

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA:
O CASO DAS FACULDADES INTA NO PERÍODO 2011-
2015**

Tese de Doutoramento em Gestão

MOSES HAENDEL MELO RODRIGUES

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Professor Doutor João José Saraiva da Fonseca



VILA REAL, 2015

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA:
O CASO DAS FACULDADES INTA NO PERÍODO 2011-
2015**

Tese de Doutoramento em Gestão

MOSES HAENDEL MELO RODRIGUES

Orientação:

Prof^ª. Doutora CARLA SUSANA DA ENCARNÇÃO MARQUES

Prof. Doutor JOÃO JOSÉ SARAIVA DA FONSECA

Composição do Júri:

Doutor Christopher Gerry, Professor Catedrático Aposentado, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Escola de Ciências Humanas e Sociais.

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa;

Doutor João José de Matos Ferreira, Professor Associado, da Universidade da Beira Interior;

Doutora Carla Susana da Encarnação Marques, Professor Auxiliar com Agregação, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Escola de Ciências Humanas e Sociais;

Doutor Vítor Lélío da Silva Braga, Professor Coordenador, do Instituto Politécnico do Porto;

Doutor João José Saraiva da Fonseca, Professor do Instituto Superior de Teologia Aplicada – INTA.

Vila Real, 2015

Tese apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito para a obtenção do grau de Doutor em Gestão.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a **Deus**, por Sua
proteção durante todo este **doutorado**.
Sem Ele, nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste estudo, contamos com o apoio direto e indireto de muitas pessoas, às quais expresso o meu sincero agradecimento.

Gratifico especialmente aos meus familiares e amigos que entenderam esse período de concentração e dedicação aos estudos, sempre me incentivando e me motivando nesta caminhada; ao Diretor-Presidente das Faculdades INTA e aos seus Pró-diretores, coordenadores de curso e professores que contribuíram na recolha de dados, pela disponibilidade do seu tempo tão precioso; aos professores da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e à minha orientadora pela competência, ajuda, disponibilidade e incansável apoio.

Não posso deixar de agradecer a DEUS pela capacidade que me deu e por sempre iluminar o meu caminho.

A todos o meu sincero OBRIGADO.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo geral analisar de que modo as Faculdades INTA, Instituição de Educação Superior brasileira localizada na Cidade de Sobral no Estado do Ceará, promovem e apoiam o empreendedorismo. Ao objetivo geral corresponderam os objetivos específicos: avaliar como as faculdades INTA estão perseguindo a meta de se tornar uma Instituição de Educação Superior empreendedora e estabelecer uma ferramenta para ajudar as Instituições de Educação Superior brasileiras a perseguirem a meta de se tornarem empreendedoras. Para atender aos objetivos, o estudo analisou de que modo as Faculdades INTA promovem e apoiam o empreendedorismo desde 2011 até aos nossos dias, no âmbito de um processo de auto-avaliação no que diz respeito à meta de se tornar uma Instituição de Educação Superior (IES) empreendedora e estabelecer uma ferramenta para ajudar as IES brasileiras a perseguirem a meta de se tornarem empreendedoras. Considerando o subsídio do “Quadro orientador para universidades empreendedoras” publicado pela União Europeia e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) em 2012, o estudo no âmbito quantitativo envolveu a aplicação de questionário online aos órgãos dirigentes da IES e tratamento estatístico dos dados. Na vertente qualitativa, envolveu a realização de uma entrevista não-diretiva a dirigentes da IES e integrantes da comunidade onde esta se insere, bem como a análise de conteúdo. O estudo revelou que as Faculdades INTA contribuíram para o desenvolvimento do empreendedorismo em âmbito local e regional, pelo desenvolvimento de ações de empreendedorismo, envolvendo por um lado a criação de sinergias a partir do trabalho conjunto da comunidade acadêmica e por outro lado na consolidação de relações e parcerias sólidas e ativas com parceiros e colaboradores externos abrangendo o setor público, organizações regionais e locais, as PME, empresas, instituições educacionais e ex-alunos. O fomento ao empreendedorismo pela IES contempla também a disponibilização à comunidade acadêmica das condições necessárias para a sua atuação no que diz respeito a ações de empreendedorismo e a incubação de empresas, em cujo financiamento reinveste a receita gerada a partir das ações empreendedoras desenvolvidas. A IES deve tomar atenção no âmbito da internacionalização ao fomento a parcerias internacionais e ao recrutamento de colaboradores internacionais de acordo com as necessidades da instituição que possam promover uma cultura de empreendedorismo. Outro pormenor que deve merecer atenção é estimular que a avaliação das atividades da IES de fomento ao empreendedorismo realimente a reflexão e revisão da estratégia e missão da IES nesse domínio. Para atender ao segundo objetivo específico, foi elaborada uma ferramenta sob a forma de questionário que atendendo aos referenciais teóricos da pesquisa, possibilitará às IES auto-avaliarem o seu desenvolvimento face à meta de se tornarem empreendedoras.

Palavras-chave: Universidade, Universidade empreendedora, Empreendedorismo

ABSTRACT

The goal of the present study was to analyze how INTA, a Brazilian Higher Education Institution, promote and support entrepreneurship. The research specific objectives to be: evaluate how INTA are pursuing the goal of becoming an Entrepreneurial Higher Education Institution and to establish a tool to help the Brazilian Higher Education Institutions pursue the goal of becoming entrepreneurs. The study examined how the INTA University promotes and supports the entrepreneurship since 2011 to the present day, as part of a process of self-assessment with regard to the goal of becoming an entrepreneurial University and establish a tool to help the Brazilians Universities pursue the goal of becoming entrepreneurial. Considering the subsidy of “A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities” published by the European Union and Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) in 2012, the quantitative study involved a questionnaire online to the INTA agency leaders and statistical processing of data. Qualitative analysis involved a semi-structured the leaders of the IES and members of the community and content analysis. The study found that the INTA University contributed to the development of entrepreneurship at the local and regional level, development of entrepreneurship activities, involving on the one hand synergies from the set of the academic community work and furthermore the consolidation of relations and strong and active partnerships with partners and external collaborators covering the public sector, regional and local organizations, the SMEs, companies, educational institutions and former students. Fostering the entrepreneurship by the University also includes the availability to the academic community of the necessary conditions for its operations in respect of shares of entrepreneurship and business incubation, in which funding reinvests the generated revenue from the developed entrepreneurial activities. The University shall take attention in the context of internationalization to fostering international partnerships and international recruitment of employees according to the needs of the institution that can promote a culture of entrepreneurship. Another detail that deserves attention is to encourage that the evaluation of the activities of the University for entrepreneurship development, provides feedback reflection and review of the strategy and mission of the University in this area. To answer the second specific objective, a questionnaire created and was used, that, given the theoretical framework of research, it will allow the Universities to self-assess their development to fostering the entrepreneurship.

Key words: University, entrepreneurial University, Entrepreneurship.

ÍNDICE GERAL

Índice de quadros	iii
Índice de figuras	iii
Índice de Tabelas	iv
Capítulo I – DA PROBLEMÁTICA DO ESTUDO AOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1. PROBLEMÁTICA E JUSTIFICAÇÃO	1
1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	5
1.3. ESTRUTURA DA TESE	5
Capítulo II - REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 CONTEXTO PARA O SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA	7
2.1.1 Os Pressupostos da Sociedade do Conhecimento	8
2.1.2 A Universidade na Sociedade do Conhecimento	11
2.1.2.1 Universidade e trabalho na Sociedade do Conhecimento	13
2.2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	15
2.2.1 O Empreendedorismo	17
2.2.1.1 O Empreendedor	18
2.2.1.2 Empreendedorismo/Empreendedor Corporativo	19
2.2.2 Inovação e Criatividade	20
2.3 A UNIVERSIDADE E O CONHECIMENTO: DA UNIVERSIDADE DE ENSINO À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA	22
2.3.1 O Papel da Universidade na Inovação	25
2.4 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA	30
2.4.1 Características essenciais à Universidade empreendedora	31
2.4.2 Estrutura da Universidade Empreendedora	35
2.4.3 Produtividade <i>versus</i> Qualidade na Universidade Empreendedora	36
2.4.4 Modelos de Universidade Empreendedora	37
2.4.4.1 A Universidade Empreendedora de Clark	38
2.4.4.2 Universidade Empreendedora de Etzkowitz	38
2.4.4.3 A Universidade Empreendedora de Kirby	39
2.4.4.4 A Universidade Empreendedora de Rothaermel e Thursby	40
2.4.5 Âmbito de atuação da Universidade Empreendedora no Brasil	41
2.5 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: GERAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	43
2.5.1 Os Conceitos de Transferência de Conhecimento <i>versus</i> Transferência de Tecnologia	44
2.5.1.1 Mecanismos de transferência de tecnologia	47
2.5.1.2 Mecanismos de transferência de conhecimento	48
2.5.1.3 Relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades e o desempenho inovativo das empresas	51
2.6 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA A PARTIR DOS REFERENCIAIS DA HEINOVATE	52
Capítulo III – DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE	55
3.1 TIPO DE INVESTIGAÇÃO	55
3.2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	59
3.3 ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	61
3.4 OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	62
3.4.1 Objetivos	62

3.4.2	Questões de investigação	63
3.4.3	População, Amostra e Procedimentos	66
3.4.4	Instrumentos de Medida e Recolha de Dados	67
3.4.5	Registo, Verificação e Tratamento de Dados.....	76
Capítulo IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS		80
4.1	VERTENTE QUANTITATIVA DA PESQUISA.....	80
4.1.1	Caracterização da amostra.....	80
4.1.2	Análise de Fiabilidade dos Itens.....	82
4.1.3	Avaliação das categorias e subcategorias.....	82
4.1.3.1	Avaliação das Categorias	82
4.1.3.2	Avaliação das Subcategorias.....	84
4.1.4	Fatores para o Empreendedorismo consoante atividade profissional.....	91
4.1.5	Síntese e discussão dos resultados quantitativos da pesquisa.....	92
4.2	VERTENTE QUALITATIVA DA PESQUISA.....	97
4.2.1	Características da amostra.....	97
4.2.2	Avaliação das categorias.....	97
4.2.3	Síntese e discussão dos resultados qualitativos da pesquisa.....	102
4.3	SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
Capítulo V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		105
5.1.	CONCLUSÕES	105
5.2.	CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES	116
5.3.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	118
5.4.	PERSPECTIVAS FUTURAS	119
Referências bibliográficas		120
ANEXOS.....		130
ANEXO I – TRTAMENTOS DOS DADOS		131
ANEXO II – QUESTIONÁRIO: O EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR		145
ANEXO III – QUESTIONÁRIO: O EMPREENDEDORISMO NAS FACULDADES INTA NO PERÍODO ENTRE 2011-2015.....		153
ANEXO IV – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ENTIDADES DA COMUNIDADE ACADÊMICA E COMUNIDADE EXTERNA.....		174
ANEXO V – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE		181
ANEXO VI – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (RESPONDENTES AOS QUESTIONÁRIOS)		182
ANEXO VII – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTADOS)		183

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da Universidade	24
Quadro 2 – Conceituação de Instituição de Educação Superior empreendedora	33
Quadro 3 – Palavras-chave referentes a Modelos de Universidade Empreendedora	40
Quadro 4 – Actores centrais na transferência de conhecimento da Universidade para o Mercado.....	51
Quadro 5 - Distribuição da amostra consoante atividade nas Faculdades INTA	66
Quadro 6 - Distribuição da amostra consoante a pertença à comunidade académica ou externa às Faculdades INTA	67
Quadro 7– Categorias, sub-categorias e fundamentação teórica dos instrumentos de recolha utilizados..	70
Quadro 8 - Categorias e fundamentação teórica do guião de entrevistas	76
Quadro 9 - Ficha Técnica de Investigação.....	78
Quadro 10 - Ficha Técnica da Investigação no âmbito qualitativo	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Hélice Tríplice.....	26
Figura 2 – Modelo de hélices tríplices gêmeas	27
Figura 3 – Modelo estático da relação UEG	27
Figura 4 – Modelo LAISSEZ - FAIRE.....	28
Figura 5 – Tipologia Universitária por Qualidade ou Valor Agregado.....	45
Figura 6- Metodologia da investigação.....	60
Figura 7 - Localização da Cidade de Sobral no mapa do Brasil	61
Figura 8 –Avaliação média das categorias.....	83
Figura 9 - Questão 1: Tem percepção de que se exige às instituições de educação superior uma postura crescentemente empreendedora? Justifique a sua resposta.	98
Figura 10 - Questão 2: Qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade (do setor em que trabalha) na definição e implementação na Instituição de Educação Superior, de política e estratégias promotoras do empreendedorismo?	98
Figura 11 - Questão 3: Qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade (do setor em que trabalha) nos órgãos colegiados do INTA?	99
Figura 12 - Questão 4: A oferta educacional da IES contempla o desenvolvimento de ações no âmbito da promoção do empreendedorismo para a comunidade (setor em que trabalha)?.....	99
Figura 13 - Questão 5: A IES procura trabalhar com os membros do tecido empresarial em ações no âmbito da promoção do empreendedorismo?.....	100
Figura 14 - Questão 6: A IES promove a partilha de informação e tecnologia visando experiências entre a instituição de educação superior e as empresas e entidades governamentais?	100
Figura 15 - Questão 7: A Instituição de Educação Superior apresenta uma estratégia de internacionalização envolvendo a comunidade (do setor em que trabalha)?.....	101
Figura 16 - Questão 8: A comunidade (setor em que trabalha) participa na avaliação do impacto das mudanças realizadas promovida pela instituição de Educação Superior visando a promoção do empreendedorismo?	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização social da amostra	81
Tabela 2 – Análise de fiabilidade dos fatores que influenciam o empreendedorismo e inovação	82
Tabela 3 – Avaliação média nas categorias pelos inquiridos da pesquisa	83
Tabela 4 - Média das subcategorias da categoria ‘Liderança e Governança’	84
Tabela 5 - Média das subcategorias da categoria ‘Capacidade organizativa’	85
Tabela 6 - Médias nas subcategorias da categoria ‘Ensino e aprendizagem’	86
Tabela 7 - Médias nas subcategorias da categoria ‘Caminhos para o empreendedorismo’	87
Tabela 8 - Médias nas subcategorias da categoria ‘Relações externas da IES para a troca de conhecimento’	88
Tabela 9– Médias nas subcategorias da categoria ‘Internacionalização da IES visando o fomento ao empreendedorismo’	89
Tabela 10– Médias nas subcategorias da categoria ‘Aferição do impacto da IES empreendedora’	90
Tabela 11 - Avaliação média das categorias	91
Tabela 12– Fatores para o empreendedorismo consoante atividade profissional	91
Tabela 13 – Avaliação das categorias	92
Tabela 14 - Subcategorias melhor avaliadas nas categorias	94
Tabela 15 - Subcategorias com avaliação mais baixas nas categorias	96

Capítulo I – DA PROBLEMÁTICA DO ESTUDO AOS

OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo pretendemos apresentar a tese desde a problemática do estudo aos objectivos e questões de investigação.

Numa primeira fase far-se-á uma breve exposição sobre a temática, seguindo-se a justificação do tema, aportando o contexto, motivação e fatores que levaram à realização deste estudo. Por fim, apresentaremos os objetivos e questões de investigação, o modelo conceptual do estudo, bem como a estrutura e organização desta tese.

1.1. PROBLEMÁTICA E JUSTIFICAÇÃO

Vive-se a era da sociedade do conhecimento caracterizada por uma economia globalizada, intensiva em conhecimento e imersa em um ambiente de mudança acelerada. Nesse contexto a vida individual e coletiva tende a ser referenciada pela aprendizagem permanente e pelo empreendedorismo. A promoção do empreendedorismo está sendo considerada como o impulso de práticas organizacionais, económicas e sociais bem-sucedidas. Nesse processo a universidade dita tradicional sofre pressões crescentes para assumir uma postura empreendedora, associada à transferência do foco do ensino e da pesquisa, para o desenvolvimento económico e social das regiões onde estão localizadas (Etzkowitz, 2003). As pesquisas envolvendo a universidade empreendedora têm evoluído de modo a procurar a identificar os seus novos desafios no atual cenário de mutações aceleradas, característico da Sociedade do Conhecimento enquanto paradigma emergente em nossa época.

Clark (2006) analisou os desafios que se deparam à universidade empreendedora e propôs um quadro de atuação da mesma. Etzkowitz (2003) e Etzkowitz e Zhou (2006), apresentam um modelo de compreensão (Hélice Tríplice) do processo de cooperação estratégica entre a Universidade empreendedora e os diferentes atores num contexto em evolução.

A Universidade empreendedora deve fundamentar a sua atuação nas dimensões: quadro docente qualificado, com espírito empreendedor e ciente da necessidade da reforma da universidade enquanto requisito para ultrapassar os desafios impostos pela Sociedade do Conhecimento; administração central competente para definir o caminho e alcançá-lo mediante uma política de valorização do diálogo e de sugestões; fomento de uma cultura empreendedora que permeie a Universidade; criação de entidades organizacionais de suporte à mudança e articulação da universidade com a sociedade e transferência de conhecimento e tecnologia e suporte financeiro diversificado incluindo como fontes as contrapartidas de projetos desenvolvidos com a participação da universidade (Clark, 2006). No âmbito do ensino a Universidade empreendedora deve estruturar modelos pedagógicos inovadores que possibilitem que se afirme como ambiente propício à inovação a ser transferida para a sociedade. Para isso deve proporcionar ao estudante, desenvolver as competências necessárias para a aprendizagem ao longo da vida; receptividade permanente a mudanças; atuação em contextos globalizados; equacionamento de problemas complexos; desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo e de atuação com responsabilidade social vivenciando a vertente teórica e prática da articulação da universidade com a sociedade oportunizada pela participação, por exemplo, em agências de promoção da inovação e de transferência de conhecimento e tecnológica, incubadoras de empresas. A comunidade acadêmica nesse processo deve oportunizar as condições para a criação de espaços híbridos onde a universidade empreendedora, o Estado, o setor empresarial e o público (hélices) se articulem enquanto a chave para melhorar as condições para inovação e sustentabilidade numa sociedade baseada no conhecimento. Em relação ao papel de cada hélice, a empresa é considerada como o foco central do processo; o Estado proporciona as relações contratuais que visam garantir a concretização de redes estáveis e a universidade surge como a fonte de novos conhecimentos e tecnologias e referencial gerador de uma economia baseada no conhecimento Etzkowitz (2003) e (Etzkowitz & Zhou, 2006).

É neste contexto social e educacional que o presente estudo aborda o tema: “O fomento ao empreendedorismo nas Faculdades INTA”.

Face à importância que a Universidade empreendedora adquire no âmbito da Sociedade atual, esta pesquisa procura responder às seguintes **questões de investigação**:

- Como as Faculdades INTA estão fomentando o empreendedorismo visando se constituir enquanto Instituição de Educação Superior empreendedora?

Esse processo se revela pela administração central da IES como de fundamental importância, em virtude da centralidade que deseja reforçar na promoção de educação de qualidade na cidade de Sobral localizada no interior do Ceará, bem como do desejo de contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região em que se insere.

- Como elaborar uma ferramenta que as Instituições de Educação Superior brasileiras possam usar para perseguirem a meta de se tornarem empreendedoras?

O estudo procura oportunizar uma ferramenta na forma de questionário, que possibilite às Faculdades INTA e a outras instituições de educação superior brasileiras se auto-avaliarem no caminho de se transformarem em empreendedoras, atendo a referenciais mais próximos da realidade brasileira, já que este estudo teve como subsídios HEInovate organizado pela União Europeia e OCDE.

A resposta para os questionamentos que norteiam a pesquisa, envolve a compreensão do contexto para o surgimento da universidade empreendedora e uma percepção dos pressupostos que estiveram subjacentes ao “Quadro orientador para universidades empreendedoras” publicado pela União Europeia e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) em 2012 e que serviu de base ao questionário usado no estudo. A análise da situação da Universidade empreendedora no Brasil, subsidia a elaboração da ferramenta que objetiva ajudar as Instituições de Educação Superior brasileiras a perseguirem a meta de se tornarem empreendedoras.

A problemática da pesquisa está associada ao repto colocado na atualidade às Instituições de Educação Superior, de perante a Sociedade do Conhecimento e o desenvolvimento tecnológico a ela ligados, assumirem um maior protagonismo face ao meio econômico e social em que se integram. Perante essa realidade as Faculdades INTA têm sido desafiadas a permanentemente definirem sua finalidade, organização e alcance no âmbito econômico e social e nesse sentido assumir uma postura empreendedora, envolvendo a transferência de tecnologia e conhecimento; trabalhar com a comunidade acadêmica, conhecimentos, habilidades e atitudes para alavancar ações de fomento ao empreendedorismo, envolvendo entre outras preocupações o

planejar, o estabelecimento de metas, a convivência com o outro e a aprendizagem com os erros; a investigação e inovação na área do empreendedorismo; o estabelecimento de relações de parceria com entidades governamentais e empresas; a procura de internacionalização estabelecendo ações voltadas para o fomento ao empreendedorismo em conjunto com universidades europeias e estadunidenses; a procura de promover a autonomia na tomada de decisões no âmbito organizacional e a procura da autonomia no âmbito institucional procurando se transformar em Centro Universitário e desse modo ascender prerrogativas de autonomia maiores face ao Ministério da Educação brasileiro; a promoção de uma cultura do empreendedorismo; o diversificar das fontes de financiamento, incluindo o retorno de ações resultantes da integração da cultura empresarial na estratégia da IES.

O estudo partiu da necessidade sentida pelo Pró-Diretor Administrativo das Faculdades INTA em 2011 e autor da pesquisa, de fomentar junto à comunidade acadêmica a vertente empreendedora da instituição, de modo a que assumisse as características de uma universidade de empreendedora, pois é seu o convencimento da importância de uma aproximação entre a Faculdade e o tecido econômico e social da região e também fruto da meta estabelecida de em breve a Instituição de Educação Superior ser reconhecida pelo Ministério da Educação brasileiro como Centro Universitário, cujas responsabilidades de promoção do desenvolvimento econômico e social junto à comunidade são semelhantes às de uma Universidade.

Para corresponder a esse desiderato as Faculdades INTA têm, desde 2011 (período de vigência do seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015), atribuído particular atenção a atender às características apontadas pela OCDE (2012) como essenciais para definir uma universidade empreendedora envolvendo: a liderança e governança; a competência organizacional; o desenvolvimento empreendedor no que diz respeito ao ensino e à aprendizagem; o incentivo ao empreendedorismo; as relações entre as Faculdades INTA e entidades externas visando a troca de conhecimento; a internacionalização da IES e a capacidade para avaliar o seu impacto empreendedor. O resultado do presente trabalho subsidiará o Plano de Desenvolvimento Institucional referente ao período 2016-2020. O questionário de análise do fomento do empreendedorismo nas Faculdades INTA se subsidiou no “Quadro orientador para universidades empreendedoras”. A utilização desse referencial está associado ao fato

das Faculdades INTA manterem laços de parceria com universidades portuguesas e desse modo se poderem seguir modelos de orientação semelhantes.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo tem por objetivo geral analisar de que modo as Faculdades INTA, Instituição de Educação Superior brasileira localizada na Cidade de Sobral no Estado do Ceará, promovem e apoiam o empreendedorismo.

Do objetivo geral derivam os objetivos específicos:

- Avaliar como as faculdades INTA estão perseguindo a meta de se tornar uma Instituição de Educação Superior empreendedora.
- Estabelecer uma ferramenta para ajudar as Instituição de Educação Superior brasileiras a perseguirem a meta de se tornarem empreendedoras.

O estudo procura responder às seguintes questões de investigação:

- Serão as Faculdades INTA uma instituição de Educação Superior empreendedora?
- Quais os questionamentos a incluir numa ferramenta de pesquisa que possa ser adequado para uma IES brasileira auto-avaliar de que modo é empreendedora?

1.3. ESTRUTURA DA TESE

Para um melhor esclarecimento sobre a investigação que se pretende desenvolver o estudo foi dividido em cinco capítulos. A pesquisa contemplará:

No **primeiro capítulo** é realizada uma breve introdução ao referencial teórico aprofundado no capítulo seguinte e apresentada a motivação para a realização da pesquisa e os objetivos geral e específicos, bem como as questões de investigação que o norteiam.

No **segundo capítulo** apresentamos a fundamentação teórica em que se procura compreender o contexto para o surgimento da universidade empreendedora, bem como

os pressupostos subjacentes à Universidade Empreendera quer em geral, como especificamente na realidade brasileira, de acordo com os subcapítulos seguintes:

- a. No primeiro subcapítulo intitulado “Contextos para o surgimento da universidade empreendedora” são abordados os pressupostos da Sociedade do Conhecimento e da apresentados os referenciais da atuação da Universidade nesse contexto.
- b. No segundo subcapítulo cingido ao tema: “Contextos para o surgimento da universidade empreendedora” são debatidos os conceitos de empreendedorismo, empreendedor e inovação e de empreendedorismo corporativo;
- c. No terceiro subcapítulo “A Universidade e o conhecimento: da produção à disseminação”, apresenta-se a problemática ligada ao percurso da universidade do ensino à universidade empreendedora e explicita-se papel da Universidade na inovação;
- d. No quarto subcapítulo “A universidade empreendedora” destacam-se a estrutura e os modelos da universidade empreendedora e se faz uma breve explanação sobre a universidade empreendedora no Brasil;
- e. No quinto subcapítulo “Geração de novos conhecimentos e transferência de tecnologia e ensino” relaciona-se o conceito de transferência de conhecimento versus transferência de tecnologia.
- f. No sexto subcapítulo “A universidade empreendedora a partir dos referenciais de HEInovate” se apresentam os sete em sete fatores que servem de suporte ao auto-avaliação proposta para as Instituições de Educação Superior.

No **terceiro capítulo** será desenvolvida a metodologia utilizada na investigação.

O **quarto capítulo** será apresentada a análise e discussão dos resultados.

No **quinto capítulo** serão exibidas as conclusões do estudo, suas limitações encontradas no seu decurso e considerações importantes para uma próxima ação de investigação nesta área.

Capítulo II - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO PARA O SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

A sociedade contemporânea vivencia o emergir de um novo paradigma, em que o conhecimento assume o protagonismo enquanto pilar estruturante da riqueza e do poder, em detrimento do capital, do trabalho, das matérias primas ou da energia, primordiais no passado.

O conhecimento tem desde sempre constituído um importante fator de desenvolvimento para as sociedades (Fuller, 2001; OCDE, 2004). Na atualidade a produção do conhecimento se intensifica e ocorrem transformações profundas nas formas de sua criação, veiculação e utilização. A natureza do desenvolvimento e da competitividade da sociedade, são agora associadas ao incremento dos fluxos de conhecimento (Leite, 2012). O conhecimento adquiriu uma importância tão manifesta que a sociedade na atualidade é designada de Sociedade do Conhecimento (SC) (Nonaka, 2000).

Na Sociedade do Conhecimento a Instituição de Educação Superior (IES) deve, para além de desenvolver seu papel acadêmico de produtora de conhecimento socialmente relevante, procurar transferir esse conhecimento para o setor produtivo, assumindo dessa maneira o papel de Universidade empreendedora; em sintonia com os interesses, anseios e premência da comunidade em que se encontra inserida e promovendo a qualidade de vida da sociedade e o desenvolvimento local e regional (Terra, 2006; Etzkowitz & Leydesdorff, 1996).

Partindo destes referenciais, neste subcapítulo dedicado ao contexto em que surge a Universidade Empreendedora, serão caracterizados os pressupostos da Sociedade do Conhecimento incluindo as suas características mais marcantes e as transformações sofridas pela Universidade para atender às exigências da mudança de paradigma econômico e social acontecido nas últimas décadas.

2.1.1 Os Pressupostos da Sociedade do Conhecimento

A Sociedade do Conhecimento recebeu uma importante contribuição da Sociedade da Informação (SI), dependendo para produzir, processar e disseminar o conhecimento, dos recursos oportunizados pela difusão mundial das tecnologias de informação e de comunicação (Grundmann & Stehr, 2005).

A Sociedade da Informação é caracterizada a partir de um conjunto de mudanças sociais, identificadas em revisão de literatura realizada por Webster (1995), abrangendo os domínios:

- Tecnológico em que são apontados como determinantes de mudança, o desenvolvimento da tecnologia; a ampliação do seu uso na transmissão da informação; o aumento da velocidade de processamento, da capacidade de armazenamento e de convergência;
- Econômico em que os fatores de alteração são associados a critérios quantitativos de crescimento econômico;
- Ocupacional em que os elementos de transformação são ligados ao número de trabalhadores em cargos associados ao que é designado pelo autor de trabalho informacional;
- Espacial em que os fundamentos das modificações envolvem a expansão geográfica das redes de informação e consequentes reflexos nas atividades sociais, oportunizando as condições para uma integração regional e global, entre outras, das atividades econômicas e financeiras;
- Cultural contemplando o reconhecimento da expansão da difusão do conteúdo informacional e da sua influencia cultural na vida cotidiana das sociedades.

A caracterização da Sociedade do Conhecimento é baseada nas propostas teóricas recolhidas por Romeiro (2010) e que apontam como tópicos referenciais:

O conhecimento (Bell, 1973)

A sociedade atual, vive uma dinâmica pós-industrial caracterizada pela transição de uma economia de natureza industrial, para uma economia suportada pela tecnologia, informação e comunicação. O conhecimento surge como fonte principal de riqueza,

substituindo a produção fabril. As relação de poder na Sociedade do Conhecimento são na sua essência vinculadas à posse do conhecimento e não mais da propriedade;

As tecnologias da informação e comunicação (Mansell & When, 1998, Komninos, 2008)

As redes de informação e comunicação assumem o fulcro da produção e difusão do conhecimento, possibilitando às instituições, automatizar e reorganizar as suas atividades e se conectar com o ambiente externo o que facilita o processo de mediação com fornecedores, consumidores e parceiros.

A inovação (Knight, 1995)

As alterações acontecidas no âmbito da Sociedade do Conhecimento, envolvendo o desenvolvimento de competência para fomentar, atrair e reter o conhecimento, a criatividade e a inovação, estão modificando a natureza dos processos econômicos. A designada economia do conhecimento, exige que se desvie o foco do trabalho com ativos tangíveis (imóveis; capital e trabalho) e se direcione o foco para o desenvolvimento de estruturas capazes de gerir adequadamente ativos intangíveis (gerar; reter; disseminar) (Barbieri, 2014).

A sociedade em rede (Castells, 1996)

A sociedade em rede encontra-se intrinsecamente ligada ao nosso dia-a-dia. Oportunizada pelas novas tecnologias da informação e comunicação, caracteriza-se por uma sociabilidade vinculada a uma dimensão virtual que transcende o tempo e o espaço, ofertando as condições para grande parte das interações sociais que se estabelecem na atualidade, em que os envolvidos sem necessariamente estarem fisicamente presentes, podem colaborar em projetos, partilhar sentimentos, ideias, conhecimento e informações.

A economia da aprendizagem (Lundvall, 1998)

O conceito de economia da aprendizagem estrutura-se no convencimento que as atividades econômicas acontecem num contexto, marcado por mudanças e incertezas; se sujeitam a um uso cada vez mais intensivo do conhecimento e que este se torna defasado velozmente. Num ambiente de transformação permanente, a capacidade de

inovação é fundamental para o sucesso econômico. Nesse processo estão ao dispor das organizações diversas estratégias para a análise, a geração e a obtenção de conhecimento, por intermédio de fontes internas ou externas.

Formas de aprendizado das organizações considerando fontes internas:

- Mapeamento do nível de educação formal, treinamento e qualificação profissional dos trabalhadores;
- Registro e formalização de rotinas, desenvolvimento de manuais de operação, organização da memória de projetos;
- Pesquisa e desenvolvimento visando a criação de novos produtos e processos (*learning by searching*);
- Pesquisa em ciência pura ou experimentação tecnológica de fronteira, mesmo que sem vínculo direto com a criação de produtos e processos (*learning by exploring*);
- Aprendizagens não estruturadas, em resultado do acúmulo de experiências no desenvolvimento de projetos, produtos ou processos (*learning by doing*).

Formas de aprendizado das organizações com suporte em fontes externas:

- Análise da oportunidade de aperfeiçoamento em produtos ou processos internos à empresa, em resultado da interação com usuários (*learning by using*);
- Colaboração com organizações diversas, fornecedores e usuários de produtos visando a inovação (*learning by interacting and cooperating*);
- Promoção e manutenção de redes sociais informais (*networking*);
- Busca de melhores práticas para o desenvolvimento de produtos, projetos ou processos, pela análise comparativa em relação a outras empresas (*learning by comparing*);
- Reprodução de inovações apresentadas por outras empresas, por intermédio de licenciamento de tecnologia, engenharia reversa e contratação de colaboradores especializados (*learning by imitating*) (Araujo, 2011).

Ao procurar responder às demandas da Sociedade do Conhecimento, a Universidade assume uma nova relevância, atuando simultâneamente como um centro de transmissão do conhecimento e atendendo às necessidades de formação e desenvolvimento do ambiente social e cultural onde está inserida (Mora & Vila, 2003; Romeiro, 2010).

2.1.2 A Universidade na Sociedade do Conhecimento

As mudanças de paradigma que ocorrem na Sociedade do Conhecimento, implicam em mudanças econômicas e sociais e têm profundas implicações na Universidade, enquanto instituição que tem o conhecimento como instrumento de trabalho, induzindo o repensar em profundidade de suas propostas de organização interna e de intervenção junto à sociedade (Miguel, 2005).

O debate sobre o papel da Universidade na construção da Sociedade do Conhecimento e no âmbito de uma nova economia centrada na produção e transferência de conhecimento, está intimamente relacionada com o re-posicionamento do papel das instituições de educação superior ao longo dos tempos e sobretudo nas últimas duas décadas e com as mudanças que ocorreram nas mesmas.

No cenário de transformação que se vive na Sociedade do Conhecimento, as atribuições de produção e veiculação de conhecimento dominantes na Universidade, se alargam para a utilidade social do conhecimento produzido, envolvendo para isso, a dinamização de uma estrutura em rede que oportunize as condições para a realização de projetos conjuntos com comunidade, sejam elas empresas privadas ou o próprio Estado e a definição de estratégias de cooperação internacional que estimulem a participação em redes internacionais de conhecimento, envolvendo a mobilidade de docentes e estudantes, a homologação conjunta de cursos e graus; o aproveitamento de sinergias na obtenção de recursos e no potenciar de ações de responsabilidade social, bem como no desenvolvimento de normas e procedimentos para a realização de patentes e promoção da propriedade intelectual. Este processo de reforma deve ser sustentado por um sistema de avaliação da qualidade da educação superior e da pesquisa produzida de modo a reforçar a projeção de sua função social, garantindo novos padrões de referência para a sociedade e criando mecanismos para a sua concretização e implica em investimento com o envolvimento do Estado e do sector privado (Didriksson, 2006).

Atendendo ao que foi afirmado, a Universidade na Sociedade do Conhecimento, tem como desafios (Nóvoa, 2014):

- A necessidade de adaptação célere à realidade de um mundo que hoje funciona a uma velocidade muito maior que no passado e de atender às exigências da revolução digital em curso, reorganizando, flexibilizando e adaptando os programas acadêmicos;
- A capacidade de construir espaços de convergência científica, com um rompimento de fronteiras entre áreas de conhecimento e disciplinas;
- A possibilidade de pensar a Universidade para além da Universidade, assumindo um papel central do ponto de vista da organização da própria sociedade, oportunizando a abertura de espaços de ligação entre a Universidade e a sociedade;
- A capacidade da instituição de educação superior marcar presença em um espaço internacionalizado e competitivo, envolvendo uma profunda reorganização das instituições e dos sistemas universitários, por intermédio, por exemplo, de fusões, de reorganizações internas, de um estreitar das ligações entre a Universidade e a ciência, seja através de parques tecnológicos, seja pela conquista de espaços de parceria na área da saúde, na área da educação ou na área do desenvolvimento.

No âmbito da oferta de cursos, a contribuição da Universidade para o desenvolvimento econômico e social no âmbito da SC, envolverá a promoção de uma formação inicial que sendo generalista apresente consolidado suporte científico teórico, complementada com a educação em nível de pós-graduação que especialize o conhecimento e alargue o universo das competências; uma produção científica expressiva em termos quantitativos e de elevada relevância no âmbito qualitativo e uma interação profícua com o mundo econômico e social em consequência de um profundo enraizamento local e regional (Mora, 2001). Contempla também de diversificar a oferta de programas que em articulação com os sistemas formais de educação e formação, atendam aos interesses e motivações de uma população crescente no número e na diversidade de alunos e ser capaz de eficazmente atender à necessidade de uma aprendizagem ao longo da vida (Antunes, 2008).

Nesse processo a Universidade precisa em termos estruturais, ultrapassar as estruturas acadêmicas rígidas, quebrando a compartimentalização excessiva que contradizem a natureza interdisciplinar do conhecimento moderno e abrir canais de comunicação que favoreçam relações estreitas com o mundo da produção e do trabalho (Tünnermann, 2000).

2.1.2.1 Universidade e trabalho na Sociedade do Conhecimento

O advento da Sociedade do Conhecimento implica na alteração das necessidades de formação o que influencia diretamente o funcionamento da Universidade que deverá atender às demandas de novos perfis profissionais.

Nas últimas décadas o perfil da clientela da Universidade mudou radicalmente, se transformando de uma instituição dedicada à formação das elites, em uma instituição universal, considerando:

- A abrangência geográfica presencial e virtual;
- A temporalidade e a abrangência do acesso aos espaços acadêmicos para estudo e interação com a ajuda das novas tecnologias da informação e comunicação;
- A massificação do acesso à Universidade fruto de uma demanda de formação inicial de jovens que terminam o ensino médio/secundário, bem como da população adulta ao longo de toda a vida;
- A competitividade entre instituições de educação superior, com a tendência para a Universidade perder seu privilégio regional ou nacional de ser expedidora de títulos acadêmicos (Costa, 2012).

O paradigma mecanicista das organizações propõe lideranças autoritárias e estruturas funcionais, burocráticas e impessoais, visando a eficiência, a produção de escala e o baixo custo. O processo decisório percorre uma pirâmide hierárquica centralizadora com funções pré-estabelecidas, atreladas à definição de objetivos, regras e procedimentos para uma força de trabalho homogênea. O treinamento dos funcionários visa a sua habilitação técnica para uma função, diminuindo os erros e consequente aumento de produtividade. A mudança de paradigma protagonizada na Sociedade do

Conhecimento, envolveu um conjunto acelerado de mudanças o que, conseqüentemente impõe também transformações ao nível das organizações e da pessoas (Drucker, 1999).

As empresas alteram seus modelos de organização, planejamento, direção, gestão, produção e operação, agora baseados na estrutura de redes crescentemente complexas, visando ofertar ao cliente a melhor relação preço/qualidade (Leite, 2012). O diferencial competitivo deixou de ser o capital e a mão-de-obra (Drucker, 1999). A educação e a qualificação da força de trabalho são a principal vantagem competitiva na Sociedade do Conhecimento. O conhecimento se transformou no recurso que mais agrega valor aos negócios e, por conseguinte, à economia (Alperstedt, 2000). Nesse processo as competências para a obtenção e a seleção apropriada de informações, representam para uma organização um diferencial competitivo importante (Alperstedt, 2000).

O capital humano não é definido considerando uma qualificação adquirida e protegida por um acordo coletivo de trabalho, mas à capacidade do indivíduo cultivar a sua empregabilidade o que envolve a permanente busca de competências (Lavalet *al.*, 2012). Isso exige um aprendizado constante e uma atualização permanente ao longo de toda a vida (Chiavenato, 1999). O foco de atenção transfere-se, do baixo custo, para a rapidez de adaptação ao mercado, encurtando o ciclo de desenvolvimento de novos produtos e serviços e a customização, personalização e diferenciação de novos produtos e serviços (Leite, 2012). Conceitos como globalização, competitividade, inovação tecnológica e rápida veiculação de informação. devem estar presentes no dia-a-dia das empresas que assentam seu modelo de competitividade nos recursos humanos, na inovação e no empreendedorismo dos seus colaboradores (Chiavenato, 1999; Leite, 2012). Nesse sentido, os níveis hierárquicos tendem a horizontalizar de modo a que a organização seja mais flexível e a acelerar os processos decisórios (Malvezzi, 1994). O trabalho surge associado a um ambiente de maior mobilidade e autonomia que atribuiu particular relevância ao processo e ao indivíduo, considerando as suas habilidades particulares e a sua capacidade de antever e antecipar às mudanças (Vitelli, 2003; Leite, 2012). Essas qualificações têm obrigatoriamente abranger mais do que as responsabilidades limitadas de determinado cargo, alcançando um conjunto amplo de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às mudança sociais e tecnológica da SC (Thurow, 2001).

O processo econômico associado à Sociedade do Conhecimento pressupõe que os trabalhadores enquanto empreendedores, se automotivem para o trabalho e se proativamente tomem a iniciativa, reduzindo a sua dependência em relação aos seus colegas. A responsabilidade pelo rendimento e a obrigação de suportar as suas consequências, passa das lideranças autoritárias, para os empregados, que na empresa onde trabalham se transformam em diretores/empresários de si mesmo (Sennet, 2007). Se coloca a cada cidadão o desafio de no âmbito do novo paradigma, ser capaz de num ambiente competitivo se capaz de idealizar, desenvolver e prever o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou negócios. Esse objetivo só será atingido com cidadãos com maiores índices educacionais e culturais, com uma consolidada vertente ética e de responsabilidade social, e manifestamente mais empreendedores (Leite, 2012).

2.2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

A contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico das nações, bem como na promoção da qualidade de vida dos indivíduos tem vindo a ser crescentemente reconhecida (Kelley, Singer & Herrington, 2011).

A origem etimológica do termo empreendedorismo vem do francês “entrepreneur” que significa o intermediário, aquele que se posicionando no meio ou centro, facilita os processos de troca entre o fornecedor e o consumidor, assumindo os riscos inerentes à sua situação (Filion, 1999; Perez & Drigo, 2014).

A mudança do entendimento ao longo do tempo sobre o que tem sido considerado como empreendedorismo, tem sido associada, em grande medida, às mudanças ocorridas na economia mundial (Feldman, 2001). No século XII o termo empreendedorismo era conotado com a predisposição para participar ou motivar discussões e brigas. Na Idade Média o empreendedorismo aparece ligado à construção, com os recursos governamentais de projetos de grande envergadura para a época, tais como: castelos, fortificações, edificações públicas e catedrais. No século XVII ocorrem as primeiras ligações entre o empreendedorismo e o assumir de riscos. O empreendedor assinava um acordo contratual com o governo com um valor fixo, para realizar algum serviço ou fornecer produtos, quaisquer que fossem as contingências do processo e dos resultados.

No início do século XVIII em consequência da industrialização, se inicia a separação entre o capitalista (que disponibiliza o capital) e o empreendedor (que idealiza e se responsabiliza pelos projetos, correndo o risco). No final do século XIX o termo de empreendedor assumiu uma característica de natureza essencialmente econômica, em que a administração de uma empresa implica em assumir o risco de prejuízo (Stevenson, 1998; Perez & Drigo, 2014). Em meados do século XX surge agregada às características do empreendedor, a ideia de inovação, apresentada como uma permanente atividade de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos ou técnicas organizacionais (Dosi, 1982). Nesse processo estão envolvidas as forças econômicas, o conhecimento tecnológico e o desejo do consumidor (Balestrin & Vargas, 2004; Perez & Drigo, 2014). Nesta década, a competitividade dos países e das empresas tem se assentado na informação, no conhecimento e na competência dos seus recursos humanos, e por isso os fatores de competitividade decisivos passaram a ser a inovação, a tecnologia e a capacidade estratégica e de organização das pessoas e das empresas. Esse paradigma implica em maior capacidade científica e tecnológica dos recursos humanos nas empresas e das nações, transformando o conhecimento em um vetor de competitividade nuclear. Resulta igualmente na capacidade de desenvolver uma nova cultura empresarial, baseada na inovação, na competência, no empreendedorismo e no modelo em rede (Leite, 2012). A atual situação econômica e social mundial, favorece o espalhar, em ritmo crescente, do empreendedorismo pelo planeta (Leite, 2012), processo associado, à identificação de oportunidades; ao assumir o risco de lançar no mercado, por exemplo, um novo produto, serviço, comércio ou empresa e à busca de transformar esse algo novo, em lucro, satisfação profissional e pessoal (Hisrich, Peters & Shepherd, 2014). Para atingir esse patamar, variados fatores de natureza econômica e social devem ser considerados: iniciativa, inovação, criatividade, descoberta, invenção, liderança, cultura, decisão, visão de futuro, organização e reorganização; e associados a estes outros, aparentemente mais difíceis de assumir: risco, julgamento, valores, crenças e gestão de recursos humanos, materiais e financeiros (Gil & Silva, 2015).

Nos pontos seguintes, compreender a mudança no entendimento do empreendedorismo ao longo do tempo é o contexto da aproximação que se vai fazer ao entendimento da sua

definição, bem como à compreensão da definição de empreendedor, quer no âmbito individual, quer corporativo.

2.2.1 O Empreendedorismo

A abordagem acadêmica do Empreendedorismo tem sido caracterizada por variadas e multifacetadas aproximações à definição (Filion, 1999). Apesar de vários pesquisadores arriscarem tentativas, outros estudiosos tais como Davidsson (2001), Steyaert e Hjorth (2003) ou Hisrich *et al.* (2014), argumentam não ter surgido ainda uma definição de Empreendedorismo, sucinta e universalmente reconhecida.

Procurando reunir o ponto de vista de diversos autores a propósito das características fundamentais que propõe para o Empreendedorismo, podemos afirmar que ele pode ser entendido como um processo individual ou em equipes, de agir sobre a realidade, pelo qual se pesquisa e realiza algo inovador e criativo, visando a criação para os indivíduos e para a sociedade, de riqueza pela geração de novas empresas e crescimento das organizações existentes; promoção de emprego e renda; surgimento de novas oportunidades de negócio pela convergência de diferentes bens e serviços; desenvolvimento e a aplicação de tecnologia; incremento da produtividade, da competitividade, da qualidade de vida, da cultura e do conhecimento (Curran & Barrows, 1986; Morris, 1998; Filion, 1999; Shane & Venkataraman, 2000; Brush & Duhaime *et al.*, 2003; Dornelas, 2009; Chiavenato, 2012; Rua & Santos, 2015). O processo de criar algo novo, envolve a descoberta e a exploração de oportunidades econômicas, quer seja o reconhecimento de uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção (Shane & Venkataraman, 2000; Shane & Baron, 2007; Hisrich *et al.*, 2014; Perez & Drigo, 2014; Dornelas, 2014).

A Comissão Europeia (2003), define o empreendedorismo como sendo na sua essência uma atitude mental que contempla a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e a concretizar, com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado econômico.

Escolher entre uma das definições propostas, dependerá da especificidade do estudo (Berglund & Johansson, 2007; Chiavenato, 2012). A escolha da definição de empreendedorismo será também determinada em função do posicionamento das correntes teóricas que abordam a temática. Do ponto de vista da administração é atribuído particular relevância à atividade empresarial e à sua envolvente macro e microeconômico. Considerando da psicologia se enfocam as características cognitivas e o comportamento dos empreendedores motivados, por exemplo, pelo desejo de alcançar, experimentar ou realizar algo, ou de escapar do controle dos outros. Já a sociologia se inclina para a influência econômica e social do empreendedorismo. A vertente gerencial remete para a competência do empreendedor no âmbito do conhecimento, das habilidades e das atitudes (Oliveira, 2014). Por seu lado, a economia caracteriza o empreendedor como aquele que congrega recursos, trabalho, materiais e outros ativos para os valorizar (Vesper, 1975).

O empreendedorismo apresenta como pilares fundamentais a inovação e a criatividade. A inovação implica para o empreendedor a criatividade, a persistência, a liderança, a flexibilidade e a habilidade em utilizar os recursos disponíveis para atingir a determinado objetivo (Filion, 1991). A realização de algo de novo ou diferente do que vinha sendo feito é designado de criatividade (Perez & Drigo, 2014).

Uma vertente do empreendedorismo é designada como de empreendedorismo social, ligada à iniciativa de criar empresas ou outras entidades que não apresentando como objetivo o lucro (por exemplo, organizações não governamentais) contribuam para o desenvolvimento econômico e social, como por exemplo: a criação de emprego (Oliveira, 2014).

2.2.1.1 O Empreendedor

O empreendedor funciona na sociedade enquanto um agente de mudanças, procurando permanentemente identificar e criar oportunidades de novos negócios, mas também assumindo a responsabilidade pela busca de novas combinações para extrair o máximo de benefícios de projetos em desenvolvimento (Dolabela, 1999; Chiavenato, 2012).

Nesse processo de criar uma nova empresa, ou alterar processos de organizações já existentes, para alcançar uma oportunidade identificada no mercado, o empreendedor assume o risco.

Esse percurso de pesquisa, de identificação e de tentativa de criar valor, é dinâmico, promovendo a inovação e estimulando mudanças no setor econômico (Davidsson, 2005; Longenecker, 2007). Por intermédio da inovação o empreendedor procura conceber novos recursos produtores de riqueza ou aprimorar os recursos existentes com um maior potencial para gerar riqueza (Drucker, 1995). As idéias empreendedoras resultam, quase sempre, de uma combinação nova para componentes já existentes, sendo que, a maioria da população vê o risco, onde os empreendedores percebem o desafio da oportunidade. (Shane & Venkataraman, 2000; Shane & Baron, 2007; Gomes, Gomes, Lima & Cappelle, 2013)

2.2.1.2 Empreendedorismo/Empreendedor Corporativo

O empreendedorismo corporativo pressupõe que um indivíduo não necessita de se afastar da empresa onde trabalha para ser empreendedor, combinando a estrutura e os recursos da organização, com a imprescindível independência e criatividade de um projeto de inovação (Pinchot, 1997). No âmbito corporativo o empreendedorismo envolve o processo pelo qual o trabalhador (empreendedor corporativo), assume dentro da organização onde trabalha uma postura empreendedora, sugerindo o minimizar das falhas e o maximizar dos pontos fortes, ampliar e aprimorar os processos de trabalho, visando aumentar os resultados da organização (França, Saraiva & Hashimoto, 2012; Dornelas, 2014).

O empreendedorismo corporativo envolve por parte do trabalhador, para além de uma visão ampla do negócio e o conhecimento de suas áreas de intervenção e atividades, a criatividade, o otimismo, a pró-atividade, a comunicação, a flexibilidade e a perseverança (Burgelman, Christensen & Wheelwright, 2013). Em empresas já existentes, o empreendedorismo corporativo pode ser subdividido em duas modalidades: empreendimentos realizados pelas empresas sem envolver a criação de uma outra empresa em separado – intra-empreendedorismo e a criação de dentro de uma

empresa de uma organização nova, fora da empresa – corporate venturing (Dornelas, 2014).

2.2.2 Inovação e Criatividade

A inovação é um processo estratégico (Hamel, 1999) por intermédio do qual se procura valorizar as empresas, por intermédio da busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento e adoção de novos produtos, processos ou técnicas organizacionais (Zhao, 2005; Tidd & Bessant, 2015).

Só há inovação quando a nova idéia é julgada valiosa por atender a uma necessidade social; envolver uma capacidade científica e tecnológica existente e ter associados recursos humanos, materiais, financeiros que viabilizem que seja colocada em prática.

O ciclo da inovação se completa quando os produtos, processos ou técnicas organizacionais desenvolvidos, são aplicados nas empresas e comercializados sob forma de produtos e processos (Dearlove & Crainer, 2015).

Nem sempre a inovação é o resultado da criação de algo totalmente novo mas, com muita frequência, é o resultado da combinação original de coisas já existentes (Barlach & Malvezzi, 2013).

A inovação pode ser linear, reversa, assistida ou interativa. Na inovação linear, o processo segue uma ordem “natural” desde a pesquisa científica básica, passando pela pesquisa aplicada e tecnológica até se chegar a um produto novo que será disponibilizado no mercado. O modelo linear reverso considera as demandas da sociedade para iniciar o processo. O modelo linear assistido envolve o desenvolvimento de uma série de mecanismos de apoio, tais como a intermediação de capacidades de transferência de tecnologia, incubadoras e capital de risco. O modelo interativo incorpora as características dos demais modelos, atendendo simultaneamente diversas demandas e criando apoios ao processo de inovação (Etzkowitz, 2003; Júnior, Tonholo, Carvalho & Ávila, 2013).

O risco é inerente a todo processo de mudança e uma das condições essenciais para que a inovação ocorra (Brown, 2005). O grau de risco pode variar de acordo com a

intensidade da inovação e deve ser gerenciado de maneira sistemática e preventiva (Tidd & Bessant, 2015).

Na atualidade com o aumento da influência da economia do conhecimento, a inovação surge na vanguarda enquanto fonte do crescimento econômico global. O sucesso das economias nacionais e regionais é baseada em sua capacidade de gerar inovação e é neste contexto que os governos incentivam os meios acadêmicos e empresariais especialmente os associados com a indústria e o comércio, mas não exclusivamente, a cooperar estreitamente na produção de novos conhecimentos aplicados socialmente (Tidd & Bessant, 2015).

A inovação no âmbito de uma universidade, pode ser aplicada tanto nos serviços oferecidos, quanto nos seus processos, nas tecnologias empregadas, nas práticas de ensino e aprendizagem, nas práticas e de gestão, nos negócios ou nos investimentos institucionais (Audy & Spolidoro, 2008). Ainda dentro dos referenciais da inovação na universidade, ela pode ser classificada de acordo com duas categorias: a visão neoclássica defende a inovação enquanto o resultado de esforços isolados de laboratórios universitários de um lado e laboratórios de desenvolvimento e inovação do setor privado do outro, não ocorrendo interação entre eles (Etzkowitz, 2000).

O aumento do número de alianças e consórcios entre os vários intervenientes no domínio da inovação têm revelado a incapacidade da teoria neoclássica para explicar esses fenômenos coletivos em andamento (Nelson & Soete, 1995; Tidd & Bessant, 2015).

No início dos anos 1960 se testemunhou em resposta à teoria neoclássica ao nascimento da abordagem institucionalista para a inovação. Os defensores desta abordagem concebem a inovação como o resultado da troca de conhecimento ocorrida num processo social, construído gradualmente na interação dinâmica, na forma de rede, entre atores da Universidade e pertencentes a diferentes instituições, inclusivé empresas (Amable, Barré & Boyer, 1997; Castells, 1998, 2001; Alencar, Souza, Andrade & Taques, 2014). Nesse processo a universidade dialoga permanentemente com os grupos sociais, buscando seus problemas e tentando aplicar o conhecimento acumulado para os resolver, surgindo como fatores críticos para a produção de inovação, a qualidade e a

densidade das relações entre a Universidade e outras instituições (Barbosa, Pires, Palma & Cintra, 2012)

A inovação possibilita implementar um novo ou melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações (Kneib, 2013). O contexto organizacional deve propiciar as condições para a manutenção de um ambiente favorável à participação de todos da comunidade acadêmica, de forma ampla e transparente, no processo criativo e oportunidade para todos na comunidade participarem e proporcionando feedback, gerando estímulos positivos (Barbosa, 2012).

A criatividade é a gênese da inovação, requerendo além de conhecimento (geração e desenvolvimento de novas idéias ou uma nova visão sobre ideias já existentes), a capacidade de realizar (fazer as coisas acontecerem, produzir) e uma postura de proatividade face à realidade (Ribas & Fernandes, 2015)

Numa perspetiva abrangente, a criatividade pode ser definida como o processo mental pelo qual os indivíduos ou grupos, produzem uma nova idéia, seja ela um novo produto, uma obra de arte, um método ou a resolução de um problema. Ser criativo, considera o observar na realidade das coisas à nossa volta como todo o sujeito, mas ver e pensar algo diferente. É conseguir ter idéias originais e adequadas à solução de problemas do dia-a-dia (Pinto, Henriques & Martinho, 2014)

Procurando diferenciar criatividade e inovação, poderemos referir que a criatividade envolve pensar coisas novas e a inovação contempla fazer coisas novas e valiosas (Siqueira, 2008).

2.3 A UNIVERSIDADE E O CONHECIMENTO: DA UNIVERSIDADE DE ENSINO À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

A universidade foi fundada na Idade Média, com a missão de preservar e transmitir conhecimentos, por intermédio do ensino (Etzkowitz, 2003). Durante o século XIX, em resultado da evolução científica que aconteceu na época, ocorre a primeira revolução acadêmica. Naquele momento se questionou a missão secular da Universidade de

conservação e veiculação do conhecimento por intermédio do ensino e se discutiu a possibilidade da Instituição de Educação Superior se constituir enquanto um espaço por excelência para a produção de conhecimento científico, com o intuito de desenvolver a ciência voltada ao crescimento industrial e comercial, assumindo uma segunda missão: a investigação.

Contudo nesse contexto, ainda não se objetiva a solução para problemas sociais e econômicos da comunidade onde a Universidade está inserida (Caraça & Heitor, 1996; Silva, 2011; Senhoras & Zoueïn, 2012). Nas últimas décadas, à medida que a sociedade vai se tornando mais baseada no conhecimento e o mercado de trabalho vai se tornando mais intensivo em conhecimento e competitivo em diferenciais tecnológicos, surgem novas demandas para a Universidade. Nesse contexto, ocorre a segunda revolução acadêmica, quando para além do ensino e da pesquisa, ela assume dinâmica empreendedora - Universidade Empreendedora- e uma nova missão de serviço à comunidade envolvendo a promoção do desenvolvimento econômico e social.

Na Sociedade das Conhecimento a tecnologia é um agente de transformação não só de evolução e a universidade deve superar o conceito de "torre de marfim" centrada sobre ela própria e se transformar em "torre conectada" que se propõe capitalizar o seu conhecimento no desenvolvimento econômico e social enquanto nova missão (Pittinsky 2003, 2006; Mowery & Rosenberg 2004; Santos, 2013; Duart & Mengual-Andres, 2014). Em resultado dessa dinâmica, surge a necessidade de um aumento na cooperação entre a Universidade e o meio empresarial (Meyer-Krahmer & Schmoch, 1998; Cohen, Nelson & Walsh, 2002). Para intensificar essa relação também tem contribuído a conjugação de quatro factores (Bercovitz & Feldman, 2006):

1. O desenvolvimento da informática enquanto plataforma tecnológica, propiciando as condições para uma plena confluência entre os benefícios da informática e as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação (Reis & Silva, 2014);
2. A presença crescente da ciência e da tecnologia na produção empresarial;
3. A necessidade de revigorar as fontes de financiamento da investigação académica (Mowery & Sampat, 2005), pois ao mesmo tempo em que as políticas de financiamento se tornam cada vez mais restritivas por parte do

Estado as exigências são cada vez maiores por parte da sociedade (Santos, 2013);

4. A intenção dos governos em estimular o retorno econômico da pesquisa subsidiada por fundos público.

Na atualidade essa transformação, envolve assumir um conjunto de atividades empreendedoras, se transformando em centro de educação permanente, que procura capitalizar o conhecimento e gerar riqueza e promover o desenvolvimento social, com o objetivo de fomentar a transferência de conhecimento para o setor produtivo (OCDE, 1998; Etzkowitz, 1998, 2004; Reis, Cheng, Ladeira & Fernandes, 2014).

No contexto organizacional o envolvimento da Universidade no desenvolvimento econômico regional contempla, a universidade estabelecer uma relação estreita com o setor produtivo, envolvendo a participação ativa de cientistas das empresas nas instituições acadêmicas, e inversamente, de cientistas acadêmicos no trabalho de empresas (Etzkowitz & Peters, 1991; Silva, 2011).

No âmbito organizacional, é fundamental o encorajar dos membros da comunidade acadêmica: a trabalhar na comercialização da investigação junto às empresas da região em que se inserem; a participar na criação de empresas de bases tecnológica; participar em novas empresas que surjam em resultado do conhecimento oriundo da academia (Etzkowitz & Viale, 2010; Pinto-Coelho & Zagalo, 2014). No Quadro 1 se relaciona as revoluções ocorridas durante o processo de evolução da Universidade e as características mais significativas de cada uma delas.

Quadro 1 – Evolução da Universidade

Evolução da Universidade

Tipo de Universidade	Características
Universidade de Ensino	Instituição para preservação e transmissão do conhecimento
Universidade de Pesquisa	Instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão Enfatiza a interconecção entre ensino e pesquisa, e entre a universidade e o estado nação.
Universidade Empreendedora	Instituição de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Econômico e Social

Fonte: Etzkowitz, H. 2003a. "The European Entrepreneurial University: an alternative to the US model" in *Industry & Higher Education*, October, 325-335.

As mudanças ocasionadas pela Sociedade do Conhecimento, têm obrigado a um envolvimento crescente da Universidade em parcerias com o sector empresarial e o governo, visando oportunizar espaços para a inovação, enquanto condição para o desenvolvimento económico e social. A abordagem dessa temática vai ser realizada neste subcapítulo, em que se explicita o percurso da universidade do ensino até à universidade empreendedora.

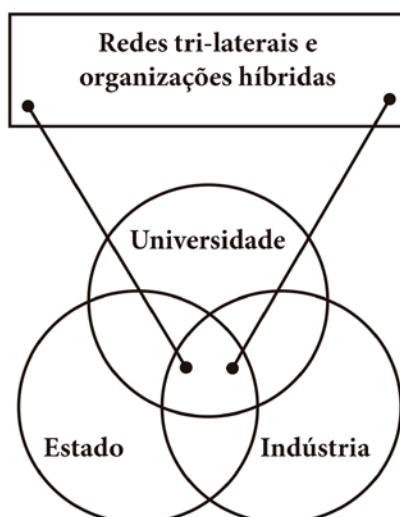
2.3.1 O Papel da Universidade na Inovação

Na sociedade do conhecimento o trabalho em cooperação e interdependência entre: universidade empreendedora – empresa – governo, é o motor para promover espaços favoráveis para a inovação, visando o desenvolvimento económico e social da sociedade (Etzkowitz, 1990; Audy *et al.*, 2002; Stal & Fujino, 2005; Kim, 2011; Gomes & Pereira, 2015).

O modelo da Hélice Tríplice, desenvolvida por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff nos anos 90, tem por base uma necessidade de rever a relação entre a Universidade e a Sociedade, com o início de uma segunda revolução académica, pelo qual para além do ensino e da pesquisa, se incorpora uma terceira missão, que é ser um ator ativo do desenvolvimento económico pela geração de conhecimento científico, a inovação tecnológica e o desenvolvimento económico e, conseqüente, inovação.

O modelo da Hélice Tríplice expressa uma nova configuração de forças institucionais emergentes nos sistemas de inovação (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998) em que a Universidade empreendedora surge enquanto impulsionadora das relações, crescentemente interligadas, entre as Empresas (setor produtivo de bens e serviços) e o Governo (setor regulador e fomentador da atividade económica) (Etzkowitz, 2010).

Trata-se de um modelo de inovação em espiral que considera as múltiplas relações recíprocas que ocorrem durante os diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento. A empresa é considerada como o ponto fulcral; o governo surge como a fonte de relações contratuais que garantem interações estáveis e possibilidades de permuta e a universidade como a fonte de novos conhecimentos e tecnologias e o referencial gerador das economias baseada no conhecimento (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Noveli e Segatto (2012)

Figura 1 – Modelo de Hélice Tríplice

A interação Universidade-Empresa contempla para além das simples trocas, uma dinâmica de transferência e transformação de produtos e serviços que visam o crescimento do conhecimento de ambos os intervenientes e no contexto económico atual, assume um protagonismo cada vez maior (Segatto & Sbragia, 2002). As universidades procuram afirmar o seu papel na sociedade e as empresas, visando permanecer competitivas no mercado, buscam novas propostas de competitividade. Para o sucesso da interação nesse interface entre Universidade-Empresa, num contexto de uma articulação adequada, é fundamental a valorização da interdisciplinaridade (Marcovitch, 1999; Fischmann & Cunha, 2003; Gomes & Pereira, 2015).

O modelo de interação universidade-empresa-governo passou ao longo do tempo por evoluções, sendo que uma delas, visando incorporar o conceito de sustentabilidade, e foi designado de *Triple Helix Twins* ou Hélice Tríplice Gêmea (Senhoras, 2008). Nesse modelo a inovação envolve mudanças no ambiente físico e social e, inevitavelmente, levanta questões relacionadas à sustentabilidade e ao interesse público (Etzkowitz & Zhou, 2006). Surge a necessidade de se repensar os processos de produção para incorporar os requisitos sociais e ambientais, enquanto estímulo à criatividade e à inovação. Assim teríamos a HT tradicional (universidade-empresa-governo) e a Hélice Tríplice Gêmea ou sustentável (universidade-público-governo) que se

complementariam. Em vez de adicionar uma quarta hélice, Etzkowitz e Zhou (2006) propõem a interseção de dois conjuntos de Hélices Tríplices complementares: Universidade – Empresa – Governo e Governo –Universidade – Público.

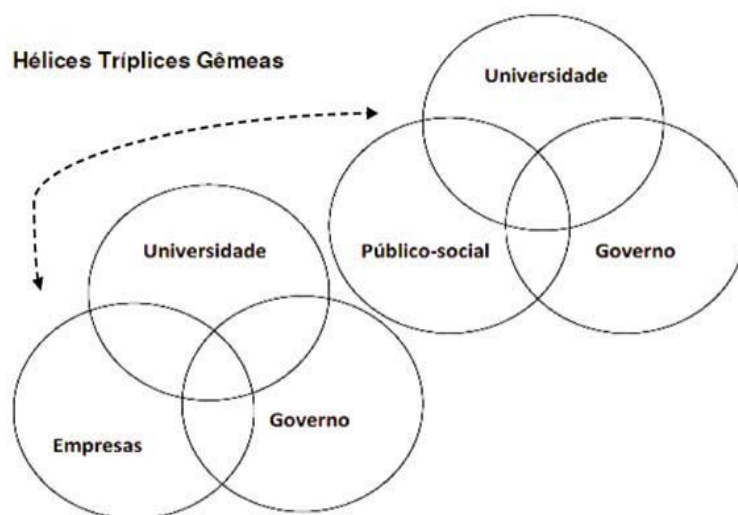
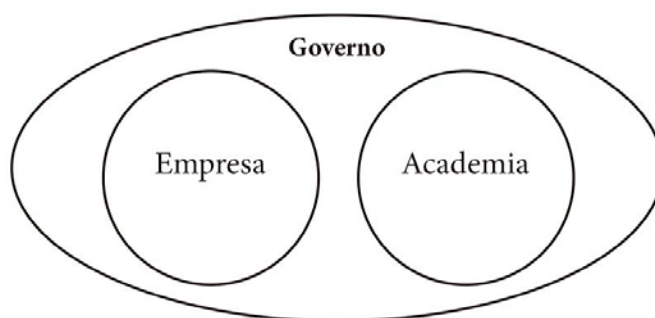


Figura 2 – Modelo de hélices tríplices gêmeas

A evolução dos sistemas de inovação levou a diferentes configurações das relações entre as Universidades, a empresa e o Estado.

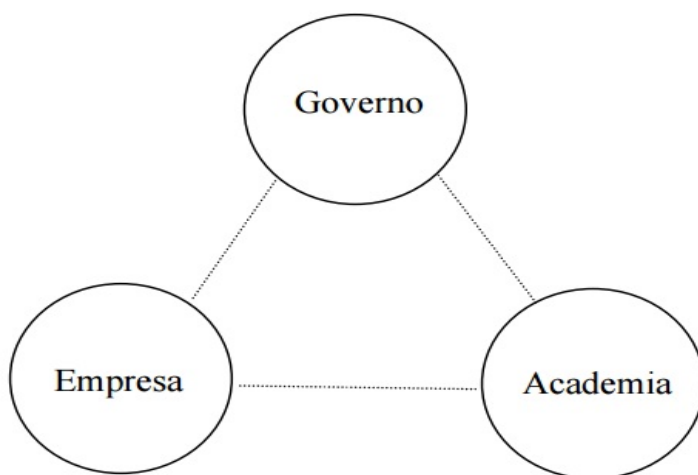
No modelo Hélice Triplíce 1 (HT1), o governo engloba a universidade e a empresa, direcionando a relação entre elas. Este modelo estático de relação entre Universidade - Empresa e Governo, foi largamente utilizado por países socialistas do Leste Europeu e na antiga União Soviética (Figura 3) (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Noveli & Segatto, 2012).



Fonte: Adaptado de Noveli e Segatto (2012)

Figura 3 – Modelo estático da relação UEG

O segundo modelo, a HT2 (Triple Helix 2), a Universidade - Empresa e Governo, estão diferenciadas e separadas por fronteiras, apresentando um distanciamento entre a universidade, a empresa e o governo. Configura-se como um modelo *laissez-faire*, em que as instituições apresentam-se com bordas bem definidas e sem interação. De certa forma, as pás da hélice produzem um movimento no desenvolvimento econômico e social, mas atuam isoladamente (ex. Suécia e Estados Unidos da América em oposição à nova missão empreendedora da Universidade) (Noveli & Segatto, 2012).



Fonte: Adaptado de Noveli e Segatto (2012).

Figura 4 – Modelo LAISSEZ - FAIRE

O terceiro modelo (HT3) (Figura 4) é o que até o momento vem sendo utilizado com mais ênfase para explicar a mudança paradigmática da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. A interação entre as três pás se realiza de forma efetiva, promovendo uma infra-estrutura de conhecimento que alicerça o desenvolvimento das regiões. As relações que se processam neste modelo permitem que as instituições possam também exercer o papel da outra, produzindo organizações híbridas que emergem das interfaces (Noveli & Segatto, 2012).

O objetivo é desenvolver um ambiente propício à inovação, envolvendo empresas surgidas de spin-off acadêmico, iniciativas trilaterais de desenvolvimento econômico e social, alianças estratégicas entre empresas (de pequena e grande dimensão, operando em diferentes áreas e com diferentes níveis de tecnologia), laboratórios de pesquisa (acadêmicos e governamentais) atuando em conjunto, etc.

O terceiro modelo (HT3) possibilita relevar o espaço da Universidade transformada de uma instituição centrada basicamente no ensino, em uma instituição que combina seus recursos e potenciais na área de pesquisa com uma nova missão, voltada ao desenvolvimento econômico e social da sociedade onde atua, estimulando o surgimento de ambientes de inovação e disseminando uma cultura empreendedora. O papel do governo passa a ser o de articular e estimular estas parcerias e não procura mais controlar as relações. No espaço de inter-relações entre os três atores surge um ambiente de rede trilateral e de organizações híbridas.

Atendendo ao Modelo da Tripla Hélice, existem quatro processos relacionados com as mudanças na produção, troca e uso do conhecimento:

- Transformações internas em cada hélice, envolvendo a cooperação entre empresas concorrentes, a incorporação do desenvolvimento econômico e social como missão da Universidade sob o papel articulador do Governo;
- Influência de cada ator nas ações dos demais de que é exemplo a legislação governamental na área da propriedade intelectual e a transferência de tecnologia e inovação;
- Desenvolvimento de novas formas de relacionamento entre os atores, redes de cooperação, alianças estratégicas e outras maneiras de cooperar que estimulem a criatividade e a coesão regional, bem como criação de ambientes de inovação, tais como Parques Científicos e Tecnológicos e Incubadoras de empresas;
- Repetição das ações realizada no âmbito das redes de relação inter institucionais que representam a academia, as empresas e os governos, ampliando indefinidamente suas ações junto à sociedade (Etzkowitz & Leysdorf: 1997).

O modelo de Hélice Tríplice revitalizou a ideia da Universidade empreendedora enquanto um ambiente favorável à inovação, não só pela concentração de conhecimento e de capital intelectual e pela permanente articulação com outras esferas institucionais, especialmente indústria e governo e em negociação com o mercado, mas também porque o conhecimento gerado na universidade, deixou de ser encarado apenas como um bem público e passou a ser ser encarado enquanto um valor econômico e social, onde os professores e estudantes se constituem enquanto potenciais empreendedores (Senhoras, 2008).

2.4 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

As últimas décadas envolveram profundas mudanças na Universidade, que por intermédio da ampliação das suas interações com empresas e governo, procurou fomentar no seu interior ambientes de inovação, de modo a atender às demandas da sociedade (Senhoras, 2014).

A Universidade em nossa época, atende a novos desafios num cenário de mutações aceleradas (Etzkomitz, 2003; Etzkowitz & Zhou, 2006; Audy & Spolidoro, 2008), tendo como objetivos:

- Estruturar modelos pedagógicos inovadores que permitam ao estudante, em um contexto globalizado, resolver problemas complexos, permanecendo receptivo a mudanças num ambiente de aprendizagem ao longo da vida, se assumindo e atuando enquanto empreendedor;
- Promover uma matriz curricular que oportunize a empregabilidade dos egressos, em uma economia globalizada caracterizada por ser intensiva em conhecimento, considerando os currículos ocultos que nela circulam;
- Assegurar a formação superior à maioria da população ao longo de toda a vida;
- Contribuir para o desenvolvimento do meio social e econômico em que está inserida, por intermédio da investigação, do ensino e da prestação de serviços, sem esquecer a dimensão cultural (Clark, 2006; Santos, 2014);
- Refletir sobre as finalidades do conhecimento que produz e reproduz, num processo progressivo de superação da visão segmentada, no qual ganhe uma dimensão de totalidade, contextualização e complexidade (Santos, 2014).

Nesse processo, a universidade como um todo, para além de suas atividades de ensino, pesquisa ou extensão, estará favorecendo a criação e o fortalecimento de comunidades críticas que questionem as formas de saber, fazer, conviver, ser e participar, buscando promover a descoberta/ampliação de caminhos inéditos e viáveis (Santos, 2014). A partir desse contexto neste subcapítulo vão ser apresentadas as características que a Universidade empreendedora deve assumir para atender ao seu papel no âmbito do desenvolvimento econômico e social da sociedade em que se insere. São também descritos modelos teóricos desenvolvidos visando possibilitar a compreensão dos processos de funcionamento das IES empreendedoras.

2.4.1 Características essenciais à Universidade empreendedora

A resposta das Instituições de Educação Superior aos desafios da sociedade contempla o desenvolvimento do modelo da universidade empreendedora, pelo qual o desenvolvimento social e econômico é considerado como elemento integrante da missão da instituição de educação superior (Etzkowitz, 2003; Audy & Ferreira, 2014).

A universidade empreendedora tem de ser criativa alterando a sua estrutura em resultado das demandas internas e externas que lhe são levantadas; trabalha em conjunto com a sociedade local; assumindo riscos na procura incessantemente da qualidade.

Para atingir tal desiderato, a Universidade empreendedora deverá trabalhar no âmbito de cinco dimensões:

- Professores de elevada competência académica, espírito empreendedor e consciência da premência de reforma da universidade;
- Administração capaz de identificar o caminho do sucesso e estruturar metas, objetivos e estratégias para as alcançar, subsidiadas em diálogo e na valorização de ideias e sugestões;
- Cultura empreendedora traspassando a universidade, pelo que é necessário promover nos membros da comunidade académica a capacidade empreendedora em nível pessoal, mas também a aptidão para se projetarem profissionalmente nas organizações, por intermédio da educação para o empreendedorismo e da educação em empreendedorismo (Gibb, 2005; 2012). A proposta de trabalhar a educação para o empreendedorismo na Universidade deve integrar algumas referências básicas: trabalhar a interdisciplinaridade; subsidiar as condições para a transformação das intensões em performances; envolver a comunidade académica; assumir caráter permanente e ofertar uma diversificada gama de experiências com o envolvimento de profissionais de várias origens profissionais da própria universidade e do exterior. envolver sistemas de incentivos e recompensas (Clark, 2004; Gibb, 2005, 2012; Napolitano & Riviezzo, 2008);
- Articulação entre a universidade e a sociedade por intermédio de unidades de suporte à mudança, tais como institutos de pesquisa e desenvolvimento, agência

de promoção da inovação e de transferência de tecnológica, incubadoras de empresas e parques científicos e tecnológicos;

- Diversificada sustentabilidade financeira oriunda de contrapartidas de projetos cooperativos, direitos autorais de produtos e resultados de empresas em que a universidade tenha participação (Clark, 2006; Aranha & Garcia, 2014).

Etzkowitz (2003) apresenta como elementos chave da universidade empreendedora:

- A organização de grupos de pesquisa e a criação de uma base de pesquisa com potencial comercial;
- O desenvolvimento de mecanismos organizacionais capazes de transpor a pesquisa para fora da universidade como propriedade intelectual protegida e capacidade de organizar empresas dentro da universidade;
- A integração de elementos da academia e da empresa em novos formatos, como os centros de pesquisa universidade-empresa;
- A atuação no desenvolvimento econômico e social regional.

Na literatura sobre universidade empreendedora é possível encontrar várias propostas de conceituação (Quadro 2).

Quadro 2 – Conceituação de Instituição de Educação Superior empreendedora

Autor (ano)	Conceitualização
Chrisman, Hynes e Fraser (1995)	Envolve a criação de novos empreendimentos por professores universitários, técnicos ou estudantes.
Ropke, J. (1998)	A universidade empreendedora pode significar três coisas: 1. A universidade como uma organização, se torna empreendedora; 2. Os membros da universidade – corpo docente, discente e funcionários – se tornam, de alguma maneira, empreendedores; e 3. A interação entre universidade e meio ambiente, a ligação estrutural entre universidade e região, segue padrões empreendedores. Todos os três aspectos são condições necessárias e suficientes para tornar uma universidade empreendedora.
Clark (1998; 2000)	A universidade empreendedora tem a habilidade de gerar uma direção estratégica focada, tanto na formulação de metas acadêmicas, quanto em transformar o conhecimento produzido dentro da universidade em utilidades econômicas e sociais.
Subotzky (1999)	A Instituição de Educação Superior Empreendedora é caracterizada pelo estreitamento de parcerias Instituição de Educação Superior-empresa, por uma maior responsabilidade de acesso a fontes externas de financiamento, e por um “ <i>ethos</i> ” empresarial na governança, liderança e planejamento institucional.
Kirby (2002)	Instituições de Educação Superior empreendedoras têm a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder aos desafios.
Jacob, Lundqvist e Hellsmark (2003)	Uma Instituição de Educação Superior Empreendedora é baseada tanto na comercialização (de cursos de Educação Superior, serviços de consultoria e atividades de extensão) como na “comoditização” (patentes, licenciamento ou <i>star-ups</i> de propriedade de estudantes).
Etzkowitz (2003a)	A universidade empreendedora combina a terceira missão de desenvolvimento econômico e social com ensino e pesquisa.
Cano e Pulido (2007)	É uma Instituição de Educação Superior que tem a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe, assumir riscos e responder aos desafios, e que procura trabalhar uma mudança substancial no caráter organizacional para se chegar a um futuro promissor.
OECD (2012)	É uma organização que faz inovação ao longo de suas pesquisas, o intercâmbio de conhecimento, ensino e aprendizagem, governança e relações externas.

Fonte: Adaptado de Cano e Pulido(2007) e Guaranys (2006)

De uma maneira geral, com base nos conceitos anteriores, podemos afirmar que a definição de Universidade Empreendedora contempla a constatação de que a

Universidade é um ambiente propício à inovação, que pode ser transferida para a sociedade.

Considerando esse processo de mudança, Clark (2003) aponta cinco fatores críticos para os quais é fundamental a universidade encontrar uma resposta:

- Criação de estruturas e mecanismos institucionais que permitam atender satisfatoriamente às novas demandas;
- Ampliação das fontes de financiamento versando a sustentabilidade da pesquisa e da Universidade;
- Desenvolvimento de uma cultura empreendedora integrada envolvendo a sensibilização dos departamentos da Universidade e de todos os seus colaboradores para a aceitação do processo de transformação.
- Definição de uma direção forte e clara do caminho a seguir, aceita pela administração central e pelos diversos departamentos acadêmicos (Clark, 1998). Esse processo poderá ser potencializado se envolver a manifestação da autonomia em todos os níveis organizacionais, fundamentada em valores compartilhados de promoção e vivência do empreendedorismo (Clark, 1998; Moses, 2005).

Para atuar nesse de mercado, a universidade empreendedora deverá procurar de forma proativa: analisar as mudanças no seu contexto específico de atuação; identificar alterações de comportamento do seu público-alvo quer sejam estudantes do ensino médio, de graduação e de pós-graduação; identificar oportunidades em novos segmentos de mercado, por exemplo em educação continuada, educação corporativa, educação a distância; monitorar ativamente as ações da concorrência filtrando potenciais oportunidades e ameaças; conscientizar a comunidade acadêmica no sentido de que enquanto “agentes da mudança” apoiem o crescimento e o avanço organizacional envolvendo os ambientes interno e externo; promover nos seus profissionais uma postura orientada ao empreendedorismo e à inovação, reconfigurando a sua estrutura, alterando sistemas, processos e rotinas (Day & Schoemaker, 2006), lhe conferindo a agilidade e a flexibilidade necessárias ao desempenho desejado.

2.4.2 Estrutura da Universidade Empreendedora

A incorporação da pesquisa científica no âmbito das universidades ocorreu há sensivelmente um século. A ideia da universidade empreendedora partilhando os resultados de suas pesquisas com a sociedade, é ainda mais contemporâneo (Stankiewicz, 1986).

Nesse contexto, em que a Universidade procura atender adequadamente, em termos da pesquisa nela produzida aos desígnios da sociedade, levanta-se a questão sobre qual será a mais adequada estrutura organizacional e o melhor gerenciamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Gesteira & Barros, 2013).

A estrutura organizacional da universidade tem evoluído ao longo do tempo, em grande medida fruto dos conflitos internos que nela ocorreram resultantes, por exemplo, de dicotomias entre as disciplinas tradicionais versus as mais recentes áreas de conhecimento; as ciências naturais *versus* as ciências humanas; a educação de âmbito generalista versus a educação em áreas de especialidade; ensino versus pesquisa e educação em nível de graduação versus pós-graduação (Casado, Siluk & Zampieri, 2013).

Face a esse contexto de conflitos, a universidade procurou se adaptar e para tal trabalhou em três correntes principais: uma foi a que ocorreu quando ela se transforma em um centro de oferta de conhecimento, fornecendo à sociedade por séculos o produto ensino. A outra foi a que aconteceu quando a inclusão da pesquisa foi integrada como uma de suas funções básicas. Finalmente surgiu uma proposta híbrida que combina o ensino e a pesquisa em uma nova missão de construção de uma universidade empreendedora que apresenta como características distintivas: estímulo à integração entre os departamentos; ganho em efetividade pela tentativa de progressivamente ampliar a integração entre educação, pesquisa, extensão, para além da produção e transferência de tecnologia (Stankiewicz, 1986; Leite, Dama & Griebeler, 2013).

A estrutura organizacional deve apontar para:

- Conceito de missão e critérios de desempenho claros em toda a organização;
- Corpo diretivo forte e relações colegiais clara;

- Combinação clara dos valores tradicionais com os valores empreendedores;
- Financiamento diversificado, envolvendo para além de fundos próprios, fundos públicos e privados;
- Autodirecionamento e autoconfiança se utilizando da colegialidade enquanto elemento essencial da sua atividade
- Organização e gestão assentes em princípios de eficiência e eficácia, com estruturas profissionalizadas;
- Desenvolvimento de parcerias interinstitucionais;
- Desenvolvimento de unidades periféricas fora das unidades tradicionais visando desenvolvimento de oportunidades de mercado em termos de captação de recursos e encorajamento de formas diferentes de trabalhar (OECD, 2003; Mano & Marques, 2012).

A política interna na universidade empreendedora deve ser direcionada para o estabelecer de sólidas ligações com a sociedade em que se insere, expondo os resultados de suas pesquisas; se posicionando face ao mercado; monitorando as tendências científicas, tecnológicas e empresariais; explorando as oportunidades mais vantajosas e se posicionando em nichos de mercado promissores e/ou proveitosos (Domingues, 2012).

2.4.3 Produtividade *versus* Qualidade na Universidade Empreendedora

A universidade empreendedora tem associada a produtividade, considerada usualmente como a qualidade ou o valor produzido (total de recursos financeiros arrecadados com os seus produtos e serviços) a dividir pelo valor consumido (total de custos diretos e indiretos) (Campos, 1992).

Analisando este cociente, sob o ponto de vista da universidade empreendedora, verifica-se que produtividade aumenta em função do incremento da qualidade ou valor produzido (relacionado à qualidade que os seus clientes reconhecem à sua pesquisa e produção científica; sua produção/transferência de tecnologia; seus serviços de extensão e qualidade de seu ensino) e/ou pela diminuição do valor consumido (total de meios alocados na manutenção e melhoria do uso das instalações físicas e dos recursos

humanos da Universidade, bem como de como ela, em seus processos internos, reduz os desperdícios, quer sejam de tempo ou de materiais) (Campos, 1992).

O status da universidade aumentará em função do incremento da sua produtividade e correspondente reconhecimento da sua competência/qualidade e do seu potencial de negociação para atrair estudantes e professores em um número mais elevado e com um melhor perfil e conseguir recursos financeiros de fontes externas (entidades públicas/privadas/não-governamentais dispostas a investir ou pagar pelos seus produtos e serviços ou a assinar contratos de pesquisa e consultorias) e até a possibilidade de cobrar mensalidades mais elevadas (Rodrigues & Tontini, 2000; Santos, 2014).

A diminuição do valor consumido, depende de quão bem a universidade utiliza suas instalações e seus recursos humanos e de quanto ela otimiza seus processos internos de tempo e materiais (Tontini & Domingues, 1996; Tontini & Esteves, 199; Santos, 2014).

É necessário que a produtividade seja internalizada em todos os níveis da comunidade acadêmica de uma universidade empreendedora (Leite *et al.*, 2013; Gomes & Pereira, 2015).

2.4.4 Modelos de Universidade Empreendedora

As tensões geradas pelo entrelaçar cada vez mais estreito entre os objetivos da investigação na Universidade e nas empresas, ocasiona um debate sobre o papel que a academia deve desempenhar na produção de conhecimento.

Os fundamentos ideológicos da universidade são abalados com o surgimento no seu cerne de um paradigma empresarial.

A universidade empreendedora para se adaptar às novas demandas sociais e econômicas, evoca longe de sua principal missão e de seus valores e comportamentos tradicionais, o surgimento de um modelo de articulação empresarial.

Vários modelos foram desenvolvidos ao longo do tempo procurando explicar o papel da Universidade empreendedora na produção do conhecimento.

2.4.4.1 A Universidade Empreendedora de Clark

A Universidade Empreendedora é apresentado por Clark (2003) como uma instituição ativa que realiza permanentes atualizações na sua estrutura de maneira a atender às exigências internas e externas. O autor revelou cinco elementos comuns que identificam o percurso de transição da universidade para a Universidade Empreendedora:

- Diversificação das fontes de receita visando a sustentabilidade da universidade;
- Definição determinada e clara do caminho a seguir e sua aceitação quer pela administração central, quer pelos departamentos acadêmicos;
- Promoção de um ambiente de desenvolvimento contemplando a universidade e entidades externas, com a definição de estruturas de apoio adequadas para as novas demandas;
- Motivação da comunidade acadêmica para que possa proativamente assumir uma postura empreendedora, capaz de assumir riscos, reconhecendo a importância da atualização permanente e da procura de soluções diferenciadas para os problemas.

2.4.4.2 Universidade Empreendedora de Etzkowitz

A universidade empreendedora atendendo à proposta de Etzkowitz (2002), tem por intensão o desenvolvimento econômico e social do meio em que se insere, contemplando cinco princípios:

- Princípio da capitalização que estimula o desenvolvimento econômico e social pela transformação do conhecimento inovador em matéria prima;
- Princípio da interdependência que define os novos formatos e modelos de interação da universidade com as empresas e governo, de modo a facilitar a inovação em todos os aspectos envolvidos dessa relação.
- Princípio da independência relativa da universidade empreendedora em relação a outras empresas inseridas na sociedade e ao governo, assumindo decisões, missão, objetivos e governança próprias.

- Princípio da hibridização que associa aos modelos de organizações híbridas que emergem, procurando soluções para as tensões, oriundas das estreitas relações entre a universidade, o emprego e o empresariado (Etzkowitz, 2001, 2004).
- Princípio da reflexividade que envolve todos os participantes no gerenciamento da ação da universidade.

2.4.4.3 A Universidade Empreendedora de Kirby

A universidade empreendedora proposta por Kirby (2006) é norteada pela execução de oito ações estratégicas contemplando:

- Ação de comprometimento estratégico da universidade no sentido de implementar um modelo de organização empreendedora;
- Ação estratégica de incorporação de atividades que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis da universidade;
- Ação estratégica de implementação envolvendo a elaboração do plano de ação e seu monitoramento em todos os níveis das pessoas envolvidas na universidade ;
- Ação estratégica de comunicação pelas qual desenvolve atividades de publicação e disseminação do empreendedorismo;
- Ação estratégica de encorajamento e suporte ao empreendedorismo, contemplando a oferta pela universidade de recursos materiais e infra-estrutura de apoio (laboratórios de empreendedorismo e incubação, parques de ciência e tecnologia, ambientes de captação de capital);
- Ação estratégica de reconhecimento e premiação prevendo a existência de programas e projetos que estimulem a promoção de carreira, a evolução de remuneração e a equidade;
- Ação estratégica de organização de atividades de pesquisa interdisciplinar e implantação de centro de empreendedorismo multidisciplinar, parcerias educacionais e outros mecanismos trabalho conjunto;
- A ação estratégica de promoção de competições empreendedoras entre as quais se destacam plano de negócios e estudos de casos.

2.4.4.4 A Universidade Empreendedora de Rothaermel e Thursby

A proposta de universidade empreendedora, apresentada por Rothaermel e Thursby (2007) é apoiada em quatro campos de estudos:

- Universidade de pesquisa empreendedora envolvendo doze aspectos. Dez devem ser observados e executados dentro da organização e são vinculados ao sistema de incentivo; status; localização; cultura; motivação para a atuação na universidade; agentes intermediários; políticas; experiências; definição de papéis e identidade; experiência e tecnologia. Os outros dois aspectos, envolvem fatores externos, de um lado, as condições da empresa e de outro as políticas governamentais.
- Escritórios de transferência tecnológica envolvendo a sua produtividade e contemplando oito aspectos: tecnologia; métodos; sistemas; estrutura; faculdade; pessoal do staff; sistema universitário e fatores ambientais.
- Novas empresas contemplando as equipe de trabalho do novo negócio, os investidores, as redes de relacionamento e a localização geográfica.
- Contexto ambiental incluindo as redes de inovação, parque de ciência e tecnologia, incubadoras.

Quadro 3 - Palavras-chave referentes a Modelos de Universidade Empreendedora

Clark (1998; 2004)	Etzkowitz (1998; 2004)	Kirby (2006)	Rothaermel e Thursby (2007)
Núcleo central comprometido		Compromisso	Pesquisa empreendedora
Forte inserção no entorno	Capitalização	Incorporação	Produtividade da
Diversificação das fontes de receita	Interdependência	Encorajamento e suporte	transferência tecnológica
Coração acadêmico estimulado	Independência	Implementação	Criação de novas
Cultura empreendedora	Hibridização	Comunicação	empresas
	Reflexividade	Reconhecimento e recompensa	Contexto ambiental
		Organização	incluindo redes de
		Promoção	inovação

Fonte: Adaptado de Etzkowitz (2004), Clark (1998), Kirby (2006) e Rothaermel e Thursby (2007).

2.4.5 Âmbito de atuação da Universidade Empreendedora no Brasil

A educação superior no Brasil caracteriza-se por forte intensos movimentos competitivos entre instituições, modificações na legislação e mudanças no comportamento dos estudantes.

A procura de uma participação mais efetiva no processo de inovação tecnológica do país e a busca de um maior retorno à sociedade dos recursos públicos investidos em pesquisa e desenvolvimento, tem levado as universidades brasileiras a implementar estratégias de gestão que fomentem a sua relação com o setor empresarial.

Entendidas como o fulcro do sistema de inovação, têm vindo a ser criadas no Brasil estruturas de desenvolvimento das relações entre empresa e ciência, envolvendo a gestão da transferência do conhecimento. Seu processo de criação tem acontecido mais em resultado das instituições do que em resultado de estímulo governamental e suas atividades têm sido associadas à otimização da gestão das atividades de interação entre a universidade e a empresa, apresentando uma grande diversidade ligada ao contexto regional em que a universidade se encontra inserida.

Historicamente acontece no Brasil uma separação entre os investimentos em ciência e tecnologia e a demanda por inovação. Ocorre uma concentração de investimentos públicos na área da ciência e reduzido investimento do setor privado em desenvolvimento tecnológico (Chiarello, 2000). Esse hiato numa ligação mais efetiva entre ciência e produção tem suas origens no processo de industrialização do país, que foi baseado na substituição de importações, visando otimizar a entrada de tecnologias oriundas do exterior (Zawislak, 1996).

Este comportamento histórico tem gerado um paradoxo do ponto de vista de produção científica, os avanços do Brasil tem sido significativos, mas isto não têm sido traduzidos em desenvolvimento tecnológico do país, o que se reflete no baixo desempenho no que se refere ao depósito de patentes.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística brasileiro realizou em 2011 a mais recente Pesquisa Industrial Inovação Tecnológica (PINTEC, 2011) com dados publicados.

Nas empresas é possível também reconhecer a falta de uma cultura de inovação, mostrando os dados que a maior parte delas, não considerando o seu tamanho, refere como fonte de informação interna prioritária, outros departamentos que não o responsável pela pesquisa e desenvolvimento. No que se refere a fontes de informação externa são referidos clientes, fornecedores e feiras e exposições.

Considerando as prioridades referidas pelas empresas, foram apontadas como os menos importantes, pormenores como a propriedade intelectual, presença de pesquisadores nas empresas, parcerias com outras empresas do ramo e com universidades e institutos de pesquisa. Em contrapartida a atualização das instalações (máquinas e equipamentos), inovação em produtos e capacitação de recursos humanos foram considerados os mais importantes.

Dessa forma, a relevância se desloca não no sentido de alocar recursos humanos para gerar conhecimento, mas de incorporar a inovação feita por outro e se adequar às suas necessidades usando informações veiculadas por fornecedores.

No que se refere a parcerias, apesar de 50% das empresas referirem que a inovação é importante para seu negócio, menos de 20% de empresas afirmaram ter parcerias significativas com universidades e menos de 10% consideram as universidades fontes importantes de informação para seu desenvolvimento tecnológico.

Os principais parceiros em estratégias de inovação, apontados pelas empresas, são seus clientes e seus fornecedores de equipamentos, insumos, componentes ou *softwares* (Bragança, 2001).

Atualmente, se registra a busca pelas empresas no Brasil de certificação para seus processos e produtos e a demanda por serviços técnicos especializados nessa área é crescente. Isto se constitui numa oportunidade para universidades e, ao mesmo tempo, num desafio para a gestão universitária.

Paralelamente a este processo o Governo Brasileiro tem colocado em prática algumas medidas, visando promover as relações entre universidades e empresas, tais como legislações específicas que concedem benefícios fiscais a empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento, em cooperação com universidades e centros de pesquisa.

As legislações de propriedade intelectual foram atualizadas. A Lei de Inovação Tecnológica veio atender às demandas de setores envolvidos no desenvolvimento da inovação tecnológica.

Políticas de estímulo à inovação tecnológica, principalmente por meio de programas de financiamento da pesquisa e diretrizes foram estabelecidas na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. Os Fundos Setoriais se constituem também num importante mecanismo de estímulo à inovação, sendo responsáveis por projetos que procuram substituir tecnologias que ainda são importadas (Audy, 2006).

2.5 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: GERAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

O objetivo primordial da universidade, quando de suas origens na Idade Média, era a transferência do conhecimento entre os professores e os estudantes (Bricall, 2000). No contexto da sociedade do conhecimento, a universidade surge como motor de desenvolvimento e inovação, atendendo ao repto da economia moderna.

Para a universidade criar um elevado valor agregado, no cumprimento da sua missão e concretizar a sua vertente empreendedora, terá de no panorama competitivo da atualidade, assumir a sua a função de gerar e transferir o conhecimento, bem como a de transferir tecnologia para a sociedade em que se insere (Rodrigues & Tontini, 2000; Campos, 2012; Sirén, Kohtamaki & Kuckertz, 2012; Kuckertz, 2013).

A compreensão do contexto vivenciado pela Universidade no que se refere à efetiva difusão de conhecimento e de tecnologia para a sociedade é tema deste subcapítulo, em que se propõe também o entendimento dos conceitos de transferência de conhecimento e transferência de tecnologia e uma reflexão sobre relação entre os canais de transferência da Universidade e o desempenho inovativo das empresas.

2.5.1 Os Conceitos de Transferência de Conhecimento *versus* Transferência de Tecnologia

A capacidade de geração de conhecimento e a efetividade de transferência de tecnologia são fatores essenciais do valor agregado dos produtos e serviços de uma universidade empreendedora. Se tornam base para o desenvolvimento econômico e social e, assim, de um papel aprimorado da universidade na sociedade (Geuna & Muscio, 2009).

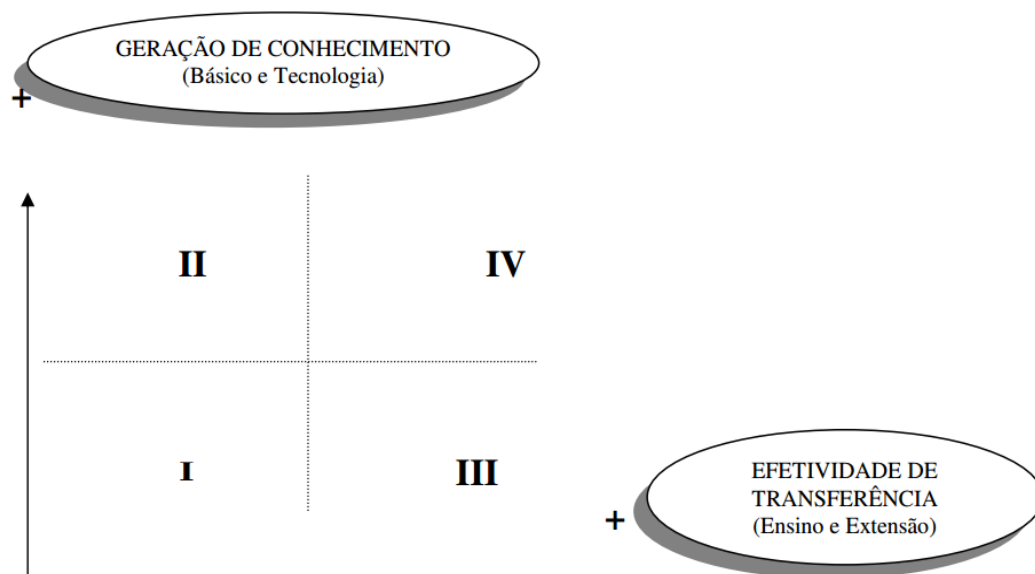
Esse contexto em que a instituição de educação superior, se destaca enquanto geradora de conhecimento e de tecnologia, propicia o aparecimento de novas empresas que oferecem produtos e serviços à comunidade (Lockett, Murray & Wright, 2003).

Professores e/ou estudantes se transformam em atores do processo pelo qual o conhecimento que congregam e pelo potencial para criarem produtos ou processos inovadores, que se revelam de fundamental importância no processo de transferência de tecnologia pela Universidade (Araújo, 2005).

O setor produtivo, por sua vez, tem o papel de assegurar que as inovações sejam transformadas em produto; já o governo, possui como missão a garantia de infraestrutura (Cunha & Neves, 2008).

Considerando capacidade de geração de novos conhecimentos e efetividade de transferência como elementos essenciais do valor agregado de produtos e serviços de uma universidade, poderemos de acordo com Rodrigues e Tontini (1997) arranjar as universidades segundo uma tipologia de qualidade ou valor agregado.

Na Figura 5 esses referenciais são distribuídos em eixos ortogonais, o que permite classificar as universidades em quatro tipos.



Fonte: Rodrigues & Tontini (1997).

Figura 5 – Tipologia Universitária por Qualidade ou Valor Agregado

No quadrante I estão as universidades que se focalizam no ensino de graduação, atribuindo pouca relevância à pesquisa, formação docente e com uso reduzido da tecnologia na transmissão de conhecimentos. Estas universidades centram-se na transmissão de conhecimentos consolidados o que considerando a velocidade do avanço científico e do conhecimento humano, motiva que essas universidades estejam permanentemente veiculando conhecimentos ultrapassados. Se arriscam a serem classificadas por seus consumidores diretos (estudantes) e indiretos (sociedade) como apresentando reduzido valor agregado e sofrerão a concorrência de universidades preparadas e equipadas adequadamente.

As universidades situadas no quadrante II apesar de apresentarem uma relação mais ajustada com a pesquisa (quadro de doutores e pesquisadores, laboratórios estruturados, a pesquisa é encarada como uma determinante essencial à sobrevivência), não trabalham com métodos atualizados de ensino e não detêm mecanismos eficazes de transferência para a sociedade da tecnologia e dos conhecimentos desenvolvidos por intermédio da pesquisa.

Apesar de apresentarem produção científica, as pesquisas são frequentemente dissociadas das necessidades da sociedade e de seus consumidores. Essas universidades

conseguirão se manter se conseguirem elevar os índices de aproveitamento de suas pesquisas e desse modo realizando contratos de pesquisa e ou desenvolvimento tecnológico com entidades privadas e ou públicas.

No quadrante III estão localizadas as universidades que apesar de se terem focalizado no ensino e dedicarem pouca atenção à pesquisa, apresentam meios atualizados de veiculação de conhecimentos e professores competentes. Focalizadas na educação superior em nível de graduação, o seu valor enquanto universidades de ensino é reconhecido e conseguem que os estudantes invistam em mensalidades elevadas, o que têm possibilitado, por exemplo, uma modernização de suas instalações e meios de ensino, bem como manter um quadro docente de qualidade em permanente atualização.

Este modelo de universidade evidencia esgotamento, sobretudo em virtude da célere evolução do conhecimento obrigar à formação permanente de professores o que só pode ser conseguido em plenitude por intermédio da pesquisa e de uma relação próxima com as empresas e a sociedade que permita não só dominar os conceitos, metodologias e conhecimentos, mas também manifestando vivência prática das temáticas abordadas por intermédio da pesquisa.

No quadrante IV estão localizadas as universidades mais avançadas no que se refere à geração e difusão de conhecimento, revelando uma relação estreita entre pesquisa e ensino e uma substancial eficiência na transmissão dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos por intermédio da pesquisas para a sociedade. As pesquisas realizadas por estas universidades são direcionadas às necessidades dos seus clientes e apresentam um valor agregado elevado, com reflexos no volume do financiamento para pesquisa conseguidos com seus consumidores (Barro, 2015).

A transferência de conhecimento e tecnologia pela Universidade, vem adquirindo importância estratégica para as sociedade, em virtude de fomentar os recursos para estimular a pesquisa e a inovação nas empresas e instituições de educação superior e o desenvolvimento econômico para os governos (Muscio, 2010).

2.5.1.1 Mecanismos de transferência de tecnologia

Cresce a importância da compreensão do processo de transferência de tecnologia pela universidade e que lhe permite inovar e obter vantagens competitivas no mercado (Gomes & Lopes, 2015).

A transferência de tecnologia pode ser associada ao processo de transição do conhecimento científico ou tecnológico gerado pela universidade a uma instituições de investigação e desenvolvimento ou empresa, que demonstra interesse em conseguir o direito de utilizar esse conhecimento, objetivando a sua comercialização o seu desenvolvimento posterior (Cezar, 2012).

A transferência de tecnologia pode também ser apresentada como o processo pelo qual uma tecnologia já existente é usada em uma outra utilização ou por um novo utilizador (Peters, 2000).

O sucesso da transferência de tecnologia entre universidade e uma instituições de investigação e desenvolvimento ou empresa, depende, fundamentalmente, de três fatores: (1) do alto nível de compromisso dos colaboradores da universidade em promover a interação; (2) do incremento de redes entre pesquisadores e empresários; e, (3) da seleção e capacitação de colaboradores capazes de intermediar as relações (Waissbluth & Solleiro, 1989).

A eficiência da transferência de tecnologia entre a universidade e a empresa reflete, fatores ambientais, fatores institucionais e práticas organizacionais na gestão universitária. Entre os fatores organizacionais se destacam: o marco legal envolvendo as políticas e os referenciais institucionais, a missão, as formas de governo e direção e a gestão financeira; a gestão organizacional envolve os fatores contemplados no processo de gestão de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e os recursos humanos envolvendo as especificidades ligados às dinâmicas de transferência de tecnologia (Siegel *et al.*, 2003; Santos, Toledo & Lotufo, 2009; Gomes & Lopes, 2015).

Constituem obstáculos à transferência de tecnologia: a tecnologia necessária para o atendimento aos objetivos; a infraestrutura atribuída à pesquisa; o tempo disponível; o comprometimento dos envolvidos; a segurança e privacidade; os mecanismos de

intermediação; a envolvente legislativa do processo; a capacidade dos envolvidos para gerir e trabalhar com projetos; o relacionamento da Universidade com as empresas; os recursos financeiros (Gomes & Lopes, 2015).

2.5.1.2 Mecanismos de transferência de conhecimento

Na Sociedade do conhecimento a transferência de conhecimento ganhou particular relevo em consequência da sua associação à inovação e competitividade das empresas (Castro, Guimarães & Diniz, 2013)

A transferência de conhecimento pode ser entendida como o conjunto de atividades de transmissão e disseminação, de uma organização, para outra, que assume a responsabilidade de sua conversão em resultados económicos (União Europeia, 2007).

A proximidade e confiança do relacionamento entre as partes, tem uma influência direta positiva na motivação da Universidade para melhorar a eficiência do processo de transferência do conhecimento (Pérez-Nordtvedt, Kedia, Datta & Rasheed, 2008), minimizando os possíveis ruídos e facilitando a sua exploração pela entidade receptora (Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008) e evitando o eventual inibir ou rotura do processo de transferência no início ou durante o processo (Castro *et al.*, 2013). A aproximação cultural entre a Universidade e a empresa, envolvendo a análise do grau de compatibilidade cultural em pormenores tais como: valores, regras e hábitos entre as organizações, facilita a comunicação entre os sujeitos das duas entidades (Easterby-Smith *et al.*, 2008; Castro *et al.*, 2013).

Existe uma relação direta entre a distância cultural entre as partes e o grau de transferência do conhecimento (Castro *et al.*, 2013).

O processo de transferência para o mercado do conhecimento da Universidade envolve diferentes protagonistas que atuam de maneira diversificada considerando quatro fases: investigação; proteção da propriedade intelectual (patentes, marcas ou design); transição e desenvolvimento de produtos e/ou processos.

O conceito de transferência de conhecimento contempla atendendo à OCDE (1996) quatro tipos de conhecimento distintos:

- Conhecimento sobre fatos (*Know what*) também chamado de informação;
- Conhecimento científico sobre os princípios e leis da natureza (*Know why*), contemplando o desenvolvimento tecnológico e inovações em produtos e processos empresariais;
- Competências para a realização de uma determinada tarefa ou para desempenhar uma atividade (*Know how*);
- Informação sobre os sujeitos detentores dos três tipos de conhecimento anteriores (*Know who*), se baseando nas relações sociais que possibilitam ter acesso a peritos em áreas específicas e ao uso eficiente do seu conhecimento.

Se reconhecem três principais mecanismos de transferência de conhecimento (Phan & Siegel, 2006):

1. Contratos de prestação de serviços

Os contratos de prestação de serviços incidem, normalmente, em diversas formas de capitalização de conhecimento, quer sejam o financiamento de projetos de investigação aplicada, desenvolvidos pela Universidade ou conjuntamente; a consultoria e o aconselhamento à empresa; a utilização de infra-estruturas e o acesso a recursos humanos qualificados (Bercovitz & Feldman, 2006; Vincent-Lacrin, 2006).

Estes contratos podem incluir outros ativos, como por exemplo, a atribuição de bolsas de doutorado ou cursos de formação para os funcionários da empresa realizados na Universidade (OEU, 2006).

2. Licenciamento

O acordo de licenciamento envolve normalmente um elevado grau de incerteza, pois depende da avaliação do valor comercial dos ativos intangíveis. É a maneira mais usada quando ocorre a transferência de conhecimento. As licenças são, direitos legais que possibilitam o uso de ativos intelectuais de propriedade da Universidade, envolvendo a autorização para o uso da tecnologia por intermédio do pagamento de uma licença (royalties) que pode ser exclusiva ou não e territorial ou não (Lockett *et al.*, 2003).

As licenças possibilitam benefícios para ambas as partes, facilitando uma expansão rápida da tecnologia desenvolvida e uma maior oportunidade para lucros, em menor tempo.

3. Criação de empresas de base acadêmica

A criação de empresas de base acadêmica definidas, de forma abrangente, como organizações criadas por indivíduos provenientes da comunidade científica ou estudantil ou que exploram o conhecimento desenvolvido na Universidade (Pirnay, Surlemont & Nlemvo, 2003).

Estas empresas, normalmente designadas como *startups*, *spin-outs* ou *spin-offs*, têm vindo a tornar-se o mecanismo favorito de Transferência de conhecimento com potencial comercial, sendo vistas como meios de transformar as economias locais. Existem diversas definições de empresas de base acadêmica: empresas criadas por Universidades ou pessoal pertencente à Universidade, empresas criadas para explorar uma licença de Propriedade empresarial da Universidade; empresas start-up que se juntaram a projetos de investigação na Universidade, e empresas criadas por estudantes ou post doc em torno de investigação conduzida nas Universidades.

Envolvidos no processo de transferência de conhecimento da Universidade para o mercado encontram-se o investigador, Gabinete de Transferência de Tecnologia e a empresa e empreendedor participante.

Quadro 4 – Actores centrais na transferência de conhecimento da Universidade para o Mercado

Actores	Ações	Motivo(s) primários	Motivo(s) secundários	Perspectiva
Investigador	Descoberta do novo conhecimento	Reconhecimento na comunidade científica; publicações; prémios, etc.	Ganho financeiro e desejo de angariação de financiamento (para estudantes graduados e equipamento laboratorial)	Científica
Gabinete de Transferência de Tecnologia	Trabalho com os membros da Universidade e empresas ou empreendedores, para estruturar acordos comerciais	Protecção e comercialização da propriedade industrial da Universidade	Facilitação da difusão tecnológica e angariação de financiamento para a investigação	Burocrática
Empresa/ Empreendedor	Comercialização de nova tecnologia	Ganho financeiro	Manutenção do controlo de tecnologias proprietárias	Orgânica/ empreendedora

Fonte: Adaptado de McAdam *et al.*, 2006: 452

2.5.1.3 Relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades e o desempenho inovativo das empresas

O governo brasileiro vem incentivando o desenvolvimento nas universidades de atividades empreendedoras e incentivando investimentos em inovação pelas empresas, favorecendo as condições para o desenvolvimento de projetos colaborativos, aparecimento de empresas *spin-offs* por professores e alunos e admissão de pessoas qualificadas para o exercício da pesquisa e exploração da propriedade intelectual (Andrade, 2014).

O estímulo à Universidade empreendedora surge também ligado a diversos fatores, entre os quais se destaca o saturamento do mercado trabalho na área acadêmica levando a necessidade dos jovens pesquisadores adotarem o caminho do empreendedorismo, criando as próprias empresas e também a exigência das empresas de um relacionamento mais próximo com a Universidade.

Os canais de transferência de conhecimento entre as universidades e as empresas podem ser classificados, em cinco categorias: atividades informais (publicações/relatórios, congressos/seminários, trocas informais de informação e consultorias); educação (pessoal graduado ou pós-graduado); cooperação em P&D (contrato de P&D e

consórcio de P&D); patentes e licenciamento e atividades empresariais (incubadoras, parques tecnológicos, *spin-offs*).

É possível encontrar uma positiva entre a natureza dos canais e a probabilidade da universidade transferir conhecimento e inovar, por meio da transferência de conhecimentos para a empresa (Castro, Teixeira & Lima, 2014).

Outras variáveis podem ser apresentadas, para perceber a transferência do conhecimento entre a universidade e a empresa, tais como: o tamanho da empresa (as maiores podem incorporar e gerar novas tecnologias de maneira mais rápida do que as concorrentes ; a intensidade de P&D realizado pela empresa em termos de sua receita sendo que de forma geral, o investimento em P&D possibilita que as firmas acompanhem as novas oportunidades surgidas a partir das ciências básicas geradas, por exemplo, nas universidades, e as transformem em inovações de produto e processo (Nelson & Winter, 1982; OECD, 1997). A P&D é considerada crucial para o crescimento da produtividade e competitividade internacional da firma (OECD, 2003). Assim, espera-se que quanto maior for o investimento em P&D, maior seja a probabilidade de inovação de produto e processo.

2.6 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA A PARTIR DOS REFERENCIAIS DA HEINOVATE

As instituições de educação superior estão sendo crescentemente julgados pela forma como contribuem para o crescimento econômico e social do meio em que estão inseridas, estimulando o nascimento de novas empresas e da inovação nas empresas existentes. Ser ou transformar-se em uma IES empreendedora é uma resposta a esse desafio.

Neste subcapítulo será apresentado a **HEInnovate** enquanto ferramenta de autoavaliação das IES no que diz respeito empreendedorismo.

A **HEInnovate** é uma ferramenta *online* lançada em 2013 pela Comissão Europeia, em conjunto com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Livremente acessível, a ferramenta permite que uma Instituição de Educação Superior realize o acompanhamento do grau de fomento ao empreendedorismo,

mediante a análise de sete domínios considerados essenciais para o desempenho e o desenvolvimento de instituições empreendedoras.

A HEInnovate funciona como um instrumento de aprendizagem e inspiração das instituições de educação superior pelo qual se propõem enfrentar os desafios com que se deparam na sociedade do conhecimento, pela avaliação de forma sistemática do processo de promoção do empreendedorismo, por intermédio da possibilidade de diagnosticar os pontos fortes e debilidades do trabalho efetuado; conceber estratégias para incentivar o processo e constatar a sua evolução ao longo do tempo; avaliar as parcerias com entidades externas e o fomento à criação de *start-ups*.

A ferramenta contempla a auto-avaliação baseada em sete fatores:

1. Liderança e governança

A liderança e governança devem fomentar a definição de diretrizes e estratégias organizacionais que promovam processos que levem a comunidade acadêmica a assumir o compromisso institucional de fomento ao empreendedorismo de forma integrada e conjunta, na vivência diária da IES.

2. Capacidade organizativa

O equacionar permanente da estrutura organizacional, deve procurar fomentar o empreendedorismo, removendo barreiras; identificando estratégias de financiamento em rede; promovendo a atração, desenvolvimento e retenção de talentos e o incentivo de trabalho conjunto entre os integrantes da comunidade acadêmica que estimule sinergias internas externas; promoção de incentivos e recompensas.

3. Ensino e aprendizagem

A oferta educacional no âmbito do ensino e aprendizagem dos estudantes e a formação profissional de docentes e técnico administrativos deve estimular e apoiar o fomento ao empreendedorismo, num processo com o acompanhamento permanentemente da pesquisa.

4. Caminhos para o empreendedorismo

A universidade deve oferecer à comunidade acadêmica as condições para o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo, considerando o fomento ao intra-empreendedorismo, a experimentação supervisionada do exercício do empreendedorismo e a existência de infra-estrutura para a incubação.

5. Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial

A construção de redes de relações sólidas e parcerias ativas entre a instituição de educação superior e parceiros externos, contribui para que a IES possa atingir o seu pleno potencial no fomento do empreendedorismo.

6. Internacionalização da instituição

A internacionalização deve constituir um veículo para o fomento do empreendedorismo nas instituições de educação superior, envolvendo o intercâmbio de conhecimentos no âmbito de ações de ensino, pesquisa e extensão, bem como aproveitando os benefícios da mobilidade de professores e estudantes entre os parceiros externos.

7. Medição de impacto

As mudanças em resultado do fomento ao empreendedorismo na IES, devem ter o seu impacto local e global medido.

Capítulo III – DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE

Este estudo pretende ser um estudo exploratório, realizado junto ao INTA - Sobral-CE, no Brasil. Pretende-se, neste estudo, utilizar o método quantitativo de análise, com o objetivo de investigar, de que modo acontece a promoção e o apoio ao empreendedorismo, desde 2011 até aos nossos dias, e de propor um referencial de auto-avaliação pelas Universidades brasileiras do seu grau de fomento ao empreendedorismo, representando, assim, uma contribuição diferenciada para os estudos sobre essa temática.

3.1 TIPO DE INVESTIGAÇÃO

Nesta fase da investigação, e após a revisão da literatura sobre a temática em estudo, que nos permitiu enquadrar e contextualizar a Universidade Empreendedora, iremos abordar a metodologia a adotar nesta investigação.

A pesquisa assume caráter de pesquisa básica, pela qual o pesquisador procura identificar lacunas no conhecimento na área em estudo. A natureza quantitativa da pesquisa resulta do fato da coleta de informações para apurar as opiniões dos participantes ter recorrido à mensuração e no tratamento dos dados coletados se ter apelado para técnicas estatísticas (Michel, 2009; Gil, 2010; Marconi & Lakatos 2011).

Para Richardson *et al.* (1989) a vertente quantitativa procura compreender a realidade social e humana, empregando variáveis medidas por números e analisadas por intermédio de análises estatísticas. Caracteriza-se pelo uso da quantificação, no que diz respeito à coleta de informações, quanto no tratamento dessas por intermédio de técnicas estatísticas.

A vertente qualitativa entende como foco investigativo fundamental, perceber o fenômeno, descrever o objeto de estudo, interpretar seus valores e relações, não afastando o pensamento da realidade do pesquisador e pesquisado enquanto participantes ativos no desenvolvimento de investigação científica (Lima, 2001). No trabalho com a vertente qualitativa se recorrerá à análise de conteúdo que atendendo às

considerações de Bardin (1977), envolve um conjunto de técnicas de pesquisa das comunicações em código linguístico veiculadas em livros, publicidade, entrevistas, rádio, televisão, etc. que por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do seu conteúdo, possibilitam deduzir conhecimentos associados às condições de produção/recepção das mensagens. A análise de conteúdo permitirá entender a interligação entre as estruturas linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas da comunicação, quer sejam verbais ou não verbais (Bardin, 1977; Guerra, 2008).

O estudo apresenta características descritivas procurando caracterizar a natureza do fenômeno em estudo (Gil, 2010). Enquanto estudo de caso procura conhecer profundamente a realidade do objeto em estudo, se debruçando deliberadamente sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Gil, 2010). O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto, mas somente apresentar uma perspectiva global, tanto quanta possível completa e coerente, do objeto de estudo.

O estudo de caso foi selecionado para a presente pesquisa, por dar a oportunidade para que um problema seja estudado profundamente dentro de um período de tempo delimitado (Yin, 2010). Neste estudo será analisado o modo como as Faculdades INTA fomentaram o empreendedorismo entre 2011 e 2014.

O estudo de caso foi também considerado apropriado, por investigar os fenômenos em que existe uma diversidade de fatores e relacionamentos que sejam diretamente observados e não existam leis básicas para determinar a sua importância (Yin, 2010).

Atendendo ao delineamento do estudo de caso como metodologia de investigação, o trabalho contemplou a delimitação da unidade que constitui o caso (fomento ao empreendedorismo nas Faculdades INTA). Isso exigiu habilidades do pesquisador para perceber quais dados suficientes para conseguir compreender o objeto como um todo (Stake, 1995). O pesquisador buscou para pesquisar um caso típico de fomento diferenciado ao empreendedorismo considerando a informação prévia que apontou que as Faculdades INTA promovem o empreendedorismo de forma inovadora tendo como referencia as outras as outras Instituições de Educação Superior. Para além da escolha da unidade – caso, a utilização do estudo de caso também envolveu a coleta de dados

feita com a aplicação de questionários com perguntas fechadas e tratamento estatístico dos mesmos e com a realização de entrevistas submetidas a uma análise de conteúdo. Noutro momento foi realizada a seleção, análise e interpretação dos dados e por fim foram elaboradas as conclusões finais. Vale lembrar que ficou especificado no texto do documento como foram coletados os dados; os referenciais teóricos que embasaram a categorização, bem como a demonstração da validade e da fidedignidade dos dados obtidos.

A pesquisa envolveu também a realização de entrevistas não-directivas. A entrevista remete à compreensão da realidade e por intermédio da interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa, possibilita os meios para a análise do objeto de pesquisa. A entrevista não-diretiva, de acordo com Ludke e André (1986) é um dos instrumentos usados na pesquisa em Ciências Sociais. A entrevista não-diretiva possibilita não somente a realização de perguntas consideradas necessárias à pesquisa e que não podem deixar de ser colocadas, mas também oportuniza uma melhor compreensão do objeto em questão, quando possibilita ao entrevistado abordar outras temáticas surgidas a partir de questionamentos não previstos pelo pesquisador.

As lições aprendidas no trabalho do presente caso constituíram subsídio informativo e de pesquisa sobre experiências de fomento ao empreendedorismo em instituições de educação e subsidiaram não só uma auto-avaliação sobre a prática da IES, como permitiram o aprofundamento teórico sobre a universidade empreendedora no Brasil e a construção de um instrumento de auto-avaliação para as mesmas no que diz ao fomento que realizem do empreendedorismo (Stake, 1995; Yin, 2010).

Outro motivo para a seleção do estudo de caso para o presente estudo, foi possibilitar questionar: Como as Faculdades INTA estão fomentando o empreendedorismo visando se constituir enquanto Instituição de Educação Superior empreendedora? O estudo de caso é considerado a estratégia de pesquisa preferida quando se colocam questões do tipo “como” (Yin, 2010).

O estudo de caso foi também escolhido por ser considerado o mais adequado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco se centraliza em fenômenos recentes ocorridos em um contexto da vida real (Stake, 1995; Yin, 2010).

No caso do estudo procurou-se captar as circunstâncias e as condições de uma vivência diária de fomento ao empreendedorismo nas Faculdades INTA no período de 2011 e 2014.

Considerando as características da presente pesquisa o estudo de caso assume a tipologia de intrínseco, ou seja, aquele em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa e o pesquisador pretende conhecê-lo profundamente, sem envolver uma preocupação direta com o desenvolvimento teórico (Stake, 2005).

Atendendo ao fato de que os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos, a presente pesquisa pode ser descrita como de caso único (integrado), isto porque mesmo que o estudo de caso seja sobre uma única organização (fomento do empreendedorismo nas Faculdades INTA), a análise incluir resultados sobre subunidades desta (professores, coordenadores e diretores e outros membros da comunidade acadêmica, envolvidos no processo de fomento ao empreendedorismo) (Gil, 2010; Yin, 2010)

Para atender aos procedimentos de trabalho com o estudo de caso, a pesquisa trabalhou a recolha de dados envolvendo a aplicação de um questionário a professores, coordenadores e diretores das Faculdades INTA, procurando analisar o caso (fomento do empreendedorismo nas Faculdades INTA) para identificar seus componentes mais relevantes.

O estudo contemplou também entrevistas a membros da Instituição de Educação Superior: Diretor-Presidente; Pró-Diretor Administrativo; Pró-Diretor de Ensino de Graduação e Coordenadores dos dois cursos com maior número de alunos e responsáveis por instituições que mantêm relações educacionais, institucionais e comerciais com as Faculdades INTA: diretor do Hospital do Coração de Sobral; comerciante do setor livreiro e Presidente da Assembleia Municipal da Prefeitura municipal de Sobral.

A revisão bibliográfica foi de fundamental importância para estabelecer um diálogo com outros casos semelhantes, buscar fundamentação teórica e também para reforçar a argumentação de descreve o caso (Gil, 2010; Barratt, Choi & Li, 2011).

O estudo de caso agora apresentado permitirá realizar pequenas generalizações e grandes generalizações. As primeiras dizem respeito às inferências internas que o pesquisador pode fazer sobre o fomento ao empreendedorismo na IES e, as segundas podem ser relevantes para a modificação de generalizações existentes ou para outros casos ainda não estudados, envolvendo a proposta de ferramenta de auto-avaliação das IES (Stake, 1995). Contudo não podemos esquecer que a generalização das conclusões do estudo de caso é sempre limitada ao caso em si ou tipos de casos (Zucker, 2009).

3.2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

A Figura 6 ilustra a metodologia da investigação e tem a função de esquematizar, muito resumidamente, aquela que será a metodologia utilizada na tese, para que se atinjam mais facilmente os objetivos.

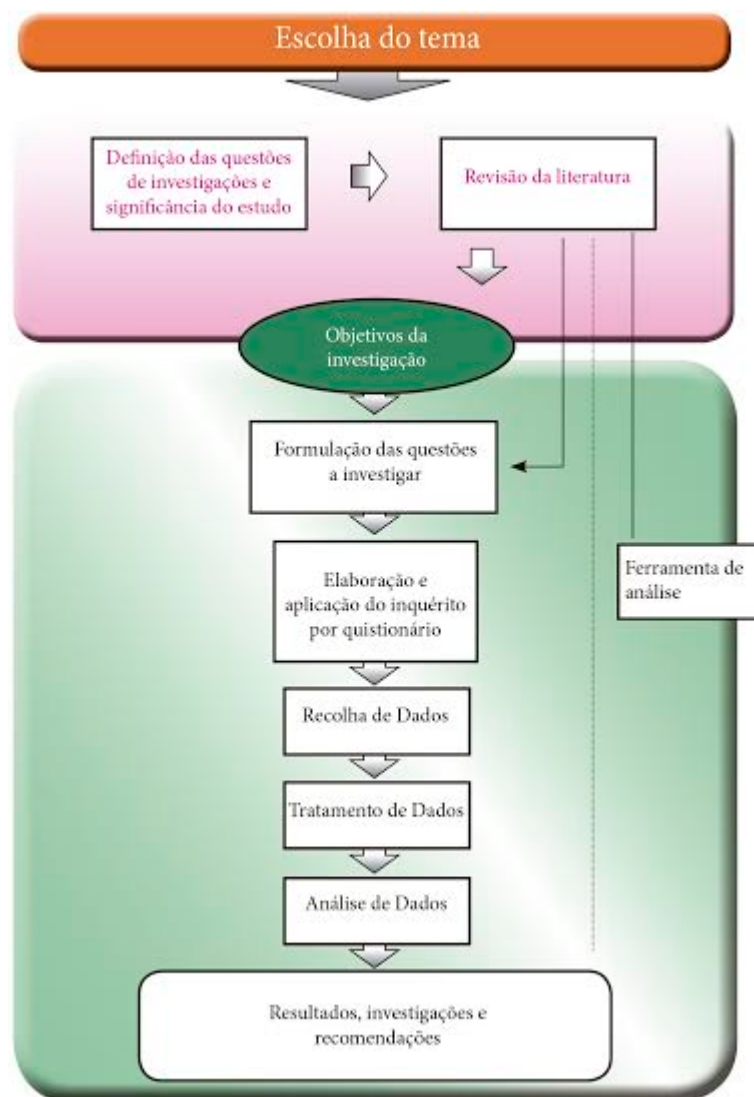


Figura 6- Metodologia da investigação

3.3 ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

O Instituto Superior de Teologia Aplicada - INTA, criado no dia 09 de agosto de 1999, é uma Instituição de Educação Superior privada localizada fisicamente na cidade de Sobral no Estado do Ceará na região nordeste Brasil.



Figura 7 - Localização da Cidade de Sobral no mapa do Brasil

As Faculdades INTA oferecem os cursos de: Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina, Direito, Educação Física, Educação Física (Educação a distância), Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Farmácia, Fisioterapia, Gestão em Segurança Privada, História, História (Educação a distância), Jornalismo, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Pedagogia, Pedagogia (Educação a distância), Psicologia, Serviço Social e Teologia, a população de aproximadamente seis mil estudantes, oriundos de média cinquenta e cinco municípios do entorno nos quais habitam cerca de 1.800.000 pessoas. A Instituição de Educação Superior oferece cursos de especialização e um curso de mestrado em Biotecnologia.

A instituição procura fomentar o empreendedorismo, mantendo um Núcleo de Inovação Tecnológica visando apoiar os pesquisadores de seus grupos de pesquisa, na proteção dos resultados de suas pesquisas, no cuidado do cumprimento da Política de Inovação

Tecnológica da instituição, na interação com o setor público e privado e a busca de parceiros no âmbito de um processo de fomento de transferência de tecnológica.

A formação da comunidade acadêmica na área do empreendedorismo é uma preocupação permanente, sendo gratuita a oferta online de curso na área. Para fomentar a área do empreendedorismo, a IES promove ações em parceria com universidades portuguesas, com a realização de cursos de formação por professores lusos ou participação dos mesmos em programas da TV WEB do Instituto.

A realização do presente estudo é um exemplo concreto do fomento que a IES dá ao empreendedorismo, pois ela foi realizada pelo Pró-Diretor Administrativo em 2012 e a atual ocupante do cargo, também se encontra realizando na UTAD um estudo na área do Impacto das Faculdades INTA na região onde se insere e que envolve a análise da atividade empreendedora.

A IES procura manter uma estrutura organizacional, suficientemente horizontal de modo a agilizar ações desenvolvidas no âmbito do empreendedorismo, bem como mecanismos organizacionais que promovem os colegiados e grupos de estudo para estimular o trabalho colaborativo. O Plano de Cargos, Carreiras e Salários de seus colaboradores, contempla sistemas de incentivos e recompensas para quem se destaque no âmbito do fomento a uma cultura empreendedora e inovadora.

3.4 OBJETIVOS, QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Neste subponto apresentaremos de uma forma detalhada quais os objetivos e as questões de investigação.

3.4.1 Objetivos

Os estudos sobre a Universidade Empreendedora são recentes e, por isso, são escassos. Esta escassez é especialmente notória no Brasil.

O objetivo desta investigação é analisar de que modo as Faculdades INTA, Instituição de Educação Superior brasileira localizada na Cidade de Sobral no Estado do Ceará, promovem e apoiam o empreendedorismo.

3.4.2 Questões de investigação

Considerando a revisão de literatura, efetuada no capítulo anterior, bem como os objetivos a atingir com este estudo, apresentamos como questões de investigação:

- **Serão as Faculdades INTA uma instituição de Educação Superior empreendedora?**

Para responder a esse questionamento foram definidas sete categorias, bem como um conjunto de subcategorias, correspondentes aos subtópicos, conforme se pode visualizar no Quadro 6, atendendo ao “Quadro orientador para Universidades empreendedoras” que serviu de referência para este estudo: 1) Liderança e governança; 2) Capacidade organizativa; 3) Ensino e aprendizagem; 4) Caminhos para o empreendedorismo; 5) Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial; 6) Internacionalização da instituição; 7) Medição do impacto.

- **Quais os questionamentos a incluir numa ferramenta de pesquisa que possa ser adequada para uma IES brasileira auto-avaliar o modo como é empreendedora?**

O referencial teórico consultado, possibilitou definir um instrumento de recolha de dados para a auto-avaliação das IES, contemplando doze categorias, correspondentes aos tópicos do questionário, bem como um conjunto de subcategorias, correspondentes aos subtópicos, conforme se indica:

Categoria 1. Política institucional de fomento ao empreendedorismo

Subcategoria 1. relevância atribuída à política

Subcategoria 2. Metas e os objetivos propostos

Subcategoria 3. Modelo de gestão proposto

Subcategoria 4. Sistema de monitoramento previsto

Subcategoria 5. Sistema de avaliação dos resultados

Subcategoria 6. Sistema de realimentação a partir dos resultados

Subcategoria 7. Calendarização prevista

Categoria 2. Recursos de fomento ao empreendedorismo

Subcategoria 1. Recursos materiais

Subcategoria 2. Formação profissionalizante

Subcategoria 3. Suporte financeiro e incentivos

Subcategoria 4. Serviços de fomento

Subcategoria 5. Recursos humanos

Subcategoria 6. *Stakeholders*

Categoria 3. Participação da comunidade acadêmica

Subcategoria 1. Professores

Subcategoria 2. Estudantes

Subcategoria 3. Pessoal técnico administrativo

Categoria 4. Integração intersetorial entre os órgãos e setores da IES no fomento ao empreendedorismo

Sucategoria 1. Espaços organizacionais em que acontece a integração intersetorial visando o fomento ao empreendedorismo

Subcategoria 2. Regularidade em que acontece a integração intersetorial

Categoria 5. Parcerias interinstitucionais para o fomento ao empreendedorismo na IES

Subcategoria 1. Parceria com Governo do Estado

Subcategoria 2 . Parceria com governo(s) municipal(is)

Subcategoria 3. Parceria com governo federal

Subcategoria 4. Outras instituições de ensino

Subcategoria 5. Lideranças comunitários

Subcategoria 6. Parceria com empresas

Subcategoria 7. Parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Subcategoria 8. Parceria com agências de fomento

Categoria 6. Participação de entidades internacionais no fomento ao empreendedorismo na IES

Subcategoria 1. Instituições de ensino

Subcategoria 2. Participação de empresas

Categoria 7. Pesquisa no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

Categoria 8. Transferência tecnológica e de conhecimento

Subcategoria 1. Transferência tecnológica

Subcategoria 2. Transferência do conhecimento

Categoria 9. Envolvimento dos órgãos e setores da IES

Subcategoria 1. Envolvimento do ensino

Subcategoria 2. Envolvimento da Extensão

Subcategoria 3. Envolvimento da pesquisa

Subcategoria 4. Envolvimento do acadêmico

Subcategoria 5. Envolvimento dos recursos Humanos

Subcategoria 6. Envolvimento da contabilidade e finanças

Subcategoria 7. Envolvimento do patrimônio

Categoria 10. Envolvimento de empreendedores externos

Subcategoria 1. Envolvimento no processo de ensino e aprendizagem

Subcategoria 2. Envolvimento no financiamento

Categoria 11. Eficiência da IES em resultado do fomento ao empreendedorismo

Subcategoria 1. Evolução da eficiência da IES

Subcategoria 2. Aproveitamento de sinergias

Categoria 12. Política de comunicação visando a divulgação das iniciativas relacionadas ao fomento ao empreendedorismo

Subcategoria 1. Política de comunicação interna

Subcategoria 2. Política de comunicação externa

3.4.3 População, Amostra e Procedimentos

Tendo em conta os objetivos do estudo, definiu-se como população alvo todos os Pró-Diretores, Coordenadores e Gestores dos cursos nas áreas pedagógica, pesquisa, estágio, atividades complementares e extensão que trabalham nas Faculdades INTA, num total de 57 pessoas.

Os inquiridos foram contatados presencialmente e responderam a um questionário *online*, durante o período de maio e junho de 2015.

Quadro 5 - Distribuição da amostra consoante atividade nas Faculdades INTA

Cargo	Frequência	Percentual
Diretor-Geral	1	1,8
Pró-diretor	11	19,3
Coordenador de curso	12	21,1
Professor	33	57,9
Total	57	100,0

Atendendo à perspectiva qualitativa a pesquisa contemplou a realização de uma entrevista não-diretiva visando obter informações baseadas no discurso livre dos entrevistados. Definiu-se como população alvo participantes da comunidade académica e da comunidade externa. No âmbito da comunidade académica participaram: Diretor-Presidente; Pró-Diretor Administrativo; Pró-Diretor de Ensino de Graduação, Diretor Geral e os Coordenadores dos dois cursos com maior número de alunos (Bacharelados em Enfermagem e Fisioterapia). A comunidade externa foi representada pelo Diretor do Hospital do Coração de Sobral (os cursos das Faculdades INTA são na sua maioria na área de Saúde e o INTA mantém com a unidade hospitalar uma estreita relação de parceria, envolvendo, por exemplo: os estágios); comerciante do setor livreiro (os alunos do INTA constituem uma clientela privilegiada desse setor de negócio) e Presidente da Assembleia Municipal da Prefeitura municipal de Sobral (visão das entidades municipais de Sobral do trabalho com as Faculdades INTA). Os entrevistados foram contatados presencialmente e responderam às questões de um guião elaborado de acordo com as categorias de pesquisa, durante o período de maio e junho de 2015. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente.

Quadro 6 - Distribuição da amostra consoante a pertença à comunidade académica ou externa às Faculdades INTA

Membros da comunidade	Frequência	Percentual
Acadêmica	5	37,5%
Externa	3	62,5%
Total	8	100,0

Na situação de recolha quantitativa e qualitativa de dados antes do início do processo, foram lidos e assinados: o “Termo de confidencialidade” (ANEXO V) e o “Termo de consentimento livre e esclarecido” (ANEXOS VI e VII).

3.4.4 Instrumentos de Medida e Recolha de Dados

A opção para este trabalho de investigação recaiu pela escolha do questionário como instrumento de recolha de dados. Uma vez que o questionário permite economia de tempo e pessoal, mais segurança e precisão pelo facto das respostas não serem identificadas nem sofrerem influência do investigador e ainda, pela uniformidade e objetividade na avaliação, dada a sua natureza impessoal e pormenorizada.

O questionário foi elaborado com base no “Quadro orientador para universidades empreendedoras” elaborado pela União Europeia e a Organização Europeia para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e lançando 2013, sob a forma de uma ferramenta gratuita *online* chamada **HEInnovate**, destinada a possibilitar que Instituições de Educação Superior Europeias possa auto-avaliar, em áreas consideradas chave, a sua estratégia face ao empreendedorismo e ao longo do tempo avaliar as mudanças que nelas ocorreram.

O questionário foi adaptado à realidade brasileira, atendendo à especificidades do português do Brasil, bem como à clareza, concisão e uso de vocabulário simples e cobertura de todas as categorias e subcategorias. Foi submetido a um pré-teste com um grupo piloto constituído por gestores pedagógicos dos cursos das Faculdades INTA num total 33 de pessoas, para avaliar a compreensão e adequação das questões.

Os dados foram recolhidos durante o primeiro semestre de 2015 e de forma a garantir os princípios éticos foi salvaguardado o anonimato dos participantes no estudo, pelo que os dados foram tratados de forma confidencial.

O questionário aplicado na investigação (Anexo III) está dividido em sete partes distintas, com questões fechadas, cujas respostas obedecem a uma escala de *Likert* para valores de 1 a 5, sendo que 1 corresponde ao valor “discordo completamente/nunca/insignificante” e 5 ao valor “concordo completamente/sempe/muito significativa”.

A **primeira parte** diz respeito à liderança e governança (5 questões). As perguntas desta parte têm a ver com a estratégia de fomento ao empreendedorismo da IES contemplando o compromisso de implementar esta estratégia de forma coordenada e integrada em toda a organização, a eliminação de barreiras burocráticas para o trabalho com o empreendedorismo e o papel nesse processo da comunidade/região onde está localizada a instituição.

A **segunda parte** diz respeito á capacidade de organização, pessoas e incentivos (7 questões). As questões desta parte se referem à preocupação que as instituições ao fomentar o empreendedorismo devem ter para superar as restrições impostas pela sua própria estrutura organizacional, o que envolve a sua estratégia de financiamento, as relações com diferentes parceiros externos e atraindo, desenvolvendo e retendo os talentos e promovendo sistemas de incentivo.

Uma **terceira parte** se destina a obter informação sobre o desenvolvimento do empreendedorismo no ensino e pesquisa (6 questões), contemplando a ideia de que o espírito empresarial deve ser refletido nas ofertas educacionais globais da instituição, levando-se em consideração os professores, técnico administrativos e alunos.

A **quarta parte** refere-se ao caminho para o empreendedorismo (11 questões), ou seja o compromisso com o empreendedorismo enquanto um processo que as IES devem apoiar enquanto caminho para que professores, alunos e funcionários possam se constituir enquanto futuros empresários.

As questões da **quinta parte** se referem à relação da IES com o meio empresarial para a partilha de conhecimento (6 questões): construção de relações fortes entre as instituições de educação superior e as empresas é um importante fator de fomento ao empreendedorismo e contribui para estas possam atingir o seu pleno potencial em

empreendedorismo para além das suas tradicionais missões de ensino, pesquisa e extensão, o que deverá conduzir à criação de valor toda a sociedade.

A **sexta parte** contempla a existência de uma perspectiva global internacional (5 questões) enquanto um elemento chave avaliado em função da mobilidade internacional de pesquisadores e estudantes, a atração de talentos internacionais, a internacionalização do ensino e a participação em redes internacionais.

Por fim, a **sétima** se refere à medição do impacto (5 questões) das mudanças ocorridas na IES do fomento ao empreendedorismo desenvolvido pela IES.

Quadro 7– Categorias, sub-categoriase fundamentação teórica dos instrumentos de recolha utilizados

Categoria	Sub-categoria	Fundamentação Teórica
1. Liderança e Governança A Liderança e Governança da IES fomentam o empreendedorismo		Aranha & garcia (2014); Gibb (2012); Cezar (2012); Chrisman, Hynes & Fraser (1995); Ropke (1998); Crow (2008); Senhoras (2014); Clark(1998, 2000); Moses (2005); Gomes & Pereira (2015); Domingues(2012); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz(2012); Campos (2012)
	Subcategoria 1.1. A estratégia organizacional da IES fomenta ao empreendedorismo	Senhoras (2014); Etzkowitz (2003); Audy & Ferreir a(2014); Aranha & Garcia (2014); Gibb (2012); Ceza r(2012).
	Subcategoria 1.2. A IES e a comunidade acadêmica assumem um compromisso de fomento ao empreendedorismo.	Chrisman, Hynes & Fraser (1995); Ropke (1998); Crow (2008)
	Subcategoria 1.3. As atividades de fomento ao empreendedorismo estão integradas à vivência diária da IES	Chrisman, Hynes & Fraser (1995) Ropke (1998); Crow(2008); Senhoras (2014)
	Subcategoria 1.4. A IES faculta à comunidade acadêmica a autonomia para o fomento do empreendedorismo.	Clark(1998); Moses(2005); Crow(2008); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 1.5. A IES fomenta o empreendedorismo em âmbito local e regional.	Clark (1998, 2000); Crow (2008); Domingues(2012); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz(2012); Campos(2012)
2. Capacidade organizativa A estrutura organizacional da IES favorece o fomento do empreendedorismo		OECD (2012); Crow(2008);Audy & Ferreira(2014); Aranha & Garcia(2014); Sirén, Kohtamaki & kuckertz(2012); Campos(2012) Cano & Pulido (2007); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015); Ropke(1998); Kirby (2002); Subotzky (1999); Santos (2014); Jacob, Lundqvist & Hellsmark (2003)
	Subcategoria 2.1. O fomento ao empreendedorismo na IES é suportado por diversificada rede de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos	Subotzky (1999); Jacob <i>et al.</i> (2003); Aranha & Garcia(2014); Santos(2014); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 2.2. A IES tem uma estratégia financeira sustentável para fomentar o empreendedorismo.	Subotzky (1999); Jacob <i>et al.</i> (2003); Aranha & Garcia(2014); Santos(2014); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).

Categoria	Sub-categoria	Fundamentação Teórica
	Subcategoria 2.3. A IES promove o trabalho conjunto e o aproveitamento de sinergias entre os membros da comunidade acadêmica no fomento ao empreendedorismo	Ropke (1998); Kirby (2002); Aranha & Garcia(2014); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 2.4. A IES tem uma política formal de fomento ao empreendedorismo pela comunidade acadêmica.	Ropke (1998) Aranha & Garcia(2014); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 2.5. Os membros da comunidade acadêmica que apoiam ativamente o empreendedorismo, recebem da IES incentivos e recompensas	Cano & Pulido (2007);Aranha & Garcia(2014); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 2.6. A IES apoia empreendedores externos que possam contribuir para a cultura empreendedora.	OECD (2012); Crow(2008); Audy & Ferreira(2014); Aranha & Garcia (2014); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012)
3.Ensino e aprendizagem A oferta de formação educacional por parte da IES em nível de ensino regular e formação profissional fomenta o empreendedorismo.		Senhoras (2014); Casado <i>et al.</i> (2013); Gesteira & Barros (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Sub categoria 3.1. A estrutura organizacional da IES estimula e apoia o desenvolvimento de competências empreendedoras.	Senhoras (2014); Casado <i>et al.</i> (2013)
	Sub categoria 3.2. O fomento ao empreendedorismo pela IES envolve o processo de ensino e aprendizagem de discentes e o processo de formação profissional de professores e quadro técnico administrativo.	Gesteira & Barros (2013); Casado <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Sub categoria 3.3. A IES fomenta o empreendedorismo em toda a experiência universitária desde a conscientização e estímulo às ideias, ao desenvolvimento e implementação.	Gesteira & Barros (2013); Casado <i>et al.</i> (2013)

Categoria	Sub-categoria	Fundamentação Teórica
	Sub categoria 3.4. A IES valida as competências formais e informais resultantes das aprendizagens realizadas pela comunidade acadêmica no âmbito do fomento ao empreendedorismo	Gesteira & Barros (2013); Casado <i>et al.</i> (2013)
	Sub categoria 3.5. A IES promove o envolvimento de entidades externas em ações de ensino e aprendizagem enquanto fomento ao empreendedorismo	Audy & Ferreira (2014); Casado <i>et al.</i> (2013)
	Sub categoria 3.6 A IES promove a pesquisa a partir dos resultados das atividades de ensino desenvolvidas no fomento do empreendedorismo e seus resultados são considerados feedback para futuras ações.	Gesteira & Barros (2013); Casado <i>et al.</i> (2013)
4. Caminhos para o empreendedorismo A IES oferece à comunidade acadêmica as condições para, de maneira supervisionada, vivenciar ações de empreendedorismo		Crow(2008); Gibb (2012); Clark(2004); Napolitano & Riviezzo(2008); Etzkornitz(2003); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 4.1. A IES promove entre a comunidade acadêmica a conscientização do valor/importância do desenvolvimento de competências empreendedoras.	Crow(2008); Leite <i>et al.</i> (2013)..
	Subcategoria 4.2. A IES promove a cultura do empreendedorismo entre os membros da comunidade acadêmica	Gibb (2012); Clark(2004); Napolitano & Riviezzo(2008); Leite <i>et al.</i> (2013)..
	Subcategoria 4.3. A IES oportuniza oportunidades para a vivência de ações empreendedoras pela comunidade acadêmica	Gibb (2012); Clark(2004); Napolitano & Riviezzo(2008); Leite <i>et al.</i> (2013).
	Subcategoria 4.4. A IES oferece suporte para a comunidade acadêmica concretizar as suas ideias em ações empreendedoras	Leite <i>et al.</i> (2013).

Categoria	Sub-categoria	Fundamentação Teórica
	Subcategoria 4.5. A IES disponibiliza <i>mentoring</i> para apoio ao desenvolvimento pela comunidade acadêmica de projetos de empreendedorismo	Etzkornitz(2003); Leite <i>et al.</i> (2013).
	Subcategoria 4.6. A IES facilita aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica, o acesso ao financiamento.	Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
	Subcategoria 4.7. A IES oferece acesso a serviços de incubação de negócios aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica	Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes& Pereira (2015).
5. Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial A IES proporciona o intercâmbio de conhecimento e tecnologia com entidades empresariais enquanto fomento ao empreendedorismo.		Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Lopes (2015); Cezar (2012); Gomes & Pereira (2015); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012);Santos (2014)
	Subcategoria 5.1. Os negócios/relações externas da IES para a troca de conhecimento e tecnologia visam fomentar o empreendedorismo.	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Lopes(2015); Cezar(2012); Gomes & Pereira (2015); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012)
	Subcategoria 5.2. A IES tem uma participação ativa em parcerias visando fomentar o empreendedorismo	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Lopes (2015); Cezar(2012).
	Subcategoria 5.3. A IES tem fortes ligações com incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para fomentar o empreendedorismo pela troca de conhecimento.	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015)
	Subcategoria 5.4. A universidade oferece oportunidades para funcionários e estudantes participarem em atividades empreendedoras com o ambiente externo de negócios.	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015); Cezar(2012).

Categoria	Sub-categoria	Fundamentação Teórica
	Subcategoria 5.5. A IES fomenta o empreendedorismo pela oferta de oportunidades para a mobilidade de professores, alunos e quadro técnico administrativo dentro da academia e para o ambiente externo e vice versa.	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012); Cezar (2012).
	Subcategoria 5.6. A IES procura envolver o ensino, a pesquisa e a comunidade envolvente, num ecossistema do conhecimento, em resultado das parcerias visando fomentar o empreendedorismo	Santos (2014); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015); Gomes & Lopes (2015).
6. Internacionalização da instituição A IES promove a internacionalização enquanto fomento ao empreendedorismo.		OECD (2012) Castro <i>et al.</i> (2013).
	Sub categoria 6.1. A IES contemplada a internacionalização enquanto uma vertente da sua estratégia de fomento ao empreendedorismo.	OECD (2012) Castro <i>et al.</i> (2013).
	Sub categoria 6.2. A IES apoia a mobilidade internacional dos seus funcionários e estudantes visando fomentar o empreendedorismo	OECD(2012)
	Sub categoria 6.3. A IES fomenta o empreendedorismo ao receber pesquisadores e alunos em resultado da internacionalização.	OECD(2012)
	Sub categoria 6.4. A IES visando fomentar o empreendedorismo, demonstra internacionalização na sua abordagem de ensino.	OECD(2012)
	Sub categoria 6.5. A IES participam ativamente em redes internacionais visando o fomento ao empreendedorismo.	OECD (2012) Castro <i>et al.</i> (2013).

Categoria	Sub-categoria	Fundamentação Teórica
7. Medição do impacto A IES avalia o impacto do fomento ao empreendedorismo		Fayolle, Gailly & Lassas-Clerc (2006); Byrne & Fayolle (2010)
	Sub categoria 7.1. A IES avalia o impacto de sua estratégia de fomento ao empreendedorismo e em resultado dessa avaliação altera os processos.	Fayolle <i>et al.</i> (2006); Byrne & Fayolle (2010)
	Sub categoria 7.2. A IES avalia regularmente o impacto da presença do fomento ao empreendedorismo no ensino e aprendizagem da instituição.	Fayolle <i>et al.</i> (2006); Byrne & Fayolle (2010)
	Sub categoria 7.3. A IES avalia regularmente o impacto do fomento ao empreendedorismo nas atividades de ensino e aprendizagem da IES	Fayolle <i>et al.</i> (2006); Byrne & Fayolle (2010)
	Sub categoria 7.4. A IES realiza uma avaliação regular do impacto das atividades de transferência de conhecimento e tecnologia com entidades externas.	Fayolle <i>et al.</i> (2006); Byrne & Fayolle (2010)
	Sub categoria 7.5. A IES faz uma avaliação regular do impacto resultante do fomento atribuído ao empreendedorismo.	Fayolle <i>et al.</i> (2006); Byrne & Fayolle (2010)

Do ponto de vista qualitativo o guião da entrevista (ANEXO IV) foi elaborado com base no já referido “Quadro orientador para universidades empreendedoras” e está dividido nas mesmas sete partes com questões abertas. O guião foi submetido a um pré-teste com um grupo piloto constituído por gestores pedagógicos dos cursos das Faculdades INTA num total 4 de pessoas, para avaliar a compreensão e adequação das questões.

Os dados foram recolhidos durante o primeiro semestre de 2015 e de forma a garantir os princípios éticos foi salvaguardado o anonimato dos participantes no estudo, pelo que os dados foram tratados de forma confidencial.

Quadro 8 - Categorias e fundamentação teórica do guião de entrevistas

Categoria	Fundamentação teórica
1. Liderança e Governança	Aranha & garcia (2014); Gibb (2012); Cezar (2012); Chrisman, Hynes & Fraser (1995); Ropke (1998); Crow (2008); Senhoras (2014); Clark(1998, 2000); Moses (2005); Gomes & Pereira (2015); Domingues (2012); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz(2012); Campos (2012)
2. Capacidade organizativa	OECD (2012); Crow(2008); Audy & Ferreira(2014); Aranha & Garcia (2014); Sirén, Kohtamaki & kuckertz (2012); Campos(2012) Cano & Pulido (2007); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015); Ropke(1998); Kirby (2002); Subotzky (1999); Santos (2014); Jacob, Lundqvist & Hellsmark (2003)
3. Ensino e aprendizagem	Senhoras (2014); Casado <i>et al.</i> (2013); Gesteira & Barros (2013); Gomes & Pereira (2015).
4. Caminhos para o empreendedorismo	Crow (2008); Gibb (2012); Clark(2004); Napolitano & Riviezzo (2008); Etzkomitz (2003); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).
5. Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Lopes (2015); Cezar (2012); Gomes & Pereira (2015); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012); Santos (2014)
6. Internacionalização da instituição	OECD (2012); Castro <i>et al.</i> (2013)
7. Mediação do Impacto	Fayolle, Gailly & Lassas-Clerc (2006); Byrne & Fayolle (2010)

3.4.5 Registo, Verificação e Tratamento de Dados

Quanto ao Método de procedimento para a análise dos dados usou-se o método estatístico, o que significa que foi realizada uma descrição do fenómeno observado em termos quantitativos e a sua manipulação estatística (Marconi & Lakatos, 2010).

A análises de dados possibilitou ao pesquisador detalhar os dados alcançados e responder os questionamentos iniciais do estudo. A partir da concretização da análise dos dados o pesquisador estará em condições de chegar à conclusão da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2011).

Depois de recolhidos e sumariados os dados, foi efetuado o tratamento estatístico.

Procedeu-se à análise descritiva da amostra através de tabelas de frequências (no caso das variáveis de natureza qualitativa) e da análise da média, desvio padrão, mínimo e

máximo (no caso das variáveis de natureza quantitativa). Analisou-se também a fiabilidade interna das categorias referentes aos fatores para o empreendedorismo na IES com recurso ao *alpha de Cronbach*¹.

Para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas na avaliação dos fatores para o empreendedorismo na IES consoante atividade profissional exercida na IES perspetivou-se a realização de testes *one-wayANOVA*². Quando não se verificou o pressuposto da normalidade populacional adotou-se a alternartiva não paramétrica do teste *Kruskal-Wallis*³.

Todos estes procedimentos foram possíveis através da utilização do *software* IBM SPSS 22.0.

Seguidamente apresenta-se a ficha técnica da investigação (Quadro 9 e 10) relativa à aplicação dos questionários e tratamento de informação.

¹ O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo.

² Tem por objetivo testar o efeito dos *k* grupos do fator na variável dependente. O fator independente define os 3 grupos independentes e a variável dependente tem de ser quantitativa (o que é o caso)

A hipótese estatística deste teste é dado por:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

$H_1: \mu_i \neq \mu_j$ para algum $i \neq j$.

³ $H_0: \theta_1 = \theta_2 = \theta_3$ (As amostras são provenientes de uma população com a mesma distribuição)

$H_1: \theta_i \neq \theta_j$ (Existe pelo menos um grupo proveniente de uma população com distribuição distinta)

Quadro 9 - Ficha Técnica de Investigação

População	Diretor geral 1; Pró-Diretores 11, Coordenadores de curso 12, Professores gestores dos cursos 33. N° total de profissionais = 57
Tamanho da amostra	57 Respostas válidas (taxa de resposta de 100%).
Inquiridos	Pró-Diretores, coordenadores e gestores dos cursos nas áreas pedagógica, pesquisa, estágio, atividades complementares e extensão
Questionário	O questionário é constituído por perguntas fechadas e previamente codificadas de modo a permitir um tratamento estatístico mais fácil.
Método de recolha da informação	Inquérito preenchido presencialmente disponibilizado online através da aplicação do <i>Google Docs</i> .
Métodos estatísticos utilizados	Análise descritiva da amostra através de tabelas de frequências (no caso das variáveis de natureza qualitativa) e da análise da média, desvio padrão, mínimo e máximo (no caso das variáveis de natureza quantitativa). Análise da fiabilidade interna das categorias referentes aos fatores para o empreendedorismo na IES com recurso ao <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> . Realização de testes <i>one-way</i> ANOVA. Verificado o pressuposto da normalidade populacional adotou-se a alternartiva não paramétrica do teste <i>Kruskal-Wallis</i> .
Análise de dados	<i>Software</i> IBM SPSS 22.0
Controle de Qualidade	Em relação à arquitectura dos questionários, foi aferido o ajuste entre os objetivos da investigação e os questionários, bem como reconhecidas as questões que iam de encontro a cada uma das categorias e subcategorias. Os questionários foram objeto de um pré-teste de modo a confirmar a sua operacionalidade e aplicabilidade procedendo posteriormente às respetivas correções e alterações. Após a codificação das perguntas e validação da aplicação informática, fez-se o tratamento dos dados obtidos utilizando o IBM SPSS 22.0.

Quadro 10 - Ficha Técnica da Investigação no âmbito qualitativo

População	• Entrevistados membros da comunidade acadêmica 1. Diretor Geral 2. Pró Diretor Administrativo 3. Pró Diretor de Ensino de Graduação 4. Coordenadores dos Cursos com maior número de aluno (Enfermagem e Fisioterapia) • Entrevistados membros da comunidade externa 1. Diretor do Hospital do Coração. 2. Comerciante 3. Vereador da Prefeitura Municipal de Sobral
Tamanho da amostra	8 Entrevistas válidas (taxa de resposta de 100%).
Entrevistados	1. Diretor Geral, Pró Diretores Administrativos e de Ensino de Graduação, Coordenadores dos dois Cursos com maior número de aluno, Diretor de organização de saúde parceira, Comerciante e Vereador da Prefeitura Municipal de Sobral
Guião de Entrevista	O guião é constituído por perguntas abertas.
Método de recolha da informação	Entrevista presencial gravada e posterior transcrição
Métodos estatísticos utilizados	As entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo. Através da organização de fontes e codificação de dados com o <i>software</i> NVIVO 10.0, foi possível extrair informação útil e segmentada, que resultou na criação de tree nodes (árvores de nós), que rotulam e ramificam o discurso dos entrevistados.
Análise de dados	NVIVO 10.0
Controle de Qualidade	Em relação à arquitectura do guião de entrevista, foi aferido o ajuste entre os objetivos da investigação e as questões, bem como reconhecidas as perguntas associadas a cada uma das categorias e subcategorias. As questões do guião foram objeto de um pré-teste de modo a confirmar a sua operacionalidade e aplicabilidade procedendo posteriormente às respectivos correções e alterações. No tratamento dos dados obtidos se utilizou o <i>software</i> NVIVO 10.0

Os dados recolhidos e os respetivos resultados estatísticos serão analisados no próximo capítulo.

Capítulo IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos o estudo empírico desta investigação por forma a responder às questões de investigação. Para tal adotaremos os métodos e procedimentos estatísticos referenciados no capítulo anterior, englobando a sua vertente quantitativa e qualitativa.

4.1 VERTENTE QUANTITATIVA DA PESQUISA

O trabalho estatístico com a vertente quantitativa envolveu momentos diferenciados.

4.1.1 Caracterização da amostra

Neste subcapítulo apresentamos os resultados obtidos na população relativamente às frequências obtidas em relação aos traços sociais da amostra de 57 inquiridos da IES, envolvendo: género, idades, estado civil, escolaridades, atividades nas Faculdades INTA e renda.

Apresentam-se, na Tabela 1, em primeiro lugar os traços sociais da amostra de 57 inquiridos da IES.

Tabela 1 – Caracterização social da amostra

	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
Gênero		
Feminino	36	64,3
Masculino	20	35,7
Idade		
20-29 anos	6	10,5
30-39 anos	27	47,4
40-49 anos	17	29,8
50-59 anos	3	5,3
60-69 anos	4	7
Estado civil		
Casado	41	71,9
Solteiro	11	19,3
Divorciado	5	8,8
Escolaridade		
Especialista	13	22,8
Mestre	31	54,4
Doutor	11	19,3
Pós-Doutor	2	3,5
Atividade nas Faculdades INTA		
Diretor-Geral	1	1,8
Pró-diretor	11	19,3
Coordenador de curso	12	21,1
Professor tempo integral	26	45,6
Professor tempo parcial	7	12,3
Renda		
Até 5 s/m	10	17,9
5 a 10 s/m	36	64,3
+ de 10 s/m	10	17,9

Estamos perante uma amostra feminizada (64,3% dos inquiridos são do género feminino) e relativamente jovem, uma vez que maioria dos inquiridos (58,7%) tem entre 20 a 39 anos. A amostra seria (como era de esperar) caracterizada por um elevado grau de escolaridade e a maior parte dos inquiridos auferia de 5.000 R\$ a 10.000 R\$ por mês.

Em termos profissionais, verifica-se que 57,9% da amostra é composta por professores (45,6% a tempo integral e 12,3% a tempo parcial), 21,1% são coordenadores de curso e 19,3% por pró-diretores.

4.1.2 Análise de Fiabilidade dos Itens

Procedeu-se à análise de fiabilidade interna dos fatores que influenciam o empreendedorismo e inovação na IES: Liderança e Governança, Capacidade organizativa, Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional, Caminhos para o empreendedorismo, Relações externas da IES para a troca de conhecimento, Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo, aferição do impacto da IES empreendedora e todas eles apresentaram uma fiabilidade interna muito boa para a realização de índices, uma vez que todos os *alphas de Cronbach* estão próximos de 0,9.

Tabela 2 – Análise de fiabilidade dos fatores que influenciam o empreendedorismo e inovação

Dimensões	Nº de itens	α de Cronbach
Liderança e Governança	12	0,943
Organização, pessoas e incentivos	12	0,930
A abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	15	0,970
Caminhos para o empreendedorismo	8	0,958
Relações externas da IES para a troca de conhecimento	11	0,974
A internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	9	0,964
Aferição do impacto da IES empreendedora	9	0,975

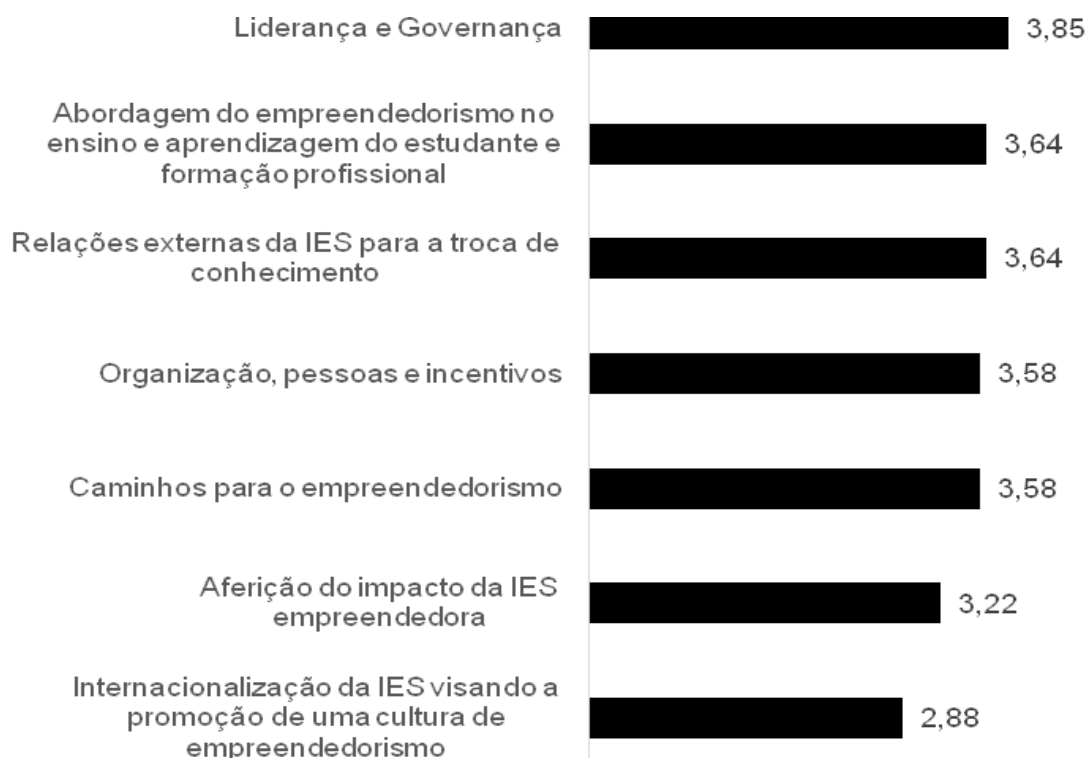
Todas as dimensões apresentam uma fiabilidade interna muito boa para a realização de índices, uma vez que todos os *alphas de Cronbach* estão próximos de 0,9.

4.1.3 Avaliação das categorias e subcategorias

Procedeu-se à avaliação das categorias e subcategorias.

4.1.3.1 Avaliação das Categorias

Avaliaram-se a sete categorias propostas para o estudo,

**Figura 8 –Avaliação média das categorias**

A ‘Liderança e Governança’ foi a categoria que reuniu melhor avaliação por parte dos inquiridos. No polo oposto, as categorias ‘Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo’ e ‘aferição do impacto da IES empreendedora’ foram as que registaram pior avaliação.

Tabela 3 –Avaliação média nas categorias pelos inquiridos da pesquisa

Categoria	Avaliação			
	Diretores	Coordenadores	Professores	Total
Liderança e governança;	4,15	3,51	3,85	3,85
Capacidade organizativa	3,79	3,23	3,62	3,58
Ensino e aprendizagem	3,86	3,23	3,69	3,64
Caminhos para o empreendedorismo;	3,89	3,24	3,57	3,58
Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial	3,83	3,30	3,70	3,64
Internacionalização da instituição	3,36	2,53	2,81	2,88
Medição do impacto.	3,32	3,04	3,24	3,22

Em todas as categorias a avaliação mais elevada foi atribuída pelos diretores, seguida pelos professores. A avaliação dos coordenadores foi a que teve piores resultados.

4.1.3.2 Avaliação das Subcategorias

Avaliaram-se as subcategorias referentes às sete categorias propostas para o estudo

Tabela 4 - Média das subcategorias da categoria ‘Liderança e Governança’

Subcategoria	Avaliação
Subcategoria 1.1. A estratégia organizacional da IES fomenta ao empreendedorismo	3,67
Subcategoria 1.2. A IES e a comunidade acadêmica assumem um compromisso de fomento ao empreendedorismo.	3,74
Subcategoria 1.3. As atividades de fomento ao empreendedorismo estão integradas à vivência diária da IES	4,09
Subcategoria 1.4. A IES faculta à comunidade acadêmica a autonomia para o fomento do empreendedorismo.	3,67
Subcategoria 1.5. A IES fomenta o empreendedorismo em âmbito local e regional.	4,17

A avaliação da **categoria 1.** ‘Liderança e Governança’ revela que o trabalho da IES expresso na subcategoria “Fomento ao empreendedorismo em âmbito local e regional” é reconhecido como o mais significativo (4,17). Ainda no nível bom surge a subcategoria associada à “Integração das atividades de fomento ao empreendedorismo na vivência diária da IES” (4,09). “O compromisso da comunidade acadêmica em fomentar o empreendedorismo” é avaliado com 3,74. Empatadas com 3,67, estão as subcategorias ligadas ao fomento do empreendedorismo no âmbito “estratégia organizacional da IES” e à “autonomia facultada à comunidade acadêmica para concretizar as ações”.

Tabela 5 - Média das subcategorias da categoria ‘Capacidade organizativa’

SUBCATEGORIA	Avaliação
Subcategoria 2.1. O fomento ao empreendedorismo na IES é suportado por diversificada rede de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos.	3,79
Subcategoria 2.2. A IES tem uma estratégia financeira sustentável para fomentar o empreendedorismo.	3,54
Subcategoria 2.3. A IES promove o trabalho conjunto e o aproveitamento de sinergias entre os membros da comunidade acadêmica no fomento ao empreendedorismo.	3,76
Subcategoria 2.4. A IES tem uma política formal de fomento ao empreendedorismo pela comunidade acadêmica.	3,42
Subcategoria 2.5. Os membros da comunidade acadêmica que apoiam ativamente o empreendedorismo, recebem da IES incentivos e recompensas.	3,49
Subcategoria 2.6. A IES apoia empreendedores externos que possam contribuir para a cultura empreendedora.	3,54

Na avaliação da **categoria 2**. “Capacidade organizativa” se constata que os inquiridos priorizaram a avaliação da avaliação subcategoria 1 referente ao fomento ao empreendedorismo na IES ser suportado por diversificada rede de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos” (3,79). A relevância atribuída à articulação de parcerias está igualmente expressa no reconhecimento do “trabalho conjunto e o aproveitamento de sinergias entre os membros da comunidade acadêmica no fomento ao empreendedorismo” (3,76) expressas na subcategoria 3. O apoio a empreendedores externos que possam contribuir para o fomento ao empreendedorismo (subcategoria 7) e existência de uma estratégia financeira sustentável para fomentar o empreendedorismo (subcategoria 2) foram avaliadas com 3,54. A existência de mecanismos de incentivos e recompensas aos membros da comunidade acadêmica que fomentam ativamente o empreendedorismo, foram no âmbito da subcategoria 6 avaliados com 3,4). A política de fomento ao empreendedorismo pela comunidade acadêmica (subcategoria 5) recebeu a avaliação de 3,42.

Tabela 6 - Médias nas subcategorias da categoria 'Ensino e aprendizagem

SUB CATEGORIA	Avaliação
Sub categoria 3.1. A estrutura organizacional da IES estimula e apoia o desenvolvimento de competências empreendedoras.	3,51
Sub categoria 3.2. O fomento ao empreendedorismo pela IES envolve o processo de ensino e aprendizagem de discentes e o processo de formação profissional de professores e quadro técnico administrativo.	3,61
Sub categoria 3.3. A IES fomenta o empreendedorismo em toda a experiência universitária desde a conscientização e estímulo às ideias, ao seu desenvolvimento e implementação.	3,50
Sub categoria 3.4. A IES valida as competências formais e informais resultantes das aprendizagens realizadas pela comunidade acadêmica no âmbito do fomento ao empreendedorismo.	3,79
Sub categoria 3.5. A IES promove o envolvimento de entidades externas em ações de ensino e aprendizagem enquanto fomento ao empreendedorismo	3,98
Sub categoria 3.6 A IES promove a pesquisa a partir dos resultados das atividades de ensino desenvolvidas no fomento do empreendedorismo e seus resultados são considerados feedback para futuras ações.	3,72

A análise dos resultados da **categoria 3: Ensino e aprendizagem**, revela que os inquiridos valorizam o fato da IES promover o envolvimento de entidades externas em ações de ensino e aprendizagem integradas ao fomento ao empreendedorismo (3,98) - sub categoria 5 e que também destacam a validação realizada às competências formais e informais resultantes das aprendizagens realizadas pela comunidade acadêmica no âmbito do fomento ao empreendedorismo (3,79) - sub categoria 4. A pesquisa realizada a partir dos resultados das atividades de ensino desenvolvidas no fomento do empreendedorismo e retorno que seus resultados têm em termos de melhoria para futuras ações, mereceu uma avaliação de 3,72 – sub categoria 3. A preocupação da IES em que o fomento ao empreendedorismo seja considerado no processo de ensino e aprendizagem de discentes e o processo de formação profissional de professores e quadro técnico administrativo teve a avaliação de 3,61 - Sub categoria 2. A contribuição da estrutura organizacional da IES para o estímulo e apoio ao desenvolvimento de competências empreendedoras, foi avaliada com 3,51 - sub categoria 1 e o fomento ao

empreendedorismo envolvendo toda a experiência universitária desde a conscientização e estímulo às ideias, ao desenvolvimento e implementação foi contemplado com 3,5 - Sub categoria 3.

Tabela 7 - Médias nas subcategorias da categoria ‘Caminhos para o empreendedorismo’

SUB CATEGORIA	Avaliação
Subcategoria 4.1. A IES promove entre a comunidade acadêmica a conscientização do valor/importância do desenvolvimento de competências empreendedoras.	3,68
Subcategoria 4.2. A IES promove a cultura do empreendedorismo entre os membros da comunidade acadêmica	3,74
Subcategoria 4.3. A IES oportuniza oportunidades para a vivência de ações empreendedoras pela comunidade acadêmica	3,76
Subcategoria 4.4. A IES oferece suporte para a comunidade acadêmica concretizar as suas ideias em ações empreendedoras.	3,60
Subcategoria 4.5. A IES disponibiliza <i>mentoring</i> para apoio ao desenvolvimento pela comunidade acadêmica de projetos de empreendedorismo	3,33
Subcategoria 4.6. A IES facilita aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica, o acesso ao financiamento.	3,21
Subcategoria 4.7. A IES oferece acesso a serviços de incubação de negócios aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica.	3,82

Examinando a categoria 4 ‘Caminhos para o empreendedorismo’ ressalta o reconhecimento pelas duas subcategorias melhor avaliadas, da importância da utilização pela IES da incubação de empresas enquanto instrumento para apoiar os projetos de empreendedorismo (3,82) - subcategoria 7 e das oportunidade de vivência de ações empreendedoras que possibilita à comunidade acadêmica (3,76) - subcategoria 3. A promoção da cultura do empreendedorismo entre os membros da comunidade acadêmica - subcategoria 2 - foi avaliada com 3,74. A conscientização do valor/importância do desenvolvimento de competências empreendedoras entre a comunidade acadêmica - subcategoria 1 - foi contemplada com 3,68. A possibilidade de concretizar as ideias empreendedoras em ações - subcategoria 4 - mereceu a 3,6. A disponibiliza *mentoring* para apoio ao desenvolvimento de projetos de

empreendedorismo - subcategoria 5 - e o acesso ao financiamento - subcategoria 6 - obtiveram as avaliações mais baixas com 3,3 e 3,21.

Tabela 8 - Médias nas subcategorias da categoria 'Relações externas da IES para a troca de conhecimento'

SUBCATEGORIA	Avaliação
Subcategoria 5.1. Os negócios/relações externas da IES para a troca de conhecimento e tecnologia visam fomentar o empreendedorismo.	3,93
Subcategoria 5.2. A IES tem uma participação ativa em parcerias visando fomentar o empreendedorismo.	3,96
Subcategoria 5.3. A IES tem fortes ligações com incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para fomentar o empreendedorismo pela troca de conhecimento.	3,47
Subcategoria 5.4. A IES oferece oportunidades para a comunidade acadêmica participar em atividades empreendedoras com o ambiente externo de negócios.	3,66
Subcategoria 5.5. A IES fomenta o empreendedorismo pela oferta de oportunidades para a mobilidade da comunidade acadêmica dentro da academia e para o ambiente externo e vice versa.	3,86
Subcategoria 5.6. A IES procura envolver o ensino, a pesquisa e a comunidade envolvente, num ecossistema do conhecimento, em resultado das parcerias visando fomentar o empreendedorismo.	3,88

O envolvimento ativo da IES em parcerias visando fomentar o empreendedorismo (3,96) – subcategoria 2 - e a consolidação de relações e parcerias sólidas e ativas entre a IES e parceiros e colaboradores externos para a troca de conhecimento e tecnologia visando fomentar o empreendedorismo (3,93) – subcategoria 1 -, foram as duas subcategorias que os inquiridos melhor avaliaram no que diz respeito à categoria 5 - relações externas da IES para a troca de conhecimento. A oferta de oportunidades para a mobilidade de professores, alunos e quadro técnico administrativo dentro da academia e para o ambiente externo e vice versa - subcategoria 5 foi avaliado com 3,86. A subcategoria 6. referente à criação de um ecossistema do conhecimento, em resultado das parcerias entre o ensino, da pesquisa e da comunidade envolvente, visando fomentar o empreendedorismo foi contemplada com 3,8. As oportunidades oferecidas para a comunidade acadêmica participar em atividades empreendedoras com o ambiente

externo de negócios - subcategoria 5.4 - foram avaliadas com 3,66. A existência de fortes ligações entre a IES e com incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para fomentar o empreendedorismo pela troca de conhecimento - subcategoria 5.3 – mereceu para os inquiridos 3,47.

Tabela 9–Médias nas subcategorias da categoria ‘Internacionalização da IES visando o fomento ao empreendedorismo’

SUBCATEGORIA	Avaliação
Sub categoria 6.1. A IES contempla a internacionalização enquanto uma vertente da sua estratégia de fomento ao empreendedorismo.	2,73
Sub categoria 6.2. A IES apoia a mobilidade internacional dos seus funcionários e estudantes visando fomentar o empreendedorismo.	3,02
Sub categoria 6.3. A IES fomenta o empreendedorismo ao receber pesquisadores e alunos em resultado da internacionalização.	2,08
Sub categoria 6.4. A IES visando fomentar o empreendedorismo, demonstra internacionalização na sua abordagem de ensino.	2.84
Sub categoria 6.5. A IES participam ativamente em redes internacionais visando o fomento ao empreendedorismo.	3.30

O fomento ao empreendedorismo por intermédio das parcerias internacionais (3,3) – subcategoria 5 - e da mobilidade internacional da comunidade acadêmica (3,02)– subcategoria 2 - foram as subcategorias que mais contribuíram para avaliação da categoria 6. ‘Internacionalização da IES visando o fomento ao empreendedorismo’. A preocupação com internacionalização na abordagem de ensino da IES visando fomentar o empreendedorismo - sub categoria 4 – foi avaliada com (2.84). Avaliação também foi negativa no que se refere à subcategoria 3 - a IES recebe pesquisadores e alunos em resultado da internacionalização (2,8) e sub categoria 1 - a IES contempla a internacionalização enquanto uma vertente da sua estratégia de fomento ao empreendedorismo.(2,73).

Tabela 10–Médias nas subcategorias da categoria ‘Aferição do impacto da IES empreendedora’

CATEGORIA	Avaliação
Sub categoria 7.1. A IES avalia o impacto de sua estratégia de fomento ao empreendedorismo e em resultado dessa avaliação altera os processos.	3,33
Sub categoria 7.2. A IES avalia regularmente o impacto da presença do fomento ao empreendedorismo no processo de ensino e aprendizagem da instituição.	3,23
Sub categoria 7.3. A IES avalia regularmente o impacto do fomento ao empreendedorismo nas atividades acadêmicas da IES.	3,16
Sub categoria 7.4. A IES realiza uma avaliação regular do impacto das atividades de transferência de conhecimento e tecnologia com entidades externas.	3,14
Sub categoria 7.5. A IES faz uma avaliação regular do impacto resultante do fomento atribuído ao empreendedorismo.	3,12

Quando se debruçaram sobre a aferição da categoria impacto da IES empreendedora – categoria 7 - os inquiridos avaliaram com as duas notas mais elevadas, as subcategorias 1 e 2 que referem que os resultados das atividades de fomento ao empreendedorismo em geral (3,33) e no processo de ensino aprendizagem especificamente, são analisados no âmbito de um processo de reflexão e revisão de sua estratégia e missão (3,23). A avaliação regular do impacto do fomento ao empreendedorismo nas atividades acadêmicas da IES foi avaliado com 3,16 - sub categoria 3. Os inquiridos avaliaram na sub categoria 4. – a avaliação que a IES realiza regularmente do impacto das atividades de transferência de conhecimento e tecnologia com entidades externas (3,14) e na sub categoria 5, a avaliação regular do impacto resultante do fomento atribuído ao empreendedorismo (3,12)

A ‘Liderança e Governança’ foi a categoria que reuniu melhor avaliação por parte dos inquiridos. No polo oposto, as categorias ‘Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo’ e ‘aferição do impacto da IES empreendedora’ foram as que registaram pior avaliação. Em todas as categorias a avaliação mais elevada foi atribuída pelos diretores, seguida pelos professores. A avaliação dos coordenadores foi a que atribuiu piores resultados.

Tabela 11 - Avaliação média das categorias

Liderança e governança	3,85
Ensino e aprendizagem	3,64
Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial	3,64
Capacidade organizativa	3,58
Caminhos para o empreendedorismo	3,58
Medição do impacto	3,22
Internacionalização da instituição	2,88

4.1.4 Fatores para o Empreendedorismo consoante atividade profissional

Procedeu-se à relação entre os fatores para o empreendedorismo e a atividade profissional da população da pesquisa

Tabela 12– Fatores para o empreendedorismo consoante atividade profissional

	Diretores		Coordenadores		Professores		p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Dimensões							
Liderança e Governança	4,15	1,02	3,51	0,67	3,85	0,65	0,008
Organização, pessoas e incentivos	3,79	1,02	3,23	0,65	3,62	0,68	0,044
Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	3,86	1,06	3,23	0,77	3,69	0,73	0,065
Caminhos para o empreendedorismo	3,89	1,13	3,24	1,07	3,57	0,84	0,195
Relações externas da IES para a troca de conhecimento	3,83	1,06	3,30	1,05	3,70	0,89	0,322
Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	3,36	1,29	2,53	1,18	2,81	0,90	0,183 *
Aferição do impacto da IES empreendedora	3,32	0,95	3,04	1,03	3,24	0,83	0,616

Nota: *Teste 1-way ANOVA

Vimos que a ‘Liderança e Governança’ é a categoria que reúne a melhor avaliação, mas chame-se a atenção que os coordenadores perfilam-se com uma avaliação significativamente inferior. Aliás, este grupo profissional manifesta sempre uma avaliação menos positiva em todos os fatores face aos diretores e professores, com especial enfoque na categoria capacidade organizativa.

4.1.5 Síntese e discussão dos resultados quantitativos da pesquisa

Apresentamos neste subcapítulo os resultados obtidos na pesquisa considerando a vertente quantitativa.

O empenho das Faculdades INTA no que diz respeito ao fomento ao empreendedorismo foi avaliado pelos inquiridos, numa escala de 1 a 5, como sendo suficiente (3) em seis das sete categorias.

Tabela 13 – Avaliação das categorias

Categoria
1. Liderança e governança (3,85)
3. Ensino e aprendizagem (3,64)
5. Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial (3,64)
2 - Capacidade organizativa (3,58)
4. Caminhos para o empreendedorismo (3,58)
7. Medição do impacto (3,22)
6. Internacionalização da instituição (2,88)

A avaliação mais elevada foi atribuída à categoria 1 - Liderança e Governança (3,85), que teve as duas subcategorias mais votadas de todo o questionário, respectivamente a subcategoria (5): “A IES fomenta o empreendedorismo em âmbito local e regional” (4,17) e a subcategoria (3) “As atividades de fomento ao empreendedorismo estão integradas à vivência diária da IES” (4,09).

A menor avaliação foi atribuída à categoria 6 - Internacionalização da instituição, com nota negativa (2,88), tendo também resultados negativos em 3 das cinco subcategorias que a integram. Subcategoria 1: “A IES contempla a internacionalização enquanto uma

vertente da sua estratégia de fomento ao empreendedorismo” (2,73); subcategoria 3: “A IES fomenta o empreendedorismo ao receber pesquisadores e alunos em resultado da internacionalização” e sub categoria 4: “A IES visando fomentar o empreendedorismo, demonstra internacionalização na sua abordagem de ensino”.

Considerando as subcategorias melhor avaliadas em todas as categorias, se destaca o trabalho da IES em parceria/rede, local/regional e interno/externo no fomento ao empreendedorismo:

- “A IES fomenta o empreendedorismo em âmbito local e regional” (4,17) - Categoria 1: Liderança e governança
- “O fomento ao empreendedorismo na IES é suportado por diversificada rede de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos” (3,79) - Categoria 2: Capacidade organizativa
- “A IES promove o envolvimento de entidades externas em ações de ensino e aprendizagem enquanto fomento ao empreendedorismo” (3,98) – Categoria 3: Ensino e aprendizagem
- “A IES oferece acesso a serviços de incubação de negócios aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica” (3,82) - Categoria 4: Caminhos para o empreendedorismo
- “A IES tem uma participação ativa em parcerias visando fomentar o empreendedorismo” (3,96) - Categoria 5: Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial
- “A IES participa ativamente em redes internacionais visando o fomento ao empreendedorismo” (3,33) - Categoria 6: Internacionalização da instituição

O impacto do fomento da IES ao empreendedorismo expressa na categoria 6, teve com a avaliação mais elevada, a subcategoria: “A IES avalia o impacto de sua estratégia de fomento ao empreendedorismo e em resultado dessa avaliação altera os processos (3,3).

Tabela 14 - Subcategorias melhor avaliadas nas categorias

Categoria	Subcategoria melhor avaliada
2. Liderança e governança (3,85)	Subcategoria 5. A IES fomenta o empreendedorismo em âmbito local e regional (4,17)
3. Ensino e aprendizagem (3,64)	Subcategoria 5. A IES promove o envolvimento de entidades externas em ações de ensino e aprendizagem enquanto fomento ao empreendedorismo (3,98)
5. Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial (3,64)	Subcategoria 2. A IES tem uma participação ativa em parcerias visando fomentar o empreendedorismo (3,96)
2 - Capacidade organizativa (3,58)	Subcategoria 1. O fomento ao empreendedorismo na IES é suportado por diversificada rede de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos (3,79)
4. Caminhos para o empreendedorismo (3,58)	Subcategoria 4.7. A IES oferece acesso a serviços de incubação de negócios aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica (3,82)
7. Medição do impacto (3,22)	Subcategoria.1. A IES avalia o impacto de sua estratégia de fomento ao empreendedorismo e em resultado dessa avaliação altera os processos (3,3)
6. Internacionalização da instituição (2,88)	Subcategoria 5. A IES participa ativamente em redes internacionais visando o fomento ao empreendedorismo (3,33)

As subcategorias com avaliações mais baixas contemplam a estratégia organizacional da IES de fomento ao empreendedorismo (3,67), na comunidade acadêmica (3,42) envolvendo toda a experiência universitária e a conscientização e estímulo às ideias, ao seu desenvolvimento e implementação (3,5), estimulando a autonomia facultada à comunidade acadêmica (3,67) e fortes ligações com incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para fomentar o empreendedorismo pela troca de conhecimentos (3,47) e garantindo aos potenciais empreendedores o acesso ao financiamento. O processo de fomento ao empreendedorismo deverá ser considerado enquanto vertente estratégica a internacionalização (2,73) e ser alvo de avaliações regulares de seu impacto (3,21).

Apresentam-se as subcategorias com avaliações inferiores:

- “A estratégia organizacional da IES fomenta ao empreendedorismo” (3,67) - Categoria 1: Liderança e governança

- “A IES faculta à comunidade acadêmica a autonomia para o fomento do empreendedorismo” (3,67) – Categoria 1: Liderança e governança
- “A IES fomenta [o empreendedorismo] em toda a experiência universitária desde a conscientização e estímulo às ideias, ao seu desenvolvimento e implementação” (3,5) – Categoria 3: Ensino e aprendizagem
- “A IES tem fortes ligações com incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para fomentar o empreendedorismo pela troca de conhecimento” (3,47) – categoria 5: Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial
- “A IES tem uma política formal de fomento ao empreendedorismo pela comunidade acadêmica” (3,42) – Categoria 2: Capacidade organizativa
- “A IES facilita aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica, o acesso ao financiamento” (3,21) – Categoria 4: Caminhos para o empreendedorismo
- “A IES faz uma avaliação regular do impacto [resultante do] fomento atribuído ao empreendedorismo (3,12) – Categoria 7: Medição do impacto
- “A IES contempla a internacionalização enquanto [uma vertente da sua estratégia de] fomento ao empreendedorismo (2,73) – Categoria 6: Internacionalização da instituição.

Tabela 15 - Subcategorias com avaliação mais baixas nas categorias

Categoria	Subcategoria com avaliação mais baixa
1. Liderança e governança (3,85)	Subcategoria 1. A estratégia organizacional da IES fomenta ao empreendedorismo (3,67) Subcategoria 4. A IES faculta à comunidade acadêmica a autonomia para o fomento do empreendedorismo (3,67)
3. Ensino e aprendizagem (3,64)	Subcategoria 3. A IES fomenta o empreendedorismo em toda a experiência universitária desde a conscientização e estímulo às ideias, ao seu desenvolvimento e implementação (3,5)
5. Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial (3,64)	Subcategoria 3. A IES tem fortes ligações com incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para fomentar o empreendedorismo pela troca de conhecimento (3,47)
2. Capacidade organizativa (3,58)	Subcategoria 4. A IES tem uma política formal de fomento ao empreendedorismo pela comunidade acadêmica (3,42)
4. Caminhos para o empreendedorismo (3,58)	Subcategoria 6. A IES facilita aos potenciais empreendedores, membros da comunidade acadêmica, o acesso ao financiamento (3,21)
7. Medição do impacto (3,22)	Subcategoria 5. A IES faz uma avaliação regular do impacto resultante do fomento atribuído ao empreendedorismo (3,12)
6. Internacionalização da instituição (2,88)	Subcategoria 1. A IES contempla a internacionalização enquanto uma vertente da sua estratégia de fomento ao empreendedorismo (2,73)

Considerando as sete categorias propostas na pesquisa, as Faculdades INTA, foram avaliadas em seis delas com 3, numa escala de 1 a 5.

Entre as sete categorias avaliadas, as subcategorias com avaliação mais elevada surgem associadas ao fomento ao empreendedorismo integrado à vivência diária da IES e envolvendo a parceria/rede, local/regional, interno/externo, nacional/internacional. Relacionada a essas preocupações, podemos considerar os resultados atribuídos ao envolvimento de entidades externas em ações de ensino e aprendizagem visando o fomento do empreendedorismo; a oferta pela IES de diversificadas redes de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos; bem como o apoio dado a serviços de incubação de negócios aos potenciais empreendedores. Os resultados confirmam também que impacto do referido trabalho de fomento ao empreendedorismo, é avaliado pela IES visando alterar os processos.

Os resultados satisfatórios da avaliação revelaram uma preocupação da IES em estabelecer uma rede de fomento ao empreendedorismo considerando não só a Liderança e Governança, mas também criando uma alargada rede de suporte aos empreendedores, num processo permanentemente avaliado. Essa dinâmica de avaliação poderá ter nas subcategorias do questionário com resultados inferiores, elementos para reflexão e eventual alteração de processos. De acordo com os valores apurados a partir das respostas ao questionário, essa dinâmica de meta-reflexão institucional, contempla a definição pela IES de uma estratégia organizacional de fomento, desenvolvimento e implementação do empreendedorismo, contemplando a internacionalização e a avaliação do impacto enquanto fatores estratégicos, criando oportunidades para fomentar a autonomia da comunidade acadêmica visando estimular o empreendedorismo pela troca de conhecimentos, sobretudo com o reforçar das ligações da IES com incubadoras, parques científicos e outras parcerias externas, para além de garantir aos potenciais empreendedores o acesso ao financiamento.

4.2 VERTENTE QUALITATIVA DA PESQUISA

O trabalho com a vertente qualitativa contemplou o estudo de amostra e contemplou resultados que subsidiaram a resposta às questões de pesquisa.

4.2.1 Características da amostra

A amostra que serviu de base ao trabalho com a vertente qualitativa envolveu oito entrevistados, entre 5 dos quadros da IES e 3 da comunidade externa.

4.2.2 Avaliação das categorias

Os resultados que se seguem dizem respeito à análise qualitativa das entrevistas, atendendo cada uma das questões constantes do guião.

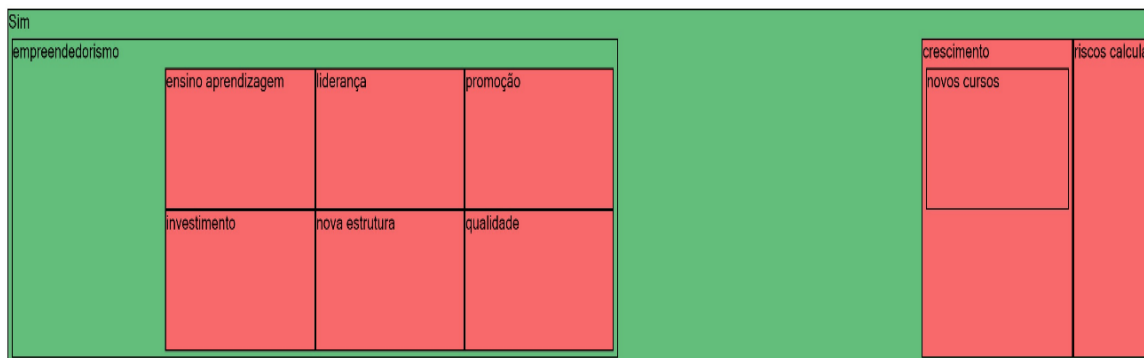


Figura 9 - Questão 1: Tem percepção de que se exige às instituições de educação superior uma postura crescentemente empreendedora? Justifique a sua resposta.

Todos os entrevistados têm a percepção de que se exige às instituições de educação superior uma postura crescentemente empreendedora. Para dar resposta a essas exigências os entrevistados argumentaram que a IEs se empenha na promoção do empreendedorismo e no seu ensino aprendizagem. Trata-se essencialmente de encarar o empreendedorismo como um trabalho e como uma ferramenta favorecedora de qualidade.

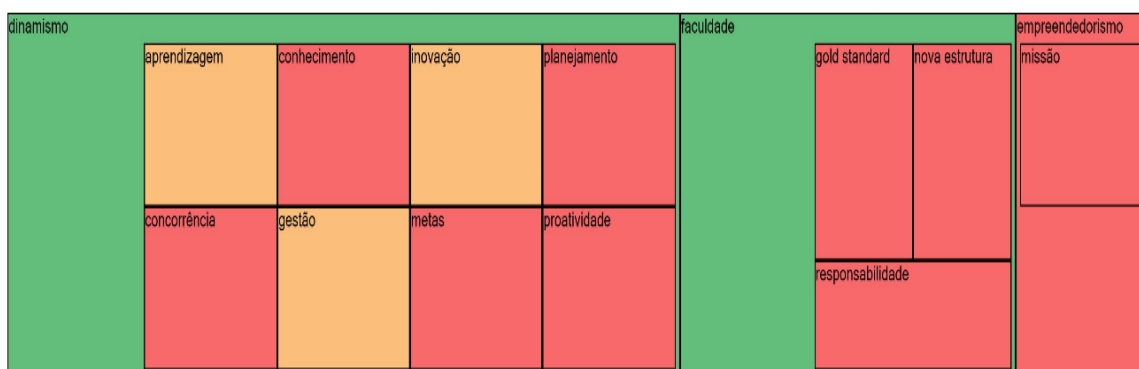


Figura 10 - Questão 2: Qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade (do setor em que trabalha) na definição e implementação na Instituição de Educação Superior, de política e estratégias promotoras do empreendedorismo?

As Faculdades INTA têm focado a sua aposta numa postura de dinamismo para promover o empreendedorismo, através de um processo de aprendizagem de práticas de gestão diferenciadas, focadas na inovação e aproveitamento de oportunidades. Alguns entrevistados fazem menção ao estatuto, responsabilidade e a uma nova estrutura das Faculdades INTA para promover o empreendedorismo. Segundo a opinião do representante da mantenedora o empreendedorismo é encarado como uma missão: «O

empreendedorismo faz parte fundamental da Missão das Faculdades INTA, pois sempre investiu em um “time” coeso que colaborou para criar uma cultura de responsabilidade e transparência, fatores chave da boa governança...».



Figura 11 - Questão 3: Qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade (do setor em que trabalha) nos órgãos colegiados do INTA?

Quando confrontados com a questão de qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade nos órgãos colegiados do INTA, alguns entrevistados enalteceram que é necessária uma capacidade organizacional, de pessoas e incentivos assente em princípios de reconhecimento e valorização de talentos, transparência (confiança e comunicação), equidade, autonomia e responsabilidade corporativa. Um traço em comum em todas as respostas prende-se com a valorização e mobilização de recursos humanos para a criação de uma cultura e métodos de trabalho para o empreendedorismo.



Figura 12 - Questão 4: A oferta educacional da IES contempla o desenvolvimento de ações no âmbito da promoção do empreendedorismo para a comunidade (setor em que trabalha)?

Quando questionados se a oferta educacional da IES contempla o desenvolvimento de ações no âmbito da promoção do empreendedorismo para a comunidade, os

entrevistados responderam afirmativamente, argumentando que o INTA tem uma política indutora de empreendedorismo direcionada para a comunidade, e que pode ser potencializada pela diversidade da sua oferta educacional.

Para além deste balanço positivo, algumas respostas enfatizaram também a necessidade de envolver mais os alunos num processo de ensino e aprendizagem vocacionado em educar para comportamentos empreendedores.

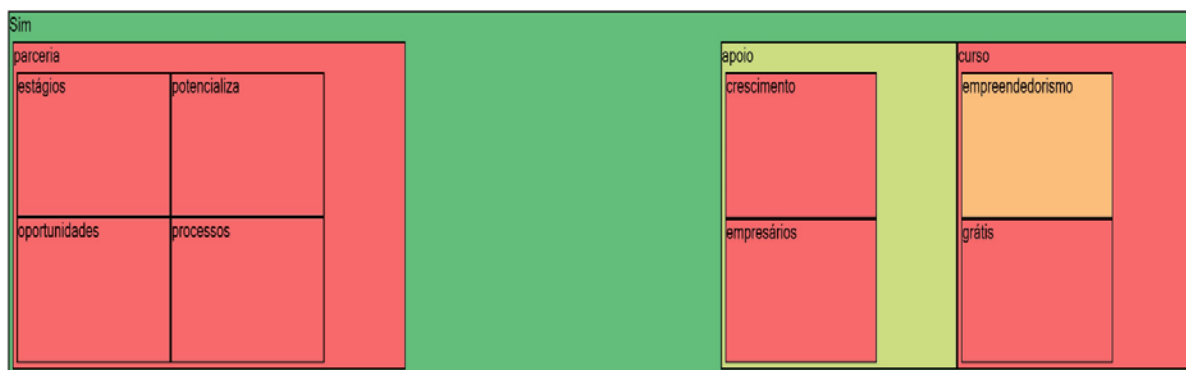


Figura 13 - Questão 5: A IES procura trabalhar com os membros do tecido empresarial em ações no âmbito da promoção do empreendedorismo?

Há o entendimento de que existem apoios provenientes de empresários e parcerias para a promoção do empreendedorismo. As parcerias visam essencialmente potencializar oportunidades para o tecido empresarial da região. Existem também menções a cursos de empreendedorismo gratuitos que estabelecem a ligação entre a comunidade académica e a comunidade externa.



Figura 14 - Questão 6: A IES promove a partilha de informação e tecnologia visando experiências entre a instituição de educação superior e as empresas e entidades governamentais?

Os entrevistados têm a percepção de que a IES promove a partilha de informação e tecnologia com empresas e entidades governamentais partilham essa que é caracterizada pela sua abrangência geográfica e pelo forte desejo de cooperação e partilha que se

materializam através de estágios, pesquisas científicas e realização de novas parcerias. É realçada também a importância de partilhar estratégias, políticas e metodologias que viabilizam o empreendedorismo.

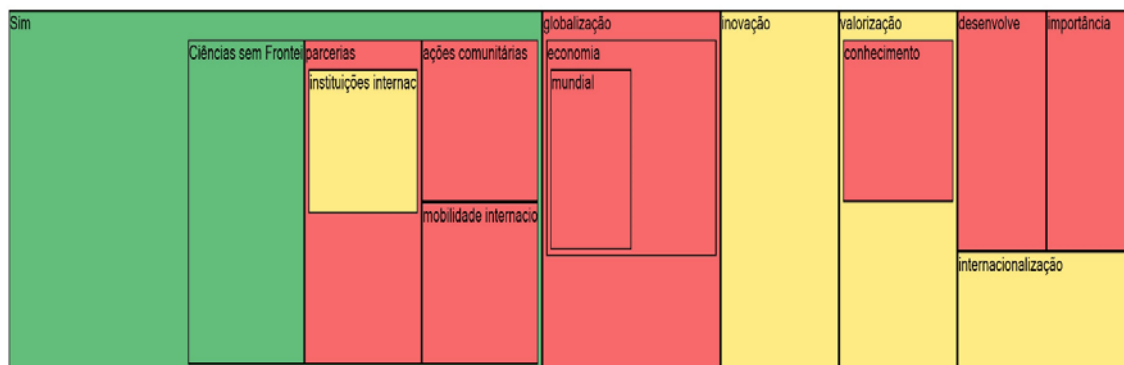


Figura 15 - Questão 7: A Instituição de Educação Superior apresenta uma estratégia de internacionalização envolvendo a comunidade (do setor em que trabalha)?

Metade dos entrevistados concordou com a existência de uma estratégia sólida de internacionalização envolvendo a comunidade, argumentando que as Faculdades INTA têm beneficiado de parcerias com instituições internacionais, ações comunitárias e programas de mobilidade internacional como o Ciências sem fronteiras.

A outra metade dos entrevistados focou-se em salientar a necessidade de fazer face às exigências da globalização, da economia mundial e da valorização do conhecimento (“...necessidade da estratégia na parceria pela internacionalização entre as instituições de ensino superior, como uma via de mão dupla onde recebemos professores tanto da Europa como dos Estados Unidos, quanto enviamos também professores nossos para países da Europa e Estados Unidos e África – responsável pela Mantenedora”).



Figura 16 - Questão 8: A comunidade (setor em que trabalha) participa na avaliação do impacto das mudanças realizadas promovida pela instituição de Educação Superior visando a promoção do empreendedorismo?

Quando questionados se a comunidade participa na avaliação do impacto das mudanças realizadas promovida pela instituição de Educação Superior visando a promoção do empreendedorismo, alguns entrevistados responderam afirmativamente de forma conclusiva, argumentando que existe uma preocupação com a responsabilidade social e com a realização de uma avaliação sistemática sobre o empreendedorismo, através de indicadores tais como o número crescente de egressos e de empreendimentos no entorno da instituição. Já outros entrevistados preocuparam-se em refletir sobre os parâmetros (liderança, negociação, crescimento coletivo, planejamento, características e competências empreendedoras) que devem pautar a avaliação do impacto dessas mudanças.

4.2.3 Síntese e discussão dos resultados qualitativos da pesquisa

Apresentamos neste subcapítulo os resultados obtidos na pesquisa considerando a vertente qualitativa.

Considerando os depoimentos das entrevistas, pode-se afirmar que face à exigência crescente das instituições de educação superior assumir uma postura de fomento ao empreendedorismo, as Faculdades INTA se empenham na promoção do empreendedorismo. Esse processo envolve práticas de gestão diferenciadas, focadas na inovação e no aproveitamento de oportunidades, bem como na formação, valorização e mobilização de recursos humanos para a criação de uma cultura de empreendedorismo. A materialização de uma política da IES indutora de empreendedorismo na comunidade externa envolve o estabelecer de parcerias visando o tecido empresarial da região, promovendo a partilha de informação e tecnologia. Envolve também a realização de estágios e pesquisas científicas pelos alunos, bem como o desenvolvimento de ações responsabilidade social tais como a oferta de formação gratuita na área do empreendedorismo. Ainda no âmbito das parcerias externas as Faculdades INTA têm beneficiado de uma estratégia sólida de internacionalização com o desenvolvimento de ações educacionais com instituições internacionais e programas de mobilidade internacional como o Ciências sem fronteiras. O trabalho desenvolvido pela IES na área do fomento ao empreendedorismo é sujeito a avaliações sistemáticas.

Na análise das entrevistas realçam a necessidade de reforço da capacidade organizacional de fomento ao empreendedorismo, envolvendo a responsabilidade corporativa no reconhecimento e valorização de talentos, transparência, equidade e autonomia dos membros da comunidade acadêmica empreendedores. Envolve também, reforçar a estratégia de internacionalização pelo estabelecimento de parcerias com instituições de educação superior visando, por exemplo, a mobilidade de professores. No processo de fomento do empreendedorismo pela IES, se enfatiza a necessidade de envolver os alunos num processo de ensino e aprendizagem vocacionado em educar para a promoção do empreendedorismo. O impacto resultado das mudanças ocasionadas pelo fomento do empreendedorismo na IES deve ser pautado por uma permanente avaliação.

4.3 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do questionário e da entrevista confluem no sentido de avaliar suficientemente o trabalho das Faculdades INTA no sentido de face ao desafio crescente imposto às instituições de educação superior de assumirem uma postura fomento ao empreendedorismo. Essa iniciativa está arreigada na gestão da IES focada na criação de uma cultura de empreendedorismo. Nesse sentido a IES congregou parceiros visando estabelecer uma rede envolvendo a comunidade acadêmica, o tecido empresarial da região e entidades governamentais pela qual se promova a partilha de informação e tecnologia. A dinâmica estratégica da IES de fomento ao empreendedorismo contempla também o estabelecer de parcerias internacionais. O desenvolvimento de parcerias tem consolidado o fomento do empreendedorismo na dinâmica de ensino e aprendizagem da IES e reforçado as suas ações de responsabilidade social. Possibilitam também, dinamizar o suporte atribuído à incubação e financiamento de negócios de potenciais empreendedores. As Faculdades INTA estão avaliando permanentemente o impacto das ações desenvolvidas de fomento ao empreendedorismo.

Os resultados inferiores nas respostas a alguns dos tópicos do questionário e nas respostas à entrevista, apontam a necessidade da IES reforçar o processo de fomento ao empreendedorismo, envolvendo a sua capacidade organizacional para o desenvolvimento e implementação do mesmo, a valorização de talentos para trabalhar

na área e o possibilitar autonomia aos membros da comunidade acadêmica para empreender. Para isso os alunos da IES devem ser envolvidos num processo de ensino e aprendizagem vocacionado em educar para a promoção do empreendedorismo. A IES deverá também trabalhar no âmbito das parcerias, visando a troca de conhecimentos e o fomento das ligações com incubadoras, parques científicos e outras parcerias externas nacionais e internacionais e garantir o acesso ao financiamento aos potenciais empreendedores. A IES deve manter a preocupação permanente com a avaliação dos resultados obtidos em resultado do fomento ao empreendedorismo e a introdução de eventuais ajustes.

Capítulo V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

O estudo teve como tema o fomento ao empreendedorismo nas Faculdades INTA. O objetivo geral foi analisar de que modo as Faculdades INTA, promovem e apoiam o empreendedorismo. Os objetivos específicos foram avaliar como as faculdades INTA perseguiram a meta de se tornar uma Instituição de Educação Superior empreendedora e estabelecer uma ferramenta para ajudar as IES brasileiras a perseguirem o ensejo de se tornarem empreendedoras. Para atender o primeiro objetivo específico foi aplicado um questionário online aos Pró-Diretores, Coordenadores de curso e professores da IES e uma entrevista com Pró-Diretores e membros da comunidade externa à IES.

No âmbito da pesquisa conceptualizamos as seguintes questões de investigação:

- Serão as Faculdades INTA uma instituição de Educação Superior empreendedora?
- Quais os questionamentos a incluir numa ferramenta de pesquisa que possa ser adequado para uma IES brasileira auto-avaliar de que modo é empreendedora?

Para responder as estas questões, o estudo procurou abranger na fundamentação teórica, de uma forma sintética e atualizada, toda a envolvente de conceitos e características associadas à temática do empreendedorismo nas instituições de educação superior, para assim se poder avaliar como as Faculdades INTA estão fomentando o empreendedorismo e propor um instrumento de referência para auto-avaliação de outras IES brasileiras, procurando de acordo com a literatura consultada, manter o pioneirismo da pesquisa.

Desta forma, a resposta à primeira questão de investigação traduz-se na verificação dos resultados do questionário (aplicados aos Pró-Diretores, Coordenadores e Gestores dos cursos nas áreas pedagógicas, pesquisa, estágio, atividades complementares e extensão)

e na análise de conteúdo da entrevista (aplicada a membros da comunidade interna: Diretor-Presidente; Pró-Diretor Administrativo; Pró-Diretor de Ensino de Graduação, Diretor Geral e coordenadores dos dois cursos com maior número de alunos e a integrantes da comunidade externa: Diretor de unidade hospitalar com o qual as Faculdades INTA mantém uma estreita relação de parceria; comerciante do setor livreiro e Presidente da Assembléia Municipal da Prefeitura municipal de Sobral), permitindo-nos desta forma ter uma visão diferenciada dos diferentes stakeholders do INTA sobre o fomento do empreendedorismo por parte desta instituição, o que se refere a cada uma das categorias, cujos resultados passamos a enunciar:

Categoria 1 - Liderança e governança

Os resultados da investigação contemplando a contribuição da Liderança e Governança para o empreendedorismo nas Faculdades INTA revelam no que concerne ao questionário aplicado, que esta categoria (atendendo à Escala de Likert) foi avaliada com suficiente. Ainda considerando o questionário, a categoria foi a que teve avaliação mais elevada entre as sete categorias da pesquisa. Das subcategorias avaliadas, todas elas foram avaliadas positivamente, sendo as subcategorias 3. “Fomento pela IES do empreendedorismo em âmbito local e regional” e 5. “Integração das atividades de fomento ao empreendedorismo vivência diária da IES” avaliadas com bom. As restantes subcategorias (1-2 e 4) foram avaliadas com suficiente. A análise da entrevista revela uma visão que está de acordo com o questionário, no que é relativo à contribuição da Liderança e Governança para o empreendedorismo no âmbito das Faculdades INTA. Atendendo à análise da entrevista, a IES adota práticas de gestão focadas na inovação e na criação de uma cultura de empreendedorismo. Realizando o cruzamento dos resultados da aplicação do questionário e da análise da entrevista, com o substrato teórico da pesquisa, é possível entender que a Instituição na sua prática de fomento ao empreendedorismo, procura legitimar a atuação da Liderança e Governança de maneira independente em relação a outras esferas institucionais (Etzkowitz, 2013), buscando desse modo, estabelecer políticas que possibilitem coordenar, facilitar, inovar, ajudar e monitorar o desenvolvimento das ações de desenvolvidas, contemplando os serviços que oferta, os processos organizacionais, as práticas de gestão, os negócios e os

investimentos institucionais (Audy & Spolidoro, 2008). Procura desse modo criar um conjunto de hábitos e ações empresariais envolvendo a Liderança e Governança, objetivando o bem comum da comunidade acadêmica (Subotzky, 1999) (Aranha & Garcia, 2014; Clark, 1998). Nesse processo assume riscos e responde a desafios. (Kirby, 2002; Cano & Pulido, 2007).

Categoria 2 – Capacidade Organizativa

Os resultados da investigação no que diz respeito à Capacidade Organizativa das Faculdades INTA para apoio ao empreendedorismo revelam no que concerne aos resultados da aplicação do questionário, que esta categoria (considerando a Escala de Likert) foi avaliada com suficiente. Considerando o questionário, em todas as subcategorias (1-2-3-4-5-6) o subsídio da Capacidade Organizativa, foi também avaliado como suficiente. Da análise da entrevista se percebe uma convergência com os resultados do questionário, surgindo o reconhecimento da importância das pessoas na promoção de uma cultura empreendedora e a necessidade de apostar na valorização das mesmas, enquanto atributo identificado na análise de todas as respostas referentes à categoria Capacidade Organizativa. Considerando os resultados da aplicação do questionário e da análise da entrevista e entrecruzando os mesmos com o substrato teórico da pesquisa, é possível perceber o reconhecimento da busca por parte da IES, de proporcionar os meios para envolver a comunidade acadêmica num processo de transformação das intenções empreendedoras em performances concretizadas, envolvendo a criação de sistemas de incentivos e recompensas (Clark, 2004; Gibb, 2005, 2012; Napolitano & Riviezzo, 2008). Visando fomentar o empreendedorismo, a IES procura assumir uma estrutura organizacional que proporcione as condições para a busca de financiamento em fontes internas ou externas (Clark, 1998). As fontes internas envolvem patentes (Etzkowitz, 1983) e *star-ups* de propriedade de estudantes, a comercialização da oferta educacional incluindo atividades de extensão e a oferta de serviços de consultoria (Jacob *et al.*, 2003). As fontes de financiamento externo contemplam parcerias com empresas privadas e subsídios à pesquisa (Etzkowitz, 1983).

Categoria 3 – Ensino e aprendizagem

A contribuição do Ensino e Aprendizagem para apoio ao empreendedorismo, foi avaliada no que refere aos resultados da aplicação do questionário (considerando a Escala de Likert) com suficiente. Ainda envolvendo o questionário, em todas as subcategorias (1-2-3-4-5-6) o subsídio do Ensino e Aprendizagem, foi avaliado como suficiente. Na análise da entrevista é possível identificar uma aproximação dos resultados apurados usando esta ferramenta de recolha de dados e o questionário, no que diz respeito à necessidade de estimular nos estudantes, o reconhecimento da importância das ações desenvolvidas pela IES no âmbito do Ensino e Aprendizagem, visando a sua capacitação para a adotarem comportamentos empreendedores. Quando se pondera sobre o cruzamento dos resultados da aplicação do questionário e da análise da entrevista, com o substrato teórico da pesquisa, verifica-se que a IES procura promover nos membros da comunidade acadêmica, o despertar e desenvolvimento do comportamento empreendedor, contemplando essa preocupação tanto a nível pessoal, como a possibilidade de projeção profissional na organização (Gibb, 2012). A preocupação das Faculdades INTA, de trabalhar uma proposta de educação empreendedora, está associada ao trabalhar a interdisciplinaridade e proporcionar continuamente uma dinâmica colaborativa. Objetiva também o treino específico em criação e gestão de empresas, incluindo o planeamento das atividades e a caracterização de oportunidades de negócio (Clark, 2004; Gibb, 2005, 2012; Napolitano & Riviezzo, 2008). Procura igualmente proporcionar o apoio à compreensão e ao trabalho com o conceito de negócio, numa perspectiva por um lado de compreensão e por outro lado de aplicação, de modo a facilitar a sua criação efetiva. (OCDE, 2012).

Categoria 4 – Caminhos para o empreendedorismo

Os resultados da investigação no que concerne à aplicação de um questionário para averiguar as oportunidades oferecidas pelas Faculdades INTA visando possibilitar à comunidade acadêmica caminhar para o empreendedorismo, revelam que a categoria (de acordo com a Escala de Likert) foi avaliada com suficiente. Foram também avaliadas como suficientes, todas as suas subcategorias (1-2-3-4-5-6-7). A análise da entrevista revela uma visão convergente com o questionário de que as Faculdades INTA

procuram promover o empreendedorismo junto à comunidade externa em geral e também especificamente junto ao tecido empresarial da região. Atendendo ao cruzamento dos dados resultantes da aplicação do questionário e da análise da entrevista, com o referencial teórico da pesquisa, é possível apurar que a IES procura que os membros da comunidade acadêmica se transformem em empreendedores (Röpke, 1998). Em consequência motiva a criação de novos empreendimentos por professores, técnicos-administrativos ou estudantes (Chrisman, Hynes & Fraser, 1995). Seguindo esse percurso, a IES inova na maneira como conduz a sua administração e almeja transformar-se em “universidade *stand-up*” (Clark, 1998). Na busca da sustentabilidade financeira trabalha tanto na comercialização de serviços de consultoria e atividades de extensão (Jacob *et al.*, 2003), como no retorno proporciona por contrapartidas de projetos cooperativos, direitos autorais de produtos e resultados de empresas em que ela tem participação (Clark, 2006; Aranha & Garcia, 2014). Na linha de pensamento anterior, a IES busca também organizar grupos de pesquisa com elevado potencial comercial (Etzkowitz, 2003).

Categoria 5 – Intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial

Os resultados da investigação no que concerne ao intercâmbio entre o setor universitário e o empresarial visando o fomento ao empreendedorismo, revelam que aplicando a Escala de Likert no questionário que esta categoria foi avaliada com suficiente, sendo essa também a avaliação de cada uma das subcategorias. A análise da entrevista revelam resultados convergentes com o questionário, sendo possível apurar que a IES procura partilhar informação e tecnologia com empresas e entidades governamentais, envolvendo, por exemplo, o estabelecer de parcerias, a realização de estágios e pesquisas científicas. Atendendo aos resultados da aplicação do questionário e da análise da entrevista e cruzando os mesmos com o substrato teórico, a pesquisa revela que a IES na procura de ser empreendedora valoriza de modo particular, o estabelecer de interações com o seu entorno local e regional, enquanto fonte de sinergias e recursos (Röpke, 1998). Procura inovar permanentemente no âmbito do ensino e da pesquisa, visando o sucesso na transferência de conhecimento e de tecnologia, na criação de empresas e no desenvolvimento regional uma missão acadêmica (Etzkowitz, 2013;

OCDE, 2012). Atendendo a esse desiderato, a IES na busca de se constituir empreendedora interage estreitamente com entidades privadas e governamentais, se afastando da ideia de uma instituição “torre de marfim” isolada da sociedade (Etzkowitz, 2013). Desenvolve mecanismos organizacionais que promovam a atuação no desenvolvimento econômico e social e regional pela transposição da pesquisa para fora da IES, contemplando a promoção de centros de pesquisa conjuntos com empresas, a proteção da propriedade intelectual e a capacidade de organizar empresas dentro da IES (Etzkowitz, 2003). (Etzkowitz, 1983) (Subotzky, 1999). As Faculdades INTA visualizam-se enquanto uma incubadora natural de novas empresas, proporcionando estruturas de apoio para discentes e docentes quanto ao despertar de novos empreendimentos (Etzkowitz, 2003).

Categoria 6 - Internacionalização da IES

A relação entre a Internacionalização da IES e o fomento ao empreendedorismo na IES, foi avaliada no que diz respeito ao questionário como insuficiente e obteve a pior avaliação das sete categorias. Na avaliação atribuída às subcategorias a contribuição de três delas (1-3 e 4) foi avaliada negativamente. Essa avaliação aponta para a necessidade da IES atentar para o papel da internacionalização no fomento ao empreendedorismo sobretudo no que diz respeito às subcategorias: (1) “A IES contempla a internacionalização enquanto uma vertente da sua estratégia de fomento ao empreendedorismo” (3) “A IES fomenta o empreendedorismo ao receber pesquisadores e alunos em resultado da internacionalização e (4) “A IES visando fomentar o empreendedorismo, demonstra internacionalização na sua abordagem de ensino”. A análise da entrevista revela uma visão em comum com o questionário no que diz respeito à estratégia de internacionalização das Faculdades INTA, especialmente no que diz respeito a se transformar enquanto um processo de mão dupla, como por exemplo no que diz respeito à troca de professores entre as IES envolvidas. Considerando o cruzamento dos dados resultantes da aplicação do questionário e da análise da entrevista com o substrato teórico da pesquisa, é possível apurar que a inovação associada ao empreendedorismo deverá ser considerada crucial para o crescimento da produtividade e competitividade internacional da universidade (OECD, 2003). Quando se propõe a

educação empreendedora na IES, esta deve assumir um caráter permanente e ofertar um diversificado repositório de experiências alternativas com o envolvimento de profissionais de várias origens profissionais oriundo do interior da própria universidade e do exterior (Clark, 2004; Gibb, 2005, 2012; Napolitano & Riviezzo, 2008).

Categoria 7 – Avaliação do impacto

De acordo com os resultados do estudo, se consta no questionário que a avaliação do impacto do fomento ao empreendedorismo foi considerada suficiente e nesse sentido foi a avaliação de todas as subcategorias. Apesar do resultado positivo, se forem consideradas todas as sete categorias, esta foi a segunda menos avaliada. A análise das entrevista permite perceber uma convergência com os resultados do questionário, de que existe na IES uma preocupação com a avaliação sistemática do processo de fomento, mas que urge definir os parâmetros que devem pautar a mesma. Atendendo aos resultados da aplicação do questionário e da análise da entrevista e cruzando os mesmos com o substrato teórico da pesquisa, é possível compreender que a IES procura avaliar o impacto de sua estratégia de fomento ao empreendedorismo e em resultado alterar os processos (Fayolle *et al.*, 2006; Byrne & Fayolle, 2010; *Assessment Tools and Indicators for Entrepreneurship Education* - OCDE, 2012).

O resultado deste estudo vem corroborar diversos estudos apresentados na revisão de literatura, no que diz respeito à necessidade da IES atentar ao desenvolvimento das ações de fomento ao empreendedorismo no âmbito contemplado nas categorias avaliadas nesta pesquisa, entre os quais se destacam a necessidade de definir políticas e estrutura organizacional claramente vocacionadas para o fomento ao empreendedorismo. Por outro lado o ensino e a aprendizagem devem promover o empreendedorismo dentro da IES e numa dinâmica de forte interação com a comunidade externa, envolvendo parcerias nacionais e internacionais com entidades públicas e privadas no sentido de promover a troca de conhecimento e tecnologia, num processo permanentemente avaliado no que diz ao impacto que ocasiona.

A **resposta à segunda questão de investigação** contempla a apresentação do questionário (Anexo II) dividido em doze partes distintas, com questões fechadas e abertas. As respostas às questões fechadas obedecem a uma escala de *Likert* para

valores de 1 a 5, sendo que 1 corresponde ao valor “discordo completamente/nunca/insignificante” e 5 ao valor “concordo completamente/sempr e/muito significativa” e questões dicotômicas: Sim - Não

A **primeira parte** diz respeito à Política institucional de fomento ao empreendedorismo (7 questões), envolvendo a avaliação da relevância que lhe é atribuída pela IES. Contempla também um posicionamento sobre as metas e objetivos traçados, bem como o modelo de gestão proposto e os sistemas de monitoramento, avaliação dos resultados, realimentação a partir dos resultados propostos e a calendarização prevista.

A **segunda parte** considera os recursos de fomento ao empreendedorismo, envolvendo os recursos materiais, a formação profissionalizante da comunidade acadêmica o suporte financeiro e incentivos, serviços de fomento, recursos humanos e *stakeholders*.

A **terceira parte** contempla a avaliação da participação da comunidade acadêmica no fomento ao empreendedorismo, envolvendo a participação de professores, de estudantes, de pessoal técnico administrativo.

A **quarta parte** estuda o modo como a estrutura organizacional contribuiu para o fomento ao empreendedorismo, aprofundando-se a pesquisa sobre integração intersetorial entre os órgãos e setores da IES e os momentos em que ela acontece

A contribuição de parcerias interinstitucionais locais/estaduais/federais no fomento ao empreendedorismo é abordada na **quinta parte**, considerando o envolvimento com outras instituições de ensino, líderes comunitários, parceria com empresas, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e agências de fomento.

A participação de entidades internacionais no fomento ao empreendedorismo na IES está presente na **sexta parte**, contemplando avaliação da participação de entidades internacionais, de instituições de ensino e de empresas.

Na **sétima parte** são avaliadas as condições para a pesquisa no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

As condições para a transferência tecnológica e de conhecimento são avaliadas na **parte oito** considerando os processos e resultados da transferência tecnológica e do conhecimento no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo.

O envolvimento dos órgãos e setores da IES no fomento ao empreendedorismo tais como o ensino, a extensão, a pesquisa, acadêmico, Recursos Humanos, contabilidade e finanças e patrimônio, é avaliado na **nona parte**.

O envolvimento de empreendedores externos no fomento ao empreendedorismo é considerado na **parte 10** envolvendo a sua participação no processo de ensino e aprendizagem desenvolvido na IES visando estimular nos estudantes o fomento ao empreendedorismo, a participação em parcerias visando o financiamento de iniciativas.

A eficiência da IES em resultado do fomento ao empreendedorismo no **tópico onze**, é avaliada a partir da sua evolução temporal e das sinergias estabelecidas visando aproveitar os meios existentes.

A política de comunicação procura analisar no item doze, a divulgação das iniciativas internas e externa relacionadas ao fomento ao empreendedorismo, bem como os meios de comunicação usados.

Os resultados da **análise de conteúdo das entrevistas** do resultaram nos seguintes contributos:

Categoria 1 - Política institucional de fomento ao empreendedorismo

A liderança da Instituição de Educação Superior deve estabelecer políticas que lhe possibilite coordenar, facilitar, inovar, ajudar e monitorar o desenvolvimento das ações de fomento ao empreendedorismo (Aranha & Garcia, 2014; Clark, 1998).

Categoria 2 – Recursos de fomento ao empreendedorismo

A Instituição de Educação Superior deve internalizar a cultura empreendedora (Clark, 1998 e 2000), utilizando os recursos auferidos para estabelecer estratégias sustentáveis de suporte e fomento ao empreendedorismo acadêmico (Aranha & Garcia, 2014).

Para atender a este desiderato, as fontes de receita necessárias aos investimentos na área acadêmica e na inovação dos processos administrativos, devem ser diversificados, por intermédio de consultorias, projetos com empresas e entidades públicas (Clark, 1998), visando reforçar o fomento ao empreendedorismo (Silva, 2011).

Categoria 3. Participação da comunidade acadêmica

O fomento ao empreendedorismo na comunidade acadêmica, entre professores, estudantes e técnicos administrativos, das mais variadas áreas do conhecimento, contribui para a disseminação do empreendedorismo numa proposta interdisciplinar (Clark, 1998).

Categoria 4 . Integração intersetorial entre os órgãos e setores da IES no fomento ao empreendedorismo

A IES empreendedora deve incentivar os projetos cooperativos empreendedores com a participação de unidades acadêmicas ou departamentos das diferentes áreas do conhecimento, tendo como alvo, o entorno local e regional da IES (Clark, 1998). Isto é o motivo porque a IES empreendedora deve implantar na comunidade acadêmica um conjunto de ações envolvendo a sensibilização, conscientização e envolvimento dos professores, estudantes e técnico administrativos para a descoberta de novas oportunidades que se possam proporcionar para aplicação do conhecimento científico inovador, fora dos muros da IES (Etzkowitz, 2003).

Categoria 5. Parcerias interinstitucionais para o fomento ao empreendedorismo na IES

O modelo de IES empreendedora procura estabelecer uma interação com o seu entorno local e regional (Röpke, 1998; Subotzky, 1999), impulsionadores das relações entre o Estado a IES e o ambiente empresarial, visando deixar de ser uma “torre de marfim” isolada da sociedade (Etzkowitz, 2001, 2004, 2013; Clark, 1998).

Categoria 6. Participação de entidades internacionais no fomento ao empreendedorismo na IES

No âmbito do crescimento da produtividade e competitividade da IES, a inovação associada à internacionalização é considerada crucial (OECD, 2003). A proposta de trabalhar a educação para o empreendedorismo na IES deve assumir caráter permanente e ofertar uma diversificada gama de experiências com o envolvimento de profissionais de várias origens profissionais da própria IES e do exterior (Clark, 2004; Gibb, 2005, 2012; Napolitano & Riviezzo, 2008).

Categoria 7. Pesquisa no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

A IES deve funcionar como uma incubadora natural, proporcionando estruturas de apoio para professores e alunos para iniciarem novos empreendimentos. (Etzkowitz, 2003). A pesquisa deve ser aliada fundamental no fomento à inovação na IES ao longo de suas pesquisas e na promoção do intercâmbio entre o conhecimento, ensino e aprendizagem, lideranças e entidades externas (OCDE, 2012) e atuando no desenvolvimento econômico e social regional. (Etzkowitz, 2003). A IES empreendedora deve também desenvolver mecanismos organizacionais capazes de transpor a pesquisa para o seu exterior enquanto propriedade intelectual e/ou capacidade de organizar empresas no seu interior ou centros de pesquisa conjuntos a IES e empresas (Etzkowitz, 2003).

8. Condições para a transferência tecnológica e de conhecimento

A transferência de conhecimento e de tecnologia da IES para as organizações, sob a forma de inovação de produto, processos, serviços e tecnológicos, contribuindo de um lado, para ampliar as fontes de receitas da IES e de outro, para o desenvolvimento econômico e social do território (Clark, 1998; Etzkowitz, 2004), é uma forma de promover a sua capitalização. Isso também é possível por intermédio do incremento de unidades periféricas à estrutura tradicional da IES, escritórios de transferência de tecnologias e consultoria, educação continuada e unidade transdisciplinares (Clark, 1998 e 2000).

A transferência de conhecimento e de tecnologia deve ser encarada não só de maneira concomitante com a promoção do desenvolvimento regional, mas também enquanto uma missão acadêmica e de modo integrado ao ensino e à pesquisa da IES (Etzkowitz, 2013).

Categoria 9. Envolvimento dos órgãos e setores da IES

A IES empreendedora é incentivada por projetos cooperativos procurando tornar-se “IESs *stand-up*” (Chrisman, Hynes & Fraser, 1995), com o envolvimento de diversos departamentos (Clark, 1998), contemplando a conscientização e estímulo às diversas unidades acadêmicas, quanto à missão de desenvolvimento econômico e social do território (Clark, 1998; Etzkowitz, 2004). Desse modo a IES empreendedora procura

que os membros da comunidade acadêmica se transformem de alguma maneira em Empreendedores (Röpke, 1998).

Categoria 10. Envolvimento de empreendedores externos

A IES Empreendedora é caracterizada pela responsabilidade de acesso a fontes externas de financiamento (Subotzky, 1999), o que pode envolver o estabelecer de parcerias com empresas privadas (Etzkowitz, 1983; Clark, 1998).

Categoria 11. Eficiência da IES em resultado do fomento ao empreendedorismo

A IES deve avaliar o impacto de sua estratégia de fomento ao empreendedorismo e usar o resultado dessa avaliação para alterar seus processos. (Fayolle *et al.*, 2006; Byrne & Fayolle, 2010; OCDE, 2012).

Categoria 12. Política de comunicação visando à divulgação das iniciativas relacionadas ao fomento ao empreendedorismo.

A IES precisa ultrapassar as estruturas acadêmicas rígidas, quebrando a compartimentalização excessiva que contradiz a natureza interdisciplinar do conhecimento moderno e abrir canais de comunicação que favoreçam relações estreitas com o mundo exterior, envolvendo a produção e o trabalho (Tünnermann, 2000).

5.2. CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

Em termos de contribuições da presente pesquisa para o campo das Instituições de Educação Superior brasileiras empreendedoras, pode-se identificar algumas considerações significativas, no âmbito da teoria e das implicações sociais. No âmbito das contribuições para a teoria, e atendendo a lacunas existente no Brasil em referenciais teóricos para ajudar as Instituições de Educação Superior a explorar o seu potencial empreendedor e a compreender de que modo podem melhorar, a proposta apresentada neste estudo de uma ferramenta de auto-avaliação para instituições do ensino superior se revela importante, no sentido consolidar os esforços de promover o empreendedorismo nas IES (Clark, 1998).

As implicações do estudo envolvem também os gestores das Instituições Privadas de Educação superior. Apesar das restrições às generalizações que o estudo pela sua natureza recomenda a análise do mesmo, certamente constitui um subsidio para que

outras instituições de Educação Superior possam refletir sobre os caminhos percorridos no fomento ao empreendedorismo nas Faculdades INTA.

Em síntese, do ponto de vista do fomento do empreendedorismo nas Instituições de Educação Superior brasileira, este trabalho pretendeu consolidar as condições para promover uma mais estreita relação das mesmas com o meio em que se encontram inseridas (Clark, 1998).

Apesar de o estudo ter respondido às questões da investigação, prevalece a consciência que ainda algo ficou por abordar, e desse modo é imperativo intelectual que façamos um apelo para que outras abordagens subsequentes possam ser realizadas.

Assim, dada a ainda restrita investigação nesta área, o que também se reflete no Brasil, esperamos ter levantado questionamentos com interesse para que outros acadêmicos, com destaque para os brasileiros, possam abordar a temática em estudos futuros.

Da convicção sobre a pertinência e oportunidade da temática resulta a intenção, de que as universidades possam ter um departamento de auto-avaliação do fomento ao empreendedorismo suficientemente flexível e com poder intervenção na estrutura organizacional da IES de modo a motivar permanentes atualizações aos processos (Clark, 1998; Röpke, 1998; Kirby *et al.*, 2011). Indo mais longe, se apresenta o desejo que as próprias entidades governamentais na área da educação, possam usar as ferramentas de auto-avaliação nos processos de fomento da missão empreendedora das IES, sobretudo, num tempo em que tanto se fala em empreendedorismo e no apoio que lhe é necessário.

Nessa senda, propomos neste trabalho uma ferramenta de auto-avaliação do fomento do empreendedorismo nas IES brasileiras e acreditamos que elas podem aceitar nosso repto e os utilizar enquanto ferramentas na sua gestão (Etzkowitz, 2003). A universidade empreendedora reforçará sua orientação rumo à inovação e ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora, o que envolve uma nova postura gerencial com efeitos na liderança, planejamento, comunidade acadêmica, fontes externas de financiamento, parcerias internas e externas (Röpke, 1998).

5.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Um estudo desta natureza acarreta sempre algumas limitações, que pretendemos identificar, e enunciar sucintamente.

Admitimos que os resultados foram obtidos através da adaptação de um questionário construído inicialmente para a avaliação de IES europeias e que se procurou organizar para a especificidade de uma IES brasileira. A necessidade de uma ferramenta que possa contemplar a realidade específica brasileira é contemplada como objetivo deste trabalho.

Uma segunda limitação prende-se com a representatividade, tendo em conta que, apesar do questionário ter sido aplicados a todos os dirigentes, coordenadores de curso e professores, estamos a falar de uma população de 57 pessoas, o que conduz a que as conclusões se restrinjam às Faculdades INTA e assim será desejável que, em futuros trabalhos de investigação, se faça a recolha de uma amostra com mais representatividade, mesmo dentro da IES, alargando o estudo a todos os segmentos da comunidade académica.

Para finalizar, compete-nos referir uma latente limitação inerente ao pioneirismo da investigação, o que se por um lado a torna inédita comparativamente outras, por outro, obrigou-nos a esforços adicionais em virtude da ausência de referências que subsidiassem o nosso trabalho.

Desta forma, face ao exposto, estas limitações podem proporcionar oportunidades para outras pesquisas, e que esta semente lançada possa dar frutos através de novos estudos, sendo admissível que este trabalho possa contribuir para o desenvolvimento de outras linhas de investigação na área do empreendedorismo na educação superior.

5.4. PERSPECTIVAS FUTURAS

Para concluir, consideramos ser imperativo moral e intelectual, desbravar, essencialmente três propostas para futuras pesquisas.

Em primeiro lugar o estudo dos resultados da aplicação do questionário nas Instituições de Educação Superior Brasileiras.

Uma segunda proposta é da avaliação do fomento ao empreendedorismo nas Faculdades INTA considerando o questionário apresentado neste estudo e por último, sugere-se que o questionário seja aplicado a outro tipo de grupo/amostra contemplando todos os integrantes da comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, I.M.T. & Martins, J.V.B (2015). Medindo a capacitação tecnológica: um estudo de caso sobre transferências de tecnologia em uma empresa produtora de imunobiológicos. *RAI – Revista de Administração e Inovação*. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100345/98998>
- Alperstedt; C. (2000). Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In *24º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*, 10-13 set. 2000, Florianópolis.
- Amable, B. (1997). *Les Systèmes d’Innovation à l’Ère de la Globalisation*. Paris: Economica.
- Andrade, N, (2014). Pesquisa investiga alcance da ‘universidade empreendedora. *Jornal da Unicamp*, 613. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/ju/613/pesquisa-investiga-alcance-da-universidade-empreendedora>
- Antunes, F. (2008). *A nova ordem educacional: espaço europeu de educação e aprendizagem ao longo da vida*. Coimbra: Almedina.
- Aranha, E.A., & Garcia, N.A.P. (2014). Entrepreneurial university and the Brazilian system for the evaluation of higher education. *International Business Research*, 7(8), 73.
- Araújo, B.C. (2011). Políticas de inovação e suas instituições no Brasil e na China. Radar: tecnologia, produção e comércio exterior, n.16, Ipea.
- Audy, J. & Spolidoro, R. (2008). *Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – TECNOPUC*. Porto Alegre: Editora PUCRS.
- Audy, J.L.N. & Ferreira, G.C. (2014). Universidade e Inovação. In Ely José de Mattos & Izete Pengo Bagolin (Org.), *Desenvolvimento Econômico no Rio Grande do Sul* (p. 139-151) (1ª ed.). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Audy, J.L.N. (2002). TECNOPUC: uma proposta de habitat de inovação para Porto Alegre. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: [http://www.researchgate.net/publication/266499184_TECNOPUC_UMA_PROPOSTA_DE_HABITAT_DE_INOVAO_PARA_PORTO_ALEGRE_\(2\)](http://www.researchgate.net/publication/266499184_TECNOPUC_UMA_PROPOSTA_DE_HABITAT_DE_INOVAO_PARA_PORTO_ALEGRE_(2)) Acesso em: 04 mar. 2015.
- AUTM (2007). *AUTM Licensing Survey*. Norwalk, CT: Association of University Technology Managers.
- Balestrin, A. & Vargas, L.A. (2004). Complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação. In *Anais da XVIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração*, Curitiba.
- Barbieri, U.F. (2014). *Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação*. São Paulo: Atlas.
- Barratt, M; Choi, T.Y & LI, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 294, 329-342.

- Barro, S. (Coord.). La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. *Educación superior en Iberoamérica - Informe 2015*. Santiago do Chile: RIL editores.
- Bell, D. (1973). *O advento da sociedade pós-industrial – Uma tentativa de previsão social*. São Paulo: Cultrix.
- Bercovitz, J. & Feldman, M. (2006). Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge based economic development. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 175–188
- Berlung, K. & Johansson, A.W. (2007). Constructions of Entrepreneurship: A Discourse Analysis of academic publications. *Journal of Enterprising Communities*, 1(1), 77-102.
- Bragança, A. (2001). Interações para a inovação tecnológica. In *GAZETA MERCANTIL SEMINAR*, Porto Alegre, RS.
- Brown, J.S. (2005). A cultura do risco. *HSM Management*, 49, 60-65.
- Burgelman, R.A.; Christensen, C.M. & Wheelwright, S.C. (2012). *Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação*. São Paulo, Bookman.
- Byrne, J. & Fayolle, A. (2010). *University Graduate Entrepreneurship Support: Policy Issues, Good Practices and Recommendations*. OCDE. Disponível em <http://www.oecd.org/edu/imhe/46588578.pdf>.
- Campos, A.M. (1992). Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?. *Revista de Administração Pública*, 24, 30-50.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. FCO, Ed. Bloch.
- Cano, M.G. & Pulido, D.U. (2007). *Entrepreneurial Universities: The Case of Autonomous University of Barcelona*.
- Casado, F.L.; Siluk, J.C.M. & Zampieri, N.L.V. (2013). *Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo empreendedor*. Disponível em <http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/7755/pdf>.
- Castells, M. (1996). *A Sociedade em Rede - A Era da informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Vol I. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (1998). *End of millennium*. Série Information Age: Economy, Society and Culture, 3. Malden, MA: Blackwell. 418 p.
- Castells, M. (2003). *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Castro, J.M.; Guimaraes, L.O. & Diniz, D.M. (2013). O papel dos fatores do contexto relacional na transferência de conhecimento tecnológico: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa agropecuária. *TMStudies [online]*, 9(2), 130-135. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000200019&lng=pt&nrm=iso.

- Castro, P.G.; Teixeira, A.L.S. & Lima, J.E. (2014). A relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil. *Rev. Bras. Inov.*, 13(2), 345-370. Disponível em <http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/807/638>.
- Cavalcanti, T.B. (1971). *Instituições de Direito Administrativo* (9.^a ed.). RJ: Freitas Bastos.
- Cezar, G. (2012). Integração Universidade-Empresa: em busca de caminhos que reforcem a parceira. *Revista Valor Econômico*, Especial Inovação, jun., 56-57.
- Chiarello, M.D. (2000). As plataformas tecnológicas e a promoção de parcerias para a inovação. *Parcerias Estratégicas*. Brasília: CEE, 8, 93-102.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas* (2.^a ed. rev. e atualizada). São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- Clark, B. (2003). *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford: IAU PressElsevier Science Ltd..
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Clark, B.R. (2004). *Sustaining Change in Universities, Society for Research into Higher Education*. London: Open University Press.
- Clark, B.R. (2006). Pursuing the entrepreneurial University. In Audy, J.L.N. & Morosini, M.C. (Org). *Inovação e Empreendedorismo na Universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Cohen, W.; Nelson, R. & Walsh, J. (2002). Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D. *Management Science*, 48(1), 1-23.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2003). *O papel das universidades na Europa do conhecimento*. Bruxelas. Disponível em <http://www.aaue.pt/wp-content/uploads/2014/04/O-papel-dasuniversidades-na-Europa-do-conhecimento.pdf>
- Comissão Europeia (2003). Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias. [on-line]. (Acesso em 2007/11/03: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_pt.pdf)
- Crow, M. (2008). Building an Entrepreneurial University. In *Third Annual Kauffman Foundation-Max Plank Institute*, Entrepreneurship Research Conference, Munich, Germany-
- Day, G.S. & Schoemaker, P.J.H. (2006). *Peripheral vision*. Boston: Harvard Business School Press
- Didriksson, A. (2006). *Universidad, Sociedad del Conocimiento y Nueva Economía*. Disponível em

http://portal.unesco.org/education/en/files/51729/11640206995VESSURI_completo.pdf/VESSURI%2Bcompleto.pdf

- Domingues, L.L.S. (2012). O empreendedorismo e as novas práticas do fazer científico. *Revista Intratextos*, 4(1), 137-159.
- Dornelas, J.C.A. (2009). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J.C.A. (2014). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios* (4ª ed.). Rio de Janeiro, Elsevier.
- Drucker, P.F. (1995). *Uma era da descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Drucker, P.F. (2000). *A Administração na Próxima Sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Drucker, P.F. (2005). *Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Druker, P.F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. Editora Pioneira.
- Duart, J.M. & MenguaL-Andrés, S. (2014). Impacto de la Sociedad del Conocimiento en la universidad y en la comunicación científica. *RELIEVE*, 20(2), art. M4. DOI: 10.7203/relieve.20.2.4343
- Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A. & Tsang, E.W.K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45, 677-690.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1996). The Triple Helix - University, Industry, Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. In *The Triple Helix of University, Industry, and Government Relations: the Future Location of Research Conference*. Amsterdam.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1998). Emergence of a triple helix of university –industry – government relations. *Science and Public Policy*, 23(5), 279-286.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from Nation Systems and “Mode 2” to a Triple Helix University-CompanyGovernment relations. *Research Policy*, 29, 109-123.
- Etzkowitz, H. (1998). The norm of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-Company linkages. *Research Policy*, 27, 823-833.
- Etzkowitz, H. (2003). Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university–industry–government networks. *Science and Public Policy*, 29(2), 1- 14.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial University. *Research Policy*, 32, 109-121.
- Etzkowitz, H. (2010). Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. *Revista Conhecimento e Inovação*, 6(1), 6-9. Disponível em http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-43952010000100002&lng=pt&nrm=iso.

- Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C. & Terra, B. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29, 313-330.
- Fayolle, A.; Gailly, B. & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of Entrepreneurship education Programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720. Disponível em www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm
- Filion, L.J. (1991). O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, 3(31), jul/set.
- Filion, L.J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Fuller, S. (2001). *Knowledge Management Foundations*. New York: Elsevier.
- Gesteria, E.T. & Barros, M.J. (2013). Reflexão dos gestores sobre a percepção estratégica da atividade de pesquisa nas universidades da região metropolitana de Salvador. 14(2). Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2608/2084>
- Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3.
- Gibb, A.A. (2005). Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a lever for change. *NCGE Policy paper series*, n. 15.
- Gil, A.C. & Silva, S.P.M. (2015). O método fenomenológico na pesquisa sobre empreendedorismo no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 17(1). Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2015v17n41p99/pdf> 55
- Gil, A.C. (2011). *Métodos e Técnicas de pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A.S.M. & Pereira, F.E.C. (2015). Hélice tríplice: um ensaio teórico sobre a relação universidade-empresa-governo em busca da inovação. In. *J. Knowl. Eng. Manage.*, 4(8), 136-155.
- Gomes, C.M.; Scherer, F.L. & Lopes, L.F. (2013). Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. Trabalho de Conclusão de Curso (*Graduação em Administração*) - Universidade Federal de Santa Maria.
- Gomes, Gomes, Lima & Cappelle (2013). Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance - Eletrônica*, 20(02), 203-220, abr./jun. Disponível em <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3796/2601>.
- Grundmann, R. & Stehr, N. (2005). *Knowledge: Critical Concepts in Philosophy*. ed. / Reiner Grundmann; Nico Stehr. Routledge.
- Hamel, G. (1999). Bringing Silicon Valley Inside. *Harvard Business Review*, 5, September-october.

- Hisrich, R.D.; Peters, M.P. & Shepherd, D.A. (2014). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2011). *Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica (PINTEC – 2011)*. Diretoria de Pesquisa, Departamento de Indústria, p. 11.
- Jacob, M.; Lundqvist, M. & Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish university system: The case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32, 1555–1568.
- Kelley, D.J.; Singer, S. & Herrington, M.. (2011). *The Global Entrepreneurship Monitor - Global Report*. Disponível em: www.gemconsortium.org/docs/download/2201. Acesso em: 2 jul. 2012.
- Kim, L. (2011). *Da Imitação à Inovação: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia*. Campinas: Editora Unicamp.
- Kirby, D. & Ibrahim, N. (2002). The case for (social) entrepreneurship education in Egyptian universities. *Education + Training*, 53(5), 403–415.
- Kirby, D.A. (2006). Creating entrepreneurial university in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.
- Kirby, D.A.; Urbano, D. & Guerrero, M. (2011). Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 302-316.
- Knight, R.V. (1995). Knowledge-based development: policy and planning implications for cities. *Urban Studies*, 32(2), 225-260.
- Komninos, N. (2008). *Intelligent Cities and Globalization of Innovation Networks*. London and New York: Routledge.
- Laval, C., (2012). *La nouvelle école capitaliste*. Paris: la Découverte.
- Leite, A.G.C.; Dama, R.A. & Griebeler, M.P.D. (2013). *As iniciativas empreendedoras da UNIJUI e sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social regional: uma análise da instituição a partir dos parâmetros de universidade empreendedora*. TCC (Curso de Graduação em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI). Disponível em <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1180/TCC%20-%20Aline%20Graciele%20da%20Costa%20Leite.pdf?sequence=1>
- Leite, E. (2012). *O fenômeno do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Lima, P.G. (2001). Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional. Tese de doutorado. Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas.
- Lockett, A.; Murray, G. & Wright, M., (2003). Do UK venture capitalists still have a bias against investment in new technology firms? *Research Policy*, 31(6), 1009-1030.
- Ludke M. & André, M.E.D.A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: E.P.U..

- Lundvall, B.(2009). Idéias Fundadoras: "Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation". *Revista Brasileira de Inovação*, 8(1), 14-34. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10123/ideias-fundadoras---innovation-as-an-interactive-process--from-user-producer-interaction-to-the-national-system-of-innovation-/i/pt-br>
- Mano, M. & Marques, M. (2012). Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. *RAP*, 46(3), 721-36.
- Mansell, R. & When, U. (1998). *Knowledge societies: Information technology for sustainable development*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyer-Krahmer, F. & Schmoch, U. (1998). Science-based technologies: university-industry interactions in four fields. *Research Policy*, 27(8), 835-851.
- Miguel, C.A.S.A S. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 2.
- Mora, J.G. & Vila, L.E. (2003). The Economics of Higher Education. In Roddy Begg (ed.), *The Dialogue between Higher Education Research and Practice* (pp. 121-134). Kluwer Pub.
- Mora, J.G. (2001). Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management*, 7, 95-110.
- Moses, I. (2005). Institutional Autonomy Revisited. Autonomy Justified and Accounted. *Higher Education Policy*, 19, 411-431.
- Mowery, D. & Sampat, B. (2005). Universities in national innovation systems. In Fargerberg, J; Mowery, D. & Nelson, R. (eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 209-239). Oxford: Oxford University.
- Mowery, D.C. & Rosenberg, N. (2004). *Trajetórias da Inovação: a mudança tecnológica nos Estados Unidos da América no século XX*. Campinas, Editora Unicamp.
- Mowery, D.C. & Shane, S. (2004). Introduction to the special issue on university entrepreneurship and technology transfer. *Management Science*, 48(1), v-ix.
- Muscio, A. (2010). What drives the university use of technology transfer offices? Evidences from Italy. *Journal of Technology Transfer*, 35(2), 181-202.
- Napolitano M.R. & Riviezzo, A. (2008). The Institutional Education and Training for Entrepreneurship Development in the Italian Universities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(6), 665-685.
- Nelson, G.S. & Soete, L. (eds) (1995). *Technical change and economic theory* (pp.349-369). London: Printer Publishers.
- Nelson, R.R. & Sidney G.W. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.
- Nonaka, I. (2000). A empresa criadora do conhecimento. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.

- Noveli, M. & Segatto, A.P. (2012). Processo de cooperação Universidade-Empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 81-105.
- OECD (1997). *Frascati manual*. Paris: OECD
- OECD (2003). *Education at a glance*. Paris: OECD.
- OECD (2004). “A General Empirical Model to Estimate the Impact of Training on Individual Labour Market Performance”, Background Material for Chapter 4 of *OECD Employment Outlook 2004*. Disponível em www.oecd.org/els/employment/outlook.
- OECD (2012). *European Commission – Organisation for Economic Co-operation and Development. A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*. Disponível em: <http://www.oecd.org/site/cfecpr/ECOECD%20Entrepreneurial%20Universities%2>
- OECD (2012). *Gross domestic expenditure on R&D - As a percentage of GDP*. Disponível em: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/gross-domestic-expenditure-on-r-d_2075843x-table1. Acesso em 15/05/2012.
- Oliveira, M.F.S. (2014). *El concepto del emprendedorismo: Todavía un problema?* Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33097/el-concepto-del-emprendedorismo---todavia-un-pr---> Acesso em 25 jan. 2014.
- Perez, C. & Drigo, M.O. (2014). Produção e consumo: a criatividade empreendedora como identidade. In Biegging, P. & Aquino, V. (Org.), *Olhares do Sensível: experiências e dimensões estéticas em comunicação* (p. 7-26). (1ª ed.). São Paulo: Pimenta Editorial.
- Pérez-Nordtvedt, L.; Kedia, B.L.; Datta, D.K. & Rasheed, A.A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45, 714-744.
- Pinchot, G. (1997). *Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. RJ: Elsevier.
- Pinto-Coelho, Z. & Zagalo, N. (2014). Comunicação e Cultura. *III Jornadas Doutorais, Ciências da Comunicação e Estudos Culturais Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, Universidade do Minho. pp. 187 -199.
- Pirnay, F., Surlemont, B. & Nlemvo, F. (2003). Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics*, 21(4), 355-369.
- Pittinsky, M. (2006). *La universidad conectada. Perspectivas del impacto de Internet en la educación superior*. Málaga: Aljibe.
- Pittinsky, M. (ed.) (2003). *The Wired Tower. Perspectives on the Impact of the Internet on Higher Education*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Reis, L.P.; Cheng, L.C.; Ladeira, M.B. & Fernandes, J.M. (2014). Contribuições ao Processo de Planejamento de Negócio (PPNeg): complementando o Processo de Planejamento Tecnológico (PPTec) para a geração de Empresas de Base Tecnológica (EBT) de Origem Acadêmica (OA). *Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 7-32.
- Richardson, R.J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Rodrigues, L.C. & Tontini, G. (1997). A Universidade empreendedora: gestão e transferência de tecnologia como fator agregador. *Revista de Negócios*, 2(4), 37-50.
- Rodrigues, L.C. & Tontini, G. (2000). Universidade Empreendedora: Qualidade e Transferência de Tecnologia como Fator Agregador. In *Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis: Insular.
- Rothaermel, F. & Thursby, M. (2007). University-incubator firm knowledge flows: assessing their impact on incubator firm performance. *Research Policy*, 34(7), 305-320.
- Santos, B.S. (2013). *Pela mão de Alice: o social e o político na pós modernidade*. São Paulo: Cortez.
- Santos, M.E.R.; Toledo, P.T.M. & Lotufo, R.A. (orgs.) (2009). *Transferência de Tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica*. Campinas, SP: Komedi.
- Segatto, A.P.M. & Sbragia, R. (2002). O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. *Revista de Administração*, 37(4), 58-71.
- Senhoras, E.M. & Zouein, M.E. (Org) (2012). *Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras*. Boa Vista: Editora da UFRR.
- Senhoras, E.M. (2008). As redes do desenvolvimento econômico e social no sistema de ensino superior brasileiro. *Liincem Revista*, 4(1), 138-153.
- Senhoras, E.M. (2014). *Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras* (1ª. ed.). Boa Vista: EdUFRR.
- Sennet, R. (2007). *A cultura do novo capitalismo*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Siegel, D. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*, 32(1), 27-48.
- Silva, N.C.D. (2011). Contribuição ao Estudo Sobre a Cooperação Universidade-Empresa: Instituição de Ensino Superior de Tecnologia e Micro e Pequenas Empresas. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, 12(1), p. 45-53.
- Silva, S.E. & Reis, L.P. (2015). O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica (EBTA). *Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 153-179.
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Stake, R.E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 433-466) (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stankiewicz, R. (1996). *Academics and Entrepreneurs - Developing University-Industry Relations*. New York: St. Martin's Press.
- Stevenson, H. H. (1998). *New business ventures and the entrepreneur*. McGraw-Hill/Irwin.

- Subotzky, G. (1999). Alternatives to the entrepreneurial university: new models of knowledge production in community service programs. *Higher Education*, 38, 401-440.
- Terra, B. (2006). *Em Tempos de Rede: A Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Regiões*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Thurow, L. (2001). *A construção da riqueza*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Tontini, G. & Domingues, M.J.C.S. (1996). Universidade Regional de Blumenau: Ameaças e Caminhos. *Revista de Negócios*, 1(2), 29-34.
- Tontini, G. & Esteves, P.C.L. (1996). A Qualidade Total nas Universidades. *Revista de Negócios*, 2(1), 37-41.
- Tünnermann (2000). Universidad y sociedad: balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica. Caracas: UCV. Disponível em <http://www.adufrgs.org.br/noticias/ex-reitor-da-universidade-de-lisboalanca-quatro-grandes-desafios-para-as-universidades/>
- Vesper, K. (1975). *New venture strategies*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Webster, F. (1995). *Theories of the information society*. London/New York: Routledge.
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zawislak, P. (1996). Uma proposta de estrutura analítica para sistemas tecno-científicos: o caso do Brasil. *Revista Economia e Empresa*, 3(2), maio/jul, 4-29.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 25-41.
- Zucker, D.M. (2009). How to do case study research. School of Nursing Faculty Publication Series. paper 2. Disponível em http://scholarworks.umass.edu/nursing_faculty_pubs/2

ANEXOS

ANEXO I – TRTAMENTOS DOS DADOS

Neste anexo, consta toda a informação técnico-estatística que serviu de base para a construção do relatório. Pode-se aqui encontrar a análise descritiva das variáveis em estudo, análises de fiabilidade e testes estatísticos.

1. Análise de Fiabilidade

O alpha de Cronbach⁴ é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. A escala seguinte dá uma indicação aproximada para avaliar o valor de uma medida de fiabilidade:

Quadro 1 –Alpha de Cronbach: Liderança e Governança

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,943	12

Quadro 2 –Alpha de Cronbach: Organização, pessoas e incentivos

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,930	12

Quadro 3 –Alpha de Cronbach: A abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,970	15

⁴Muito boa - alpha superior a 0,9

Boa - alpha entre 0,8 e 0,9

Razoável - alpha entre 0,7 e 0,8

Fraca - alpha entre 0,6 e 0,7

Inaceitável - alpha inferior a 0,6

Quadro 4 –Alpha de Cronbach: Caminhos para o empreendedorismo

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,954	8

Quadro 5 –Alpha de Cronbach: Relações externas da IES para a troca de conhecimento

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,974	11

Quadro 6 –Alpha de Cronbach: A internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,964	9

Quadro 7 –Alpha de Cronbach: Aferição do impacto da IES empreendedora

ReliabilityStatistics	
Cronbach'sAlpha	N ofItems
,975	9

2. Caracterização da amostra

A informação relevante para variáveis nominais refere-se às frequências simples, à moda e ao gráfico de barras ou diagrama circular.

O quadro de distribuição de frequências distribui os valores da variável estatística em frequências simples e acumuladas, que tanto podem ser absolutas (n) como relativas (%).

As frequências absolutas (F_i) indicam o número de vezes que cada elemento da variável se repete. As frequências relativas exprimem o número de vezes que a categoria da variável qualitativa se verifica face ao total de observações, isto é, $f_i = \frac{F_i}{N}$. As frequências relativas são interpretadas em termos percentuais.

Para as variáveis de natureza quantitativa procede-se ao exame de algumas medidas tais como a média, desvio padrão, mínimo, máximo.

Quadro 8 – Distribuição da amostra consoante género

		Genero			
		Frequenc y	Percent	ValidPercent	CumulativeP ercent
Valid	Feminino	36	63,2	64,3	64,3
	Masculin o	20	35,1	35,7	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missin g	99	1	1,8		
Total		57	100,0		

Quadro 9 – Distribuição da amostra consoante idade

		Idade			
		Frequenc y	Percent	ValidPercent	CumulativeP ercent
Vali d	20-29 anos	6	10,5	10,5	10,5
	30-39 anos	27	47,4	47,4	57,9
	40-49 anos	17	29,8	29,8	87,7
	50-59 anos	3	5,3	5,3	93,0
	60-69 anos	4	7,0	7,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Quadro 10 – Distribuição da amostra consoante estado civil

		Estado civil			
		Frequenc y	Percent	ValidPercent	CumulativeP ercent
Vali d	Casado	41	71,9	71,9	71,9
	Solteiro	11	19,3	19,3	91,2
	Divorciad o	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Quadro 11 – Distribuição da amostra consoante escolaridade

		Escolaridade			
		Frequenc y	Percent	ValidPercent	CumulativeP ercent
Vali d	Especialista	13	22,8	22,8	22,8
	Mestre	31	54,4	54,4	77,2
	Doutor	11	19,3	19,3	96,5
	Pós-Doutor	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Quadro 12 – Distribuição da amostra consoante atividade nas Faculdades INTA

Atividade nas Faculdades INTA					
		Frequenc y	Percent	ValidPercent	CumulativeP ercent
Valid	Diretor-Geral	1	1,8	1,8	1,8
	Pró-diretor	11	19,3	19,3	21,1
	Coordenador de curso	12	21,1	21,1	42,1
	Professor tempo integral	26	45,6	45,6	87,7
	Professor tempo parcial	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Quadro 13 – Distribuição da amostra consoante renda

Renda					
		Frequenc y	Percent	ValidPercent	CumulativeP ercent
Valid	Até 5 s/m	10	17,5	17,9	17,9
	5 a 10 s/m	36	63,2	64,3	82,1
	+ de 10 s/m	10	17,5	17,9	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missin g	99	1	1,8		
Total		57	100,0		

Quadro 14 – Análise descritiva das categorias (dimensões)

DescriptiveStatistics					
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Liderança e Governança	52	1,00	4,83	3,8478	,76709
Organização, pessoas e incentivos	52	1,00	4,75	3,5801	,77262
Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	52	1,00	4,93	3,6410	,83582
Caminhos para o empreendedorismo	52	1,00	5,00	3,5769	,95971
Relações externas da IES para a troca de conhecimento	56	1,00	5,00	3,6380	,96388
Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	50	1,00	5,00	2,8778	1,06910
Aferição do impacto da IES empreendedora	53	1,00	4,89	3,2180	,88808
Valid N (listwise)	42				

Quadro 15 – Liderança e Governança (itens)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Liderança e Governança	52	1,00	4,83	3,8478	,76709
Relevância na estratégia da IES, da construção de um cultural empreendedora.	56	1	5	3,93	,783
Relevância atribuída no PDI da IES, à construção de um cultural empreendedora.	57	1	5	3,81	,895
Compromisso institucional da comunidade acadêmica na construção de uma cultura empreendedora.	57	1	5	3,74	,973
Sensibilização da comunidade acadêmica para o compromisso da IES de construção de uma cultura empreendedora	57	1	5	3,72	,921
Revisão da estratégia de construção de uma cultura empreendedora na IES em função das ações desenvolvidas.	56	1	5	3,96	1,044
Ajuste da estrutura organizacional da IES para atender às necessidades impostas pela construção de uma cultura empreendedora.	57	1	5	3,67	,873
Integração e coordenação de ações visando o desenvolvimento na Instituição de Educação Superior de um ecossistema empreendedor	57	1	5	3,68	1,105
Autonomia da comunidade acadêmica na criação de idéias e na tomada de decisões, no âmbito da estratégia da IES para o desenvolvimento de ações de construção de uma cultura empreendedora	57	1	5	3,67	1,155
Simplificação de processos internos de funcionamento da IES visando o desenvolvimento de ações de construção de uma cultura empreendedora	57	1	5	4,00	1,018
Desenvolvimento de novas ações visando a construção de uma cultura empreendedora, pelas Pró diretorias e Coordenações de Curso e individualmente por alunos e professores	54	1	5	4,09	,976
Contribuição da IES para o desenvolvimento do empreendedorismo em âmbito local e regional.	54	1	5	4,17	,906
Estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas visando a construção de uma cultura empreendedora na IES e promover o empreendedorismo em âmbito local e regional.	56	1	5	3,68	,897
Valid N (listwise)	52				

Quadro 16 – Organização, pessoas e incentivos (itens)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Organização, pessoas e incentivos	52	1,00	4,75	3,5801	,77262
Diversificação da rede de fontes de financiamento da IES (internos e externos) visando concretizar a estratégia de construção de uma cultura empreendedora.	56	1	5	3,48	,831
Dependência da Instituição de Ensino Superior na construção de uma cultura empreendedora, em relação ao financiamento público.	56	1	5	3,75	,977
Reinvestimento na construção de uma cultura empreendedora da receita gerada a partir das ações empreendedoras	56	1	5	3,79	,929
Investimento da IES em atividades empreendedoras sustentáveis a longo prazo.	56	1	5	3,54	1,095
Participação conjunta dos membros da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na IES	56	1	5	3,63	1,071
Criação de sinergias a partir do trabalho conjunto da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na IES	55	1	5	3,76	,860
Partilha das estruturas físicas da IES no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo.	57	1	5	3,58	1,068
Domínio da cultura de empreendedorismo pelos colaboradores recrutados	57	1	5	3,49	1,120
Contratação de colaboradores externos para participar em eventos ou projetos sobre empreendedorismo	57	1	5	3,54	1,181
Política de desenvolvimento da comunidade acadêmica na área do empreendedorismo.	57	1	5	3,42	1,101
Incentivos ao comportamento empreendedor dos membros da comunidade acadêmica.	55	1	5	3,49	,998
Valorização pela IES do empreendedorismo em entidades públicas e privadas externas.	57	1	5	3,68	,869
Valid N (listwise)	52				

Quadro 16 – Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional (itens)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	52	1,00	4,93	3,6410	,83582
Adequação da estrutura organizacional da IES ao desenvolvimento de cultura empreendedora.	57	1	5	3,51	,966
Participação da comunidade acadêmica na definição da estratégia e do planejamento futuro do empreendedorismo na IES.	56	1	5	3,50	,972
Abordagens utilizadas pela Direção Geral no âmbito da promoção de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora.	56	1	5	3,52	,934
Incentivo e apoio do comportamento empreendedor nos processos de educação formal e informal e em atividades extracurriculares.	56	1	5	3,61	1,056
Contribuição dos métodos educacionais usados pela IES na promoção no estudante de competências empreendedoras	57	1	5	3,58	1,068
Contribuição dos métodos educacionais no estímulo de uma participação ativa dos estudantes no desenvolvimento de projetos empreendedores na IES.	57	1	5	3,60	,904
Validação e atualização do conteúdo das ações de formação na área do empreendedorismo pela IES.	57	1	5	3,79	1,048
Definição pelos docentes das competências esperadas em relação ao empreendedorismo (conhecimentos, habilidades e atitudes) nos programas de graduação e ou pós-graduação	57	1	5	3,53	1,054
Validação dos resultados da aprendizagem a nível institucional (interno ou externo) no que diz respeito ao empreendedorismo	57	1	5	3,56	,982
Retorno aos participantes no processo de formação dos resultados da aprendizagem a nível institucional (interno ou externo) no que diz respeito ao empreendedorismo.	56	1	5	3,82	,917
Estabelecimento de parcerias com as comunidades, organizações locais, câmaras de comércio locais do governo e ex-alunos, enquanto meio para novos relacionamentos e conhecimento a serem usados em educação para o empreendedorismo.	55	1	5	3,98	,972
Relacionamento entre a IES e parceiros externos.	56	1	5	3,86	,943
Acompanhamento pela IES das atividades realizadas pelos seus parceiros externos	56	1	5	3,59	,949
Atualização e revisão da oferta de educação para o empreendedorismo, com os resultados das pesquisas realizadas na área	57	1	5	3,72	1,098
Atualização dos currículos dos cursos com os resultados das pesquisas realizadas no âmbito do empreendedorismo.	57	1	5	3,82	,966
Valid N (listwise)	52				

Quadro 17 – Caminhos para o empreendedorismo (itens)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Caminhos para o empreendedorismo	52	1,00	5,00	3,5769	,95971
Conscientização da comunidade acadêmica para no âmbito da criação de uma cultura de empreendedorismo, deslocar a sua intervenção das idéias para a ação.	57	1	5	3,74	1,027
Incentivo da comunidade acadêmica para o desenvolvimento de competências no âmbito do empreendedorismo e das condições para a sua atuação.	56	1	5	3,68	1,046
Disponibilização pela IES à comunidade acadêmica das condições necessárias para a sua atuação no que diz respeito a ações de empreendedorismo.	55	1	5	3,75	,985
Oferta pela IES de oportunidades para a comunidade acadêmica, integrada às atividades letivas, vivenciar desafios que incentivem o desenvolvimento de competências empreendedoras.	57	1	5	3,60	1,033
Suporte à comunidade acadêmica à concretização das suas ideias empreendedoras nas fases de planejamento, desenvolvimento e avaliação, quer as que se desenvolvam no seu âmbito, quer a que se desenvolvam em parceria com entidades externas.	57	1	5	3,19	1,109
Disponibilização pela IES do mentoring enquanto ferramenta de apoio desenvolvimento e reforço de competências empreendedoras.	54	1	5	3,33	1,182
Acesso oportunizado pela IES a fontes de financiamento privado para os projetos de empreendedorismo	56	1	5	3,21	1,289
Utilização pela IES da incubação de empresas enquanto instrumento para apoiar os projetos de empreendedorismo e para a construção de ligações com o comércio e a indústria	56	1	5	3,82	1,064
Valid N (listwise)	52				

Quadro 18 – Relações externas da IES para a troca de conhecimento (itens)**Descriptive Statistics**

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Relações externas da IES para a troca de conhecimento	56	1,00	5,00	3,6380	,96388
Consolidação de relações e parceria sólidas e ativas entre a IES e parceiros e colaboradores externos tais como o setor público, entidades regionais, empresas e entidades profissionais.	57	1	5	3,93	,923
Compreensão pela IES do valor do engajamento dos integrantes das parcerias no apoio ao empreendedorismo.	57	1	5	3,88	,946
Envolvimento da IES em parcerias que abrangem, por exemplo, as organizações regionais e locais, as PME, empresas sociais, escolas, alunos e empresários.	57	1	5	3,96	,999
Incorporação pela IES do conhecimento adquirido nas relações com diversificadas estruturas de conhecimento intensivo tais como incubadoras e parques de ciência	57	1	5	3,47	1,241
Benefício do conhecimento adquirido pela IES nas relações com diversificadas estruturas de conhecimento intensivo tais como incubadoras e parques de ciência.	57	1	5	3,46	1,226
Fertilização cruzada entre a IES e parceiros, de conhecimentos e idéias de ciência e negócios, por intermédio, por exemplo, da criação de espaços abertos para a colaboração, organização de palestras, workshops conjuntos, reuniões regulares, e outros event	57	1	5	3,61	1,264
Fertilização cruzada entre a IES e parceiros, de conhecimentos e idéias de ciência e negócios, por intermédio, por exemplo, da criação de espaços abertos para a colaboração, organização de palestras, workshops conjuntos, reuniões regulares, e outros event	57	1	5	3,40	1,193
Oportunidade oferecida à comunidade acadêmica pela IES, de se envolver intensamente com o ambiente empreendedor por intermédio de diversificadas atividades empresariais externas.	57	1	5	3,56	,945
Promoção pela IES em suas atividades formais do envolvimento ativo em um ambiente empreendedor, como parte de um currículo ativo (fábricas de aprendizagem) e estágios ou informalmente através de ligas estudantis e eventos e outras atividades a oportunidade	57	1	5	3,65	1,044
Suporte específico para a mobilidade dos membros da comunidade acadêmica entre a academia e o ambiente externo.	57	1	5	3,86	1,008
Retorno para o ambiente da universidade do conhecimento criado e co-criado pela investigação, indústria, educação, empresários e da comunidade em geral.	56	1	5	3,46	1,095
Valid N (listwise)	56				

Quadro 19 – Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo (itens)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	50	1,00	5,00	2,8778	1,06910
Estratégias de internacionalização da IES.	56	1	5	3,30	1,278
Reflexos da estratégia de internacionalização da IES nos objetivos seus empresariais.	56	1	5	3,30	1,235
Encorajamento e apoio da IES à mobilidade internacional dos membros da comunidade acadêmica por intermédio de programas de intercâmbio, bolsas de estudo, estágios no exterior.	56	1	5	3,02	1,243
Incentivo e recompensa da IES à mobilidade internacional dos membros da comunidade acadêmica.	56	1	5	3,02	1,258
Definição do perfil de colaboradores e empreendedores internacionais que possam integrar os projetos de empreendedorismo da IES	56	1	5	3,02	1,213
Definição das estratégias de atração dos colaboradores e empreendedores internacionais a atrair.	55	1	5	2,80	1,223
Manutenção de entidades organizacionais dedicadas ao recrutamento de colaboradores internacionais de acordo com as necessidades da instituição	53	1	5	2,79	1,246
Relação entre a capacidade de competição da IES e a existência de um ambiente de ensino e aprendizagem com uma dimensão universal, para além de alunos estrangeiros, intercâmbios internacionais e estágios.	57	1	5	2,84	1,251
Parcerias internacionais enquanto fomentadoras de uma cultura de empreendedorismo.	55	1	5	2,73	1,130
Valid N (listwise)	50				

Quadro 20 – Aferição do impacto da IES empreendedora (itens)

Descriptive Statistics					
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Aferição do impacto da IES empreendedora	53	1,00	4,89	3,2180	,88808
A IES avalia o impacto das suas atividades	55	1	5	3,31	,879
Os resultados das atividades da IES alimentam a reflexão e revisão da estratégia e missão da IES.	57	1	5	3,33	,873
A IES avalia o nível de envolvimento com ensino e aprendizagem do empreendedorismo em todas as faculdades e departamentos	57	1	5	3,23	1,000
A IES compara e contrasta os resultados e garante que os resultados sejam transpostos para os planos de renovação de curso e de desenvolvimento pessoal.	56	1	5	3,20	,999
Avaliação do impacto da educação para o empreendedorismo em diferentes fases da educação para as atividades de empreendedorismo (início, fim, momento depois).	56	1	5	3,13	,955
Monitoramento e avaliação da troca de conhecimento, tanto do ponto de vista interno e externo	56	1	5	3,14	,962
Definição de critérios de sucesso definidos em relação à monitorização e avaliação das trocas de conhecimentos tanto do ponto de vista interno e externo a troca de conhecimento	55	1	5	3,11	,994
Monitoramento e avaliação regular e rigorosa do apoio dado às atividades empreendedoras iniciantes.	57	1	5	3,12	1,036
Monitoramento e a avaliação são realizadas após a conclusão da atividade de apoio, bem como em uma data posterior para medir o impacto dos serviços de apoio sobre o sucesso da abertura de empresas.	57	1	5	3,16	1,066
Valid N (listwise)	53				

3. Testes estatísticos para averiguar diferenças nos fatores consoante atividade exercida na instituição

Como se pretendem comparar grupos e privilegiar a utilização de testes paramétricos procede-se ao exame do pressuposto da normalidade populacional como requisito para a sua execução.

Quadro 21 – Testes de Aderência à Normalidade Populacional

TestsofNormality							
	Atividade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderança e Governança	Diretores	,395	11	,000	,566	11	,000
	Coordenadores	,277	7	,113	,901	7	,335
	Professores	,152	24	,157	,930	24	,097
Organização, pessoas e incentivos	Diretores	,274	11	,020	,773	11	,004
	Coordenadores	,252	7	,198	,892	7	,284
	Professores	,135	24	,200*	,942	24	,178
Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	Diretores	,216	11	,158	,831	11	,024
	Coordenadores	,252	7	,200*	,920	7	,471
	Professores	,191	24	,023	,925	24	,076
Caminhos para o empreendedorismo	Diretores	,216	11	,160	,846	11	,037
	Coordenadores	,138	7	,200*	,974	7	,924
	Professores	,202	24	,013	,935	24	,125
Relações externas da IES para a troca de conhecimento	Diretores	,245	11	,065	,820	11	,017
	Coordenadores	,211	7	,200*	,910	7	,395
	Professores	,187	24	,029	,900	24	,022
Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	Diretores	,143	11	,200*	,935	11	,461
	Coordenadores	,184	7	,200*	,918	7	,457
	Professores	,110	24	,200*	,941	24	,171
Aferição do impacto da IES empreendedora	Diretores	,265	11	,029	,888	11	,131
	Coordenadores	,252	7	,200*	,866	7	,171
	Professores	,186	24	,032	,891	24	,014

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Quadro 22 – Dimensões consoante atividade

Descriptive Statistics						
Atividade		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Diretores	Liderança e Governança	12	1,00	4,83	4,1528	1,01928
	Organização, pessoas e incentivos	12	1,00	4,75	3,7917	1,02217
	Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	12	1,00	4,93	3,8611	1,06229
	Caminhos para o empreendedorismo	12	1,00	5,00	3,8854	1,13124
	Relações externas da IES para a troca de conhecimento	12	1,00	4,91	3,8258	1,05979
	Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	11	1,00	5,00	3,3636	1,29204
	Aferição do impacto da IES empreendedora	12	1,00	4,89	3,3241	,94810
	Valid N (listwise)	11				
	Liderança e Governança	11	2,42	4,50	3,5076	,67129
Coordenadores	Organização, pessoas e incentivos	11	1,92	4,00	3,2348	,65492
	Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	10	1,80	4,33	3,2267	,77057
	Caminhos para o empreendedorismo	10	1,63	5,00	3,2375	1,07279
	Relações externas da IES para a troca de conhecimento	12	1,45	5,00	3,2955	1,04958
	Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	10	1,11	4,22	2,5333	1,18148
	Aferição do impacto da IES empreendedora	11	1,56	4,78	3,0404	1,02593
	Valid N (listwise)	7				
	Liderança e Governança	29	2,33	4,83	3,8506	,64603
	Organização, pessoas e incentivos	29	2,17	4,67	3,6236	,67503
Professores	Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional	30	2,20	4,80	3,6911	,73103

Caminhos para o empreendedorismo	30	1,63	5,00	3,5667	,83546
Relações externas da IES para a troca de conhecimento	32	1,55	5,00	3,6960	,89240
Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo	29	1,00	4,11	2,8123	,90321
Aferição do impacto da IES empreendedora	30	1,00	4,22	3,2407	,83255
Valid N (listwise)	24				

Quadro 23 – Testes de Aderência à Normalidade Populacional**ANOVA**

Internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,908	2	1,954	1,763	,183
Within Groups	52,099	47	1,108		
Total	56,006	49			

Quadro 24 – Testes *Kruskal-Wallis***Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Liderança e Governança is the same across categories of Atividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,008	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Organização, pessoas e incentivos is the same across categories of Atividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,044	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional is the same across categories of Atividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,065	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Caminhos para empreendedorismo is the same across categories of Atividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,195	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Relações externas da IES para a troca de conhecimento is the same across categories of Atividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,322	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Aferição do impacto da IES empreendedora is the same across categories of Atividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,616	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

ANEXO II – QUESTIONÁRIO: O EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

O presente questionário destina-se a aferir os fatores que influenciaram o empreendedorismo na Instituição de Educação Superior.

A sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa pelo que se solicita que responda a um questionário estruturado nos tópicos: 1 - Política institucional de fomento ao empreendedorismo; 2 - Recursos de fomento ao empreendedorismo; 3 - Comunidade acadêmica, 4 - Estrutura organizacional; 5 - Parcerias interinstitucionais locais/estaduais/federais; 6. Entidades internacionais; 7. Pesquisa; 8.Transferência de tecnológica e de conhecimento; 9. Órgãos e setores da IES; 10. Empreendedores externos; 11 - Eficiência da IES; 12 – Comunicação.

Todas as informações recolhidas serão tratadas com máximo respeito pela confidencialidade.

Os dados obtidos destinam-se a ser utilizados no âmbito da reflexão promovida pela Instituição de Educação Superior a propósito do fomento ao empreendedorismo.

Muito obrigado pela colaboração e disponibilidade.

A.Caracterização sócio-demográfica

1.Idade

20-29

30-39

40-49

50-59

60-69

Mais de 70

2.Sexo

Feminino

Masculino

3.Estado civil

Casado

Solteiro

Viúvo

Divorciado

4.Escolaridade

Graduado

Especialista

Mestre

Doutor

Pós-Doutor

5.Atividade na Instituição de Educação Superior

Reitor/Diretor-Geral

Pró-reitor ou equivalente

Coordenador de curso

Professor tempo integral

Professor tempo parcial

Professor horista

Estudante

Técnico-administrativo

6.Renda (\$)

Até 5 s/m

5 a 10 s/m

+ de 10 s/m

B. Questionário

1. Existe na IES uma política institucional de fomento ao empreendedorismo

Sim

Não

1.1. Considerando a política institucional de fomento ao empreendedorismo:

1.1.1. Que relevância é atribuída pela IES à política de fomento ao empreendedorismo considerando as outras políticas?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.1.2. Como avalia as metas e os objetivos propostos no âmbito do fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.1.3. Como avalia o modelo de gestão do processo de fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.1.4. Como avalia o sistema de monitoramento do processo de fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.1.5. Como avalia o sistema de avaliação dos resultados do processo de fomento ao empreendedorismo
1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.1.6. Como avalia o sistema de realimentação da política de fomento ao empreendedorismo a partir dos resultados da avaliação
1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.1.7. Como avalia a calendarização prevista para a realização das ações previstas na política
1 - 2 - 3 - 4 - 5

2. Disponibilização pela IES de recursos de fomento ao empreendedorismo

2.1. Existência de suporte técnico disponibilizado pela IES ao fomento ao empreendedorismo
Sim - Não

2.1.1. Considerando o suporte técnico disponibilizado pela IES ao fomento ao empreendedorismo:

2.1.1.1. Como avalia a disponibilização pela IES de recursos materiais necessários ao fomento ao empreendedorismo.
1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.1.2. Formação profissionalizante oferecida pela IES no âmbito do fomento ao empreendedorismo

2.1.2.1. Como avalia a contribuição da formação profissionalizante recebida por professores e técnicos administrativos para o fomento ao empreendedorismo
1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.1.2.2. A IES tem iniciativas de ensino para fomentar o empreendedorismo no âmbito

- Disciplina obrigatória na matriz curricular

Sim - Não

- Disciplina opcional na matriz curricular

Sim - Não

- Disciplina de caráter profissionalizante

Sim - Não

- Palestras, seminários e eventos regulares, com a presença de especialistas

Sim - Não

- Feiras de empreendedorismo, inovação e tecnologia

Sim - Não

- Cursos livres

Sim - Não

- Cursos de extensão

Sim - Não

- Outra:

Sim - Não

2.1.2.3. Como avalia a contribuição da oferta educacional aos estudantes para o fomento ao empreendedorismo
1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.1.2.4. A IES valida as aprendizagens da comunidade acadêmica realizadas no âmbito das ações de fomento ao empreendedorismo
Sim - Não

2.1.3. Como avalia a competência técnica dos profissionais envolvidos na área do fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.2. Existência de suporte financeiro e incentivos disponibilizado pela IES ao fomento ao empreendedorismo

Sim - Não

2.2.1. Como avalia a concessão pela IES de bolsas para os participantes no fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.2.2. Como avalia os mecanismos de incentivo e recompensa para os membros da comunidade acadêmica que se destacam no fomento ao empreendedorismo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.3. Como avalia a disponibilidade de serviços de fomento ao empreendedorismo envolvendo incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.3.1. A IES apoia incubadoras de empresas visando o fomento ao empreendedorismo?

Sim - Não

2.3.1.1. Cessão de espaço físico (terreno, salas etc.)

Sim - Não

2.3.1.2. Suporte técnico e assistência empresarial

Sim - Não

2.3.1.3. acesso a rede de empreendedores

Sim - Não

2.3.1.4. acesso a crédito e financiamento

Sim - Não

2.3.1.5. acesso ao mercado

Sim - Não

2.3.1.6. Outro: _____

Sim - Não

2.4. Existência de recursos humanos para fomento ao empreendedorismo

2.4.1. Como avalia o domínio pela comunidade acadêmica dos referências teóricos necessários ao fomento ao empreendedorismo na IES.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.5. Como avalia o reconhecimento pela IES do papel dos *stakeholders* visando o fomento ao empreendedorismo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.5.1. Como avalia a presença na IES de empreendedores externos experientes que contribuam para o fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

3. Participação da comunidade acadêmica no fomento ao empreendedorismo na IES

Sim - Não

3.1. Considerando a participação da comunidade acadêmica no fomento ao empreendedorismo

3.1.1. Como avalia a participação de professores

1 - 2 - 3 - 4 - 5

3.1.2. Como avalia a participação de estudantes

1 - 2 - 3 - 4 - 5

3.1.3. Como avalia a participação de pessoal técnico administrativo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

4. A estrutura organizacional contempla o fomento ao empreendedorismo

4.1. Existe uma integração intersetorial entre os órgãos e setores da IES visando o fomento ao empreendedorismo?

Sim - Não

4.1.2. A integração intersetorial acontece na elaboração das políticas

Sim - Não

4.1.3. A integração intersetorial acontece em comitês, fóruns ou reuniões intersetoriais em que participam os órgãos e setores

Sim - Não

4.1.4. A integração intersetorial acontece em eventos, reuniões ou encontros de monitoramento e avaliação da política

Sim - Não

4.1.5. A integração intersetorial acontece em ocasiões em que existem demandas ou seja necessário resolver problemas

Sim - Não

4.1.6. A integração intersetorial acontece em outro:

Sim - Não

4.1.7. A integração intersetorial acontece na regularmente nas ações de fomento ao empreendedorismo da IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5. Existência de parcerias interinstitucionais locais/estaduais/federais para o fomento ao empreendedorismo na IES

Sim – Não

5.1. Considerando a existência de parcerias para o fomento ao empreendedorismo na IES

5.1.1. Como avalia a contribuição de parcerias interinstitucionais locais/estaduais/federais para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.2. Como avalia a contribuição da parceria com Governo do Estado para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.3. Como avalia a contribuição da parceria com governo(s) municipal(is) para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.4. Como avalia a contribuição da parceria com governo federal para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.5. Como avalia a contribuição da parceria com outras instituições de ensino para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.6. Como avalia a contribuição da parceria com líderes comunitários para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.7. Como avalia a contribuição da parceria com empresas para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.8. Como avalia a contribuição da parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.9. Como avalia a contribuição da parceria com a participação de agências de fomento para o fomento ao empreendedorismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5.1.10. Como avalia a contribuição da parceria com a participação de outro para o fomento ao empreendedorismo na IES

Outro: _____

1 - 2 - 3 - 4 - 5

6. Participação de entidades internacionais no fomento ao empreendedrismo na IES

Sim - Não

6.1. Como avalia a participação de entidades internacionais no fomento ao empreendedrismo na IES

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.3.5.1. Como avalia a participação de instituições de ensino

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.3.5.2. Como avalia a participação de empresas

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.3.5.2. Como avalia a participação de outros

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. Condições para a pesquisa no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

Sim - Não

7.1. Como avalia as condições para pesquisa no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

8. Condições para a transferência tecnológica e de conhecimento

Sim - Não

8.1. Como avalia os processos e resultados da transferência tecnológica no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

8.2. Como avalia os processos e resultados da transferência do conhecimento no âmbito do processo de fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9. Envolvimento dos órgãos e setores da IES no fomento ao empreendedorismo

9.1. Como avalia o envolvimento dos órgãos e setores da IES no fomento ao empreendedorismo

9.1.1. Ensino

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9.1.2. Extensão

9.1.3. Pesquisa

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9.1.4. Acadêmico

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9.1.5. Recursos Humanos

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9.1.6. Contabilidade e finanças

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9.1.7. Patrimônio

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9.1.8. Outro

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10. Envolvimento de empreendedores externos no fomento ao empreendedorismo

Sim – Não

10.1. Envolvimento de parcerias externas no processo de ensino e aprendizagem

10.1.1. Como avalia o envolvimento de empreendedores externos no processo de ensino e aprendizagem desenvolvido na IES visando estimular nos estudantes o fomento ao empreendedorismo

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10.2. Envolvimento de parcerias para o financiamento

10.2.1. Como avalia a parcerias para o financiamento do fomento ao empreendedorismo com empresas

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10.2.2. Como avalia a parcerias para o financiamento do fomento ao empreendedorismo com organizações governamentais

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10.2.3. Como avalia a parcerias para o financiamento do fomento ao empreendedorismo com bancos
1 - 2 - 3 - 4 - 5

10.2.4. Como avalia a parcerias para o financiamento do fomento ao empreendedorismo com outros

1 - 2 - 3 - 4 - 5

11. Eficiência da IES em resultado do fomento ao empreendedorismo

11.1.1. Como avalia a evolução da eficiência da IES em resultado do fomento ao empreendedorismo.
1 - 2 - 3 - 4 - 5

11.1.2. Como avalia o aproveitamento de sinergias realizado pela IES em resultado do fomento ao empreendedorismo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

12. Política de comunicação visando a divulgação das iniciativas relacionadas ao fomento ao empreendedorismo.

12.1. Existe uma política de comunicação interna de divulgação das iniciativas relacionadas ao fomento ao empreendedorismo

Sim – Não

12.2. Existe uma política de comunicação externa de divulgação das iniciativas relacionadas ao fomento ao empreendedorismo

Sim - Não

12.3.Meios de comunicação usados nas ações de comunicação interna e externa

12.3.1. Informações divulgadas nos sites e órgãos relacionados com o empreendedorismo

Sim - Não

12.1.2. Cartilhas orientadoras da legislação

Sim - Não

12.1.3. Reuniões e eventos para públicos específicos

Sim - Não

12.1.3. Revistas e cadernos de temas específicos relacionados ao fomento do empreendedorismo

Sim - Não

12.1.4. Outro:

Sim - Não

ANEXO III – QUESTIONÁRIO: O EMPREENDEDORISMO NAS FACULDADES INTA NO PERÍODO ENTRE 2011-2015

O presente questionário destina-se a aferir os fatores que influenciaram o empreendedorismo nas Faculdades INTA envolvendo o estudo do contexto, processo e desempenho do empreendedorismo e da inovação na instituição de educação superior no período entre 2011 e 2015.

A sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa pelo que solicito que responda a um questionário estruturado nos tópicos: 1. Liderança e Governança; 2: Organização, pessoas e incentivos; 3: A abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e formação profissional; 4: Caminhos para o empreendedorismo; 5. Relações externas da IES para a troca de conhecimento; 6. A internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo; 7. Aferição do impacto da IES empreendedora.

Todas as informações recolhidas serão tratadas com máximo respeito pela confidencialidade.

Os dados obtidos destinam-se a ser utilizados no âmbito da elaboração da tese de Doutorado

Muito obrigado pela colaboração e disponibilidade.

1.Caracterização sócio-demográfica

1.1.Idade

20-29

30-39

40-49

50-59

60-69

Mais de 70

1.2.Sexo

Feminino

Masculino

1.3.Estado civil

Casado

Solteiro

Viúvo

Divorciado

1.4.Escolaridade

Especialista

Mestre

Doutor

Pós-Doutor

1.5.Atividade nas Faculdades INTA

Diretor-Geral

Pró-diretor

Coordenador de curso

Professor tempo integral

Professor tempo parcial

Professor horista

1.6.Renda (\$)

Até 5 s/m

5 a 10 s/m

+ de 10 s/m

1.Liderança e Governança

1.1.Relevância do empreendedorismo na estratégia da IES

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
1.1.1 Relevância na estratégia da IES, da construção de um cultural empreendedora.					
1.1.2. Relevância atribuída no PDI da IES, à construção de um cultural empreendedora.					

1.2.Compromisso institucional da comunidade acadêmica no desenvolvimento de uma de uma cultura empreendedora

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
1.2.1. Compromisso institucional da comunidade acadêmica na construção de uma cultura empreendedora.					
1.2.2. Sensibilização da comunidade acadêmica para o compromisso da IES de construção de uma cultura empreendedora.					
1.2.3. Revisão da estratégia de construção de uma cultura empreendedora na IES em função das ações desenvolvidas.					
1.2.4. Ajuste da estrutura organizacional da IES para atender às necessidades impostas pela construção de uma cultura empreendedora.					

1.3.Integração e coordenação das atividades de fomento à construção de uma cultura empreendedora

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
1.3.1. Integração e coordenação de ações visando o desenvolvimento na Instituição de Educação Superior de um ecossistema empreendedor.					

1.4.Autonomia da comunidade acadêmica para o desenvolvimento de ações visando a construção de uma cultura empreendedora.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
1.4.1. Autonomia da comunidade acadêmica na criação de idéias e na tomada de decisões, no âmbito da estratégia da IES para o desenvolvimento de ações de construção de uma cultura empreendedora.					
1.4.2. Simplificação de processos internos de funcionamento da IES visando o desenvolvimento de ações de construção de uma cultura empreendedora					
1.4.3. Desenvolvimento de novas ações visando a construção de uma cultura empreendedora, pelas Pró diretorias e Coordenações de Curso e individualmente por alunos e professores.					

1.5. Contribuição da IES no desenvolvimento do empreendedorismo em âmbito local e regional.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
1.5.1. Contribuição da IES para o desenvolvimento do empreendedorismo em âmbito local e regional.					
1.5.2. Estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas visando a construção de uma cultura empreendedora na IES e promover o empreendedorismo em âmbito local e regional.					

2. Capacidade de organização, Pessoas e Incentivos

2.1. A estratégia empreendedora da IES é suportada por diversificada rede de fontes de financiamento, incluindo o investimento por agentes externos.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.1.1. Diversificação da rede de fontes de financiamento da IES (internos e externos) visando concretizar a estratégia de construção de uma cultura empreendedora.					
2.1.2. Dependência da Instituição de Ensino Superior na construção de uma cultura empreendedora, em relação ao financiamento público.					
2.1.3. Reinvestimento na construção de uma cultura empreendedora da receita gerada a partir das ações empreendedoras					

2.2. A IES tem uma estratégia financeira, sustentável e própria para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.2.1. Investimento da IES em atividades empreendedoras sustentáveis a longo prazo.					

2.3. Mecanismos desenvolvidos pela IES para promover o trabalho conjunto e o aproveitamento de sinergias entre os membros da comunidade acadêmica na promoção de uma cultura de empreendedorismo.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.3.1. Participação conjunta dos membros da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na IES.					
2.3.2. Criação de sinergias a partir do trabalho conjunto da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na IES.					
2.3.3. Partilha das estruturas físicas da IES no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo.					

2.4. Exigências levantadas pela IES no momento do recrutamento de colaboradores, de domínio da criação de uma cultura de empreendedorismo e trabalho da IES na promoção do empreendedorismo em conjunto com entidades externas experientes na área.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.4.1. Domínio da cultura de empreendedorismo pelos colaboradores recrutados.					
2.4.2. Contratação de colaboradores externos para participar em eventos ou projetos sobre empreendedorismo.					

2.5. Promoção de uma política formal de desenvolvimento da comunidade acadêmica na área do empreendedorismo.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.5.1. Política de desenvolvimento da comunidade acadêmica na área do empreendedorismo.					

2.6. Os membros da comunidade acadêmica que apóiam ativamente o empreendedorismo recebem da IES incentivos e recompensas.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.6.1. Incentivos ao comportamento empreendedor dos membros da comunidade acadêmica.					

2.7 A IES apóia empreendedores externos que possam contribuir para a cultura empreendedora.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
2.7.1. Valorização pela IES do empreendedorismo em entidades públicas e privadas externas.					

3. A abordagem do empreendedorismo no ensino e aprendizagem do estudante e na formação profissional

3.1. A estrutura organizacional da IES estimula e apóia o desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
3.1.1. Adequação da estrutura organizacional da IES ao desenvolvimento de cultura empreendedora.					
3.1.2. Participação da comunidade acadêmica na definição da estratégia e do planejamento futuro do empreendedorismo na IES.					

3.2. A Direção Geral adota uma abordagem promotora do empreendedorismo para o ensino em todas as entidades organizacionais, promovendo a diversidade e inovação no ensino e na aprendizagem.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
3.2.1. Abordagens utilizadas pela Direção Geral no âmbito da promoção de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora.					

3.3. Participação da estrutura organizacional da IES como um todo, ao desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora, envolvendo desde a conscientização e estímulo às idéias, o desenvolvimento e a implementação.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
3.3.1. Incentivo e apoio do comportamento empreendedor nos processos de educação formal e informal e em atividades extracurriculares.					
3.3.2. Contribuição dos métodos educacionais usados pela IES na promoção no estudante de competências empreendedoras					
3.3.3. Contribuição dos métodos educacionais no estímulo de uma participação ativa dos estudantes no desenvolvimento de projetos empreendedores na IES.					

3. 4. Validação pela IES dos resultados da aprendizagem sobre o empreendedorismo e respectiva atualização.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
3.4.1. Validação e atualização do conteúdo das ações de formação na área do empreendedorismo pela IES.					
3.4.2. Definição pelos docentes das competências esperadas em relação ao empreendedorismo (conhecimentos, habilidades e atitudes) nos programas de graduação e ou pós-graduação.					
3.4.3. Validação dos resultados da aprendizagem a nível institucional (interno ou externo) no que diz respeito ao empreendedorismo.					
3.4.4. Retorno aos participantes no processo de formação dos resultados da aprendizagem a nível institucional (interno ou externo) no que diz respeito ao empreendedorismo.					

3.5. A colaboração e o envolvimento com as partes interessadas externas é um componente fundamental do ensino e da aprendizagem desenvolvido em uma IES Empreendedora

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
3.5.1. Estabelecimento de parcerias com as comunidades, organizações locais, câmaras de comércio locais do governo e ex-alunos, enquanto meio para novos relacionamentos e conhecimento a serem usados em educação para o empreendedorismo.					
3.5.2. Relacionamento entre a IES e parceiros externos.					
3.5.3. Acompanhamento pela IES das atividades realizadas pelos seus parceiros externos.					

3.6. Os resultados da pesquisa são integrados em educação e formação profissional para o empreendedorismo.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
3.6.1. Atualização e revisão da oferta de educação para o empreendedorismo, com os resultados das pesquisas realizadas na área.					
3.6.2. Atualização dos currículos dos cursos com os resultados das pesquisas realizadas no âmbito do empreendedorismo.					

4. Caminhos para o empreendedorismo

4.1. Conscientização da comunidade acadêmica pela IES do valor/importância do desenvolvimento de competências empreendedoras.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.1.1. Conscientização da comunidade acadêmica para no âmbito da criação de uma cultura de empreendedorismo, deslocar a sua intervenção das idéias para a ação.					

4.2. Promoção da cultura do empreendedorismo, pela IES, entre os membros da comunidade acadêmica

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.2.1. Incentivo da comunidade acadêmica para o desenvolvimento de competências no âmbito do empreendedorismo e das condições para a sua atuação.					
4.2.2. Disponibilização pela IES à comunidade acadêmica das condições necessárias para a sua atuação no que diz respeito a ações de empreendedorismo.					

4.3. Oferta de oportunidades pela IES, para a vivência pela comunidade acadêmica de ações empreendedoras.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.3.1. Oferta pela IES de oportunidades para a comunidade acadêmica, integrada às atividades letivas, vivenciar desafios que incentivem o desenvolvimento de competências empreendedoras.					

4.4. Suporte ofertado pela IES para a comunidade acadêmica concretizar em ações as suas ideias empreendedoras.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.4.1. Suporte à comunidade acadêmica à concretização das suas ideias empreendedoras nas fases de planejamento, desenvolvimento e avaliação, quer as que se desenvolvam no seu âmbito, quer a que se desenvolvam em parceria com entidades externas.					

4.5. Disponibiliza *mentoring*, pela IES, para apoio ao desenvolvimento de projetos de empreendedorismo

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.5.1. Disponibilização pela IES do <i>mentoring</i> enquanto ferramenta de apoio desenvolvimento e reforço de competências empreendedoras.					

4.6. Acesso facilitado pela IES ao financiamento privado para os potenciais empreendedores.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.6.1. Acesso oportunizado pela IES a fontes de financiamento privado para os projetos de empreendedorismo					

4.7. Acesso a serviços de incubação de negócios oferecido pela IES

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
4.7.1. Utilização pela IES da incubação de empresas enquanto instrumento para apoiar os projetos de empreendedorismo e para a construção de ligações com o comércio e a indústria					

5. Negócios / relações externas da IES para a troca de conhecimento

5.1. Negócios / relações externas da IES para a troca de conhecimento visando aprofundar o empreendedorismo

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
5.1.1. Consolidação de relações e parceria sólidas e ativas entre a IES e parceiros e colaboradores externos tais como o setor público, entidades regionais, empresas e entidades profissionais.					

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
5.1.2. Reconhecimento da importância para alcançar o pleno potencial do empreendedorismo, da construção de relações sólidas e parceria ativa entre a IES e os parceiros e colaboradores externos tais como o setor público, entidades regionais, empresas e entidades profissionais.					

5.2. Participação ativa da IES em parcerias e relacionamentos na área do empreendedorismo com uma vasta gama de interessados.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
5.2.1. Compreensão pela IES do valor do engajamento dos integrantes das parcerias no apoio ao empreendedorismo.					
5.2.2. Envolvimento da IES em parcerias que abrangem, por exemplo, as organizações regionais e locais, as PME, empresas sociais, escolas, alunos e empresários.					

5.3. Ligações entre a IES e incubadoras, parques científicos e outras iniciativas externas, criando oportunidades para a troca de conhecimento dinâmico.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
5.3.1. Incorporação pela IES do conhecimento adquirido nas relações com diversificadas estruturas de conhecimento intensivo tais como incubadoras e parques de ciência.					
5.3.2. Benefício do conhecimento adquirido pela IES nas relações com diversificadas estruturas de conhecimento intensivo tais como incubadoras e parques de ciência.					
5.3.3. Fertilização cruzada entre a IES e parceiros, de conhecimentos e idéias de ciência e negócios, por intermédio, por exemplo, da criação de espaços abertos para a colaboração, organização de palestras, workshops conjuntos, reuniões regulares, e outros eventos que oportunizam a criação de oportunidade de promoção e de desenvolvimento de ações de empreendedorismo.					
5.3.4. Interesse financeiro ou de gestão direta da IES nos parques de ciência e viveiros, desde a participação à propriedade.					

5.4. Oportunidades ofertadas pela IES para a comunidade acadêmica participar em atividades empreendedoras em parceria com o ambiente externo de negócios.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
5.4.1. Oportunidade oferecida à comunidade acadêmica pela IES, de se envolver intensamente com o ambiente empreendedor por intermédio de diversificadas atividades empresariais externas.					
5.4.2. Promoção pela IES em suas atividades formais do envolvimento ativo em um ambiente empreendedor, como parte de um currículo ativo (fábricas de aprendizagem) e estágios ou informalmente através de ligas estudantis e eventos e outras atividades a oportunidade.					

5.5. Suportes específicos oferecidos pela IES para a mobilidade do pessoal e de estudantes entre a academia e o ambiente externo

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
5.5.1. Suporte específico para a mobilidade dos membros da comunidade acadêmica entre a academia e o ambiente externo.					

5.6. As ligações entre a pesquisa, educação da IES e as atividades da indústria (comunidade em geral) afetam o ecossistema do conhecimento

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
5.6.1. Retorno para o ambiente da universidade do conhecimento criado e co-criado pela investigação, indústria, educação, empresários e da comunidade em geral.					

Categoria 6. A internacionalização da IES visando a promoção de uma cultura de empreendedorismo

6.1. A internacionalização é uma parte fundamental da estratégia empresarial da IES.

Questão	1	2	3	4	5
	Inexistente	Insuficiente	Regular	Importante	Imprescindível
6.1.1. Estratégias de internacionalização da IES.					
6.1.2. Reflexos da estratégia de internacionalização da IES nos objetivos seus empresariais.					

6.2. Apoio explícito da IES à mobilidade internacional dos seus funcionários e alunos.

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
6.2.1. Encorajamento e apoio da IES à mobilidade internacional dos membros da comunidade acadêmica por intermédio de programas de intercâmbio, bolsas de estudo, estágios no exterior.					
6.2.2. Incentivo e recompensa da IES à mobilidade internacional dos membros da comunidade acadêmica.					

6.3. Procura e atração pela IES de pessoal internacional e empresarial (incluindo ensino, pesquisa)

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
6.3.1. Definição do perfil de colaboradores e empreendedores internacionais que possam integrar os projetos de empreendedorismo da IES					
6.3.2. Definição das estratégias de atração dos colaboradores e empreendedores internacionais a atrair.					
6.3.3. Manutenção de entidades organizacionais dedicadas ao recrutamento de colaboradores internacionais de acordo com as necessidades da instituição.					

6.4. Presença da internacionalização na abordagem de ensino da IES.

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
6.4.1. Relação entre a capacidade de competição da IES e a existência de um ambiente de ensino e aprendizagem com uma dimensão universal, para além de alunos estrangeiros, intercâmbios internacionais e estágios.					

6.5. Participação ativa da IES em redes internacionais.

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
6.5.1. Parcerias internacionais enquanto fomentadoras de uma cultura de empreendedorismo.					

7. Aferição do impacto da IES empreendedora

7.1. Impacto da estratégia empreendedora pela IES e receptividade a realizar mudanças considerando os resultados.

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
7.1.1. A IES avalia o impacto das suas atividades					
7.1.2. Os resultados das atividades da IES alimentam a reflexão e revisão da estratégia e missão da IES.					

7.2. Avaliação do nível de engajamento da IES com o ensino e aprendizagem empreendedor.

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
7.2.1. A IES avalia o nível de envolvimento com ensino e aprendizagem do empreendedorismo em todas as faculdades e departamentos					
7.2.2. A IES compara e contrasta os resultados e garante que os resultados sejam transpostos para os planos de renovação de curso e de desenvolvimento pessoal.					

7.3. Avaliação regular do impacto do ensino e aprendizagem do empreendedorismo na IES

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
7.3.1. Avaliação do impacto da educação para o empreendedorismo em diferentes fases da educação para as atividades de empreendedorismo (início, fim, momento depois).					

7.4. Acompanhamento regular e avaliação das atividades de intercâmbio de conhecimentos entre IES parceiras.

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
7.4.1. Monitoramento e avaliação da troca de conhecimento, tanto do ponto de vista interno e externo					
7.4.2. Definição de critérios de sucesso definidos em relação à monitorização e avaliação das trocas de conhecimentos tanto do ponto de vista interno e externo a troca de conhecimento					

7.5. Acompanhamento regular e avaliação do impacto do apoio dado pela IES ao empreendedorismo

Questão	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Regularmente	Permanente	Transversal
7.5.1. Monitoramento e avaliação regular e rigorosa do apoio dado às atividades empreendedoras iniciantes.					
7.5.2. Monitoramento e a avaliação são realizadas após a conclusão da atividade de apoio, bem como em uma data posterior para medir o impacto dos serviços de apoio sobre o sucesso da abertura de empresas.					

ANEXO IV – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA ENTIDADES DA COMUNIDADE ACADÊMICA E COMUNIDADE EXTERNA

Categoria	1	Liderança e Governança
Questão	1	Tem percepção de que se exige às instituições de educação superior uma postura crescentemente empreendedora? Justifique a sua resposta.
Gabarito		● Exigência de qualidade e criatividade dos produtos e serviços da Instituição de Educação Superior; ● Busca de financiamento por intermédio de contratos de pesquisa e consultorias com empresas e governo, maior número de alunos e alunos melhores, bem como a possibilidade de cobrar mensalidades mais elevadas; ● Competição por docentes, alunos e pesquisadores de alta qualificação; ● Busca de oportunidades de mercado, pelo posicionamento proativo e monitorar das tendências científicas, tecnológicas e industriais; ● Ganho de efetividade e produção pela coordenação dos esforços e compromissos dos professores e alunos para a pesquisa; ● Evolução tecnológica; ● Globalização do mercado educacional; ● Necessidade de adequação aos elementos ambientais que impactam a atividade das IES; ● Mudança do papel das Instituições de Educação Superior no processo de desenvolvimento sócio-econômico ● Produção e transferência de conhecimento e tecnologia enquanto um elemento a ser agregado à missão da IES, para além do ensino, pesquisa e extensão. ● Segmentação do mercado da Educação Superior
Fundamentação teórica		Aranha & garcia (2014); Gibb (2014); Cezar (2012); Chrisman, Hynes & Fraser (1995); Ropke (1998); Crow (2008); Senhoras (2014); Clark(1998, 2000); Moses (2005); Gomes & Pereira (2015); Domingues(2012); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz(2012); Campos (2012)

Categoria	2	Capacidade organizacional, pessoas e incentivos
Questão	2	Qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade (do setor em que trabalha) na definição e implementação na Instituição de Educação Superior, de política e estratégias promotoras do empreendedorismo?
Gabarito		• As instituições de educação superior para enfrentarem os desafios do empreendedorismo, devem tentar superar as restrições impostas pela sua própria estrutura organizacional, envolvendo nesse processo: a promoção da horizontalidade; a possibilidade dos indivíduos apresentarem suas próprias iniciativas; a busca de parcerias e a procura sinergias internas e - ou externas; a diversificação das suas fontes de financiamento e a atração, desenvolvimento e retenção de talentos. • Reconhecer e recompensar contribuições significativas para o fomento ao empreendedorismo, a quem fornece contribuições significativas para o desenvolvimento da IES; • Capacitar os indivíduos para assumirem as suas próprias iniciativas empreendedoras com base em relacionamentos com os outros interessados externos e internos, em busca de sinergia. • Captar recursos oriundos de projetos do governo Federal, Estadual, Municipal, fundos de Organizações não governamentais; patrocinadores ou investidores privados, proventos gerados das atividades empreendedoras (por exemplo, royalties, licenças, etc.) • Identificar potenciais fontes de financiamento • Definir ações para recolha de financiamento. • Orçar as fontes atuais e esperadas de financiamento para o fomento ao empreendedorismo identificar e premiar o desempenho excelente no ensino e pesquisa.
Fundamentação teórica		OECD (2012); Crow (2008); Audy & Ferreira (2014); Aranha & Garcia (2014); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012) Cano & Pulido (2007); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015); Ropke (1998); Kirby (2002); Subotzky (1999); Santos (2014); Jacob, Lundqvist & Hellsmark (2003)

Categoria	3	Desenvolvimento do empreendedorismo no ensino e na aprendizagem
Questão	3	Qual o posicionamento das Faculdades INTA na promoção do empreendedorismo, considerando a presença da comunidade (do setor em que trabalha) nos órgãos colegiados do INTA?
Gabarito		• O espírito empreendedor e o apoio ao desenvolvimento de atitudes e competências empresariais, devem ser refletidos nas ofertas educacionais, validando os resultados no processo de formação continuada e de aprendizagem de funcionários e alunos. • Promover estratégias de ensino e ambientes de aprendizagem que ofereçam apoio orientado para estudantes e professores que desejem criar uma empresa. • Promover atividades de educação para o empreendedorismo • Oferecer treinamento específico para os membros da comunidade acadêmica, visando a promoção para o empreendedorismo • Fomentar o estudo interdisciplinar • Promover a colaboração do estudante-pesquisador além do final do curso • Diversificar os métodos de ensino utilizados na IES (Palestras de empresários, estágios, aprendizagem baseada em problemas, visitas técnicas a empresas, ambientes de aprendizagem virtual, MOOCs, relatos de experiência, uso de mídia social - por exemplo, blogs, Facebook, Linked-in, Twitter, estudos de caso, desenvolver competências de pesquisa de mercado para gerar ideias de negócio, ou escrita plano de negócios, simular como começar uma iniciativa empreendedora, desenvolvimento de protótipo, competições de planos de negócios) • Envolver nas atividades de educação empreendedorismo o número de pessoas ajustado • Envolver nas atividades de educação para o empreendedorismo as pessoas com o perfil • Desenvolver uma pedagogia "empresarial" que melhore as capacidades empresariais entre os estudantes, dando-lhes mais autonomia e responsabilidade no processo de aprendizagem.
Fundamentação teórica		Senhoras (2014); Casado <i>et al.</i> (2013); Gesteira & Barros (2013); Gomes & Pereira (2015).

Categoria	4	Percursos para Empreendedores
Questão	4	A oferta educacional da IES contempla o desenvolvimento de ações no âmbito da promoção do empreendedorismo para a comunidade (setor em que trabalha)?
Gabarito		• As Instituições de Educação Superior devem assumir o compromisso com a oferta de suporte para que os membros da comunidade acadêmica, professores, alunos e funcionários) possam desenvolver a sua carreira como empresários. • Promover o desenvolvimento de competências empreendedoras por intermédio do fomento de start-up; • Promover o auto-emprego e negócios como opção de carreira viável aos estudantes; • Apoiar a criação de empresas pelos membros da comunidade acadêmica • Comercializar os resultados da investigação através da transferência de tecnologia • Gerar receitas para por intermédio de atividades de spin-off (empresas que têm de ligações de investigação ou económicos com a Universidade) • Oportunizar a infra-estrutura para incubação de negócios • Facilitar o acesso ao financiamento • Apoiar indivíduos ou equipes interessadas em começar um negócio envolvendo a supervisão por empresários experientes e pesquisadores da IES • Formar uma rede de colaboração entre os diversos parceiros de negócios dentro e fora da IES
Fundamentação teórica		Crow (2008); Gibb (2012); Clark (2004); Napolitano & Riviezzo (2008); Etzkornitz (2003); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Pereira (2015).

Categoria	5	Intercâmbio de conhecimentos entre instituições de ensino superior e empresas ou entidades externas
Questão	5	A IES procura trabalhar com os membros do tecido empresarial em ações no âmbito da promoção do empreendedorismo?
	6	A IES promove a partilha de informação e tecnologia visando experiências entre a instituição de educação superior e as empresas e entidades governamentais?
Gabarito	• A construção de relações fortes entre as instituições de educação superior e as empresas, visando troca de conhecimento e tecnologia é um fator chave de sucesso para facilitar a criação de um empreendedor. • Promover o intercâmbio no âmbito do conhecimento com instituições de ensino superior e empresas ou entidades externas envolvendo o ensino, pesquisa ou qualquer forma de colaboração estratégica • Promover a colaboração em estágios e intercâmbio de académicos e professores entre as entidades parceiras • Promover ações conjuntas de formação continuada; • Promover iniciativas de investigação conjuntas; • Informar sobre oportunidades de mobilidade • Incentivar partilha de experiências após mobilidade	
Fundamentação teórica	Domingues (2012); Leite <i>et al.</i> (2013); Gomes & Lopes (2015); Cezar (2012); Gomes & Pereira (2015); Sirén, Kohtamaki & Kuckertz (2012); Campos (2012); Santos (2014)	

Categoria	6	A instituição de ensino superior empreendedora enquanto instituição internacional
Questão	7	A Instituição de Educação Superior apresenta uma estratégia de internacionalização envolvendo a comunidade (do setor em que trabalha)?
Gabarito	• A existência de uma estratégia de internacionalização da Instituição de educação superior é um elemento-chave para a promoção do empreendedorismo, envolvendo fatores tais como: a mobilidade internacional de professores, membros do corpo técnico administrativo, trabalhadores e estudantes, a atração de talentos estrangeiros e a participação em redes internacionais de instituições empreendedoras. • Internacionalização enquanto veículo para a mudança contínua e progresso. Instituições de Educação Superior • Promover ações educativas bilaterais ou multilaterais • Promover de dupla diplomação • Promover programas de Intercâmbio de alunos e professores • Promover estágios no estrangeiro • Promover projetos internacionais de colaboração em pesquisa • Regulamentar políticas de recrutamento e práticas que procurem atrair estrangeiros ara as atividades de educação para o empreendedorismo	
Fundamentação teórica	OECD (2012) Castro <i>et al.</i> (2013)	

Categoria	7	Avaliação do impacto
Questão	8	A comunidade (setor em que trabalha) participa na avaliação do impacto das mudanças realizadas promovida pela instituição de Educação Superior visando a promoção do empreendedorismo?
Gabarito		• As instituições de educação superior devem apresentar um sistema de avaliação do impacto das mudanças que estão realizando visando a promoção do empreendedorismo. • Acompanhar regularmente e avaliar o impacto da estratégia de promoção do empreendedorismo em toda a instituição. • Acompanhar regularmente e avaliar o nível de engajamento empresarial no ensino e aprendizagem em toda a instituição. • Acompanhar regularmente e avaliar o impacto de ensino e aprendizagem na IES. • Acompanhar regularmente e avaliar o conhecimentos resultado das atividades de intercâmbio nacionais e internacionais
Fundamentação teórica		Fayolle, Gailly & Lassas-Clerc (2006); Byrne & Fayolle (2010)

ANEXO V – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

- O pesquisador, abaixo firmado, assegura que o caráter anônimo dos participantes será mantido e que suas identidades serão protegidas.
- O pesquisador manterá de maneira sigilosa os formulários de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos sujeitos e que serão mantidos pelo pesquisador em confidência estrita, juntos em um único arquivo.
- Asseguramos que os participantes da pesquisa receberão uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Sobral, xx de xx de 2015

Moses Haendel Melo Rodrigues

Pesquisador principal

ANEXO VI – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (RESPONDENTES AOS QUESTIONÁRIOS)

Eu, Moses Haendel Melo Rodrigues, visando avaliar como as Faculdades INTA estão perseguindo a meta de se tornar uma Instituição de Educação Superior empreendedora e estabelecer uma ferramenta para ajudar as Instituições de Educação Superior brasileiras a perseguirem a intenção de se tornarem empreendedoras, estarei realizando um estudo o qual tenho o prazer de convidá-lo (a) a participar como voluntário (a) desta pesquisa.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos e publicações científicas, não havendo identificação dos participantes voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Ao receber este documento e após ter lido, Eu, Moses Haendel Melo Rodrigues desejo que você colabore com a nossa pesquisa intitulada **“Universidade Empreendedora: O caso das Faculdades INTA no período 2011-2015”**.

Atenciosamente, Eu, Moses Haendel Melo Rodrigues agradeço a sua colaboração.

Eu _____ concordo em participar, como voluntário (a) da pesquisa, cujo tema é **“Universidade Empreendedora: O caso das Faculdades INTA no período 2011-2015”**, que tem como pesquisador responsável Moses Haendel Melo Rodrigues. A minha participação contempla responder ao inquérito, tendo ciência que o estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados segundo o entendimento ético de qualquer pesquisa na área científica, assegurando o anonimato dos participantes para minha privacidade. Tenho conhecimento pleno que posso retirar o meu consentimento quando quiser sem quaisquer restrições da pesquisadora e que não receberei nenhum pagamento por minha participação nesta pesquisa.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do responsável legal que aplicou o TCLE
Local e data

ANEXO VII – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTADOS)

Eu, Moses Haendel Melo Rodrigues, visando avaliar como as Faculdades INTA estão perseguindo a meta de se tornar uma Instituição de Educação Superior empreendedora e estabelecer uma ferramenta para ajudar as Instituições de Educação Superior brasileiras a perseguirem a meta de se tornarem empreendedoras, estarei realizando um estudo o qual tenho o prazer de convidá-lo (a) a participar como voluntário (a) desta pesquisa.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos e publicações científicas, não havendo identificação dos participantes voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Ao receber este documento e após ter lido, Eu, Moses Haendel Melo Rodrigues desejo que você colabore com a nossa pesquisa intitulada **“Universidade Empreendedora: O caso das Faculdades INTA no período 2011-2015”**.

Atenciosamente, Eu, Moses Haendel Melo Rodrigues agradeço a sua colaboração.

Eu _____ concordo em participar, como voluntário (a) da pesquisa, cujo tema é **“Universidade Empreendedora: O caso das Faculdades INTA no período 2011-2015”**, que tem como pesquisador responsável Moses Haendel Melo Rodrigues. A minha participação contempla responder a entrevista, tendo ciência que o estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados segundo o entendimento ético de qualquer pesquisa na área científica, assegurando o anonimato dos participantes para minha privacidade. Tenho conhecimento pleno que posso retirar o meu consentimento quando quiser sem quaisquer restrições da pesquisadora e que não receberei nenhum pagamento por minha participação nesta pesquisa.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do responsável legal que aplicou o TCLE
Local e data
