de financiamento diversificada para uma universidade empreendedora?
- 20) Na sua opinião, a universidade deve atuar com pesquisa e ações de empreendedorismo para alcance da comunidade e iniciativa privada ou deve atuar com a extensão para projetos sociais filantrópicos?

#### *2.1.3 Recursos físicos*

- 21) Quais estruturas físicas (instalações) são importantes para uma universidade empreendedora?

#### *2.1.4 Recursos comerciais*

- 22) Qual a importância de um escritório de inovação – na estrutura organizacional da universidade - para a geração de oportunidades comerciais com a iniciativa privada?

### **2.2 CAPACIDADES**

#### *2.2.1 Status e prestígio*

- 23) Por que a reputação de uma universidade é importante?

### 2.2.2 *Networking e alianças*

- 24) Qual a importância do estabelecimento de alianças para uma universidade empreendedora?

### 2.2.3 *Localização*

- 25) No sentido de construir um ambiente favorável para o empreendedorismo; a localização geográfica é um aspecto relevante para as universidades empreendedoras?

### **ESTÍMULOS/*DRIVERS***

- 26) Qual o principal ESTÍMULO/*DRIVER* para tornar uma universidade empreendedora?

### **BARREIRAS**

- 27) Qual a principal BARREIRA para tornar uma universidade empreendedora?

### **FATORES DE SUCESSO**

- 28) Indique 3 fatores de sucesso para que uma universidade seja empreendedora:

## APÊNDICE D – Frequências Unidades de Registro

1) Com base no Quadro abaixo, escolha uma das definições que, na sua opinião, melhor representa uma universidade empreendedora:

Guerrero e Urbano (2012)	Schmitz et al. (2017)	Kirby (2002)
8	10	9

2) Você conhece a definição de Universidade como sendo uma Torre de Marfim?

UR	Frequência
Universidade desconectada da sociedade	20
Universidade para poucos	5
Universidade que não se preocupa com o empreendedorismo	1
Universidade anacrônica	1
Universidade arrogante	2
Remuneração como pecado	1
Percepção de superioridade	1
Universidade sem projetos de pesquisa e extensão	1
Não possui os elementos necessários para que possa se posicionar com as coisas que estão acontecendo lá fora	1
Universidade como única detentora do conhecimento	1
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

3) O que é uma Universidade Empreendedora?

UR	Frequência
Possui um currículo atual	1
Possuir um sistema de gestão voltado à pesquisa	1
Universidade desburocratizada	1
Universidade acessível às empresas	1
Possui como princípios o fomento da visão empreendedora	3
Possui cultura voltada ao empreendedorismo e inovação	8
Universidade voltada para o ambiente externo	1
Universidade que trabalha na geração de novos empreendimentos	1
Promove a transferência do conhecimento até a ponta da sociedade	11
Não fica estrita aos limites físicos da universidade	1
Possui a capacidade de se reinventar	1
Disposição para correr riscos	1
Busca inovar continuamente	1
Tem a capacidade de construir relacionamentos duradouros e diferenciados	1
Possui a capacidade para perceber seus limites e superá-los	1
Universidade que se integra a sociedade	9
Consegue se conectar com a indústria e com a sociedade	7
Consegue transformar conhecimento em riquezas	1

Universidade que é boa naquilo que ela faz	1
Possui um corpo docente de excelência	1
Possui pesquisa de ponta	1
Capacidade de captar recursos	1
Abertas ao recebimento de críticas e a mudança	2
Possui agilidade nos processos	2
Universidade transformadora	2
Consegue se reinventar	4
Formar pessoas altamente capacitadas e competentes	2
Protagonista no ecossistema de inovação	2
Tem a interdisciplinaridade como um vetor chave de atuação	2
Consegue produzir valor para a sociedade	2
Contribui para o desenvolvimento econômico ou social	2
Universidade ativa	2
Universidade atenta aos seu entorno	2
Universidade que age de forma proativa	2
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>

#### 4) Hoje, quais são os principais desafios da Universidade?

UR	Frequência
Desburocratização	2
Agilidade nos processos	1
Alocar os recursos humanos de forma eficiente	1
Captação de recursos financeiros	7
Fortalecer a cultura empreendedora (mexer na cultura tradicional)	5
Transferir o conhecimento para comunidade	2
Transferir o conhecimento para empresas	3
Fortalecer o relacionamento com a sociedade e empresas	3
Legislação	1
Buscar parcerias com as empresas e comunidades	2
Formar boas pessoas	1
Interagir com empresas para desenvolvimentos específicos	1
Estar atenta ao que acontece no seu entorno	2
Trabalhar o ensino, pesquisa e a extensão de forma equilibrada	1
Falta o empreendedorismo como 4º elemento	1
Ter mais produtividade	1
Possuir uma estrutura forte na área de inovação	1
Possuir gestores capacitados	1
Possuir pessoas capacitadas	2
Deixar de ser uma universidade conservadora	1
Transmitir e buscar novos conhecimentos	1
Buscar continuamente a melhoria e eficiência	1
Possuir mecanismos de inclusão	1
Ser sustentável	1
Sair da simples geração de conhecimento para colocar aquilo em prática	1
Como inserir a terceira missão, que é a parte de inovação	1
Empreender em todas as suas áreas de conhecimento	1
A maneira como a universidade é comunicada	4
A não dedicação exclusiva dos alunos (muitos trabalham e estudam)	1
Capacidade da universidade de se reinventar continuamente	1
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

5) Como você vê a atuação da universidade em termos de ensino, pesquisa e extensão (tríade)?

UR	Frequência
Ensino está mais estruturado	3
Extensão e a pesquisa estão atrofiados	1
Depende mais do tecido industrial do que da própria universidade	1
O empreendedorismo é visto como pecado	1
Não se tem uma visão prática	1
Tríade é desequilibrada	3
Deve estar conectado com o centro de apoio a inovação	1
Um modelo europeu de universidade, atrás de um modelo americano	1
Não pode ser constituído de maneira artificial	1
O conceito de universidade passa pela produção, com a pesquisa, e a aplicação do conhecimento através da extensão	1
Extensão é o ponto chave para buscar a sustentabilidade	1
A universidade deve buscar a sustentabilidade	2
Inovação no lugar de extensão	1
A extensão precisa ser fortalecida	5
O tripé precisa estar mais alinhado	1
As iniciativas acontecem de forma isolada	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

6) As estruturas universitárias existentes contribuem para a manifestação do comportamento empreendedor?

UR	Frequência
Problemas entre departamentos ou entre campos de conhecimento	6
Falta de apoio para as Empresas juniores	1
Iniciativas isoladas	3
Não é uma estratégia institucional	1
Falta de uma estrutura enxuta e horizontal	3
Falta de qualidade na Comunicação	1
Excesso de burocracia	4
Falta de qualidade no processo de tomada de decisão	1
Falta de alunos com perfil voltado ao empreendedorismo	1
Falta de aplicações práticas	2
Necessidade de estímulo ao empreendedorismo	2
Falta de proatividade	1
Falta de uma cultura empreendedora	5
Tomada de decisão centralizada	1
Falta de atualização dos currículos	1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

7) Para execução de projetos que envolvam professores de departamentos diferentes, como se dá esta relação?

UR	Frequência
Falta de colaboração	15

Falta de estruturas	10
Gestão	3
Falta de talentos	1
Falta de práticas empreendedoras	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

8) Qual a importância, para o desenvolvimento regional, a criação de empresas por jovens egressos da universidade?

UR	Frequência
Crescimento econômico	22
Transferência de conhecimento	5
Criação de um ecossistema	4
Minimizar evasão de capital intelectual	3
Troca de tecnologias e conhecimentos	1
Inovação disruptiva	4
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

9) Qual a importância do processo de internacionalização para a universidade empreendedora?

UR	Frequência
Criar conexões	5
Trocas ou "colaboração"	38
Captação de recursos financeiros	1
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>

10) Qual a importância da definição de normas regulamentadoras para as ações de empreendedorismo na universidade?

UR	Frequência
Facilitar a relação entre universidade-ambiente	9
Facilitar as ações de empreendedorismo	15
Devem dar um direcionamento	4
Facilitar a captação de recursos	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

11) Como o governo pode contribuir para a construção de um ambiente favorável ao empreendedor na universidade?

UR	Frequência
Oferecer incentivos	7
Oferecer recursos	16
Facilitar a atividade empreendedora	12
Facilitar a integração entre universidade e iniciativa privada	2
Facilitar o desenvolvimento de projetos entre governo e universidade	2
Dar mais autonomia para as Universidades	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

12) Qual a importância dos programas educacionais para o estímulo do comportamento empreendedor na comunidade universitária?

UR	Frequência
Cultura empreendedora	16
Aprendizagem	12

Devem ser sincronizados com os cursos de graduação e pós graduação (não pode ser uma iniciativa isolada)	2
Estimular o intra empreendedorismo	1
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

13) De que forma as atitudes favoráveis da comunidade universitária, em relação ao empreendedorismo, podem contribuir para mudanças na universidade?

UR	Frequência
Consolidação de relacionamentos	4
Consolidação de uma cultura	15
Criando incentivos	1
Criando ambientes favoráveis	5
Criação de metodologias	1
Sensibilização via informação e conhecimento	2
Criação de novas ideias	1
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

14) Como o uso de metodologias de ensino inovadoras na universidade, pode contribuir para a construção de um ambiente favorável para o empreendedorismo?

UR	Frequência
Estimular a inovação e o empreendedorismo	13
Disseminar conhecimento	1
Contribuindo para a motivação	3
Disponibilizar uma formação básica	1
Disponibilizar as ferramentas	1
Envolvendo o aluno em atividades práticas	7
Estabelecimento de uma relação mais próxima com os alunos	1
Desenvolvendo o senso crítico	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

15) De que forma o uso de metodologias inovadoras na universidade, pode contribuir para o surgimento de empreendedores de sucesso?

UR	Frequência
Aprendizado na prática	20
Criação de uma cultura empreendedora	5
Construção de um ecossistema de inovação	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

16) Qual a importância de empreendedores de referência, reconhecidos pela comunidade, para formar uma universidade empreendedora?

UR	Frequência
Reputação da universidade	8
Indicador de qualidade	2
Casos de sucesso (referencias)	17
Melhorar a cultura da universidade	5
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

17) Uma universidade empreendedora deve possuir gestores profissionais? Se sim, quais as características deste profissional?

UR	Frequência
Possuir habilidades gerenciais	31
Deve praticar a cultura empreendedora	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

18) Qual a importância do capital intelectual para uma universidade empreendedora?

UR	Frequência
Insumo para a inovação	8
Atrair bons alunos	2
Disseminar conhecimento	1
Geração de conhecimento	3
Capitalização de conhecimento	1
Consolidação de cursos de qualidade	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

19) Qual a importância de uma base de financiamento diversificada para uma universidade empreendedora?

UR	Frequência
Diminuir a dependência do estado	4
Melhorar o desenvolvimento científico, tecnológico, intelectual e social	1
Sustentabilidade	1
Consolidar múltiplas fontes de investimento	15
Diminuir o risco e facilitar o sucesso do empreendedor	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

20) Na sua opinião, a universidade deve atuar com pesquisa e ações de empreendedorismo para alcance da comunidade e iniciativa privada ou deve atuar com a extensão para projetos sociais filantrópicos?

UR	Frequência
Não há um antagonismo nisso	1
Geração de riqueza não pode ser encarado como pecado	1
Empreendedorismo social é muito longe de ser filantropia	1
Devemos ter equilíbrio	8
A universidade deve trabalhar com todos	3
Melhorar a qualidade de vida das pessoas	1
Um financia o outro	3
Um não exclui o outro	3
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

21) Quais estruturas físicas (instalações) são importantes para uma universidade empreendedora?

UR	Frequência
Habitats de inovação	1
Parques tecnológicos	5
Incubadoras	8
Laboratórios de prototipagem	1
Espaços de coworking	2



Laboratórios de empreendedorismo	3
Centro de apoio a inovação	1
Laboratórios	10
Oficinas de arte	1
Oficinas de literatura	1
Sala de aula invertida	1
Escritórios de transferência de tecnologia	2
Institutos de pesquisa aplicada	1
Empresas juniores	1
Acesso à bases de pesquisa	1
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

22) Qual a importância de um escritório de inovação – na estrutura organizacional da universidade - para a geração de oportunidades comerciais com a iniciativa privada?

UR	Frequência
Reputação da universidade	1
Transferência de conhecimento para a sociedade	11
Interação com a sociedade	5
Centralizar as demandas	2
Busca de oportunidades	1
Segurança jurídica	1
Agilidade nos processos	3
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

23) Por que a reputação de uma universidade é importante?

UR	Frequência
Atrair capital intelectual	5
Atrair oportunidades	8
Aumentar a credibilidade	19
Ganhar confiança	1
Garantia da qualidade dos trabalhos desenvolvidos	1
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

24) Qual a importância do estabelecimento de alianças para uma universidade empreendedora?

UR	Frequência
Construção de uma rede	11
Trabalhar de forma colaborativa	6
Agregar as melhores práticas	2
Promover trocas	13
Direcionar recursos	1
Ampliar o seu escopo de atuação	1
Alavancar o potencial de empreendedorismo e inovação	1
Ampliar o seu território	1
Ganhar maior visibilidade	1
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>

25) No sentido de construir um ambiente favorável para o empreendedorismo; a localização geográfica é um aspecto relevante para as universidades empreendedoras?

<b>UR</b>	<b>Frequência</b>
Desenvolvimento local	7
Obtenção de parcerias	2
Promover acessibilidade para as pessoas	2
Promover o desenvolvimento da universidade	3
Construção de um ecossistema	6
Atrair talentos	1
Atrair recursos	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

26) Qual o principal ESTÍMULO/DRIVER para tornar uma universidade empreendedora?

<b>UR</b>	<b>Frequência</b>
Capacidade de captação de recursos	5
Consolidação de parcerias com empresas e comunidade	4
Modelo de gestão empreendedor	1
Legislação	2
Meritocracia	1
Sustentabilidade financeira	1
Políticas Públicas	1
Visão de liderança interna	1
Disposição para correr riscos	1
Pesquisa de qualidade	1
Autonomia para os alunos	1
Capacidade de disseminar de conhecimento	1
Possuir programas de empreendedorismo transversais	1
Criação de empresas pelos alunos	2
Geração de riqueza	1
Autonomia em relação ao estado	1
Possuir uma cultura empreendedora	6
Possuir uma visão de futuro	1
Capital intelectual	3
Possuir uma boa localização	1
Infraestrutura	1
Burocracia	1
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

27) Qual a principal BARREIRA para tornar uma universidade empreendedora?

<b>UR</b>	<b>Frequência</b>
Falta de cultura empreendedora	12
Resistencia a mudança	3
Diversidade de valores	1
Sistema de gestão departa mentalizado	1
Burocracia	5
Legislação	4
Falta de autonomia	2
Falta de recursos	3
Baixa produção de pesquisa	1
Estrutura inadequada da universidade	1
Localização geográfica	1

Falta de dedicação exclusiva dos alunos (alguns estudam e trabalham)	1
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

28) Indique 3 fatores de sucesso para que uma universidade seja empreendedora:

<b>UR</b>	<b>Frequência</b>
Número de egressos atuando na área de formação	5
Criação de <i>startups</i>	2
Criação de empresas por egressos	10
Patentes	2
Percentual de capitação recursos não governamentais	6
Percentual de alunos de graduação e pós-graduação que fazem pesquisa	1
Feedback das empresas que procuraram a universidade	1
Professores que empreendem	1
Número de projetos desenvolvidos na comunidade	3
Impacto social	4
impacto econômico	2
Impacto ambiental	2
A presença empreendedora da universidade	1
Presença de espaços compartilhados	1
Grupo intelectual especializado	1
Recursos captados pela universidade	3
Possuir um centro de apoio à inovação	1
Número de projetos captados	2
Número de projetos voltados para a inovação	1
Avaliação dos egressos	1
Cooperação com outras universidades e empresas	3
Percepção da comunidade em relação à universidade	1
Formação de recursos humanos de qualidade	1
Impacto para o desenvolvimento regional	2
Infraestrutura	2
Investimento em pesquisa	1
Possuir empreendedores de sucesso	1
Sustentabilidade	1
Professores capacitados	1
Cultura empreendedora	1
Impacto dos projetos de pesquisa e extensão	1
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

## APÊNDICE E – PDI UFSC

A UFSC tem se empenhado em promover a tecnologia, a inovação e o empreendedorismo, criando condições para que o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico produzido na Universidade possa ser revertido em prol da sociedade. Deve não só exercer um papel fundamental de integrar a produção do conhecimento com o setor produtivo, mas também agir de modo a fortalecer as suas parcerias com empresas, órgãos de governo e demais organizações da sociedade civil.

Dispõe da Gestão da Propriedade Intelectual da Universidade, área responsável por gerir os processos e solicitações de pedidos de depósito da propriedade intelectual produzida no âmbito da UFSC e de suas parcerias, junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e demais instituições competentes, orientando os pesquisadores e membros da comunidade acadêmica a respeito da conveniência da proteção do conhecimento pelos direitos da propriedade intelectual, com base nas leis nº 9.279/96, 9.609/98 e 9.610/98.

### INDICADORES DE DESEMPENHO E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

#### ENSINO

**Objetivo E. 7: Promover a inovação e o empreendedorismo na formação dos estudantes.**

#### Indicadores de Desempenho

- a) Número de cursos que fomentam a inovação e/ou o empreendedorismo na pós-graduação: este indicador dá-se simplesmente pelo número de cursos que fomentam, em seu currículo, a inovação e/ou o empreendedorismo.
- b) Número de vagas de estágio obrigatório e não obrigatório na Secretaria de Inovação (SINOVA): número de bolsas de estágio obrigatório e não obrigatório, na graduação e na pós-graduação, voltadas à aquisição e aplicação do conhecimento na área de gestão da inovação e na cultura do empreendedorismo.
- c) Número de estudantes conectados via Programa Caminhos da Inovação e Programa iSHIS – *Startups* Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis: número de estudantes conectados por meio de eventos e oficinas de capacitação nas áreas de gestão da inovação, propriedade intelectual e empreendedorismo.

Quadro 1: Iniciativas estratégicas PDI UFSC - ENSINO.

Iniciativa Estratégica	Envolvido(s)	Responsável(is)
Implementar o estágio não obrigatório na SINOVA para estudantes de curso de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	SINOVA / PROPESQ /	SINOVA

	PROGRAD / PROPG	
Apoiar, na graduação e pós-graduação, iniciativas de oferta de disciplinas e a realização de projetos que fomentem a inovação e o empreendedorismo	PROGRAD / PROPG / PPGs	PROGRAD / PROPG
Ampliar as ações de capacitação do Programa Caminhos da Inovação e do Programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis com a inclusão de novos atores do ecossistema de inovação para disseminar a cultura do empreendedorismo, da propriedade intelectual, da indústria criativa e da gestão da inovação.	SINOVA	SINOVA
Apoiar iniciativas de práticas inovadoras e de ambientes virtuais no ensino-aprendizagem de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> .	PROPG/ PPGs / SINOVA / SEAD	PROPG / SEAD
Ampliar as fronteiras da inovação tecnológica e da formação de recursos humanos nas áreas didático-pedagógicas do sul da ilha – Fazenda Ressacada – CEFA e <i>campus</i> sul da ilha.	CCA /CTC / PROEX / PROPESQ / SINOVA	CCA
Criar um laboratório de criatividade e inovação da BU	BU	BU

Fonte: (UFSC, 2020, p. 178).

## PESQUISA

### **P.6: Impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento voltados para a inovação e o empreendedorismo**

#### **Indicadores de Desempenho**

- a) Número de pedidos de patentes vigentes: o número de pedidos de Patentes de Invenção e Patentes de Modelo de Utilidade vigentes, em que a Universidade figura como titular e cotitular, dá ideia do estoque de conhecimento disponível na Universidade com potencial de transferência para a sociedade.
- b) Número de pedidos de proteções requeridas para outros ativos da propriedade intelectual junto ao INPI e ao SNPC/MAPA (Sistema Nacional de Proteção de Cultivares/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento): número total de proteções requeridas para marcas, desenhos industriais, programas de computador e cultivares em que a Universidade figura como titular e cotitular. O número de proteções solicitadas pode ser usado como um indicador da intenção de transferir conhecimentos para a sociedade.
- c) Número de proteções transferidas para empresas-sociedade: quantidade de proteções transferidas para empresas via licenciamento. É um indicador da capacidade de selecionar parceiros para explorar a tecnologia, bem como de analisar a qualidade da proteção requerida.

- d) Número de mentorias: indica a quantidade de empresas mentoradas pela SINOVA, via Projeto SINOVA Startup Mentoring do Programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis na UFSC.
- e) Número de empresas pré-incubadas e/ou incubadas: o número de empresas pré-incubadas e/ou incubadas a partir de iniciativas de P&D pela comunidade acadêmica.
- f) Número de startups ou *spinoffs* criadas: o número de empresas criadas a partir de iniciativas de P&D pela comunidade acadêmica.
- g) Número de startups ou *spinoffs* e empresas pré-incubadas ou incubadas que recebem apoio: indica a quantidade de *startups/spinoffs* e empresas pré-incubadas/incubadas que recebem algum tipo de apoio (financeiro e/ou institucional) da SINOVA/UFSC.

Quadro 2: Iniciativas estratégicas PDI UFSC - PESQUISA.

Iniciativa Estratégica	Envolvido(s)	Responsável(is)
Estimular a pré-incubação das <i>startups</i> para novos projetos, incentivando a criação, colaboração, o desenvolvimento e suporte de novos projetos.	SINOVA	SINOVA
Elaborar e implementar a política institucional de inovação da UFSC.	SINOVA / PROGRAD / PROPG / PROPESQ / PROEX / Centros de Ensino / Campi / GR / Procuradoria / Cun	SINOVA
Estimular a criação, na Universidade, de um ecossistema de inovação relacionado aos diversos setores produtivos e sociais, com ênfase no estado catarinense, por meio de ações do Pacto de Inovação.	SINOVA	SINOVA
Aproveitar a estrutura da SEAD para o desenvolvimento conjunto de projetos e produtos destinados ao EaD.	PROPESQ / SEAD / SINOVA	PROPESQ / SEAD
Incentivar a criação e manutenção de habitats de inovação que sirvam de suporte para as ações de inovação e empreendedorismo.	SINOVA	SINOVA
Impulsionar a pesquisa e inovação no EaD.	PROPESQ / SINOVA / SEAD	SINOVA / SEAD

Fonte: (UFSC, 2020, p. 192).

## EXTENSÃO

### Objetivo Ext. 6: Promover a inovação e o empreendedorismo.

#### Indicadores de Desempenho

- a) Número de eventos, feiras e oficinas com foco na inovação, na propriedade intelectual e na prática do empreendedorismo: indica a quantidade de eventos

realizados pela SINOVA no âmbito do Programa Caminhos da Inovação e do Programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis.

- b) Número de pessoas conectadas nos eventos, feiras e oficinas com foco na inovação, propriedade intelectual e na prática do empreendedorismo: número de pessoas conectadas por meio de ações realizadas pela SINOVA no âmbito do Programa Caminhos da Inovação e do Programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis.
- c) Apoio institucional e/ou financeiro na realização de eventos e atividades de capacitação com foco na inovação, na propriedade intelectual e na prática do empreendedorismo: indica a quantidade de eventos realizados em parceria com a SINOVA no âmbito do Programa Caminhos da Inovação e do Programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis.

Quadro 3: Iniciativas estratégicas PDI UFSC - EXTENSÃO.

Iniciativa Estratégica	Envolvido(s)	Responsável(is)
Promover a cultura da inovação a prática empreendedora na UFSC.	SINOVA	SINOVA
Consolidar as ações do Projeto SINOVA Startup Mentoring com atividades de mentoria e pré-incubação.	SINOVA	SINOVA
Promover o evento de Inovação e Empreendedorismo, voltado para o incentivo à criação de <i>startups</i> na UFSC e vinculando ao programa institucional iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis.	SINOVA	SINOVA
Promover ações de incentivo à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico, englobando os setores produtivos e sociais.	SINOVA / PROPESQ / PROEX	SINOVA / PROPESQ / PROEX

Fonte: (UFSC, 2020, p. 201).

## GESTÃO

### G. 6: Promover a inovação e o empreendedorismo.

#### Indicadores de Desempenho

- a) Número de atendimentos realizados pela SINOVA: indica a quantidade de pessoas e/ou instituições atendidas, de acordo com as áreas de atuação da Secretaria (Gestão da Propriedade Intelectual, Desenvolvimento de Parcerias e Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo), via Sistema de Atendimento Integrado SINOVA (Ticket).

- b) Número de relacionamentos universidade-empresa: ações de aproximação e de fomento de projetos/negócios realizados a partir do desenvolvimento de novas parcerias e da transferência de tecnologia.
- c) Número de projetos em execução, vinculados ao programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis: indica a quantidade de projetos em execução, no ano corrente, vinculados ao programa iSHIS – Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis.
- d) Número de empresas, empreendedores e colaboradores cadastrados: indica a quantidade de egressos da UFSC que atuam direta e indiretamente nos ecossistemas de inovação.

Quadro 4: Iniciativas estratégicas PDI UFSC - GESTÃO.

<b>Iniciativa Estratégica</b>	<b>Envolvido(s)</b>	<b>Responsável(is)</b>
Solidificar as ações do Projeto de <i>Compliance</i> da SINOVA, assegurando que as atividades sejam executadas e garantidas de acordo com as leis e os regulamentos vigentes (conformidade e integridade administrativa).	SINOVA	SINOVA
Aperfeiçoar os processos internos da SINOVA, otimizando a realização das atividades inerentes à inovação e ao empreendedorismo.	SINOVA	SINOVA
Criar o plano de comunicação externa para coordenar as ações em mídias sociais, alcançar o público-alvo e disseminar ações de inovação e de empreendedorismo na comunidade universitária	SINOVA / AGECOM	SINOVA
Desenvolver a plataforma “Vitrine Tecnológica” para disponibilizar tecnologias desenvolvidas na UFSC para conhecimento e utilização da sociedade	SINOVA	SINOVA
Facilitar o processo de interação e comunicação entre a comunidade universitária e a SINOVA	SINOVA	SINOVA
Implementar a política institucional de inovação da UFSC	SINOVA	SINOVA
Implantar a política institucional de inovação da UFSC	SINOVA	SINOVA
Implantar e aprimorar o Programa de Startups Humanas Inteligentes Inovadoras e Sustentáveis (iSHIS)	SINOVA	SINOVA
Coordenar ações para captar recursos, bem como criar e implantar o habitat de inovação – Laboratório iLAB, vinculado ao Programa iSHIS.	SINOVA	SINOVA
Coordenar e executar todas as ações voltadas para a execução dos projetos de ensino, pesquisa, extensão e institucionais vinculados ao Programa iSHIS.	SINOVA	SINOVA
Implantar e aprimorar o Projeto Alumni de Startups e Empreendedores, vinculado ao programa institucional iSHIS.	SINOVA	SINOVA
Implantar e aprimorar o Fundo de Fomento às Ações de Inovação	SINOVA	SINOVA



Propor eventos com a temática inovação e tecnologias no esporte e atividades físicas.	CDS	DEF / CDS
Participar do conselho administrativo e na direção técnica do Ágora Tech Park em Joinville	Campus Joinville	Campus Joinville

Fonte: (UFSC, 2020, p. 213).

## APÊNDICE F – Questionário 2: Associação que congrega empresas de TI

### 1) Qual o papel da “ASSOCIAÇÃO X” no desenvolvimento do ecossistema empreendedor em Santa Catarina?

Como a “ASSOCIAÇÃO X” ela existe pela e para as empresas de tecnologia, isso significa que o nosso objetivo é fomentar o desenvolvimento desse setor do ponto de vista do crescimento e desenvolvimento dessas empresas; então, tudo aquilo que auxilia o desenvolvimento dessas empresas faz sentido para a gente, o que acaba acontecendo é que, como a “ASSOCIAÇÃO X” tem essa visão pro empreendedor, a gente percebeu isso lá atrás e era muito mais fácil essas empresas crescerem unidas do que individualmente, não é porque os empreendedores são bonzinhos ou caridosos, não é isso, é que eu sou pequeno, então, faz mais sentido eu me aliar com meus colegas para nós termos mais musculatura e conquistar novos mercados, clientes, do que eu tentar fazer isso sozinho. Então, essa cultura do associativismo ajudou essas empresas a crescerem, que essas empresas passassem pelas dificuldades, porque se a gente olhar bem, nós somos um dos únicos ecossistemas relevantes de inovação em tecnologia no país, cujo as empresas foram criadas localmente, temos outros polos muito importantes, como Campinas, São José dos Campos, São Paulo, Rio de Janeiro, esses polos são muito importantes, mas as características deles são muito diferentes, são focadas em grandes empresas que se estabeleceram nesses locais, algumas nacionais outras internacionais. Santa Catarina não, nosso ecossistema é formado por empresas que nasceram aqui, não multinacionais que vieram se instalar, isso tem um grande fator positivo, que quando acontece uma crise ou algo assim a empresa não sai daqui, ela não demite em massa e sai para contratar colaboradores na Malásia ou sei lá. Isso aconteceu, por exemplo, na Espanha, ela dava vários incentivos, as multinacionais iam para lá, dava uma crise eles deslocavam esse desenvolvimento para outros países e esses parques tecnológicos ficavam as moscas, isso não vai acontecer aqui porque essas empresas são locais, o que elas precisaram fazer é criar áreas comerciais em São Paulo e próximo aos seus clientes. Então, eu vejo que essa cultura associativista fez com que desenvolvesse mais e mais, que isso quem passou a trabalhar nessas empresas também saiu delas e criou outras empresas. Então, o círculo foi virtuoso porque essas empresas deram origem a muitas outras empresas, logo, esse ecossistema empreendedor, especialmente no caso de tecnologia e inovação, a “ASSOCIAÇÃO X” teve um papel muito importante por unir esses empreendedores, fazer eles trabalharem em um objetivo em comum, o que facilitou a vida de todos eles.

No início da “ASSOCIAÇÃO X” o grande desafio é que não existia o setor de tecnologia; hoje, é fácil falar, imagina a digito está fazendo 40 anos, a Softplan deve ter 30, então, não existia um setor de tecnologia aqui, então, você não tinha estrutura, benefícios, profissionais e o grande problema é o seguinte: antigamente esses empresários iam a São Paulo vender uma tecnologia – mas de onde é a sua empresa? – “Florianópolis”, Florianópolis? Tecnologia? – “Lá só tem praia”. Hoje em dia, os empresários vão até São Paulo e falam que a empresa é de Florianópolis e região e isso é uma marca de credibilidade, selo de qualidade. Então, no início essas empresas surgiram para coisas muito simples, compartilhar uma secretária, um fax, para que o correio passasse ali para deixar cartas, para que pudessem ter algum tipo de visibilidade na mídia, do governo, coisas simples, as necessidades eram básicas e isso fez com que a gente tivesse a base que é hoje.

## **2) Qual a importância da universidade para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?**

Eu acho que no caso do nosso ecossistema, as universidades, mas especialmente a UFSC, teve um papel e continua tendo um papel predominante. Se a gente analisar os fundadores das nossas empresas, a maioria é proeminente da federal, e aí, existem duas questões a serem analisadas: (1) as pessoas se formavam e não queriam ir embora de Santa Catarina porque gostavam das cidades, da qualidade de vida do Estado; e aqui tinha pouquíssimas opções, como o funcionário público ou trabalhos sazonais, então, empreender era quase uma única opção para quem não passava em concurso; ou empreendia ou ia embora, então, a UFSC ela em uma cidade pequena ainda é, mas na época muito mais na década de 70~80 formava um profissional de alta qualidade em um local que não tinha indústria e que as pessoas queriam ficar aqui e isso ajudou a criar essas empresas e hoje continua, mas poderia ter tido mais ainda se tivesse esse viés de empreendedorismo.

Eu acho que está bem distante, eu acho que dependendo da gestão da universidade esse caminho aproxima ou se distancia um pouco, é normal conforme as diretrizes de reitoria. No entanto, o que a gente percebe é que nossos empresários reclamam que nossos formados não estão prontos para o mercado de trabalho, deve ser treinado por meses para que esteja pronto, mais do que isso, os empresários não fazem parte do dia a dia desses alunos, então, imagina se a cada momento os empresários fossem chamados lá para contar seus *cases*, mostrar seus desafios, para contar qual perfil de profissional está sendo mais buscado, então, hoje um aluno pode se formar em análise de sistemas na UFSC e nunca ter ouvido falar da “ASSOCIAÇÃO

X”, por exemplo; e acontece as vezes a gente faz eventos e pergunta: “quem conhece a “ASSOCIAÇÃO X”?” e só alguns levantam a mão; claro que hoje como o mercado está muito aquecido as empresas tem que ir lá dentro buscar o profissional, mas é o processo ativo da empresa ir buscar e não das universidades de trazer, tudo que eu estou dizendo tem exceções de departamento, professores mais próximos, mas via de regra a gente vê que o acesso poderia ser bem maior.

### **3) Em geral, como você avalia a importância da pesquisa para um ecossistema empreendedor?**

Se a gente está trabalhando com inovação, principalmente aquela que é disruptiva, ela pressupõe, uma pesquisa profunda que a gente tem pouco aqui no Brasil, porque que Israel tem tantos unicórnios lá, fundos de desenvolvimento é que eles levam muito a sério a pesquisa, de uma maneira profunda e daquilo saírem produtos e empresas. Então, a pesquisa é essencial, mas aqui no Brasil, a gente tem uma dificuldade como a avaliação professores/estudantes é na quantidade de artigos e não tanto na qualidade ou na aplicabilidade. Um professor as vezes nem ele consegue aprofundar muito, porque ele tem que ter quantidade, ele tem que estar o tempo todo publicando e sendo avaliado por isso e, muitas vezes, essas revistas não são tão significativas e aí o que acontece é que as empresas não conseguem esperar o tempo da universidade, porque a empresa ela tem que pagar seus funcionários, então, uma pesquisa tem que ser aplicada e ter um cronograma adequado e, o cronograma/tempo da universidade tende a ser diferente, as vezes tem uma bolsa e a bolsa atrasa, professor sai de férias, sai para estudar, aplica a pesquisa, falta dinheiro pro laboratório e as empresas começam a se distanciar vendo que não funciona essa aproximação e isso faz que essas empresas não sejam tão inovadoras quanto as de outros países, então, eu entendo que em se tratando da inovação, isso é essencial, mas eu não vejo isso funcionando aqui no país.

### **4) Que tipo de iniciativas e esforços são realizados para a promoção desse ecossistema?**

É a razão de ser da “ASSOCIAÇÃO X”, então, aqui a gente tem eventos, verticais de negócios, o *networking* para os empreendedores se encontrarem e trocarem ideias em comum, a gente reuni profissionais e empreendedores interessados em temas específicos como internacionalização, recursos humanos, mulheres empreendedoras, investidores anjos, depois a gente tem negociações em benefícios como um todo, como por exemplo, a gente faz grandes contratos para que eles tenham serviços mais baratos, como odontológicos, segurança no trabalho, seguros para que o empresário não tenha que sair correndo atrás sozinho e pagar mais

caro por isso, depois tem essa interlocução com os governos das três esferas, que é muito forte também, tem esse trabalho da infraestrutura como esse para que se tenha um local para se instalar, então, assim são muitas atividades que a gente realiza pelo ecossistema como um todo.

**5) Quais são os programas que os governos estadual e federal destinam para o desenvolvimento um ecossistema empreendedor?**

Hoje, existe muito mais do que já existiu antigamente, as empresas nasciam do nada, sem orientação nenhuma e hoje em dia tem muitos programas como FINEP, tem vários programas aí passando aqui para nível estadual, a FAPESC tem muitos programas, então, o nível mais local ao longo dos municípios tem as incubadoras de empresas e eu vejo que hoje tem muitos programas normalmente voltados a *startups* e não tanto voltado ao acesso de recursos financeiros, hoje, o que acontece é que tem bastante apoio para as *startup* começarem, mas a partir do momento que elas querem crescer, ela tem dificuldade de acesso aos recursos financeiros, mesmo os reembolsáveis, porque o financiamento geralmente exige garantia real e uma empresa nova não tem garantia real, ela não tem maquinário, equipamento e com isso ela não consegue ter acesso a crédito, aí ou os sócios tem recursos de algum meio para alavancar isso ou contar com um captor que nem sempre está interessado naquele negócio.

**6) Quem coordena os recursos que vêm dos programas dos governos federal, estadual e municipal? E quem avalia a eficácia dos Programas?**

Ninguém. Os programas de origem pública? Eu acho que sabe-se muito pouco da eficácia desses programas, nós não sabemos, eu acho que são validos, mas talvez se a gente pegasse essas análises, a gente saberia se é necessário fazer mudanças para obter resultados melhores, eu, por exemplo, tenho um posicionamento que hoje os programas estão focados lá no início, no cara que quer começar a empreender, mas depois que o cara consegue o produto, começa a validar, a chance desse cara morrer é muito menor do que o cara que está na ponta. Então, no meu ponto de vista, essa etapa é muito mais importante do que o do cara que está lá, eu vejo hoje muito recurso aqui e o risco aqui é muito grande, não pode faltar dinheiro para ele, porque a chance dele multiplicar o dinheiro é muito maior aqui do que lá.

**7) Quais instituições financiadoras você considera importantes para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?**

No Brasil, FINEP, CNPQ, as fundações para pesquisa, no caso aqui, a FAPESC eu vejo que essas são as principais no Brasil. O que acontece é que o BNDS ele descentraliza dos

bancos regionais e aí esses bancos fazem esse papel, porque o BNDS é para valores um pouco maiores, então, o papel desses bancos é muito importante para o desenvolvimento. No nosso caso aqui BADESC é bem ativo, então, a gente tem um volume de ações interessante porque eles se dispuseram, mas poderia ser muito maior, mas existe um limite de crédito.

Existem vários programas para quem está começando, tem ofertas na área de capacitação como programas do SEBRAE, tem programas para oferecer recursos iniciais como o SINAPSE da inovação, para mentorar programas como INOVATIVA, tem programas de incubação de empresas, programas de aceleração de empresas; então, depende um pouco do nível de maturidade da empresa e qual o objetivo dela.

#### **8) Como é desenvolvida a capacitação profissional da mão de obra empregada neste ecossistema?**

Aí depende, uma coisa é o empreendedor ir buscar uma capacitação, outra coisa é aquele profissional que já trabalha ou que quer trabalhar no setor, então hoje, uma demanda muito grande nossa é o sistema “S”, por exemplo, crie uma cota que eles destinem cursos nessas áreas sistemas como SENAC, SENAI, eles tem cursos na área da inovação e tecnologia e tem também universidades privadas que oferecem capacitação. No entanto, a gente tem uma demanda muito grande, hoje, a nossa formação não atende e a gente acaba buscando profissionais de outros lugares, existe uma migração de profissionais para Santa Catarina para trabalhar nisso, vem do Brasil, mas o nosso interesse é que venha de outros países, aquele profissional que quer ter acesso ao conhecimento ele consegue e ainda mais no nosso setor, esse conhecimento está disponível na internet; então, a gente tem cada vez mais casos, que as empresas não buscam mais diploma, cada vez mais, esse profissional consegue ser auto didata e ele entra nas empresas com base no seu próprio esforço.

#### **9) Quais são as maiores dificuldades e/ ou limitações encontradas para o desenvolvimento e crescimento de um ecossistema empreendedor?**

(1) acesso a recursos humanos e capacidades, que é o principal item de reclamação dos empreendedores, (2) questões tributárias, então uma empresa ela vende normalmente um produto não físico e o Estado quer cobrar sobre tudo o ISS, (3) a concorrência cada vez maior e isso vai se aprofundar, cada vez mais, e isso só tende a aumentar, (4) acesso ao capital, porque muitas vezes o empresário acaba abrindo mão de parte do seu capital, não porque queria, mas é o único jeito dele crescer, (5) burocracia, que daí entra a corrupção que tudo isso dificulta muito uma empresa, principalmente com o serviço público e talvez um ponto que a gente tratou aqui que é a questão da interação com a academia.

**10) Qual a importância da Estrutura de Suporte no desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?**

São importantes, elas vem crescendo junto, a medida que cresce o setor essas medidas vão crescendo junto e favorecem e eu acho super importante.

**11) Qual a região do estado com maior procura para capacitação de empreendedores de startups?**

Ainda é Blumenau, Joinville e Florianópolis, mas eu vejo que isso é crescente em todas as cidades e isso vem crescendo em todas as regiões.

**12) Qual a importância da “ASSOCIAÇÃO X”?**

Talvez a “ASSOCIAÇÃO X”, o objetivo dela é que ela não seja mais necessária, que eu esteja em um ecossistema tão colaborativo, tão organizado, tão forte, a ponto que não fosse necessário provar o valor desse sistema, que não fosse necessário solicitar apoios governamentais. Então, nosso objetivo não é nos tornarmos gigantesco, com muitos colaboradores, porque você tem que pagar folhas de pagamentos enormes e precisa arrecadar muito dinheiro e esse não é nosso objetivo; nosso objetivo é que o setor cresça e que possa ter as bases para que ele tenha algum nível de cooperação, visibilidade e um ambiente que materialize, para que possa receber visitas, para mostrar para suas cooperações, mas via de regra um setor pode funcionar independentemente de ter uma organização ou outras que façam esse papel, eu acredito sim que a “ASSOCIAÇÃO X” tenha sido muito importante e a cultura associativista é o que tem feito do nosso Estado diferenciado. Então, você pode olhar outras cidades e regiões com setores de tecnologia crescentes e falta no nosso caso uma organização, um objetivo em comum. É nesse sentido que a “ASSOCIAÇÃO X” é muito importante para esse ecossistema.

## APÊNDICE G – Questionário 2: Serviço de apoio a empreendedores

### 1) Qual o papel da “Entidade Y” no desenvolvimento do ecossistema empreendedor em Santa Catarina?

O papel da “Entidade Y” no desenvolvimento do ecossistema se dá muito em cima de um tripé: o primeiro se dá no processo de encaminhamento para buscar um ambiente legal para o empreendedorismo, então essa é uma perna muito importante que nós entendemos, que não fazendo isso é onde muitas vezes você encontra um ambiente hostil para o empreendedorismo e nós buscamos trabalhar uma rede de informações e conhecimentos muito mais voltadas para políticas públicas, para que criarmos um ambiente favorável para a instalação dessas empresas e desses empresários, então, digamos que isso é um dos papéis que a “Entidade Y” desenvolve; um outro papel importante é o que diz respeito ao trabalho de todo o conjunto de informações que se dá na área de gestão, financeiro, administrativo dessas empresas, então tem um conjunto no viés de mercado, no comercial, importação, exportação, então nós atuamos muito fortemente como sendo mesmo uma unidade de capacitação e pelos mais diversos canais, escritórios presenciais e também nossos escritórios virtuais, plataformas a distância, consultoria online, então nós levamos informações para que essas empresas possam se capacitar; e terceiro, também se dá dentro do ambiente onde a “Entidade Y”, por meio de uma série de articulações, ele preocupa a educação empreendedora é importante também instituições de ensino municipais, superiores de ensino recebem essas noções pela “Entidade Y”, para que todos os estudantes possam ter a “Entidade Y” como parceiro.

### 2) Qual a importância da universidade para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?

A universidade, na minha forma de entender, é um agente fundamental de uma importância ímpar, porque a universidade ela tem uma papel de preparar esse estudante para que ele seja e esteja ocupando a sua posição dentro da comunidade que ele está inserido, ela induz esse pensamento crítico desse aluno e também tem o papel essencial de trabalhar a inovação dentro desse ambiente.

### 3) Em geral, como você avalia a importância da pesquisa para um ecossistema empreendedor?

Fundamental eu sou um defensor da pesquisa, eu particularmente não faço nada se não tiver uma pesquisa, ela te dá uma certeza e uma segurança para aquilo que você está seguindo e hoje, há muita informação disponível, mas o que não há é o tratamento dessa



informação e aí existe uma ferramenta, vamos dizer assim, da pesquisa ela é essencial, ela é mais assertiva, as pessoas acabam tomando decisões por emoção, por empirismo e isso a gente sabe que não assegura o sucesso, eu particularmente acredito sim, que o processo de pesquisa, do seu mais simples método até os mais sofisticados traz para o estudante e empreendedor uma maneira de ele tomar as melhores decisões.

**4) Que tipo de iniciativas e esforços são realizados para a promoção desse ecossistema?**

Eu posso dar um exemplo de cada uma delas, nós temos um programa hoje conhecido como cidade empreendedora, que literalmente nós vamos com um conjunto de soluções para dentro de um município e discutimos uma série de questões, até mesmo voltadas a legalizações dessas empresas, de maneira mais rápida e efetiva. Muitas vezes, essas empresas demoram mais de 120 dias para abrir uma empresa e isso é um desserviço para quem quer empreender e nós temos métodos e ferramentas que podem levar ele para dentro do município. O município precisa ter essa incubadora propícia para que elas possam desenvolver, então pensar em um ambiente legal é pensar na facilitação das leis municipais, no modo que os alvarás sejam emitidos com mais rapidez, um incentivo para o empreendedor, que vai empreender no seu município e nós temos uma série de capacitações para essa pessoa que quer ser empreendedor e para que ele possa ter acesso a vários cursos na área do empreendedorismo, marketing, publicidade, administração. Nisso, nós somos muito bem preparados e inclusive com soluções de ensino a distância, fazendo com que isso atinja mais membros de uma comunidade e na questão da atuação da “**Entidade Y**”, nós temos o educação empreendedor que nós levamos para dentro das escolas o tema do empreendedorismo.

**5) Quais são os programas que os governos estadual e federal destinam para o desenvolvimento um ecossistema empreendedor?**

O governo estadual ele tem uma preceituação quando, por exemplo, ele trabalha políticas públicas, quando ele trabalha o financiamento de empresas a juros menores, quando ele coloca instituições como BADESC e quando ele também cria e apoia soluções como microcréditos, que tem o objetivo de um financiamento para quem quer empreender. Também favorece o ecossistema empreendedor quando consegue leis de incentivo, trazendo empresas de outras regiões do Brasil e se cria todo um ecossistema envolto delas como a prestação de serviços, então se cria muitas micro empresas que dão suporte para essas grandes empresas. A nível federal a gente pode pautar muitos esforços do governo e nós acompanhamos, como

“Entidade Y”, com incentivo fiscal também, de modo que a arrecadação desse conjunto de tributos seja facilitado, para que aquele micro ou pequena empresa possa ter seu ambiente mais desenvolvido.

**6) Quem coordena os recursos que vêm dos programas dos governos federal, estadual e municipal? E quem avalia a eficácia dos Programas?**

São programas nacionais para grandes e micro empresas, a própria sociedade regula pelos seus representantes, obviamente no congresso, as instituições que estão apoiando iniciativas, como essas, como o próprio conselho federal de contabilidade; a própria sociedade organizada é quem avalia a eficácia desses programas, órgão de controle também.

**7) Quais instituições financiadoras você considera importantes para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?**

Quem dá a letra disso são os bancos oficiais, que são os bancos que o governo tem controle, que são o Banco do Brasil e Caixa, especialmente falando mais do Banco do Brasil, a Caixa tem um viés mais social, mais voltado ao trabalhador, mas geralmente quem dita as regras dessas instituições são esses bancos que possuem a sua ambiência mais pública. O BNDS também tem um papel importante, no que diz respeito a fomentar o empreendedorismo, então fica mais na linha desses bancos.

**8) Como é desenvolvida a capacitação profissional da mão de obra empregada neste ecossistema?**

A capacitação profissional é uma área que a “Entidade Y” praticamente não atua, não é o nosso meio de atuar com a capacitação profissional, pra isso existe instituições como SENAI, SENAC, em cada setor da economia tem a sua instituição. A “Entidade Y” não é constituído para formar capacitações de mão de obra, não é nossa praia, é um assunto que eu deixo para instituições que tem esse estilo.

**9) Quais são as maiores dificuldades e/ ou limitações encontradas para o desenvolvimento e crescimento de um ecossistema empreendedor?**

As maiores dificuldades hoje na minha forma de entender é encontrar cada vez mais um ambiente legal para o lançamento de empreendimentos. Hoje, a gente vê que ainda á muita burocracia para se montar um negócio, principalmente para se fechar um negócio; então, deveria ter mais facilidade, ainda mais facilidade do que já encontramos, para que esse ecossistema de empreendedorismo possa fluir de forma mais efetiva. Outro ponto é o que diz respeito a liberação de crédito; hoje, ele é muito importante para fomento, para o crescimento

desse ecossistema. O acesso a crédito ainda é muito restrito e isso dificulta o fomento do ecossistema empreendedor.

**10) Qual a importância da Estrutura de Suporte no desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?**

É fundamental, se você não tem uma estrutura, um suporte que te de retaguarda a esse ecossistema, é como se você tivesse construído um castelo na areia; então, é fundamental essas instituições de suporte, apoio e fomento e cada vez são mais parecidas. Para mim é fundamental, eu atribuo a uma grande importância o movimento associativista empresarial como uma estrutura de suporte e apoio para o empreendedor e toda essa teia de empreendedorismo que fazem parte dessa estruturação e desse suporte para consolidar o empreendedorismo.

**11) Qual a região do estado com maior procura para capacitação de empreendedores de startups?**

Florianópolis, além de Florianópolis tem Joinville, Blumenau e Chapecó; acho que esses lugares, somados a Florianópolis, são as regiões do Estado que a gente mais tem *startups* abertas.

**12) Qual a importância da “Entidade Y”?**

A “Entidade Y” tem uma importância ímpar nesse contexto, porque nós falamos a linguagem da micro e da pequena empresa, e a micro e a pequena empresa dentro do ecossistema de inovação ela representa a grande maioria das empresas existentes no Brasil, então, nós estamos falando da esmagadora maioria das empresas que existem no país. A micro e a pequena empresa são responsáveis pela geração de empregos na ordem de mais de 50% do que é gerado na iniciativa privada, e muitas vezes, esse empresário de micro e pequena empresa, ele está sozinho, não tem como compartilhar informação, muitas vezes ele vai lá e “chuta pra frente a bola”, “ele faz o meio de campo”, ele “arremessa pro atacante”, ele “faz o gol” e ele ainda volta lá atrás, porque ele “precisa defender”; então ele vê, na instituição “Entidade Y”, o seu parceiro, o parceiro do seu negócio, de modo que ele pode encontrar um mundo de informações voltadas ao empreendedorismo e que ele possa usufruir destes serviços, dessas soluções, pra que ele possa se tornar, cada vez mais, um empresário bem sucedido naquele ramo que ele trabalha.