

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas
Agroindustriais
Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais



Dissertação

Orientação Empreendedora em uma Universidade Pública: um estudo de Ações
Universitárias para o Desenvolvimento Territorial.

Elaine Garcia dos Santos

Pelotas, 2018

Elaine Garcia dos Santos

Orientação Empreendedora em uma Universidade Pública: um estudo de Ações
Universitárias para o Desenvolvimento Territorial.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Professor Dr. Alisson Eduardo Maehler

Pelotas, 2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

S237o Santos, Elaine Garcia dos

Orientação empreendedora em uma universidade pública : um estudo das ações universitárias para o desenvolvimento territorial / Elaine Garcia dos Santos ; Alisson Eduardo Maehler, orientador. — Pelotas, 2018.

102 f.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2018.

1. Orientação empreendedora. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação. 4. Desenvolvimento. 5. Universidade. I. Maehler, Alisson Eduardo, orient. II. Título.

CDD : 658

Elaborada por Maria Inez Figueiredo Figs Machado CRB: 10/1612

Elaine Garcia dos Santos

**Orientação Empreendedora em uma Universidade Pública: um estudo de Ações
Universitárias para o Desenvolvimento Territorial.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Data da Defesa: 27 de julho de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler - UFPEL (orientador)
Dr. em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof^a Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello - UFPEL
Dr^a. em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof^a. Dr^a. Rosana da Rosa Portella Tondolo - UFPEL
Dr^a. em Administração pela Universidade do Vale dos Sinos -UNISINOS

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior – UNIPAMPA
Dr. em Administração pela Universidade de São Paulo - USP.

À minha mãe, meu esposo e em especial à minha filha, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa.

Agradecimentos

Obrigada a Deus, por minha saúde e sabedoria, e por permitir-me desfrutar esta conquista, transformando um sonho em realidade.

Agradeço ao meu esposo José Nei e à minha filha Helena, por todo o apoio durante este percurso, incentivando as minhas escolhas, pela compreensão da importância deste momento, pelo carinho e amor que torna os meus dias mais profícuos.

Agradeço ainda, aos meus pais Olímpio e Frida, que sempre incentivaram e valorizaram o meu interesse na busca do conhecimento.

Aos meus irmãos, sobrinhos, primos e afilhados, por serem os meus incentivadores e o pilar sobre o qual eu me apoio em momentos difíceis.

Aos meus colegas, Simone, Rosana e Vilmar, pelo estímulo à produção acadêmica, pela parceria de sempre e pela torcida incondicional. Às minhas parceiras de publicação e grupos de pesquisa, Simone, Rosana, Janaína e Caroline.

À Direção da Faculdade de Administração e de Turismo, professores Simone e Edar, pela confiança, respeito e consideração.

Aos meus colegas do mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Luciane, Marina, Michele, Jaqueline e Silvia pelas experiências compartilhadas, incentivos, considerações, respeito, risadas e bons momentos.

Agradeço especialmente ao professor Orientador Alisson Eduardo Maehler, por entender as minhas ansiedades, respeitar meu tempo de amadurecimento sobre o tema de pesquisa e sua dedicação.

À Coordenação e aos professores do programa de mestrado DTSA da UFPEL, pelos ensinamentos e incentivos durante esta trajetória. Ao André, técnico administrativo, pelo apoio, dedicação e profissionalismo.

A todos os gestores que disponibilizaram o seu tempo para contribuir com esta pesquisa, os diálogos e as experiências foram fundamentais para o aprendizado.

Deixo também meu agradecimento a todos, que de certa forma contribuíram para a concretização desta etapa da minha vida.

Muito obrigada!

A vitalidade é demonstrada não apenas pela persistência, mas pela capacidade de começar de novo.

F. Scott Fitzgerald.

RESUMO

SANTOS, Elaine Garcia dos. **Orientação Empreendedora em uma Universidade Pública**: um estudo de ações para o Desenvolvimento Territorial. Dissertação de Mestrado. 2018. 102f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) Programa Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – DTSA. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS.

O presente estudo apresenta como objetivo compreender como a Orientação Empreendedora de uma Universidade Pública Brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial. Para isso, utilizou-se a técnica de estudo de caso, tendo como análise uma Universidade pública. A abordagem foi qualitativa descritiva, a ferramenta para a coleta de dados foi a bola de neve, com entrevistas semiestruturada (com contato direto). Esses dados foram averiguados mediante a análise de conteúdo. Logo após a partir das dimensões i) orientação empreendedora, ii) orientação para o mercado, iii) aprendizagem organizacional e iv) sucesso nas inovações. Com essa análise, foi possível identificar que a relação da orientação empreendedora na universidade é positiva, refletindo que quanto maior forem às ações de inovação, de pró-atividade e capacidade de assumir os riscos, melhor será o desempenho dos pesquisadores em inovar e criar novos produtos ou negócios. Entende-se que o ambiente da universidade também influencia a relação da orientação empreendedora, tanto na fraqueza, quanto na incerteza, apontando que os pesquisadores precisam ser cautelosos com as mudanças tecnológicas, a fim de criar estratégias para manter a vantagem competitiva. Como resultados principais a universidade introduziu novos produtos e/ou serviços na área da saúde, sementes e biotecnologia, tanto interno, como fora do país; toma decisões estratégicas frente às oportunidades; atua positivamente ao tomar iniciativas inovadoras, assim como criou a incubadora, o parque tecnológico; o núcleo de inovação; o núcleo pedagógico; valoriza os professores, técnicos administrativos e estudantes; oferta treinamentos, e qualificação para pós-graduação, entre outras. Além disso, a universidade é uma importante fonte organizacional para a criação de conhecimento, as pesquisas universitárias poderiam ser ampliadas para a sociedade, pois todo o conhecimento amplia oportunidades para o desenvolvimento econômico social, cultural e territorial.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Empreendedorismo. Inovação. Desenvolvimento. Universidade.

ABSTRACT

SANTOS, Elaine Garcia dos. **Entrepreneurial Orientation in a Public University**: a study of University Actions for Territorial Development. Master Thesis. 2018. 102f. Dissertation (Master degree in Territorial Development and Agroindustrial Systems) Postgraduate Program in Territorial Development and Agroindustrial Systems - DTSA. Federal University of Pelotas, Pelotas, RS.

The present study aims to understand how the Entrepreneurial Orientation of a Brazilian Public University can contribute to territorial development. For this, the technique of case study was used, having as analysis a public University. The approach was qualitative descriptive, the tool for the data collection was the snowball, with semistructured interviews (with direct contact). These data were investigated through content analysis. Soon after starting from the dimensions i) entrepreneurial orientation, ii) orientation to the market, iii) organizational learning and iv) success in innovations. With this analysis, it was possible to identify that the relation of the entrepreneurial orientation in the university is positive, reflecting that the greater the actions of innovation, proactivity and capacity to take risks, the better the researchers' performance in innovating and creating new products or business. It is understood that the university environment also influences the relationship of entrepreneurship orientation, both in weakness and uncertainty, pointing out that researchers need to be wary of technological changes in order to create strategies to maintain competitive advantage. As a result, the university introduced new products and / or services in the areas of health, seeds and biotechnology, both internally and externally; makes strategic decisions in the face of opportunities; it acts positively by taking innovative initiatives, just as it created the incubator, the technology park; the core of innovation; the pedagogical core; values teachers, administrative staff and students; offer training, and qualification for postgraduate, among others. In addition, the university is an important organizational source for the creation of knowledge, university research could be extended to society, since all knowledge provides opportunities for social, cultural and territorial economic development.

Keywords: Entrepreneurial orientation. Entrepreneurship. Innovation. Development. University.

Lista de Figuras

Figura 1 - Fatores críticos para o desenvolvimento.....	29
Figura 2 - Imagem da Nuvem de Palavras	83

Lista de Quadros

Quadro 1 - Cinco Dimensões da Orientação Empreendedora.	24
Quadro 2 - Definições de Orientação Empreendedora ao longo da História.....	25
Quadro 3 – Aprendizagem Organizacional <i>versus</i> Organizações que Aprendem.....	38
Quadro 4– Definições de Aprendizagem Organizacional.....	39
Quadro 5- Dimensão universidade.....	55
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados	57
Quadro 7 – Dimensão orientação empreendedora.	63
Quadro 8 - Dimensão Orientação para o Mercado.....	70
Quadro 9 - Dimensões Aprendizagem Organizacional.	76
Quadro 10 - Dimensão Sucesso das Inovações.	80
Quadro 11 - Resumo das dimensões principais resultados.	81
Quadro 12 - Resultado das ações de orientação empreendedora na universidade..	82

Lista De Siglas e/ou Abreviaturas

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FAPs	Fundação de Apoio
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NEIE	Núcleo de Empreendedorismo e Inovação de Empresas
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OE	Orientação Empreendedora
PPG	Programa de Pós-Graduação
PRPPG	Pró-Reitoria de Programa de Pós-Graduação
PRPPGI	Pró-Reitoria de Programa de Pós-Graduação e Inovação
UE	Universidade Empresa
UFPEL	Universidade Federal de pelotas

Sumário

1	Introdução.....	15
1.1	Contextualização do tema e formulação do problema.....	15
1.2	Problematização da Pesquisa	18
1.3	Objetivos	18
1.3.1	Objetivo Geral.....	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	18
1.4	Justificativa.....	19
1.5	Estrutura da dissertação	21
2	Fundamentação Teórica	22
2.1	Orientação Empreendedora	22
2.2	Desenvolvimento Territorial	30
2.3	Aprendizagem Organizacional	37
3	Método.....	42
3.1	Classificação da Pesquisa.....	42
3.2	Estratégia de coleta de dados	44
3.3	Análise dos dados.....	45
4	Análise dos Dados e Resultados	46
4.1	Universidade como Objeto de Estudo.....	46
4.2	O Caso Analisado.....	53
4.2.1	Perfil dos Entrevistados	55
4.2.2	Experiência do gestor na área de empreendedorismo.	57
4.3	Orientação Empreendedora	58
4.3.1	Como a universidade introduz novos produtos/processos e/ ou inovações no mercado.....	58
4.3.2	Como a universidade avalia riscos (financeiros ou tecnológicos) de seus projetos	60
4.4	Orientação para o mercado	63

4.4.1 Como a universidade utiliza estratégia da vantagem competitiva para entender as necessidades do seu público externo.....	63
4.4.2 De que forma a universidade comunica as informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com o público interno e externo	65
4.4.3 A frequência que a universidade discute forças e fraquezas com os competidores e outras instituições	67
4.4.4 A universidade utiliza seus esforços para maximizar as oportunidades	68
4.5 Aprendizagem Organizacional	70
4.5.1 A cooperação entre as equipes de trabalho na organização	70
4.5.2 A habilidade de empreender torna-se fundamental para o desenvolvimento	73
4.5.3 Formas de estímulos ao aprendizado dos técnicos e professores que a universidade utiliza	75
4.6 Sucesso das Inovações	77
4.6.1 A universidade avalia as inovações bem-sucedidas em comparação as principais universidades	77
5 Considerações Finais	84
5.1 Limitações da pesquisa	86
5.2 Sugestões Futuras	87
Referências	88
Apêndices	97
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	98
Apêndice B – Dimensões, Categorias e subcategorias da análise de conteúdo	101
Apêndice C – Documentos disponibilizados pela universidade para complementar a pesquisa.	102

1 Introdução

Este estudo utiliza a teoria da Orientação Empreendedora com abordagem na Universidade Pública Brasileira e no desenvolvimento territorial. Essa sessão apresenta a contextualização do tema, a formulação do problema, objetivos e justificativa.

1.1 Contextualização do tema e formulação do problema

O empreendedorismo, universidade e desenvolvimento são temáticas que se tornaram cada vez mais comuns na atualidade.

As universidades públicas estão passando por uma crise, ou seja, por um processo de transformação, bem como modificação econômica e cultural, fase essa de mudanças que é provocada por novas demandas sociais até a inclusão de novas tecnologias. As universidades passaram a desempenhar um importante papel na emergente sociedade do conhecimento. O papel da universidade na sociedade na época industrial em relação ao conhecimento era o de fornecer mão de obra qualificada e pesquisa básica (ETZKOWITZ; ZHOU, 2007).

Atualmente, a universidade está mais inserida no suporte à inovação e na liderança de políticas locais com enfoque mais de empreendedora, além de continuar com suas pesquisas acadêmicas. Ao analisar a universidade na sociedade, Etzkowitz (2010) considera-a como uma mola econômica, e ainda se questionar o futuro da universidade, ela tende a ser uma universidade empreendedora onde a mudança de modelo é refletida entre os elaboradores e os usuários do conhecimento. A orientação empreendedora, com base na aprendizagem e no conhecimento, resultantes das interações entre (universidade-

indústria-governo) do modelo Hélice Tríplice, Etzkowitz (2010) são fundamentais para o desenvolvimento econômico regional e inovador.

Ainda, Etzkowitz; Zhou (2017) salientam que o modelo da tríplice hélice ficou conhecido mundialmente e que a inovação e o empreendedorismo estão inseridos na formação da quarta hélice:

Está no âmago emergente dos estudos de inovação e um guia de políticas e práticas nos âmbitos local, regional, nacional e multinacional. As interações universidade-indústria-governo, que formam uma hélice tríplice de inovação e empreendedorismo, são a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social com base no conhecimento (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017, p. 3).

Segundo Renault (2010), a universidade por meio da pesquisa, ensino e extensão, tem tido suas ações bem mais relevantes através da produção e disseminação do conhecimento. Assim, o ensino do empreendedorismo pode ser considerado como o responsável pelo sucesso do empreendedor, e também no apoio ao desenvolvimento da região (GEN, 2004). Nessa conjuntura, o empreendedor é o agente que provoca mudanças econômicas através de novos produtos e serviços no mercado, proporcionando um melhor desenvolvimento com novas empresas, mais empregos e novos produtos.

Nesse sentido, Casado; Ziluk; Zampieri (2012) salientam que a universidade empreendedora deve definir um direcionamento estratégico que busque, não só a pesquisa, ensino e extensão, mas também, a interação entre as empresas e a responsabilidade sobre o desenvolvimento econômico e social. O papel das inovações é ressaltado por Schumpeter em 1984 e considerado por Grassi (2002), como componente essencial no entendimento da dinâmica do desenvolvimento. Os sistemas regionais derivam em desequilíbrios regionais, nos diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico e econômico brasileiro. Ainda, em um processo de desenvolvimento, é necessária a existência de um ambiente institucional, que estimule a capacitação técnica, criativa, disseminadora, e corporativa de novas tecnologias (CASALI, *et. al.*, 2010).

Para Ferreira; Santos; Serra (2010) os benefícios do empreendedorismo vão além do aumento da produção e riqueza, pois se manifesta nas modificações do

cenário dos negócios e na própria sociedade. Nesse contexto, o desenvolvimento das políticas públicas no Brasil está cada vez mais sendo discutido e colocado em prática. Para Noveli; Segatto (2012), a realidade tem se transformado e as universidades brasileiras tornaram-se instituições mais concretas, e o conhecimento produzido tem se destacado no conjunto da produção mundial e as políticas públicas de incentivo à ciência e tecnologia são cada vez mais debatidas e colocadas em ação. Também é percebida cada vez mais no cenário nacional, a importância dada à inovação tecnológica. Um dos argumentos fundamentais que tem sido construído no meio acadêmico defende a ideia para o desenvolvimento de inovações tecnológicas, a cooperação entre a universidade e a empresa (NOVELI; SEGATTO, 2012). Assim, o processo de cooperação entre universidade e empresa (U-E) pode trazer inúmeros benefícios, tanto para os agentes envolvidos diretamente, quanto para a sociedade.

A Orientação Empreendedora (OE) agiliza as adaptações ao ambiente, e, é considerado um tópico importante dentro do estudo de empreendedorismo, pois está relacionada ao processo de formulação de estratégia do gestor. Segundo Martens; Freitas (2007), a OE é interpretada como sendo o empreendedorismo no nível da organização, visto como a capacidade de assumir riscos e responsabilidades no espaço de seu novo negócio ou na liberação de um já existente, tendo como sua essencial característica a inovação.

Segundo o relatório de pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (2010), as atitudes empreendedoras revelam a disposição das pessoas com relação ao empreendedorismo e aos empreendedores. Pois as sociedades são beneficiadas com indivíduos capazes de reconhecer oportunidades de negócios no ambiente para explorar tais oportunidades. Johannpeter (2008) considera necessário que as ações empreendedoras sejam realizadas no sentido de transformar todo esse conhecimento em novos empreendimentos.

Sendo assim, este estudo tem como foco as contribuições da universidade pública federal para o desenvolvimento territorial. O caso estudado é uma (IFES) especificamente localizada no extremo sul do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram realizadas com gestores e pesquisadores locais da universidade analisada, abordando a participação da mesma nos processos de empreendedorismo e desenvolvimento territorial.

1.2 Problematização da Pesquisa

A problematização deste estudo é conhecer através de uma pesquisa qualitativa descritiva o que está sendo desenvolvido em termos de pesquisas no Brasil sobre empreendedorismo acadêmico e quais as contribuições da orientação empreendedora a partir da universidade para o desenvolvimento territorial. Surge então a seguinte questão de pesquisa: como a Orientação Empreendedora de uma universidade pública brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial?

Essa problematização servirá de apoio e aumento do conhecimento, sobre a orientação empreendedora e as ações empreendedoras frente às diversas transformações e necessidades da sociedade que estão em busca de novas conquistas e realizações.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender como a Orientação Empreendedora de uma Universidade Pública Brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Explorar quais as ações de orientação empreendedora que a universidade vem desenvolvendo em suas regiões de atuação;
- Conferir se houve mudança de processos de gestão ou estruturais a partir das ações de inovação empreendedora nessa universidade;
- Averiguar se essas ações de Orientação Empreendedora desenvolvidas estimulam a criação de novas empresas;

- Avaliar os resultados na visão dos gestores acadêmicos dessas contribuições, para o desenvolvimento na região de abrangência da universidade.

1.4 Justificativa

Este estudo surgiu da preocupação com a escassez de recursos econômicos e o baixo nível de desenvolvimento territorial no extremo sul do RS e esta inquietação mostra que desde a metade do século XIX, a Mesorregião Sul foi a região de maior dinamismo da economia do Estado. A região sul articulava-se com a economia do centro do país, com o fornecimento do charque, alimento consumido pelos escravos e pela população de baixa renda dos centros urbanos (ALVES; SILVEIRA, 2018). Ainda que a sociedade constituída pela pecuária e pelo charque na Mesorregião Sul caracterizava-se pela concentração da propriedade e da renda, foi bem reduzido o número de assalariados, pois a pecuária não exigia mão de obra qualificada. Passando então a grande concentração de terra na posse de poucos proprietários, dessa forma eles organizaram o trabalho de duas formas bem distintas e hierarquizadas: a dos estancieiros (proprietários) e a dos peões (trabalhadores dependentes). A grande maioria dos estancieiros, além de ser dono de uma grande proporção de terra utilizada para a criação de gado, também utilizava o trabalho dos peões, pois nas charqueadas o que predominava era o braço do peão, além do trabalho escravo nos afazeres domésticos (BRUM, 1987; ALVES; SILVEIRA, 2018).

Alonso e Bandeira (1990) discorrem sobre o charque no Rio Grande do Sul:

Viabilizou economicamente a efetiva ocupação do território gaúcho e ajudou a construir a prosperidade em Pelotas, núcleo onde se encontrava o maior número de charqueadas, e de Rio Grande, porto através do qual o produto era exportado, que eram os principais centros urbanos da região Sul (ALONSO; BANDEIRA, 1990, p.71).

A partir desse contexto, justifica-se através da linha de pesquisa orientação empreendedora, compreender como a Orientação Empreendedora de uma Universidade Pública Brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial,

tendo em vista que o desenvolvimento do empreendedorismo inovador a partir desta universidade ainda está sendo implantado de forma específica, um espaço para o desenvolvimento de ações empreendedoras e inovação tecnológica. Torna-se relevante realizar pesquisas nessa área que integrem diferentes dimensões e categorias, criando possibilidades de entender as inter-relações entre ambiente e organização, auxiliando os gestores a perceberem seus potenciais e as vantagens competitivas. Sendo conveniente conhecer de que forma essas ações empreendedoras são realizadas internamente a partir da universidade e como são vistas na sociedade, já que é visível a necessidade do empreendedorismo inovador para o cenário mundial, assim como para o desenvolvimento territorial.

O empreendedorismo ainda tem muito a ser explorado em relação ao conhecimento dos empreendedores para o desenvolvimento e a criação de um novo negócio, além de como são identificadas as capacidades que o qualificam, e de que forma as relações sociais intervêm na decisão pessoal de idealizar esse empreendimento. A universidade estimula a OE e a inovação com novas tecnologias e novas empresas, contribuindo para o desenvolvimento da região (TORKOMIAN, 2011).

O empreendedorismo é um campo de pesquisa que ainda precisa ser desbravado no que se refere ao processo de aprendizagem contínua dos empreendedores, para facilitar o desenvolvimento necessário para a criação de um novo negócio. Esse processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com as oportunidades detectadas e com a criação de novos negócios para aproveitar essas oportunidades (SARKAR, 2008).

Considerando que esta pesquisa poderá oportunizar aprofundamento nos estudos sobre Orientação Empreendedora, favorecendo e impulsionando os pesquisadores, o governo e as organizações, o tema OE, a partir de Universidades tem sua relevância, se relacionado com o desenvolvimento nos aspectos socioeconômicos da região ou território em que está inserido. Essa questão tornou-se necessária para que se possa analisar se há contribuição da universidade, pesquisada com relação à Orientação Empreendedora para o desenvolvimento territorial.

Considera-se ainda, ser relevante realizar pesquisas nessa área que integrem diferentes dimensões e categorias. É importante que se consiga entender as inter-

relações entre ambientes e organizações, auxiliando os gestores a perceberem seus potenciais e as vantagens competitivas.

1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. A Introdução do estudo apresenta a contextualização do tema; a problematização; os objetivos, geral e específicos e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo, a fundamentação teórica que dá suporte à pesquisa, aborda a conceituação de orientação empreendedora, empreendedorismo, o processo empreendedor, a evolução do empreendedorismo no mundo e no Brasil e o papel da universidade no desenvolvimento do empreendedorismo.

No terceiro capítulo, são abordados o delineamento, os procedimentos e os métodos de pesquisa, assim como o universo da caracterização da pesquisa, a estruturação para o desenvolvimento da pesquisa e os métodos e instrumento de coleta de dados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados, a análise e interpretações qualitativas dos dados de ensino, pesquisa e extensão coletados.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho, bem como as limitações e recomendações para possíveis novas pesquisas.

2 Fundamentação Teórica

Este estudo possibilitará a compreensão de como a OE de uma universidade pública brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial.

2.1 Orientação Empreendedora

Ao longo da história, vários autores estudaram e definiram o empreendedorismo sob os diferentes aspectos. O mais remoto foi o homem de negócios, Schumpeter desde 1982 identificou o empreendedorismo com inovação. Morris (1998) considerou o empreendedorismo como um fenômeno que envolve pessoas, organização e sociedade.

Dessa forma, observa-se que alguns pesquisadores consideram o empreendedorismo como um fenômeno comportamental transitório. Lupkin; Dess (1996) destacam que a Orientação Empreendedora surgiu para caracterizar uma organização empreendedora. Ou seja, ela envolve as ideias e ações de um gestor de um processo dinâmico, visando à criação de um novo negócio, aproveitando a situação e oportunidades do ambiente.

A Orientação Empreendedora surgiu da junção dos conceitos de estratégias e de empreendedorismo, e, segundo Morris; Kuraltko (2002), está pertinente ao estudo do empreendedorismo em nível organizacional.

A OE tem voltado os pesquisadores para esse tema importante na área do empreendedorismo, pois a Orientação Empreendedora refere-se ao processo de empreender e como o empreendedorismo se desenvolve, nas tomadas de decisão para gerenciar uma empresa de forma empreendedora (MARTENS; FREITAS 2008).

Como modelo conceitual de Orientação Empreendedora, Miller (1983); Covin; Slevin (1991) consideram OE das organizações como sendo um constructo

unidimensional que se revela através de três dimensões: inovatividade, tomada de riscos e proatividade.

A dimensão de Inovatividade detém a organização de compartilhar e apoiar novas ideias, que podem resultar em novos produtos ou serviços (LUMPKIN; DESS, 1996; FREITAS *et al.*, 2012). Dessa forma, a inovatividade aponta para a atitude inovadora da organização.

A dimensão de elevação dos riscos está relacionada à aceitação da incerteza e dos riscos das atividades associadas, bem como pode ser caracterizada também pelo comprometimento de recursos e atividades incertas. E a dimensão pró-atividade, é onde as empresas buscam de forma ativa utilizar as oportunidades e introduzir novos produtos ou serviços no mercado com o objetivo de obter vantagens (MILLER, 1983).

Para Lumpkin; Dess (1996), a pró-atividade refere-se às iniciativas de antecipação e busca de novas oportunidades, assim como a participação em mercados. Nesse contexto, as organizações pró-ativas seguem as tendências, acham as necessidades de seus clientes, percebem as mudanças em demandas, e tentam alcançar as novas oportunidades. A OE representa o processo do empreendedorismo, abrangendo suas dimensões e características, permitindo assim, a OE avaliar o comportamento empreendedor na organização (DESS *et al.* 1999).

Ainda Lumpkin; Dess (1996), em seus estudos, consideram um constructo multidimensional com cinco dimensões para caracterizar a Orientação Empreendedora (inovatividade, tomada de riscos, proatividade autonomia e agressividade competitiva). A Autonomia é a ação independente de um indivíduo que coloca em prática uma ideia, uma visão. Em uma organização, refere-se à tomada de decisão sem a pressão organizacional. Os indivíduos organizacionais, no decorrer do processo têm a liberdade para agir independentemente e tomar decisões importantes para a concretização da ação (LUMPKIN; DESS, 1996).

A agressividade competitiva está relacionada com a capacidade de a organização poder diretamente desafiar seus competidores para obter uma melhor posição no mercado. Lumpkin; Dess (1996) afirmam que as organizações já existentes, nesse caso a agressividade competitiva, podem ser através de mudança

do contexto, redefinição de serviços e/ou produtos e até mesmo mudança de mercado.

A seguir o Quadro 1 apresenta as Cinco Dimensões da Orientação Empreendedora com sua conceituação.

Dimensões de OE	Conceito
Inovatividade	É caracterizado como a voluntariedade da organização em conduzir novidades e inovação através da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de Riscos	Esta dimensão remete a organizações que tendem a tomar decisões e agir sem certo conhecimento de resultados prováveis, algumas empresas podem assumir compromissos de recursos substanciais. Agir de forma a aventurar-se em novos e desconhecidos produtos.
Produtividade	Se caracteriza como perspectiva de um líder em aproveitar, buscar oportunidades de mercado, antecipando demandas futuras.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe que visa um conceito de negócio ou visão e leva-lo até \ sua conclusão.
Agressividade Competitiva	Se caracteriza por um intenso esforço da organização em superar os seus rivais. Essa dimensão caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Quadro 1 - Cinco Dimensões da Orientação Empreendedora.

Fonte: Dess; Lumpkin (2005).

No entanto, as organizações com atitude empreendedora são aquelas que comprovam que o comportamento padrão acontece, envolvendo todos os níveis organizacionais, e refletindo as práticas gerenciais (COVIN; SLEVIN, 1991).

O empreendedorismo tem alcançado destaque nos dias de hoje, pela flexibilização do mercado e pela mudança do comportamento social, trocando os valores e direitos coletivos por uma conduta individualista (COLBARI, 2014).

Com isso, faz-se com que as novas configurações da relação empresa-trabalhador sejam vistas como a diminuição da organização conjunta, surgindo um comportamento isolado do trabalhador. Wang (2008) considera que existem alguns estudos que apontam uma relação positiva entre Orientação Empreendedora e desempenho organizacional.

Com base em alguns autores, desponta-se a apresentação da contextualização da Orientação Empreendedora no campo do empreendedorismo.

Grégoire *et al.* (2006), mesmo tendo identificado vários eixos, consideram que o principal eixo foi o empreendedorismo ao nível da organização. Já com relação às

escolas do pensamento do empreendedorismo, Cunningham; Lischeron (1991) destacam a escola clássica, que apresenta a inovação como característica central do comportamento empreendedor. Dentro das categorias de estudo do empreendedorismo Stevenson; Jarillo (1990) consideram a categoria –*how* – refere-se a como os empreendedores agem, focando nas características do gerenciamento empreendedor, e de que forma os objetivos são alcançados.

O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora. Assim, a OE tem os níveis de análise do empreendedorismo que entre eles salienta o nível organizacional que são as unidades de negócios.

O Quadro 2 apresenta algumas definições de Orientação Empreendedora ao longo da História de (1983 a 2006).

Miller (1983)	Uma organização empreendedora é aquela que se engaja em inovação de produtos e ou serviços, empreende com situações arriscadas e atua diante de seus competidores de forma proativa.
Morris e Paul (1987)	Uma empresa é empreendedora com as normas de tomada de decisão que enfatizam estratégias proativas e inovadoras que contêm um elemento de risco.
Stevenson e Janillo(1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais e a metodologia que a organização utiliza para atuar como organização empreendedora.
Covin; e Slevin (1991)	Organização empreendedora apresenta uma postura com um padrão de comportamento que perpassa por todos os níveis da organização refletindo a filosofia estratégica dos gestores em práticas gerenciais. São empresas de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1998)	Empresas empreendedoras são aquelas em que os gestores de topo têm estilos de gestão empresarial. Evidenciado por decisões estratégicas das empresas e filosofias de gestão operacional.
Zahra e Neubaum (1998)	Orientação Empreendedora é a soma total de inovações radicais de uma empresa, a ação estratégica proativa, e de assumir riscos e atividades que se manifestam em apoio a projetos com resultados incertos.
Covin ; Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um constructo de estratégia que inclui alguns resultados ao nível da organização relacionados às preferências e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

Quadro 2 - Definições de Orientação Empreendedora ao longo da História.

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2008).

A Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho da organização, conforme alguns estudos que relacionam o desempenho positivo de uma organização Miller (1983); Morris; Paul (1987); Stevenson; Jamillo (1990); Covin; Slevin (1991); Lumpkin; Dess (1996); Zhara; Neubaum (1998); Covin; Green;

Slevin (2006) consideram que as organizações empreendedoras apresentam uma posição positiva no que se refere ao desempenho financeiro, para eles, tais efeitos tendem a ser acanhados no início, mas evoluem no decorrer do tempo. Martens; Freitas (2008) sugerem que se a empresa mantiver uma conduta empreendedora, em longo prazo poderá ter sucesso (ETZKOWITZ; ZHOU, 2007).

Para Hisrich; Peters (2004) o empreendedorismo é um processo de criação de um produto ou serviço diferente e com valor, no qual dedica tempo e esforço necessários para a sua realização, assumindo riscos (financeiro, psicológicos e sociais), com retorno das recompensas, pessoal e econômica.

Toda e qualquer tentativa de criação de novo negócio, ou um empreendimento que agrega valor, pode ser individual, grupo de indivíduos ou empresas já estabelecidas. Assim, todo tipo de atividade com características de esforço pessoal que envolva recursos, se encaixa como empreendedorismo (GEM, 2010).

Esse processo de empreendedorismo tem tido uma evidência importante, sendo atualmente pesquisado e mostrando altos índices que contribuem para o desenvolvimento econômico, a taxa de desemprego e os perfis profissionais. Nem sempre quando se diz criar um novo empreendimento, necessariamente quer dizer que se crie uma nova empresa. Porque esse empreendimento, também pode estar relacionado ao desenvolvimento de um novo processo ou produto, dentro de uma empresa já estabelecida (GEM, 2013).

Calcciotti; Hayton (2015) descrevem três diferentes tipos de empreendedorismo, atendendo o contexto empresarial na exploração de oportunidades. Ou seja: 1. Empreendedorismo *startup* ou a criação de novas empresas; 2. Exploração de oportunidades ou exploração em empresas estabelecidas; 3. Empreendedorismo em geral, nesse caso, (a exploração de oportunidades) não ocorre, nem dentro de um startup, nem em uma empresa estabelecida.

Nesse caso, para qualquer tipo de empreendedorismo, o principal fator que o caracteriza é a inovação, mas a inovação por si só não é certeza de sucesso, mas é considerada fator-chave para o empreendedorismo.

A Inovação, para Mas-Tur *et al.* (2015), não é apenas uma ferramenta da atividade empresarial, mas também da capacidade de descobrir, avaliar e explorar as oportunidades que o mercado oferece.

Assim, Mas-Tur *et al.* (2015); Huarng (2015); Lam; Harker (2015); Belso-Martinez *et al.* (2013), afirmam que a existência de empreendedorismo e inovação em uma economia, são fatores necessários ao desenvolvimento econômico e também a possibilidade de criar vantagem competitiva.

Mainela *et al.* (2014) definem a oportunidade como um conjunto de ideias, crenças e atitudes que viabilizem o desenvolvimento de produtos e/ou serviços futuros que ainda não estão no mercado atual.

Dornelas (2008) considera o empreendedor como o indivíduo que detecta a oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre o mesmo, assumindo riscos calculados. Diante disso, é essencial a necessidade motivadora de realização com força organizadora para uma atitude empreendedora. Desse modo, concordam Oliveira *et al.* (2014) e informam que essa necessidade, é a mais destacada entre os empreendedores pela busca da melhoria com padrões de excelência.

De acordo com Oliveira (2005), empreender é um fenômeno cultural, que está relacionado tanto aos valores da sociedade como também à questão da inovação e a autoaprendizagem dos indivíduos.

O empreendedorismo é como uma forma de explorar oportunidades, renovando as empresas. Já a Orientação Empreendedora, é como a prioridade das empresas exploram as oportunidades do mercado.

Sendo assim, a Orientação Empreendedora pode representar a atividade empreendedora das organizações, criando novas oportunidades e quebrando a inércia organizacional, à procura pela competitividade (DE CLERCQ *et al.*, 2013).

Nesse sentido, os autores recomendam um caminho de investigação que elucide os processos envolvidos na relação entre recursos e desempenho, e nesse aspecto as capacidades dinâmicas também podem ser incluídas.

Entretanto, é provável que cada organização demande de diferentes tipos de forças para estimular o empreendedorismo, facilitando com isso a Orientação Empreendedora de um determinado setor da organização, processando assim,

através das dimensões, os elementos mais importantes dessas organizações, de forma que as mesmas tenham uma melhor OE.

Com base nos autores estudados, considera-se que as organizações necessitam ter o conhecimento de como ser empreendedoras e como inovar, só assim sobreviverão.

Outro aspecto importante refere-se às mudanças nas características relacionadas ao empreendedor. No início, a sua principal função era relacionada à criação de novos negócios e fazer as mudanças na organização do processo produtivo. Hoje, ele passa a se relacionar com a manutenção da continuidade dessas ações (COSTA; BAROS; CARVALHO, 2014).

Oswaldo (2015) diz que, há algum tempo, acreditava-se que empreender era um comportamento inato, as pessoas nasciam predestinadas ao sucesso nos negócios, hoje, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer indivíduo que assim o desejar, bem como que o sucesso é decorrente de fatores internos, externos ao negócio, do perfil empreendedor e de como ele administra as diversidades cotidianas do seu empreendimento.

O empresário enfrenta muitas incertezas do mercado na criação entre um novo produto e o lucro dessa atividade, decorrentes de fatores internos e/ou externos, podendo influenciar as suas decisões (BITTAR *et al.*, 2014).

Os fatores externos estão relacionados à localização da empresa, próxima de serviços privados e públicos, como universidades, incubadoras de empresas, centro de pesquisas, serviços, entre outras. Para Belso-Martinez, *et al.* (2013), estes serviços podem viabilizar a capacitação e a informação dos empresários.

Quando se fala em inovação, Dornelas (2008) diz que a origem do processo empreendedor leva ao termo inovação tecnológica. Onde algumas características levam a interpretar o processo empreendedor ligado às empresas de base tecnológica. As inovações tem sido o diferencial no desenvolvimento econômico global. Tondolo *et al.* (2016, p.57) destacam que “as incubadoras e parques tecnológicos devem servir como agentes de desenvolvimento de inovação”, e também, ressaltam “o papel da orientação empreendedora na capacidade inovativa das organizações”.

Para Souza (2010), a incubadora é um local específico que oferece à empresa uma estrutura configurada para estimular, agilizar e permitir a transferência de resultados da pesquisa, para atividades produtivas. Esse mecanismo de incubadora é que estimula a criação de novos produtos, serviços e o processo de inovação tecnológica, e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Luzardi; Oliveira; Duhá (2006) destacam que, para os empreendedores a incubadora oportuniza captar as necessidades para o desenvolvimento de suas capacidades, gerando com isso a minimização do alto índice de fracasso e o incentivo ao surgimento de novos negócios.

Empreendedor é uma palavra de origem francesa *entrepreneur*, utilizada em diferentes áreas do conhecimento, e no contexto econômico é gerar novos negócios, segundo Farah; Cavalcanti; Marcondes (2017), ainda destacam que, na década de 1980 e 1990 as ações do estado tiveram maior desenvolvimento através das ações dos empresários. Porém, somente a partir do ano 2000, o Estado valorizou, assumindo as ações do empreendedor, sendo ativo no suporte da atividade empresarial (Farah; Cavalcanti; Marcondes. 2017).

Para entender o processo empreendedor, é preciso conhecer os fatores críticos que o desenvolvimento econômico é dependente, ou seja, o talento, tecnologia, capital e Know-how, conforme a figura 1 (DORNELAS, 2008).

O talento empreendedor é resultado do trabalho de pessoas especiais. Ele oferece a oportunidade de crescimento das pessoas, em diversificar e desenvolver novas ideias, empregando a tecnologia no negócio. Mas para isso é necessário o capital, para colocar em prática as ideias, o conhecimento e habilidades, pois esses quatro itens juntos é que fazem o negócio evoluir.



Figura 1 - Fatores críticos para o desenvolvimento.
Fonte: (DORNELAS, 2008).

A inovação tecnológica está conectada a esses quatro pilares: investimento e capital de risco; infraestrutura de alta tecnologia; ideias criativas e cultura empreendedora, com foco e entusiasmo no novo negócio.

Gonvidarajan (2014) considera que inovar não só aborda a criação de ideias, mas a uma estratégia gerencial de forma, que permita a utilização dessas ideias e que as mesmas sejam alinhadas e definidas no projeto.

2.2 Desenvolvimento Territorial

A discussão sobre este tema é constante e pesquisada por vários autores, e o ponto de convergência está no enfoque dado ao desenvolvimento.

Desenvolvimento é um processo de transformação econômica, política e social, através da qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo. Trata-se de um processo social global, em que as estruturas econômicas, políticas e sociais de um país sofrem contínuas e profundas transformações, tornando-se um fator importante e necessário em todos os setores da economia.

Abramovay (2006); Buarque (2008); Sachs (1995) discutem o desenvolvimento levando os entendimentos que se pautam no local, nas potencialidades do território e considerando essa visão. Outra discussão importante sobre desenvolvimento é a análise sobre territorialidade, como um dos pontos de partida para a construção de ações voltadas para a cultura enraizada nas regiões e a identificação que não se podem replicar modelos prontos, somente por ter tido êxito na implantação em outra região. É necessário ter o conhecimento e a nitidez das dinâmicas presentes nos territórios, assim, tornam-se importante.

Abramovay (2006, p. 52) afirma que “os territórios não se definem por seus limites físicos, mas pela maneira como se produz, em seu interior, a interação social”. A abordagem territorial exige a análise das instituições em torno das que se organiza a interação social, e que o desenvolvimento estimula o estudo dos mecanismos de governança pública (ABRAMOVAY, 2010).

Territórios são decorrências da organização das sociedades e como elas utilizam os sistemas naturais em que se apoia sua reprodução, favorecendo um elo de conhecimento entre as ciências.

Os verdadeiros fins do desenvolvimento devem ser as próprias pessoas, e, ainda, um país quanto mais se desenvolve, mais se promove a expansão do horizonte de liberdade. Assim, uma das estratégias para o desenvolvimento é a expansão das capacidades das pessoas para alcançarem as suas liberdades fundamentais (SEN, 2000).

Nessa estrutura conceitual do desenvolvimento como liberdade, o desenvolvimento é um processo que envolve a condição de agente das pessoas e também os fatores externos. Por isso, “uma fase importante das políticas de desenvolvimento consiste em identificar e combater fatores como esses”, identificados por Amartya Sen, de fontes de privação das liberdades dos indivíduos (PINHEIRO, 2014, p.14).

Desenvolvimento é um processo de transformação global e o seu resultado mais importante é o crescimento do padrão de vida da população. No processo de desenvolvimento o aspecto econômico é preponderante. O desenvolvimento econômico é o processo de sistemática acumulação de capital e de incorporação do progresso técnico ao trabalho e ao capital que leva ao aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante e, em consequência, dos salários e dos padrões de bem-estar de uma determinada sociedade ou região (BRESSER-PEREIRA, 2002).

Para Martinez; Oliveira (2013), desenvolvimento local são as estratégias em que os representantes locais de todos os setores (público, privado e associados) buscam trabalhar valorizando os recursos (humanos, técnicos e financeiros) de domínio de uma coletividade. Mas Bandeira (1999) considera a trajetória desses esforços para promover a participação dos indivíduos, é muito complexa, e apresenta muitas dificuldades, em função das particularidades de cada região.

O desenvolvimento local surge também das próprias iniciativas locais, buscando alternativas e rompendo barreiras pré-estabelecidas, na busca de uma identidade própria para cada território. O desenvolvimento local depende da capacidade das pessoas e a sociedade local estruturarem-se e mobilizarem-se, com

base nas suas potencialidades e na sua matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades (BUARQUE, 2002). Pois desenvolvimento é toda a ação relacionada ao processo de crescimento, ou seja, de um objeto, pessoa ou local.

Para Sachs (2002), o desenvolvimento local pode ser alcançado com mais facilidade mediante o aproveitamento dos sistemas tradicionais de gestão dos recursos, como também com a organização de um processo participativo de identificação das necessidades, dos recursos potenciais e das maneiras de aproveitamento da biodiversidade, como caminho para a melhoria da qualidade de vida da população. Em relação ao desenvolvimento com base na comunidade, desencadeia-se um processo de negociação entre a população local e autoridades, por meio de facilitadores que podem ser os especialistas, associações civis, agentes econômicos públicos e privados (SACHS, 2002).

O papel dos pesquisadores foi descrever as características desses espaços, tendo esta forma de abordagem influenciado diretamente nas concepções de divisão regional do IBGE, e com a globalização, foi ficando cada vez mais acentuado as características de cada região. Com isso, as regiões deixaram de ser isoladas e autônomas, pois estão em constante inter-relação entre o regional e o local. A região não é apenas construção intelectual, ela é também construída pela efetividade humana, utilizando características comuns deste espaço para a sua limitação geográfica.

Para os autores, Pinto; Santos; Maehler (2017), o desenvolvimento regional tem por base a ideia contemporânea de região, nessa concepção os fenômenos que acontecem na região não são decorrentes apenas de fatores endógenos, mas de uma dialética entre as ações intra-regionais e o mundo.

Nesse contexto, o desenvolvimento local pode ser considerado como um incentivo para o desenvolvimento econômico, com base nas políticas e participação social que atendam as especificidades de cada local em suas distintas dimensões.

O desenvolvimento e o empreendedorismo surgiram no século passado por Schumpeter em 1934, embora outros autores também destacassem a relação entre a orientação empreendedora e o desenvolvimento no avanço econômico (BARRETO, 1999; VAN STEL *et al*, 2005; AUDRETCH; KEIBACH (2004).

Porém, o desenvolvimento, através das opções limitadas para os indivíduos com base na pirâmide social, pode travar ou alavancar o empreendedorismo. A desigualdade de renda também pode instituir um ambiente diferenciado, através do processo de bens e serviços, gerando o surgimento de mais empresas. Além do fator demográfico, da distância entre pessoas e empresas, também pode acarretar um entrave para o empreendedorismo.

No entanto, Tobem (2013) corrobora que regiões com alta densidade populacional proporcionam melhores capacidades de conhecimentos, facilitando o empreendedorismo, pois considera que a aproximação de empresas e os clientes diminuem os custos, aumentam a disseminação de ideias e estímulos para gerar novos empreendimentos.

O desenvolvimento econômico é uma das maiores preocupações de diversos países nos dias de hoje, os quais perseguem a meta de obter o padrão de país desenvolvido. Daí a necessidade de se concentrar no potencial de crescimento de caráter local, considerando as médias e pequenas empresas como fator de dinamização.

O termo desenvolvimento territorial é como um jogo do qual participam dois jogadores, o Estado e a Região (que é simplesmente um território organizado, que contém seu próprio potencial endógeno de desenvolvimento). É fácil entender que, ao primeiro jogador – o Estado – corresponde o papel de criar as condições para o crescimento econômico (mediante o manejo dos processos e a determinação do quadro da política econômica) e que, ao segundo jogador – a região – corresponde uma área muito completa de transformar o crescimento em desenvolvimento (BOISIER, 1999).

Os fatores endógenos de desenvolvimento assim como a cultura e as pessoas, elas já existem no território, caracterizando assim, o favorecimento da região, como uma integração do sistema local, que geralmente é formado por estruturas familiares de produção que dinamizam o modelo e levam a região a compartilhar ganhos.

Para Girardi (2012), o desenvolvimento de um território é fruto de planejamento e organização, que enfatizem aspectos socialmente construídos e

seguidos por toda a sociedade e suas instituições, tanto públicas como privadas, formais ou informais.

A construção do conhecimento passa por uma constante evolução, não pode utilizar soluções padronizadas para resolver problemas da região, e sim, através de uma abordagem territorial as pessoas têm de conhecer os detalhes e as necessidades da região, propondo ações alternativas com base nesse conhecimento. A interação social do local e o envolvimento da sociedade, através de estratégias e ações, estimulam uma melhor qualidade de vida. (ABRAMOVAY, 2006).

A valorização das potencialidades locais, e o estímulo a essas ações, faz com que as pessoas evoluam e implementem essas ações, tornando um interesse coletivo e não individual. Os ganhos, nos processos de industrialização endógena, caracterizam-se pelo fato de que, por intermédio das empresas, produz-se uma integração do sistema produtivo na sociedade (VÁSQUEZ BARQUERO, 1999).

De acordo com Segatto (1996), neste ambiente cheio de facilitadores e barreiras, o papel do governo com relação às políticas de desenvolvimento na iniciação e manutenção dessa ligação entre universidade-empresa está dividido.

Alguns estudiosos que defendem a cooperação Universidade-Empresa acreditam que o governo não deva influenciar, pois dificulta a flexibilidade e a diversidade entre os acordos dessas organizações. Outros visualizam uma série de papéis para o governo, contribuindo em: remover os desincentivos para pesquisa e inovação em geral; selecionar problemas que requerem pesquisas; ajudar a identificar parceiros potenciais e facilitar negociações; fornece fundos iniciais para o desenvolvimento de projetos; e, por último, ser um terceiro parceiro, dividindo custos com a indústria e a universidade (SEGATTO, 1996).

O governo é o responsável por fomentar políticas públicas que incentivem o processo de inovação, bem como por grande parte do financiamento necessário a realização de pesquisas. O governo precisa formular leis e políticas que incentivem o processo de cooperação, pois, na composição do modelo Hélice Tríplice o governo assume um papel preponderante no estímulo e implementação de ações e leis, bem como na criação de mecanismos considerados fundamentais ao processo de

cooperação. Além disso, o governo é normalmente o principal financiador das universidades especialmente aqui no Brasil (GAMA MOTA, 1999).

Ainda, o governo pode estimular este mecanismo de várias formas: linhas especiais de financiamento para a criação de empresas, em particular para aquelas que se baseiem em resultados de pesquisas por ele financiados; apoio às universidades para a contratação de professores substitutos durante o período de licença, entre outros. A necessidade do governo entre Universidade-Empresa (U-E) torna-se evidente, apesar das barreiras existentes (TECCHIO *et al.*, 2010).

Plonski (1994) define a cooperação entre (U-E) como:

O modelo de arranjo interinstitucional entre organizações que têm natureza fundamentalmente distinta. Esse arranjo pode ter finalidades variadas, desde interações tênues, como no oferecimento de estágios profissionalizantes, até vínculos extensos e intensos, como nos grandes programas de pesquisa cooperativa (PLONSKI, 1994, p.364).

Entretanto, para que os benefícios sejam maiores que as barreiras, é preciso que o governo crie incentivos e remova os desincentivos, interagindo os pesquisadores, acadêmicos e industriais para a resolução de problemas técnico-científicos importantes, e que as universidades e empresas percebam as vantagens dessa integração, atuando no sentido de promovê-las (SEGATTO, 1996).

No que diz respeito à inovação tecnológica, o principal papel do governo é o de prover os incentivos corretos ao desenvolvimento e à difusão de ideias por parte do setor privado (ações indiretas), bem como promover um ambiente político, econômico e institucional que estimule as empresas a investir em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (FONSECA 2001).

Contudo, com o elevado benefício social da nova ideia (externalidade positiva), o governo vê-se forçado a atuar diretamente na produção e/ou difusão de ideias. Mas é preciso capacitar os atores da Hélice Tríplice, tanto para usarem as inovações, como para produzir novas ideias, e para isso envolve investimento tanto em capital humano, quanto físico. Assim, pode-se dividir a atuação do governo em duas vertentes: primeira, educação: (geração de capital humano) e, segunda,

infraestrutura: (criação de centro de pesquisas) gerando a rede de comunicação (SEGATTO, 1996).

Apesar disso, é entendido como uma barreira, na relação dos atores, a visão de que é de responsabilidade do Estado ser o único financiador de atividades de pesquisa universitárias. Isso decorre em função de uma possível garantia a plena autonomia dos pesquisadores acadêmicos, a liberdade de publicação dos conhecimentos científicos e para evitar a distorção que pesquisas encomendadas poderiam provocar nos objetivos maiores da missão da universidade. Os resultados de pesquisas financiadas por empresas, muitas vezes, por serem entendido como de direito das mesmas, não permitem publicações ou um acordo quanto à propriedade das descobertas e divisão dos benefícios gerados pelos resultados das pesquisas conjuntas (SEGATTO, 1996).

A incorporação do conhecimento, a inovação e a necessidade de competição global são conceitos muito recentes na empresa brasileira. O elo final da incorporação de valor ao produto consiste em uma inovação na linha de produção. O lugar da inovação é, portanto, na empresa (CHAIMOVICH, 1999).

O cenário de uma organização é como um conjunto de rotinas operacionais, que evoluem ao longo do tempo, por meio de feedback. Quando percebe uma oportunidade, a organização pode transformá-la em produtos e serviços, enfatizando o papel de transformação das organizações (TEECE 2007; ZOOLO; WINTER, 2002).

A empresa tem que estar ciente e buscar um equilíbrio entre os seus objetivos organizacionais e os objetivos sociais da região para contrabalançar com as interferências advindas das ações que contribuem para o desenvolvimento. Também que as pessoas se conscientizem do uso dos recursos disponíveis, pois os mesmos estão se tornando escassos, levando a uma inquietação do desenvolvimento social.

O desenvolvimento econômico acontece por etapas. A sobrevivência das empresas, em um ambiente com rápida transformação tecnológica, acaba ficando sem alternativa, tendo que investir seus próprios lucros, ficando sujeitos a crises ou paralisações em longo prazo. Em alguns momentos, acelera o desenvolvimento, através de uma estratégia nacional de desenvolvimento, em outros, cresce lentamente. Tudo porque essa estratégia foi neutralizada pelas concorrentes ou se

esgotou na fase anterior. O desafio que encontra cada região é o de superar essas fases, reunindo forças, redefinindo a estratégia e seguindo o desenvolvimento.

Através da potencialidade da inovação, é possível ser incentivador de uma economia, ou do desenvolvimento em uma determinada região, fundamentado nas capacidades das empresas inovarem e se posicionarem no mercado.

2.3 Aprendizagem Organizacional

O termo aprendizagem organizacional foi utilizado na década de 1950, mas, somente no final da década de 1970 que foi dado mais ênfase através de pesquisas e artigos, que apresentavam dados de que os pesquisadores e empresários tinham interesse no tema de aprendizagem organizacional (PRANGE, 1996; POPPER; LIPSHITZ, 1998).

Embora o tema Aprendizagem referente aos estudos organizacionais tenha ganho maiores proporções, Argyris (1992) enfatiza que o fator que aciona as organizações em ambientes de mudança, e as novas exigências do contexto, faz com que a aprendizagem tende a ensinar teorias de ação individual nas organizações.

Para Bastos et al. (2002) os estudos assinalam duas perspectivas diferenciadas na área: i) a de aprendizagem organizacional; ii) a de organizações que apreendem. Cada uma dessas perspectivas apresenta limitações e potenciais, de acordo com a síntese no Quadro 3 a seguir.

	Aprendizagem Organizacional	Organizações que Apreendem
Principais Tópicos	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
Base para construção teórica	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
Foco de análise	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender
Orientação da literatura	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
Orientação normativa	Preocupada em achar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem.

Quadro 3 – Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Apreendem

Fonte: Adaptado de Bastos *et al.* (2002).

A importância dessas duas perspectivas segundo Bastos *et al.* (2002) é que: de um lado os acadêmicos vêm como a explicação e a compreensão do fenômeno, apoiando-se em investigação empírica de forma a descrever como as organizações estão aprendendo e quais os fatores que determina esse processo. E de outro lado, os gestores e pesquisadores que oferecem ferramentas para a ação e a prática organizacional através das experiências bem-sucedidas. Mesmo sendo estas perspectivas bem diferentes, quando colocadas no mesmo contexto, com a prioridade de produção de conhecimento sobre a aprendizagem organizacional, gera debates intensos e animadores.

Aprendizagem organizacional (AO) na primeira perspectiva preocupa-se com a descrição de como a organização aprende, ou seja, é focado na habilidade e nos processos de utilização do conhecimento, favorecendo neste contexto a aprendizagem. Na segunda perspectiva, as Organizações que Apreendem (OA), permitem identificar e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, focaliza nas ferramentas e serve de base para a normalização do que a organização deve fazer para aprender (BASTOS *et al.* 2002).

Prange (2001) sistematiza um conjunto de questões básicas pertinentes a construção de uma teoria de aprendizagem organizacional. Existe uma grande diversidade de definições de AO, e que esse conceito é complexo e multidimensional mesmo quando for usado para o nível individual. A essa complexidade se une as questões decorrentes do surgimento de um conceito criado para algum fenômeno individual para entender os processos que ocorrem a nível organizacional.

Alguns autores conceituam AO no nível de análise do fenômeno, individual, grupo ou organizacional, mas também existe os que defendem que as organizações, também tem mecanismos de busca, ferramentas, acesso, estoque e conhecimento gerado por seus membros, focando em uma aprendizagem organizacional. Para Gerardi (2000) o termo aprendizagem organizacional permite analisar as organizações em relação ao conhecimento e ao processo de conhecer. Freire (2000) a aprendizagem individual ocorre quando as pessoas reagem com diferentes significados ao mesmo estímulo, enquanto que a aprendizagem organizacional geralmente ocorre quando um grupo de pessoas dá a mesma resposta a diferentes estímulos.

A aprendizagem individual é o produto da reflexão de cada pessoa singular, que muda suas estruturas e, reflete em seus comportamentos. Segundo Barros et al (2002) a aprendizagem organizacional pode ocorrer em três situações: i) quando a mudança acontece em nível do grupo ou sistema; ii) quando for constatada a mudança no conhecimento e nos valores coletivos, iii) quando for observada mudanças nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados. Essa reflexão é coletiva e não individual.

O quadro 4 nos mostra algumas definições de Aprendizagem Organizacional com base nos autores selecionados mostrando a diversidade (1970 a 1996).

Nível de Análise	Definição	Autores
individual	“Crescimento de <i>insights</i> e de reestruturações bem sucedidas de produtos”.	Simon (1970)
grupar	“Aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupos”.	Cook; Yanow (1996)
organizacional	“Processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é constituída e desenvolvida”.	Shrivastava (1983)
Organizacional	“Codificação de inferências oriundas da história da organização que se manifestam por meio de rotinas que guiam o comportamento”	Levitt e March (1988)
Organizacional	“Mudança no comportamento organizacional”.	Swering; Wierdsman (1992)
Organizacional	“A capacidade, conjunto de processos internos que mantém ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização e a utilização do conhecimento”.	DiBella; Nevis; Gould (1996)

Quadro 4– Definições de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Adaptado de Tsang (1997).

De acordo com Peddler; Boyde; Burgoyne (1989) as características das organizações que aprendem são: i) apresentam um clima que estimula as pessoas a questionar, a aprender, e a desenvolver seu potencial; ii) agem em harmonia com uma cultura de aprendizagem que envolve consumidores, fornecedores e outros grupos de interesse; iii) assumem o desenvolvimento de pessoas como membro central para o seu negócio e iv) defendem a transformação e a mudança como processos contínuos.

Uma organização que aprende é aquela que está apta a adquirir conhecimentos, modificando seu funcionamento a partir da comparação de suas experiências pessoais com as dos outros. Para Schaw (1994) o aprendizado ocorre quando as pessoas refletem sobre as consequências de seus atos, que levam ao sucesso ou ao fracasso organizacional.

Argyris (1977) considera como um dos aspectos que dificulta o aprendizado, são as rotinas organizacionais defensivas, argumentando que essas rotinas estabelecem barreiras à mudança. Mas é importante desaprender velhos métodos e a abertura para novas experiências o que levaria a uma sucessiva gama de aprendizado. De modo que as organizações possam gerenciar o seu próprio processo de aprendizagem no plano individual e coletivo.

Segundo Bastos *et al.* (2002) as características que constituem o estudo sobre Aprendizagem Organizacional (AO) evidenciam que: o conceito de aprendizagem é fortemente associado a uma valoração positiva. Organizações que aprendem (AO) é na realidade uma qualidade da organização bem-sucedida, é aquela capaz de implementar mudanças e apresentar novos modelos de gestão adequados a realidade da organização.

A aprendizagem organizacional (AO) preocupa-se pela descrição de como a organização aprende, ou seja, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nessa conjuntura. As organizações que aprendem (AO) tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a

normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender (BASTOS *et al.*, 2002).

3 Método

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, está dividido nas seguintes seções: classificação da pesquisa, estratégia de coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

O presente estudo tem uma abordagem qualitativa. Esse método garante a riqueza dos dados, permitindo vê-los em sua totalidade (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). A escolha por essa abordagem consiste em explorar e explicar o problema de pesquisa deste estudo, apontando procedimentos complexos, que buscam a tendência ou a confirmação de resultados em diferentes fontes de dados.

Segundo Godoy (1995) um estudo qualitativo não procura enumerar e ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico para realizar a análise dos dados.

O estudo qualitativo envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação do estudo (GODOY, 1995, p.58).

Além disso, o presente estudo, pretende compreender como a orientação empreendedora de uma universidade pública brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial, nesse sentido, Godoy (1995) ratifica dizendo que pesquisadores qualitativos devem preocupar-se com o processo e não com os resultados ou produto.

Quanto ao seu conteúdo, a pesquisa será classificada como descritiva, visto que serão analisados, registrados e interpretados dados e características referentes à estrutura da universidade pública, no entanto os dados não sofrerão interferência externa (PRODANOV; FREITAS, 2003).

Tal pesquisa observa, registra e ordena os dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos (PRODANOV; FREITAS, 2003, p.52).

Através dos dados descritivos que o pesquisador apreende, por meio dos eventos observados na pesquisa de campo, todas as manifestações e informações fornecidas, direta e indiretamente pelos sujeitos (YIN, 2010). Ainda o mesmo autor, o caráter qualitativo adotado para as pesquisas é muito indicado para estudar casos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais.

Além da pesquisa ser classificada desta forma – qualitativa e descritiva – necessita-se também de um aprofundamento em relação a realidade do objeto de estudo, logo esta pesquisa é classificada também como estudo de caso, segundo Yin (2010) é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real principalmente quando os limites entre o contexto não são claramente evidentes.

Para Barañano (2008); Gil (2000) o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas, com um encadeamento claro entre os dados coletados e as conclusões obtidas na pesquisa.

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p. 60) o estudo de caso consiste em: “Coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o tema da pesquisa”.

3.2 Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados institucionais também foi considerada nesta pesquisa, além da pesquisa em demais referências bibliográficas. A coleta de dados compreende os dados secundários, como as normas, estatutos e regimentos da universidade, documentos apresentados pelos gestores entrevistados (BEUREN; SOUZA, 2007).

O instrumento de coleta de dados foi adaptado da pesquisa de Orientação Empreendedora de Fernandes; Santos (2008). É uma entrevista semiestruturada que foi aplicada conforme o cronograma previsto aos gestores e pesquisadores da estrutura central da universidade selecionada. As entrevistas foram realizadas, gravadas e transcritas, seguindo os respectivos roteiros de entrevistas, com duração de aproximadamente 60min. A escolha dos gestores entrevistados seguiu o critério de representatividade da estrutura universitária. A ferramenta utilizada foi a *snowball* ou “Bola de Neve”, que prediz que passo deve-se seguir, por indicação dos primeiros participantes e informações sobre os outros membros da instituição de interesse para a pesquisa. Segundo Ochoa (2015), é uma técnica de amostragem não probabilística, e o processo de criação de uma amostra por “bola de neve”, fundamenta-se na utilização de uma rede social de participantes iniciais para ter acesso ao coletivo, onde os primeiros participantes convidam os outros.

O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi adaptado de Fernandes e Santos (2008), sobre o tema Orientação empreendedora. Esse roteiro foi elaborado especificamente para cada perfil das posições ocupadas pelos gestores, buscando abordar o perfil do entrevistado, além de utilizar as quatro dimensões: i) Orientação Empreendedora; ii) Orientação para o mercado; iii) Aprendizagem Organizacional e iv) Sucesso nas Inovações. Cada dimensão tem as suas categorias de análise (Apêndice B).

Além de a pesquisa ser classificada da forma apresentada até o momento, foi necessário também, um aprofundamento em relação à realidade do objeto de estudo (Apêndice C) que é a relação de documentos disponibilizados pela universidade pesquisada.

3.3 Análise dos dados

A análise dos dados utilizada foi a metodologia de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser considerada um aglomerado de estratégias de análise das intercomunicações e objetiva descrever o conteúdo das mensagens ditas, dos documentos e comportamentos analisados, abrangendo diferentes formas de observar, ou seja: demonstrar o “não dito” em uma entrevista semiestruturada; mensurar a profundidade de discurso, entre outras. O tratamento dos resultados foi realizado através da interpretação do conteúdo dos materiais analisados e das entrevistas realizadas.

Após a análise das entrevistas e dos documentos, foi necessário combinar as várias opções da orientação empreendedora, com o propósito de criar uma interpretação confiável das respostas obtidas no decorrer da pesquisa quando os dados foram coletados. Buscou-se a triangulação dos dados das diversas entrevistas com os documentos e referências coletadas, além de observações *in loco*.

4 Análise dos dados e Resultados

A presente seção apresenta o objeto de estudo, os resultados encontrados e a discussão com a teoria pesquisada.

4.1 Universidade como Objeto de Estudo

As universidades nos últimos tempos receberam novas exigências, modificando o papel que desempenha nos sistemas de Ciência e Tecnologia, educação e qualificação. Adaptando-se a esse novo ambiente, a necessidade de maior aproximação com o setor produtivo, formulação de políticas governamentais e projetos junto a empresas (MENEGHEL; MELLO; BRISOLLA, 2002).

Uma universidade empreendedora atua com a pesquisa, ensino e serviços para a sociedade de uma forma linear, em constante cooperação, onde os alunos desenvolvem atividades de forma a agregar valor a empresas, melhorando a qualidade da educação e também a pesquisa (ETZKOWITZ *et al.* 2005).

As organizações que atuam como empreendedoras assumem riscos e responsabilidades para manter ou modificar o negócio, sendo a inovação o seu principal atributo. Um tema importante relacionado ao empreendedorismo é a orientação empreendedora que está diretamente relacionada às ações de estratégias do gestor (MARTENS; FREITAS, 2007).

A cultura organizacional atua em diversas funções dentro da organização que vai além de interesses individuais, fornecendo padrões de comportamentos e atitudes aos funcionários (ROBBINS, 2002). As noções de valores e crenças são entendidas como cultura, associadas a símbolos (HENRY, 2006). Mas, muitas vezes alterações nos procedimentos administrativos e operacionais e da comunicação podem gerar conflito entre culturas das empresas.

A cultura de inovação tem sido objeto de estudo em diferentes países e áreas de conhecimento. Espera-se que com seu desenvolvimento que os membros de uma organização compartilhem valores associados à inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). As organizações com atitude empreendedora refletem na rotina diária o comportamento padrão, envolvendo todos os níveis organizacionais.

O ensino e a pesquisa foram as principais missões da universidade, mas mudou com o surgimento de novas perspectivas sobre o papel da universidade no sistema da produção do conhecimento. No sec. XIX o papel da universidade era exclusivamente o de transmitir o conhecimento, o propósito era o ensino, o saber-fazer, técnico-científico. No sec. XX aconteceu a primeira revolução no mundo universitário, a pesquisa passa a ser o segundo intuito do aluno além do ensino. Dessa forma, o professor além de transmitir o conhecimento, começa a gerá-lo, através das experiências e das descobertas.

No Brasil, desde a década de 1990, o modelo de desenvolvimento econômico tem ressaltado a eficiência de gestão e inovação da melhoria e competitividade das empresas. Com isso, a universidade adquire um papel de liderança na base institucional de um modo emergente de produção baseado na contínua inovação tecnológica e organizacional. Um conjunto de atividades entre as universidades e as empresas, destacando os serviços tecnológicos, além dos serviços de educação, projetos articulados com empresas juniores de consultorias organizadas. As universidades não são apenas responsáveis pela transformação de mão de obra qualificada, mas fornecem conhecimento para o desenvolvimento tecnológico (RAPINI, 2007).

O impulso de ampliação das universidades ocorreu em meados do ano 2000, com o apoio do CNPq e as FAPs que durante todo esse tempo têm mantido apoio financeiro às pesquisas e o desenvolvimento tecnológico, fomentando o incentivo aos professores para qualificação (MEC, 2000).

Contudo, a coerência destas respostas que têm a capacidade de oferecerem à sociedade, envolve o grau de participação da universidade com essas ações. Por isso, é necessário integrar e articular os docentes, discentes de graduação e pós-graduação e os grupos de pesquisas, instigando as fronteiras entre a universidade e a sociedade, estimulando as atividades de extensão em áreas de interesse social. Aumentar essas fronteiras significa organizar políticas para proteger e compartilhar

os saberes e o conhecimento. A função principal da universidade envolve a promoção de formação de alto nível admitindo que os alunos busquem a excelência (QUERIDO e LAGE, 2011).

As universidades e a sociedade estiveram sempre juntas voltadas para alguns segmentos específicos como setores produtivos e elites econômicas. Mas é importante reforçar que as universidades privilegiam políticas e ações, pesquisas e atividades que levem de encontro a esse pedaço da sociedade brasileira e seus movimentos como a exclusão social, longe do ambiente público, da informação e da cultura. Admitindo que:

A importância da liberdade substantiva tem de ser julgada não apenas pelo número de opções que se tem, mas também com adequada sensibilidade para a atratividade das opções disponíveis, dada a escolha sagaz por parte dos indivíduos tem de ser, em grande medida, dependente da oferta aos indivíduos de oportunidades adequadas dentre as quais eles podem escolher (SEN, 2000, p.142).

Portanto, é necessário aproximar as universidades com a realidade do universo de trabalho, com as organizações sociais, movimentos populares e sociais, para que a mesma contribua com a sociedade. A universidade além de ensinar e produzir pesquisas tem como meta gerar novas empresas. Quando o desenvolvimento econômico e social se une à missão universitária, surge então a universidade empreendedora.

Nessa conjuntura, a ideia de universidade empreendedora é fortalecida, uma vez que os resultados da pesquisa resultam para promover a criação de novos interesses. Ao analisar o sistema in loco de inovação, uma rede de instituições públicas e privadas que interage para promover o desenvolvimento científico e tecnológico regional. Esse sistema inclui as universidades, os institutos de pesquisas, agências governamentais de fomento, institutos tecnológicos, associações, que se unem num mesmo esforço de geração, adaptação, importação e difusões de inovações. Com isso, o desenvolvimento econômico de uma região está amarrado à sua capacidade empreendedora. Empreendedores capacitam uma empresa e todo o seu entorno.

Nesse contexto, torna-se relevante o entendimento do processo empreendedor tratando-se de um fenômeno complexo e multidimensional. O empreendedor elimina a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. A partir do ano 2000, se tornaram mais evidentes, as razões para adotar uma abordagem múltipla do desenvolvimento, em parte como resultado das dificuldades enfrentadas e dos êxitos obtidos por diferentes países ao longo das últimas décadas. “Essas questões relacionam-se estreitamente à necessidade de equilibrar o papel do governo – e de outras instituições políticas e sociais – com o funcionamento dos mercados”. (SEN, 2000, p.151)

Os principais fatores que influenciam positiva ou negativamente a transparência de tecnologia da universidade estão ligados aos pesquisadores, aos projetos de universitários de transferência de tecnologia e às empresas envolvidas nos processos de interesse. Com o desenvolvimento regional e da busca pela coesão nacional, o Estado assumiu postura centralizada e autoritária, adotando práticas verticalizadas, muitas vezes artificiais, onde os projetos públicos foram executados de forma distante com a realidade a que foram aplicados (BURZTYN, 1987).

A designação de empreendedorismo social é mais recente do que o empreendedorismo da década de 1990. O resultado do desenvolvimento da investigação sobre as empresas sociais é emergente quando se fala de empreendedorismo social, buscando um novo paradigma, onde o objetivo não é mais o negócio do negócio, e sim, o negócio do social, que tem na sociedade civil o principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia (MELO NETO; FROES, 2002).

A universidade é um local especialmente propício para a inovação, assim por causa das funcionalidades básicas assumem taxas de trocas com fluxo de capital humano na forma de estudantes, inventores em potencial. A universidade é um incubador natural, provido de suporte estrutural para professores e estudantes para iniciar novas caminhadas: intelectual, comercial e conjunta (ETZKOWITZ, 2003).

A influência entre a Universidade e as empresas tem se destacado como uma mola propulsora do crescimento científico e, com isso, também o desenvolvimento

econômico e social dos países em desenvolvimento. Esse crescimento tecnológico cada vez mais proporciona ao mercado mais competitivo a conduzirem as empresas a se destacarem com suas inovações (PHILIPPI; MACCARI; CIRANI, 2015). Essa cooperação entre a universidade e o setor produtivo, através da inovação, passou a ser uma alternativa para as empresas se manterem competitivas, contribuindo assim para a competitividade da nação em geral.

As universidades não somente criam conhecimentos, elas são responsáveis pela transformação, abastecendo o desenvolvimento tecnológico. A informação e o conhecimento no conjunto da economia e no processo de produção modificaram o reposicionamento e ação atual das universidades (RAPINI, 2007).

A geração de novos conhecimentos corresponde ao nível de pesquisa científica e tecnológica que permite buscar a excelência. A maturação das políticas internas das universidades pertinentes com a proteção da propriedade intelectual poderá facilitar o crescimento das invenções acadêmicas estimulando novas pesquisas (QUERIDO; LAJE, 2011). A universidade tem como papel principal o ensino e a pesquisa, e a indústria é o beneficiário dessa pesquisa.

A relação entre universidades e empresas é uma abordagem que tem como referência a 'tripla-hélice' que enfatiza as relações com o ambiente na competitividade das empresas em conjunto com uma medida associada a uma 'Política de Ciência e Tecnologia' que são os polos e Parques Tecnológicos. A tripla-hélice pode informar novas interpretações mais favoráveis ao cenário construído no país (DAGNINO, 2003).

Essa ampliação dos processos de cooperação e interdependência estaria significando uma maior eficiência da relação Governo-Universidade-Empresa, fruto do estabelecimento daquele novo contrato social entre a universidade e seu entorno que estaria levando a universidade a incorporar as funções de desenvolvimento econômico as suas atividades de ensino e pesquisa, e, com isso, redefinindo suas estruturas e funções (ETZKOWITZ, 2003).

O conceito de Hélice Tríplice indica que as universidades, as empresas e o governo estão intimamente entrelaçados, e que pelo menos parte de suas atividades se sobrepõem (MEYER; SINILAINEN; UTCHET, 2003).

As universidades com base nas políticas governamentais podem fazer parcerias com empresas, incentivando que as mesmas contratem os estudantes de pós-graduação para elaboração de projetos de pesquisa ou criar um ambiente originando novas empresas (DALMARCO *et al.*, 2011).

O principal papel do governo no que concerne à inovação tecnológica, é o de prover os incentivos corretos ao desenvolvimento e à difusão de ideias por parte do setor privado (ações indiretas). Promover um ambiente político, econômico e institucional que estimule as empresas a investir em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (FONSECA, 2001). No decorrer do tempo, o aumento da complexidade e custos no desenvolvimento das tecnologias, as grandes concentram-se na pesquisa aplicada, ficando a pesquisa básica para as instituições como as universidades e centros de pesquisa (LAGE, 2013; HEINONEN, 2015; LAPLUME, 2015). Mas ao invés de as universidades fornecerem tecnologias para as empresas, elas mantiveram o conhecimento em forma de patentes (DALMARCO *et al.*, 2011; HEINONEN, 2015; DA ROSA *et al.* 2015).

As atividades no âmbito das empresas podem complementar a pesquisa acadêmica e oportunizar novos conhecimentos através de ideias e técnicas resultantes das pesquisas científicas (PERKMANN; KIG e PAVELIN, 2011).

Nas relações das universidades com as empresas, são cometidos esforços para facilitar a transferência de tecnologias desenvolvidas na universidade, como um parque tecnológico ou a criação de um programa de empreendedorismo (MAYER; SINILAINEN e UTECHT, 2003). O aproveitamento do conhecimento advindo das universidades é um importante caminho para a geração de inovação tecnológica no mercado. Isso ocorre geralmente quando uma empresa licencia uma patente originada na universidade ou quando algumas empresas cedem seus espaços para explorar os resultados de uma pesquisa acadêmica (TORKOMIAN, 2011).

As incubadoras de empresas também exercem um papel importante no processo de criação de valor nas empresas *startups* com origens acadêmicas, geralmente de tecnologias desenvolvidas com pesquisas e desenvolvimento da universidade, que levam ao desenvolvimento de produtos e incubação da empresa na própria universidade (CORSI; PRENCIPE, 2016, SOETANTO; JACK, 2016).

As empresas geralmente procuram parcerias com as universidades para requerer assistência em projetos específicos e também os benefícios como acesso aos alunos, adquirindo conhecimentos em tecnologias emergentes e expandindo a sua base de conhecimentos (COHEN; NELSON; WALSH, 2002).

É importante essa colaboração adjunta entre o setor produtivo e a universidade, pois facilita a comercialização das pesquisas de desenvolvimento tecnológico. Porém, a maioria de invenções de universidades é patenteada ainda na fase inicial, e se faz necessário um posterior desenvolvimento em cooperação com o inventor para aprimorar as tecnologias antes de colocar no mercado (JENSEN; THURSBY, 2001).

Com isso, o papel da universidade expandiu a partir da pesquisa e educação tradicional, procurando ativamente oportunidades para desenvolver e comercializar as pesquisas e incentivar o desenvolvimento de ações, e assim facilitar o licenciamento de tecnologias (HEINONEN, 2015).

A universidade para ter sucesso nas suas ações, é importante que tenha uma infraestrutura necessária para realizar pesquisas de desenvolvimento tecnológico, com pesquisadores de alto nível, laboratórios bem equipados, bibliotecas e sistema de informações com qualidade (QUERIDO; LAGE, 2011, WU; WELCH; HUANG, 2015).

As universidades podem transferir conhecimento para as empresas de diferentes formas, principalmente através da pesquisa, contratos, parcerias, patenteamento e licenciamento (SALIMI; BEKKERS; FRENKEN, 2015). Facilitando esse processo, muitas universidades criaram espaços de transferência de conhecimentos e tecnologia, para agilizar a gestão da inovação e promover a comercialização das ideias (HEINONEN, 2015).

As universidades que estimulam o empreendedorismo e a produção de inovações valorizam as incubadoras e as empresas Juniors como ferramentas e mecanismos importantes para o desenvolvimento (GARCIA, *et al.*; SANTO; PAULA, 2012). A universidade empreendedora, estando presente na comunidade através de seus professores e alunos intensificando a busca de resultados úteis de suas pesquisas, passa a ser uma alavanca para a inovação regional (TORKOMIAN, 2011).

A relação das universidades com as empresas, tem se intensificado, e nesse contexto, as instituições de ensino e pesquisa podem contribuir de forma eficiente com a geração de novas tecnologias e conhecimentos, como uma alternativa de inovação juntamente com a iniciativa privada. O modelo de universidade vem sendo pautada nas políticas desenvolvidas pelo MEC, o qual assinala a educação como bem público, oferecido pelo estado ou pela privada (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016). Transformando as universidades em prestadoras de serviços, através do tripé (ensino, pesquisa e extensão), padronizando currículos e instrumentos de avaliação.

4.2 O Caso Analisado

A Universidade pública pesquisada localiza-se no extremo sul do Rio Grande do Sul, Brasil, e possui 100 cursos presenciais, 23 de doutorado, 44 cursos de mestrado, 21 cursos de especialização, nove programas de residência médica e quatro residências multiprofissionais. A universidade na área de recursos humanos, conta com 15.127 discentes de graduação, 1.315 discentes de Mestrado, 855 discentes de Doutorado, 1.351 Servidores Técnico-administrativos e 1.286 docentes, destes 19% são mestres e 78% são doutores (site da Universidade, 2018).

Na área de pesquisa, possui 1.300 projetos em andamento, distribuídos em diversas áreas de conhecimento, destes, 120 são financiados. Além disso, a universidade conta com 210 grupos de pesquisa certificados pelo CNPQ e 125 bolsistas de produtividade. Quanto ao financiamento, grande parte vem de fomento público, CNPQ e a Capes, facilitando e propiciando condições mais favoráveis aos doutorandos e mestrandos na capacitação e formação de recursos humanos mais qualificados (site da universidade). Segundo Miranda; Carvalho; Ramos (2015) o CNPQ e a Capes, são os principais órgãos de fomento de pesquisa científicas no Brasil

A universidade, no que se refere à produção científica, possui 2.827 artigos publicados em periódicos, e em média de 600 livros, além dos 4.323 trabalhos em Anais (ano de referência 2014). Quanto à produção tecnológica, em 2015, apresentava 67 patentes depositadas, 1 patente concedida, 8 *softwares* registrados e 2 transferências de tecnologias em negociação (Universidade, 2018).

Na opinião dos gestores, essa produção na universidade deveria ter um equilíbrio entre as produções tecnológicas e a produção científica, mas atualmente ainda é visível maior produção científica. O entrevistado (E9) relata que “essas, produções como os artigos, anais de congressos, seminários e grupos de pesquisa, são avaliadas por pares. Já as produções tecnológicas são através de patentes”. Corroborando Da Rosa *et al.* (2016) que, as produções tecnológicas são avaliadas pela Capes, e utilizadas em diferentes estudos, mas a maioria das patentes depositadas não são produtos que chegam no mercado.

Os entrevistados (E7); (E9) e (E12); comentaram que uma das mais recentes inovações dessa universidade pública pesquisada, foi “a inclusão da inovação na Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG)”, ficando a sigla da Pró-reitora como Pró-reitora de Pesquisa Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI).

O Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) tem suporte e apoio da PRPPGI. A coordenação de inovação tecnológica gera a política de inovação, através de dois núcleos, ou seja: Núcleo de Empreendedorismo e Incubação de Empresas (NEIE) e o Núcleo de Propriedade Intelectual e Patente (NPIP), segundo os Entrevistados (E7) e (E10).

O Núcleo de Empreendedorismo e Incubação de Empresas é composto por duas seções: seção de incubação, que tende a desenvolver e implementar a política de incubação de empresas de base tecnológica; e a seção de parcerias e projetos: que é responsável pelo desenvolvimento e controle de ações de relacionamento com empresas e órgãos públicos, segundo os entrevistados (E9) e (E12).

A incubadora foi concretizada em 2015, e funciona com três funcionários. Atualmente conta com 10 empresas pré-incubadas e duas incubadas nas áreas de tecnologia da informação e comunicação, biotecnologia, ciências biológicas, ciências de alimentos, ciências agrárias, indústria criativa e cultural. Dados obtidos através de entrevistas (E7 e E10), e (arquivo da universidade analisada).

O Núcleo de Propriedade Intelectual e Patente foi criado em 2005, e apresenta seis funcionários (E7; E9 e E12), o mesmo é formado pela seção de depósito e acompanhamento de patentes, e responsável pela abertura e acompanhamento de processos de depósitos de patentes, licenciamento e demais questões referentes à propriedade intelectual.

A maioria dos gestores entrevistados falou sobre o papel da universidade. O entrevistado (E9) disse que “a universidade tem que atender os desafios e as ansiedades da sociedade, propondo soluções”. Entrevistado (E1) descreve que “as ações da universidade através dos projetos de ensino e pesquisa provocaria incentivo para envolvidos em desenvolvimento de tecnologias e inovação”. No entanto, percebe-se que além do ensino e da pesquisa serem as principais missões da universidade, surgiu também a produção do conhecimento como novas perspectivas sobre o papel da universidade.

A Quadro 5 apresenta a dimensão universidade, as categorias e subcategorias, com base nas respostas dos gestores.

Categoria	Subcategoria
Ações da Universidade	Apoiar na Produção de conhecimento científico; Relacionar o Ensino e Pesquisa com a sociedade; Formação de Recursos Humanos; Apresentar resultados da pesquisa; Educação continuada dos profissionais; Estimulo aos pesquisadores e aproximar a pesquisa da sociedade; Financiamento por órgão de fomento público; Financiamento com contrapartida das empresas (recursos ou materiais).

Quadro 5- Dimensão universidade.

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Heinonen (2015), o papel da universidade evoluiu do ensino e pesquisa tradicional, para oportunidades com desenvolvimento tecnológico aplicado às empresas, o que pode ser visto nos resultados.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

Quanto ao perfil dos 17 gestores entrevistados, verificou-se que a maioria é do gênero masculino (12), em contrapartida (5) do gênero feminino. No entanto, nos cargos de gestão, já possui um número representativo de mulheres, mas, nesse caso dos entrevistados, ainda é um espaço que as mulheres estão se inserindo aos poucos.

A faixa etária desses gestores respondentes varia entre 28 a 62 anos. Onde, quatro gestores encontram-se na faixa entre (25-30); (31-40), e (51-60). Os outros três entrevistados entre (41-50), e entre (61-70) encontram-se dois gestores, sendo que, entre os entrevistados, nenhum possui acima de 71 anos de idade. Considerando que a gestão acadêmica da universidade se encontra em idade fértil de ideias, significando maturidade e experiências suficientes e com condições de participarem da pesquisa.

Os gestores entrevistados ocupam nesse momento os cargos de: (1) Reitor; (2) Pró-reitoria de pesquisa e de planejamento; (1) Diretor de unidade; (2) Coordenador da Incubadora; (1) PRPG; (4) chefe de setor; (3) professores da área de inovação e empreendedorismo, (1) doutorando e (1) mestrando da Incubadora; (2) da empresa Junior.

O tempo de ocupação dos gestores no cargo é variável, dependendo da função. De acordo com as normas da universidade, são quatro anos para o cargo de (Reitor; Pró-reitores e Diretores) e dois anos, para os demais cargos como (coordenadores, chefes) (REGIMENTO DA UNIVERSIDADE, 2018).

Quanto ao tempo que o gestor ocupa esse cargo na universidade, alguns gestores comentaram que assumiram o cargo pela primeira vez, outros que iniciaram junto com essa nova gestão, outros, mudaram de cargo, mas permanecem na gestão. Sendo que, dois gestores estão no cargo a (menos de 1 ano), outros nove gestores ocupam o cargo entre (1 a 2) anos, enquanto que quatro gestores estão no cargo de (3 a 4) anos e dois estão a (mais de 5 anos). Uma vez que a média de tempo no cargo de gestor é de (2) anos.

Dos entrevistados neste estudo quanto à formação educacional, apenas um está cursando a graduação, os demais todos possuem ensino superior completo. A maioria são doutores, os demais são mestres. Destes doutores, todos têm pós-doutorado. Nesse sentido, observa-se que a universidade incentiva seus funcionários a investirem em conhecimentos e na formação educacional (Regimento da Universidade, 2018), a universidade é muito bem vista em relação às demais universidades neste quesito (E9).

O Quadro 6 apresenta o perfil dos entrevistados (idade, escolaridade, tempo no cargo, experiência como empreendedor dentro ou fora da universidade).

Faixa Etária	Idade	Escolaridade			Tempo Cargo (anos)				Experiência empreendedor
		Dr.	Me.	Gr.	- 1	1 a 2	3 a 4	+5	
De 61 a 70	2								
De 51 a 60 (4)	4								
De 41 a 50 (3)	3								
De 31 a 40 (4)	4								
De 25 a 30 (4)	4								
Total	17	11	4	2	2	9	4	2	16

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Fontes: Dados da pesquisa, 2018

A partir das entrevistas realizadas com os gestores e pesquisadores foram analisados os fatores que influenciaram as ações de orientação empreendedora na universidade. Assim, foi possível verificar os aspectos que influenciam o processo de desenvolvimento sob o ponto de vista dos gestores. Uns pesquisadores se envolvem só com a ‘produção científica’, e que outros se envolvem com as duas produções, ou seja: tanto com a ‘produção científica’ como com a ‘produção tecnológica’ na universidade.

4.2.2 Experiência do gestor na área de empreendedorismo.

Quanto os aspectos relacionados à experiência de empreendedorismo tanto fora como dentro da universidade, a maioria dos gestores apontaram que desde muito cedo se inteiraram com ações familiares na área de empreendedorismo, além de participarem na formação de empresas Juniores.

O Entrevistado (E6), comenta que “na década de 1980-1990, explodiu o tema de empreendedorismo, onde o setor público teve maior desenvolvimento através das ações dos empresários”. Segundo Farah; Cavalcante e Marcondes (2017) confirmam que só a partir do ano 2000 é que o RS passou a valorizar como sendo ativas no suporte da atividade empresarial as ações do empreendedor.

Para entender o processo empreendedor, Dornelas (2008) diz que é preciso conhecer os fatores críticos que o desenvolvimento econômico é dependente, como: o talento, tecnologia, capital e *Know-how*. A maioria dos entrevistados relata que, quando ingressaram na universidade, como aluno, professor, pesquisador e gestor, passaram a se envolver em atividades empreendedoras, gestão de inovação e tecnologia, pois isso faz parte do cotidiano na universidade.

Os entrevistados (E5 e E6), consideram importante aplicar o capital nas ideias e inovações tecnológicas, na criação de novos negócios.

O entrevistado (E10) relata que tomou conhecimento do tema empreendedorismo ao iniciar suas atividades na incubadora de base tecnológica da universidade, o mesmo afirma que:

Foi buscando desenvolver projetos de alunos (mestrado e doutorado) com inovação tecnológica. Principalmente os voltados ao desenvolvimento regional, por ser esta área carente de negócios e de tecnologias. Busca-se aproveitar essas novas ideias de produtos ou negócios, através de mão de obra qualificada que são nossos alunos (E10).

Para o entrevistado (E7), foi através de experiências, oficinas, *workshop*, palestras, e projetos com empresas ou indústrias tecnológicas, que tomou conhecimento do termo empreendedorismo.

4.3 Orientação Empreendedora

4.3.1 Como a universidade introduz novos produtos/processos e/ ou inovações no mercado

A maioria considera essa realidade bem diversificada. Saliendo o entrevistado (E1), que o objetivo da universidade tem que estar bem alinhado com a avaliação da política interna. Complementando, o entrevistado (E9) diz que a universidade atualmente possui 15 bolsas para professores pesquisadores com projetos de tecnologia financiados pelo CNPQ, e 40 bolsas para pesquisadores na área de iniciação tecnológica e que tem dado retorno à instituição.

Para o gestor (E12), a universidade tem histórias de patentes, sendo poucos os projetos patenteados no passado, hoje já se tem um número bem maior. Complementa (E9) que esse “processo de patentes cresce geometricamente, e existe um regramento, onde tanto % fica para o professor, e o restante com a unidade do pesquisador”. Ainda, isso está servindo “como estímulo aos professores,

técnicos administrativos, e aos bolsistas a cultivarem o seu lado empreendedor” o entrevistado (E9) afirma que:

Antes, o empreendedorismo tinha pouca dimensão no mercado, existe uma lenda urbana de que a aproximação com empresas era algo nocivo para a universidade pública, isso se valeu por muitos anos. Mais tarde, passou a existir esta relação, que pode ser benéfica ou não para a universidade, mas também pode ocorrer em outras áreas como extensão, (caso das bolsas). Mas temos convicção que isso está mudando com a questão cultural, e que a universidade tem que dialogar com o mercado e não trabalhar com o mercado, tem que ter autonomia e saber onde nossos egressos vão trabalhar. Hoje a universidade criou e está em fase de aprovação, uma política interna de inovação tecnológica e da política de relação com a sociedade civil, incluindo empresas (ENTREVISTADO E9).

Outra forma de introduzir novos produtos ou serviços é através da incubadora de empresas, sendo esta, uma forma de incentivar o empreendedorismo. Na visão de alguns gestores, como (E5); (E6); (E7) e (E10), a universidade introduz a inovação, por diferentes formas: (I) projetos de extensão; (II) transferência de informação; (III) tecnologia e inovação; (IV) incubadora de empresas, de acordo com as áreas da universidade, na saúde, (transferência de tecnologia), engenharias (tecnologia de computação e processos). Tondolo *et al.* (2016, p. 57) destacam que “as incubadoras e parques tecnológicos devem servir como agentes de desenvolvimento de inovação”. Buscando, através dessa sinergia entre universidade e empresa, estimular o desenvolvimento.

Por outro lado, os gestores (E1; E13) dizem ter duas realidades distintas de demandas do mercado, a pública e a privada. A privada introduz novos produtos através de demandas de mercado. A pública muitas vezes “o produto é lançado com a realidade interna, ou mesmo demanda governamental, sem o conhecimento do mercado”, produto mal formatado, sem previsão, perdendo com o tempo a sua potencialidade afirmam os entrevistados.

Em se falando de empresas da incubadora, busca-se primeiro fazer uma pesquisa de mercado, verificar quais os problemas reais das empresas e a partir desse ângulo, através do diálogo buscar soluções, criando novos produtos e tecnologias. Sempre com apoio da universidade na qual a incubadora está inserida (Entrevistado E10).

Esse mecanismo de incubadora é que estimula a criação de novos produtos, serviços e o processo de inovação tecnológica, e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas como ressalta Souza (2010), bem como o desenvolvimento da região.

Para o entrevistado (E7), uma das maneiras de empreender é através das Empresas Junior, motivar os alunos a buscar experiências e vivências de mercado. Alguns casos já aconteceram de empresas serem fruto de ideia dentro da Empresa Junior, mas isso não acontece como um todo são ideias isoladas, afirma o entrevistado.

4.3.2 Como a universidade avalia riscos (financeiros ou tecnológicos) de seus projetos

Com base nos dados da pesquisa, alguns gestores consideram que a universidade por ser muito conservadora ela não corre riscos. Pelo fato de se manterem no conservadorismo, as gestões anteriores tiveram muitas perdas, afirmam os entrevistados (E1; E3; E8) e acreditam ser uma questão cultural.

Por outro lado, o entrevistado (E9), considera importante avaliar os riscos, e enfatiza “nessa gestão a universidade cresceu em amplitude, mas não na avaliação de risco efetivamente”. Embora essa avaliação de riscos, tanto financeiros, como tecnológicos, seja relevante, “a universidade não tem nada estruturado com relação ao mercado (riscos)” afirma o gestor.

Nessa questão da propriedade intelectual, o risco que as universidades públicas correm é:

Não aplicarem na indústria ou no mercado, os conhecimentos descobertos, comprometendo, desta forma, a transformação em bens e serviços. A possibilidade de insucesso do desenvolvimento de solução decorrente de processo em que o resultado é incerto em função do conhecimento técnico-científico insuficiente em que se decide pela realização da ação (PEREGRINO, 2018, p. 11-14).

Mas se tratando da empresa Júnior, elas têm um papel mais provocador de mudanças, tomam iniciativas, e avaliam seus riscos, com *feedback* e com isso evoluem e compartilham entre si através de projetos e parcerias, afirmam os entrevistados (E1 e E15).

A Incubadora Tecnológica encontra uma resistência muito grande, por ser a universidade conservadora e ainda não ter esse parâmetro de avaliação de riscos, afirmam os entrevistados (E5; E6; E7 e E10), corroborando com a fala do entrevistado (E9).

A maioria dos gestores narra que a universidade tem recebido propostas inovadoras, no novo marco de inovação e tecnologia, mas quando questionado sobre os riscos, a ideia trava, porque “não se tem uma política de avaliação de riscos”, surgindo algumas questões, quem assume os mesmos, a universidade ou o proponente, para o entrevistado (E12) essa ideia tem que ser amadurecida e talvez daqui a cinco anos ela possa ser colocada em prática. Os gestores (E9 e E12) consideram que:

A universidade deve estar cada vez mais aberta à construção de parcerias, pois essa interação junto a construção do projeto, pode “facilitar a capacitação de recursos e a interação no desenvolvimento do mesmo, cada um com suas responsabilidades (E9 e E12).

Para o entrevistado (E10) a incubadora busca minimizar os problemas através dos mentores, criando suporte aos incubados, amenizando os riscos por meio de pessoas especializadas, reuniões, orientações.

A incubadora, através de suas empresas incubadas, dialoga com a sociedade e a partir das ideias a incubadora propõe soluções. Como é o caso do Órgão Municipal do município com o tema de “coleta seletiva do lixo” (E7; E10) afirmam que:

A Incubadora organizou um evento, “Rakaton” com imersão de um final de semana, em parceria com o SANEP, que criou o prêmio de melhor proposta para a solução de coleta seletiva do lixo. A ideia selecionada, pode criar um negócio. Sendo que o SANEP tem direito de uso, mas nada impede de que isso se torne um produto e vendido para outras prefeituras da região (E7 e E10).

Considera-se que essa é uma das formas que a universidade através da incubadora tem dado retorno para o município e para a região em termos de desenvolvimento regional.

Assegura o entrevistado (E7) que há um número bem elevado de patentes de depósito, mas concedidas e aprovadas são muito poucas e afirma que:

O processo é demorado e muitos desistem no transcorrer do processo. É necessário cadastrar caracterizando a originalidade, que o produto é fruto de investimentos, depositado no Instituto Nacional de produto INP. Após oito anos se for caracterizado como original, para o papel avançado de carta patente concedida (E7e E17).

Para o entrevistado (E7) a universidade ainda não tem capacidade de monitorar cada uma de suas patentes. Cabe ao professor pesquisador o controle do processo. A universidade nesse caso é como se fosse uma empresa que negocia como estratégia competitiva, afirma o gestor (E7).

A melhor forma de proteger uma patente ou um novo produto é sua aplicação imediata, em alguns casos na indústria Peregrino (2018) considera que:

Quanto mais cedo for feito isto, menos chances de alguém atravessá-la ou suplantá-la, já que a tecnologia evolui exponencialmente. As universidades estão inseridas neste contexto e deveriam priorizar a indústria e a inovação. Por não compreendem que um ambiente de inovação não é composto apenas de regras de cooperação, entre empresas, universidade e o governo. As externalidades deveriam se alinhar a esse desejo de inovar. Mas o Brasil ainda não alcançou esse nível. (PEREGRINO, 2018, p, 11).

O Quadro 7 apresenta as dimensões da orientação empreendedora, suas categorias e as subcategorias.

Categoria	Subcategoria
Universidade introduz novos Produtos no mercado	Pesquisar as necessidades de desenvolvimento; Auxiliar a pesquisa de empreendedorismo e inovação; Estimular e apoiar a pesquisa na sociedade; Destacar as incubadoras e parques tecnológicos; Orientação Empreendedora capacidade inovativa; Criar escritório de projetos (embrião);. Apoiar para patentear o produto;

Avaliar riscos financeiros ou Tecnológicos dos projetos	Estruturar uma forma de avaliar riscos; Empresas Junior, faz feedback com empresas;; Incubadora encontra resistência pelo conservadorismo; Incubadora reuniões com apoio de mentores.
---	--

Quadro 7 – Dimensão orientação empreendedora.

Fonte: Dados da Pesquisa

Considera-se que na dimensão Orientação empreendedora apresentada através das duas categorias (introduzir novos produtos no mercado) e (avaliar riscos), a universidade tem utilizado várias atividades ou ações, no sentido de apoiar a capacidade inovativa de alunos e pesquisadores, minimizando os riscos financeiros e ou tecnológicos e monitorando cada uma destas patentes.

4.4 Orientação para o mercado

4.4.1 Como a universidade utiliza estratégia da vantagem competitiva para entender as necessidades do seu público externo

As universidades públicas, quando se fala de “estratégia competitiva ela se vê como a si mesma, sem competir, como se o mercado fosse inesgotável” (E1). O mesmo afirma que:

Através de proposta de governo, foi criada estratégia de vagas nas universidades, o caso do REUNI e nem foi questionado se existe relação com o mercado. O caso da universidade sem fronteiras foi criado com uma grande dimensão, e hoje não se tem como preencher a capacidade das instalações. Falta um olhar para fora, e destaca que a competição é uma lacuna das universidades públicas brasileiras (E1).

Há algum tempo “empreendedorismo” não era falado durante a graduação, dependendo do curso o aluno não recebeu informações ou “noção de empreender”, hoje, a pauta “inovação e empreendedorismo é necessária e importante”, deveria fazer parte de todos os cursos da universidade. O aluno tem que saber o que o mercado precisa. Então, um dos papéis “da universidade é investir nos alunos, com o espírito empreendedor” consideram os entrevistados (E9; E12 e E17). Alguns

professores dizem que “o ensino é para todos e que a pesquisa e inovação é para uns” e não é assim que o entrevistado (E9) enxerga na universidade e o mesmo afirma que isso é que “nos difere de outras universidades”.

Nessa conjuntura, a universidade está propondo uma estratégia através da:

Coordenação Tecnológica, a inserção da disciplina de empreendedorismo no banco transversal do Projeto Pedagógico dos cursos de graduação da universidade, e que faça parte da grade curricular de todos os cursos. Pois considera que na universidade, tanto “o ensino, pesquisa inovação e tecnologia, são para todos”. Essa formação de empreendedorismo contribuirá para que o profissional oriundo da universidade possa entender as necessidades do público externo, seja ele um empresário, pesquisador ou professor universitário (E9).

Segundo Garcia *et al.*; Santos; Paula (2012) as universidades que estimulam o empreendedorismo e a produção de inovações valorizam a incubadora e a empresa Júnior como ferramentas, que passam a ser mecanismos importantes para o desenvolvimento.

Para o entrevistado (E10), a vantagem competitiva de verificar a necessidade do público externo, assegura que é visível:

Só o fato de a universidade ter um projeto na incubadora de tecnologia, já é um grande diferencial. Pois se a incubadora atrai bons alunos com ideias, talentosas, e que queiram no momento colocar em prática esse projeto. Mas para isso é preciso ouvir o mercado para achar soluções e propor novas coisas para a s empresa (E 10).

A vantagem competitiva da universidade em relação a outras instituições produtoras de conhecimento são os seus alunos. O seu ingresso e graduação regulares traz continuamente novas ideias, em contraste com as unidades de P&D das empresas e dos laboratórios governamentais (TORKOMIAN, 2011).

O entrevistado (E7) afirma que é muito difícil medir ou analisar o fator de risco, os recursos que vai depender para alavancar, sem planejamento dificulta tudo. O escopo da incubadora tecnológica é identificar as tendências de mercado e tecnologia empregadas. Ainda para o (E7), em termos de universidade que não tem

projeto ou planejamento estratégico também falta cultura de prospectar o que se faz, ou a ideia de captar dados dos projetos, assim:

Na universidade, é o professor pesquisador (inventor) que verifica uma oportunidade e através do conhecimento elabora a ideia, chegando ao fim do projeto com um novo produto ou negócio. Mas existe também o contrário, empresas que buscam financiamento no BNDE, e FINEP, através de parcerias com a universidade, implanta o projeto e o desenvolve até gerar o produto (E7).

A existência de empreendedorismo e inovação em uma economia são fatores necessários ao desenvolvimento econômico e também à possibilidade de criar vantagem competitiva, afirma (MAS-TUR *et al.* 2015). A vantagem competitiva da universidade em relação a outras instituições produtoras de conhecimento são os seus próprios alunos.

4.4.2 De que forma a universidade comunica as informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com o público interno e externo

Afirmam os entrevistados (E9 e E12) que a “universidade pública tem que dialogar com o mercado, e não trabalhar com o mercado”. Hoje quase todos os cursos já possuem a empresa Júnior. E ainda a universidade criou a incubadora e a mesma está em pleno funcionamento com projetos incubados e pré-incubados, assim como o parque Tecnológico em parceria com a gestão municipal, completa o (E9) ao citar que:

As “informações bem-sucedidas são feitas através do setor de comunicação social da universidade”, que divulga os resultados e os produtos desenvolvidos e bem-sucedidos, como é o caso de uma das empresas incubadas, que criou um produto, o qual, a Capes vai usar como modelo para o Brasil inteiro (E9).

O gestor (E1) relata que a comunicação de experiências da universidade, “ainda é bem amadora”, particularmente as públicas. Quando se fala em ações os entrevistados (E1 e E3) alegam que:

As informações bem-sucedidas, podemos listar os artigos, estudos e produções. Assim como na gestão anterior, houve modificações de acordo com programa do governo, como o REUNI, “a criação de novos cursos e aumento de vagas nos cursos já existente”. Em contrapartida, faltam espaços adequados em salas de aulas, para atender os alunos com qualidade e bem-estar na universidade, mas foi bem divulgado na mídia. Já as informações mal-sucedidas, não têm a mesma divulgação, não são reportadas com a mesma fluidez, a mesma transparência, seja porque não há interesse ou temem por fazer parte da comunidade interna, até porque “a sociedade ou não cobra ou não está preparada para cobrar” (E1; E3).

Para o gestor (E9), as ações mal-sucedidas são como a viagem de publicação, que os artigos ficam na fila e muitas vezes não são publicados e ficam no esquecimento, e acredita que com os produtos mal sucedidos tenha esse mesmo fim.

Ao tratar-se do empreendedorismo, mesmo estando na década de 2018, ainda tem pessoas que “não aceitam a orientação empreendedora e a inovação, pois consideram que essa área é mais propícia de erros”. Assim as pessoas que trabalham na área, têm que ter muita sensibilidade ao dialogar com as pessoas e o mercado afirma o (E9).

Mas na realidade, em qualquer projeto de pesquisa ou extensão podem ocorrer erros. No entanto, com esse quase silêncio, tem-se a sensação de que alguns estão mudando, mas ainda tem muito a ser mudado, reconhece-se o avanço que envolve o cultural (E1). A maioria dos gestores acredita na possibilidade de “criar um mecanismo para informar a sociedade”, sobre as ações mal-sucedidas.

A construção deste mecanismo de informar, quais os produtos que “se pensou resolver, mas não deu certo”, também pode ser uma proposta, e que a “universidade tem que dialogar com o mercado e a sociedade, e ter autonomia de decidir o lugar onde vamos trabalhar ou colocar nossos egressos” (E9).

Para o entrevistado (E10), antes de ter sucesso, tem que passar por vários fracassos, procurar não repetir os erros. A incubadora é bem transparente, trabalha com muito diálogo.

Muitas vezes eles se abalam, mas tenta-se com esse erro, depois de corrigido, transformar em um negócio. Analisar essas ações, através de reuniões com o público interno, que são os incubados. Esse trabalho é sempre coletivo entre as empresas e com acompanhamento dos colegas. Para o público externo, que são as parcerias, são informados no particular (E10).

Segundo o gestor (E7), as bem-sucedidas são bem divulgadas tanto na mídia, como jornal local e regional, radio, face book, site da universidade entre outros e considera que é muito importante analisar as ações tanto bem-sucedidas como as ações mal sucedidas junto aos seus incubados, proporcionar confiança e ser bem transparente.

4.4.3 A frequência que a universidade discute forças e fraquezas com os competidores e outras instituições

Com base nas respostas dos entrevistados, a maioria considera que existem “muitos espaços de discussão”. No entanto, para os gestores (E1; E3), a universidade discute forças e fraquezas, mas muito rapidamente, porém reconhecem que “a universidade tem escutado e dialogado com os grupos internos, para decidir o que deve ou não fazer”.

Já o entrevistado (E9), fala sobre esses espaços de discussão na universidade e comenta que:

Estes espaços existem, especificamente no “fórum de diretores” onde se discute forças e fraquezas das universidades. O “fórum específico”, para tratar e discutir sobre forças e fraquezas com outras universidades. O “fórum regular”, onde é discutido forças e fraquezas com o mercado, mas este, é mais individual, de acordo com a área de trabalho (economia, saúde, administração). Assim como o “foro da extensão”, que se reúne uma vez por mês, iniciativa das outras instituições com a Universidade (E9).

Como sugestão, poderia ser criado na universidade o fórum de inovação, similar ao da extensão, que através da contribuição do conhecimento, poderá fazer a aproximação da universidade, com a iniciativa privada, levando projetos e ideias de tecnologia e inovação (E9).

A incubadora desenvolveu um planejamento estratégico, com o Comitê gestor da incubadora, a coordenação da incubadora, com todos os incubados e pré-incubados, para avaliar forças e fraquezas. A avaliação é semestral, com a continuidade no plano estratégico da incubadora da universidade (E7; E10).

Considera o (E7) que, essa discussão de forças e fraquezas é mais setorizada e restrita ao “Fórum específico”, mas o mesmo ainda não está instrumentalizado na universidade.

4.4.4 A universidade utiliza seus esforços para maximizar as oportunidades

Alguns dos gestores consideram que “os espaços estão vazios”, existe um estrangulamento das ações do governo, mas ninguém se permite oferecer trabalho, não se permite fazer um curso pago, ou capitalizar a universidade, essas ações são pouco valorizadas ou reprimidas (E1 e E3). Para Miranda; Carvalho e Ramos (2015) existe financiamento de ações governamental, como o CNPQ, a FAPERGS, a CAPES e as bolsas de iniciação científicas e de tecnologia e inovação, basta ter bons projetos compartilhados com a sociedade.

Os esforços, para minimizar as oportunidades, para a sociedade são pouco encorajados ou reprimidos. Para o entrevistado (E9), se o aluno está estimulado, com a mente aberta, ele está preparado para o mercado, podendo criar a ação de empreender e inovar, e a universidade tem que oferecer oportunidade ao mesmo.

A maioria dos gestores relata que “a universidade incentiva através da produção científica acadêmica e produção tecnológica”, mas que ainda tem barreiras para patentear um projeto de um produto ou serviços e dificuldades de tramitação dos mesmos.

Segundo os gestores (E1; E7 e E9), o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), tem contribuído com informações básicas para o depósito de patentes, e na parte

administrativa para agilizar o processo. No entanto, os entrevistados (E10; E12 e E17) relatam que no NIT, a maior dificuldade para maximizar as oportunidades é a falta de recursos humanos qualificados auxiliando no setor em redigir o processo de patenteamento e a burocracia. A maioria dos entrevistados considera importante ter alguém para estimular os acadêmicos a empreender, e se aproximarem da incubadora, colaborando com os pesquisadores a patentear suas inovações.

Para os entrevistados (E7; E9 e10) a maioria dos pesquisadores têm apoio e até financiamento por órgão de fomento público e afirmam que:

O pesquisador incentiva e apoia os acadêmicos, mas muitas vezes eles fazem o depósito de patente, como ferramenta somente para incluir no currículo, mas não com o intuito de transformar em produto, mas se o aluno depositar uma patente, ele recebe uma estrutura para desenvolver esse projeto ou essa tecnologia. (E7; E9; E10).

Só o fato de a universidade ter criado a incubadora já é um sucesso. Nesse contexto, a universidade tem utilizado esforços e apoiado a incubadora, para que os projetos incubados sejam patenteados e de sucesso na criação de novos negócios. (E5; E6; E7; E10). As questões de governo, políticas e sociais que temos hoje, dificultam o desempenho das ações empreendedoras.

Ainda é muito isolado, um pesquisador percebe a oportunidade, despende energia, não é fácil porque sempre tem empecilhos, e acaba não se concretizando, tudo porque não tem planejamento, falta o planejamento estratégico. A universidade na gestão passada criou o PDI, mas particularmente considero lúdico, algo que está escrito, mas não tem as ações claras de fato (E7).

O Quadro 8 apresenta a dimensão, orientação para o mercado e as quatro categorias (estratégia para vantagem competitiva; experiências malsucedidas e bem-sucedidas; discutir forças e fraquezas; esforços de maximizar as oportunidades) e as subcategorias com base na fala dos gestores.

Categorias	Subcategorias
Estratégia para vantagem Competitiva	Atender a necessidade do público, interno e externo; Comunicar experiências mal e bem-sucedidas; Discutir as forças e fraquezas; Reuniões de grupos de pesquisa; Financiamento por órgão de fomento público; Financiamento com contrapartida das empresas (recursos ou materiais);
Experiências bem ou Mal sucedidas	Setor de Comunicação da universidade; Grupos de pesquisas; Incubadora; Parque tecnológico;
Discutir Forças e Fraquezas c/ outras universidades	Criação de um Fórum de Inovação; Setor de comunicação da universidade; Reuniões de grupo de pesquisa; Reunião nas unidades com docentes e TAs;
Utilização de esforços para minimizar as oportunidades	Motivação pessoal, acadêmica, social e econômica; Estimular a produção científica; Estimular a produção de tecnologia e inovação; Barreiras culturais para o patenteamento na universidade; Falta de recursos humanos qualificados no NIT para agilizar as patentes.

Quadro 8 - Dimensão Orientação para o Mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão orientação para o mercado, a partir de suas quatro categorias (estratégia para a vantagem competitiva, informação de experiências mal e bem-sucedidas. Discussão de forças e fraquezas, e maximizar as oportunidades) renderam várias subcategorias, a partir das falas dos gestores respondentes.

4.5 Aprendizagem Organizacional

4.5.1 A cooperação entre as equipes de trabalho na organização

O conceito de equipe de trabalho difere o público do privado no mundo. Para o gestor (E9), o nosso agregador, é mais vinculado com a área acadêmica, Pró-reitorias e a administração da universidade como um todo e afirma que:

Até a pouco tempo, a universidade tinha o conceito da área administrativa mais individualizada, onde existia a pessoa rotulada pela atividade de execução (pessoa dos diplomas), quando a mesma estava em gozo de férias ou afastada por qualquer motivo, a atividade paralisava, hoje, a proposta é mais coletiva (E9).

Portanto, a cultura organizacional atua em diversas funções dentro da organização que vai além de interesses individuais, fornecendo padrões de comportamentos e atitudes aos funcionários (ROBBINS, 2002).

A Universidade colocou em prática a proposta de um Processo de unificação dos trabalhadores da universidade (E9), ou seja: “Para que executem as suas atividades em um ambiente mais colaborativo e ou criativo. A classe dos técnicos administrativos (TA's) na universidade em alguns setores ou unidades foi colocado em prática essa unificação (E9)”.

O processo funciona com mais flexibilização, em conjunto, e na maioria dos casos todos sabem das atividades de cada um. Quando um dos TAs não está presente, as suas funções são desempenhadas por outro colega do setor. Na categoria docente, ainda está individualizado, cada professor cria a sua torre, seu laboratório, seu equipamento, o conceito de equipe não é muito frequente (E9).

Por outro lado, com base em documentos analisados na universidade, se destacam através de projetos e inovações tecnológicas a nível mundial, as áreas de Epidemiologia, Biotecnologia, Biomedicina, entre outras (PRPPGI, 2018).

Para o entrevistado (E9) é bem notável que:

Os cursos ou docentes que trabalham em equipes são os mais bem-sucedidos na universidade, e servem até de exemplo mundial, como as áreas de epidemiologia, biotecnologia, o trabalho se torna mais frequente em equipes, resultando sucesso em suas ações (E9).

O gestor (E1) considera que existe cooperação entre as equipes acadêmicas da universidade, mas que poderiam ser bem melhor. O entrevistado (E9) comenta que ainda tem algumas pessoas que tem dificuldade de trabalhar no coletivo. Para os entrevistados (E1 e E9) é comum essa cooperação entre os membros de grupos de pesquisa, pois criam elos entre si e entre esses grupos. Para Henry (2006),

muitas vezes alterações nos procedimentos administrativos e operacionais e da comunicação pode gerar conflito entre culturas das empresas.

Para os entrevistados (E1 e E3), a cooperação entre as equipes acadêmicas existe, e quando solicitadas colaboram entre si, mas poderia ser bem melhor e mais produtivo. Os grupos de pesquisas criam um elo entre si, a cooperação seria melhor, se a universidade tivesse diretrizes e objetivos únicos.

Os gestores (E1; E3; E4 e E5), “sentem falta do planejamento estratégico da instituição”, mas que quando os docentes são convidados a participarem de determinada ação, “os mesmos cooperam entre si”. Cabe ressaltar que a universidade solicitou às unidades a elaboração de seu plano de desenvolvimento para cada unidade (PDU) e também que a universidade está elaborando o seu plano de desenvolvimento institucional (PDI).

Consideram os gestores (E1 e E3) importante lembrar que as oportunidades passam, e tem-se que aproveitá-las investindo em ações produtivas na universidade em parceria com as empresas para o desenvolvimento da região.

Também relatam os gestores (E7 e E10) que o servidor na universidade é muito bem valorizado, através de cursos de atualização, qualificação entre outros. Ainda comentam que a incubadora possui planejamento estratégico e que, a cada seis meses passam por avaliação e adaptação de seus projetos incubados e pré-incubados.

A incubadora trabalha com público jovem, e eles têm uma visão diferente de realizar suas atividades, pois é de forma colaborativa, coletiva, são livres suas ideias. Eles entendem que é na cooperação, terão mais forças para o sucesso, mesmo que cada um tem sua empresa, dentro da incubadora (E10).

Para o entrevistado (E7), em linhas gerais, a cooperação entre as equipes de trabalho existe, mas às vezes isoladas, isso não é algo fomentado pela instituição e enfatiza que:

Discute-se dentro da PRPPGI, quando se fala ao associar em obter um conceito melhor, aumentar a produção em ter apoio da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) através da Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA) em ações para que isso aconteça. Em 2017 foi feito um levantamento de projetos de pesquisa, e colocado no Sucupira, com a possibilidade de avaliar os pontos críticos. Foram fundamentados e

avaliados, o grupo foi até elogiado, sendo muito contributivo esse trabalho para o preenchimento do formulário atual (E7).

Em outros projetos existe a demanda do apoio de financiamento em projetos (FINEP). Esse apoio abrange todas as etapas da pesquisa e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico. Apoia ainda a incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa. Além disso, o desenvolvimento e a inovação de empresas já consolidadas (FINEP, 2018).

Para o entrevistado (E7) a pesquisa compartilhada é necessária, assim como a definição dos grupos de pesquisas, para fundamentar a possibilidade de obter o apoio da Finep. Outra forma de trabalho em equipe foi a sugestão de mudar o formato da Semana Integrada da universidade com a intenção de trabalhar com linhas temáticas. Unir de fato, com parcerias de longo prazo. Hoje, só têm-se parcerias internas, na própria unidade, e são pontuais e isso não reflete a cultura da universidade (E7; E12).

4.5.2 A habilidade de empreender torna-se fundamental para o desenvolvimento

Os gestores relatam que é necessário e essencial ter a mente empreendedora. Os entrevistados (E9) e (E12) consideram que “seria fundamental para o desenvolvimento da região, na medida em que a universidade colocasse o serviço empreendedor a serviço da sociedade ou da região”. A universidade, há um tempo, se eximiu de alguns órgãos públicos e privados que já eram parceiros, por questões ideológicas, relata o (E1).

Segundo os entrevistados (E1; E9 e E17):

Hoje, a universidade já tem outra visão, está investindo na tecnologia e inovação através da orientação empreendedora. É fundamental a universidade puxar o desenvolvimento da região. Toda a habilidade empreendedora advém das forças internas da universidade (E1; E9 e E17).

Para o entrevistado (E9), a mente empreendedora é essencial, e existe a inquietação de todo o empreendedor em ser perfeito e criar inovações. Como gestor considera ser necessário fazer sempre mais, para atender essa inquietação. “Cada vez que tenho que assinar um bloco de documentos, penso que poderia ser diferente, se criar um *software*, ou adequação de um programa, seria bem mais prático e ágil em termos de tempo e gestão (E9)”.

Se o estudante tiver o estímulo empreendedor, ele vai ser um profissional mais ativo, mesmo sendo professor. “Estimular o espírito empreendedor no aluno é como estimular a mente, criar ideias empreendedoras. A mente aberta para empreender também poderá favorecer tanto o gestor público como o professor” (E 7; E9; E10).

Para a universidade onde os professores e alunos buscam ativamente os resultados úteis de suas pesquisas torna-se um fator essencial inovação, e se tiver o estímulo empreendedor, ele vai ser um profissional mais ativo.

Não vejo outra forma de se reinventar como universidade, quando estudante fui motivado a fazer concurso público para ter estabilidade, hoje, penso diferente e incentivo os alunos para empreender, criar, inovar, aproveitar a tecnologia, pois assim poderá colaborar com o desenvolvimento do município e da região. O salto econômico surgiu a partir da educação com qualidade, e da criação de novos produtos (E7).

Esse processo é fundamental por ser a região em estudo estagnada economicamente, pode ser por falta de empreendedores, que tenham o diferencial. Mas é necessário ter o apoio para desenvolver as habilidades. Se for nato, tem mais facilidade de superar os obstáculos e não desistir nunca (E17).

Cada vez mais o empreendedorismo está em alta, e a reflexão da universidade, para gerar ou procurar emprego. Indicadores mostram que os trabalhos formais estão diminuindo, é preciso dar oportunidades aos alunos, para criar, se associar para gerar emprego. Repensar a formação e incluir a atitude através de exemplo e práticas em empreendedorismo (E9; 12; 17).

Como proposta, a universidade deve repensar e avaliar a qualidade de nossos egressos, para poder exercer essas alternativas de trabalho, ousar de forma empreendedora (E 17).

4.5.3 Formas de estímulos ao aprendizado dos técnicos e professores que a universidade utiliza

Os gestores, na maioria, relatam que a universidade não deve formar para o mercado, mas sim tem que dialogar e conhecer as necessidades do mercado e não trabalhar para o mercado, a universidade tem que ter autonomia.

Atualmente, a universidade, via pró-reitora de Gestão de Pessoal – (PROGEP) possui um recurso para capacitação que está sendo utilizado de forma muito tradicional. Mas mesmo sendo esse modelo, espera-se uma participação mais ativa na universidade (E 9; E17).

A PROGEP identifica a área relevante, organiza cursos e oferece aos professores e aos técnicos administrativos. Recentemente foi criada na universidade a Coordenadoria de Pedagogia Universitária, com o intuito de estimular o espírito docente. Os docentes recebem incentivo para a qualificação através de doutorado e mestrado, os técnicos administrativos o incentivo para progressão e qualificação (E9).

Essa coordenadoria pedagógica se justifica para estimular a capacidade docente e administrativa a universidade seleciona através de concursos públicos os professores, e de acordo com o modelo incentiva a pesquisadores, ficando fraca a área pedagógica. Os gestores consideram que a capacitação da universidade está muito bem-sucedida, quanto às atividades de formação e a qualificação. “Em média de 1300 docentes, 1100 já possuem título de doutor ou mestrado, assim como os técnicos, o índice de qualificação é muito bom” (E12 e E17).

No entendimento de outros gestores (E1 e E3), consideram equilibrada a forma de estímulo entre os docentes e os técnicos administrativos, mas a universidade ainda não atingiu o clima de uma sinergia.

Segundo Muraro (2018) em momentos de crise, como o atual, “investir em novos negócios significa buscar alternativas e formas de resolver o problema”. Entretanto, é preciso criar “sinergia” para formar alianças estratégicas previstas na Constituição, “criar ambientes inovadores a partir da interação do governo e empresas, e gerar produtos, processos e serviços inovadores” (MURARO, 2018, p.24).

Ela consegue trazer o aprendizado pela formação, bem formal, mantendo os cargos e determinados valores como forma de conhecimento, mas ainda falta essa troca de conhecimento com as empresas e a sociedade. Se a universidade tivesse um planejamento estratégico, seria bem mais prático (E1e E3).

Através de capacitações, a universidade tem estimulado os funcionários, uma das conquistas foi a implantação do PROFIAP, além de outros cursos de doutorado, mestrado, especialização, sempre dando apoio, o servidor é bem valorizado através de capacitações informações e qualificações (E10). No entanto, o (E7) sugere mais capacitações periódicas com temas específicos, mais dinâmico e prático, sair do formato e estimular. No Quadro 9, apresentam-se as dimensões da aprendizagem educacional.

Categorias	Subcategorias
Cooperação entre equipes	Relação entre a sociedade, e a universidade; Projetos de ensino, pesquisa e extensão; Criação da coordenadoria pedagógica; Formação de recursos humanos; Alinhar as necessidades da sociedade com a universidade;
Habilidade de Empreender para o desenvolvimento	Participar de projetos de pesquisa; Colaborar com os pesquisadores, criar projetos e inovar; Patentear os produtos;
Estímulo ao aprendizado	Motivação pessoal; Bolsa de iniciação científica; Qualificação dos docentes; Capacitação dos técnicos administrativos; Educação continuada.

Quadro 9 - Dimensões Aprendizagem Organizacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

As dimensões de aprendizagem organizacional envolvem três categorias (cooperação entre equipes; habilidade de empreender para o desenvolvimento; estímulo ao aprendizado), estas geram várias subcategorias, conforme Quadro 5.

4.6 Sucesso das Inovações

4.6.1 A universidade avalia as inovações bem-sucedidas em comparação as principais universidades

Nesse caso, os entrevistados (E1 e E9) afirmam ter que ser bem ponderados sobre as inovações bem-sucedidas em relação a outras universidades.

Se comparado com a própria universidade, evoluímos muito, estamos bem melhor do que a dez anos atrás”, mas se comparados com “as universidades federais brasileiras, ainda falta muito, em média uns dez anos para chegarmos no que elas representam hoje”, a maioria delas elas possuem um parque tecnológico. Para as demais universidades a inovação tem mais peso do que a pesquisa, e ainda estamos muito a quem. Já nas universidades americanas, a relação com mercado é diferente, mas a inovação tecnológica, e a pesquisa, tem o mesmo peso (E9).

No entanto, essa gestão tem investido em inovação tecnológica através da PRPPGI e “reconhecemos ter avançado, mas ainda falta muito nesse sentido. Assim, tem se trabalhado com muita seriedade e afinco” (E9). Segundo Terra (2012), a inovação eficaz deverá ter os objetivos iniciais bem definidos, para compreender as consequências que as decisões estratégicas irão inovar fazem parte da estrutura de todos os processos da empresa.

Na fala dos gestores (E1; E3), a universidade avalia as inovações bem-sucedidas através do setor de comunicação e destaca que:

Ainda, exploramos bem menos do que a universidade tem capacidade nossa região é rica, mas essa dimensão é pouco explorada. Algumas unidades são bem-sucedidas, como os grupos de ponta, “a Biotecnologia, Biomédica, Sementes”, mas não sei avaliar como as outras universidades fazem (E1; E3).

A universidade em estudo é litorânea, está localizada no meio das águas, mas ainda não são visíveis as ações de inovar nesse sentido. Têm-se grupos de pesquisas que são reconhecidos internacionalmente, mas ainda não existe nenhum

programa que os enfatize a colocar em prática essas ações, com congressos, seminários ou conferência, talvez por faltar suporte governamental (E1).

Para Miranda; Carvalho e Ramos (2015), nesse caso, os principais órgãos de fomentos de pesquisa científica são o CNPq, e o fomento para os eventos é a própria universidade com apoio e parceria da sociedade.

Outra forma de informar as ações bem-sucedidas para os entrevistados (E7 e E10) é através da:

Semana Integrada (SIEPE) dos cursos de graduação e Pós-Graduação da Universidade e dos grupos de pesquisa que estão criando produto ou inovação, ideias dentro dos laboratórios na área de empreendedorismo, que possa ir para o mercado atender as demandas de empresas(E7 e E10).

Silveira e Bianchetti (2016) corroboram que o modelo de universidade vem sendo pautado nas políticas desenvolvidas pelo MEC, o qual assinala a educação como um bem público, oferecido pelo estado ou pela privada. Transformando as universidades em prestadoras de serviços, através do tripé (ensino, pesquisa e extensão), padronizando currículos e instrumentos e avaliação.

Para o entrevistado (10), hoje, já se fala na 4ª hélice, (ensino, extensão, pesquisa e inovação). A inovação é o pontapé inicial que a instituição tem para desenvolver essa cultura empreendedora e inovação dentro da própria universidade, falando a mesma linguagem das empresas.

A Trílice Hélice se tornou um modelo mundialmente reconhecido, e que está no cerne emergente dos estudos de inovação. As interações universidade-indústria-governo, que formaram um Hélice Trílice de inovação e o empreendedorismo (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

Entender o quanto é importante tanto para a universidade, como o nosso egresso que não tem trabalho. A universidade é exportadora de mão de obra qualificada, reter esse profissional dentro da cidade, gera emprego, renda, impostos e o crescimento do município. Se ele criar algum negócio vai contribuir para o desenvolvimento regional (E10).

Contudo, estimular o empreendedorismo para o desenvolvimento além dos muros da universidade, atender aos anseios da sociedade, através de problemas reais, prestar atendimento direto na comunidade (E9; E10).

Etzkowitz e ZHOU (2017) consideram que a universidade é o meio fundamental para construir o conhecimento, ou seja:

A universidade é a instituição fundamental das sociedades baseadas no conhecimento, assim como o governo e a indústria foram as principais instituições da sociedade industrial. A indústria continua a ser protagonista no âmbito da produção e o governo ainda é a fonte das relações contratuais que garantem interações e intercâmbios estáveis (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017, p. 1).

Para os entrevistados (E7; E9; E12 e E17) a universidade possui vários casos de sucesso, e afirmam que notícias boas sempre são divulgadas. Que com a pesquisa não tem problemas em relação a outras universidades brasileiras ou fora do Brasil. Trabalham com grupos de pesquisas de ponta, na área da saúde, biotecnologia, semente, cultivar, entre outros e são reconhecidos mundialmente.

Nossas pesquisas têm grau de inovação, mas ainda, não virou negócio ou produto. A universidade está entre as cinco principais do país, como patentes, destes 5% viraram produto, licenciado ou gerando lucro. O negócio de patentes tem crescido, mas o retorno é pouco. A ideia surge da nossa universidade, como o polímero (material usado nas indústrias), mas o retorno para a universidade é muito pequeno e demorado (E7).

Existem muitos avanços importantes na regulamentação do processo de afastamento de pesquisadores de universidades, principalmente para empreender, ou montar um *startup*, ou desenvolver atividades empresariais por algum tempo nas empresas, de acordo com a (Lei 13.123/2016), que autoriza os pesquisadores a desenvolver novas tecnologias junto às empresas, afirma (AUDY, 2018).

Hoje temos outras demandas, na PRPPGI, os professores vêm com ideias boas, mas não tem recursos para implantação da mesma. Tem tido iniciativas bem interessantes que poderiam oferecer serviço para o mercado. O ideal é a ideia de fomentar algo, que traga retorno, gerenciando

a empresa, que gere emprego, assim universidade se beneficia, dentro das formas cabíveis (E7; E17).

As universidades, em muitos casos, por iniciativa dos gestores, adotaram medidas no sentido de promover ligações com os usuários de conhecimentos, ou seja, as (empresas) de forma a facilitar a transferência de tecnologia (PERKMANN *et al.*, 2013).

O Quadro 10 apresenta a dimensão sucesso das inovações com a categoria (avaliação das inovações bem-sucedidas em relação às demais universidades) com suas subcategorias.

Categorias	Subcategorias
Avaliação das inovações Bem-sucedidas em relação às demais universidades	Comparado com nós mesmos a universidade evoluiu muito. Considerada bem melhor do que 10 anos atrás. Comparada com outras universidades brasileiras precisamos avançar dez anos para nivelar. Avaliação com destaque de algumas áreas de ponta da universidade em tecnologia e inovação Avaliação através do setor de Comunicação Avaliação através do Polo Tecnológico Avaliação através da Incubadora.

Quadro 10 - Dimensão Sucesso das Inovações.

Fonte: Dados da Pesquisa

A universidade tem evoluído nos últimos anos, mas ainda falta muito, se comparado com outras. Considera-se que o setor de comunicação, a incubadora, o parque tecnológico e os projetos em fase de ser patenteados já são um avanço da universidade. A universidade tem que trabalhar com a orientação empreendedora, e ou mentoria, incentivando as propostas para os projetos incubados (E17).

A Universidade Federal de São Carlos; Universidade Federal de Santa Catarina, FEVALE, USP, elas estimulam as incubadoras há muito mais tempo os alunos sobre o empreendedorismo e criação novos negócios, e esse comportamento é que nos diferencia. (ENTREVISTADO 17).

Para os entrevistados (E7; E9 e E17), a universidade com certeza tem competência e recursos humanos para trabalhar em projetos para o desenvolvimento, focando mais na questão das fortalezas e deficiências da universidade em estudo.

O Quadro 11 apresenta um resumo dos principais resultados com base nas ações de orientação empreendedora da universidade. Com isso, pode-se concluir que, de acordo com o objetivo proposto, compreender-se que a universidade pública do extremo sul do Rio Grande do Sul pratica ações estimulando a Orientação Empreendedora em suas regiões de atuação, propiciando o desenvolvimento territorial.

Categoria	Subcategoria
Papel da Universidade	Produção de conhecimento científico; Desenvolvimento tecnológico; Ensino, Pesquisa e Extensão, relacionada com a sociedade e Formação de Recursos Humanos;
Pesquisa na sociedade	Mostrar resultados da pesquisa; Educação continuada dos profissionais; estímulo aos pesquisadores e aproximar a pesquisa da sociedade.
Recursos para pesquisa	Financiamento por órgão de fomento público e Contrapartida das empresas (recursos ou materiais).
Empreendedorismo	Experiência dentro e fora da universidade;
Orientação Empreendedora	Introdução de novos produtos, processos e ou inovação no mercado; avaliar riscos (financeiros e tecnológicos) de seus projetos.
Orientação para o mercado	Estratégia de vantagem competitiva para entender as necessidades do público interno e externo; Comunicação das experiências mal e bem-sucedidas ao público externo e interno; Discussão de forças e fraquezas com outras empresas ou instituições.
Aprendizagem Organizacional	Cooperação entre as equipes de trabalho; Habilidade de empreender torna-se fundamental para o desenvolvimento da universidade ou da região; estímulo ao aprendizado dos professores e TAs;
Sucesso das Inovações	Avaliação das inovações bem-sucedidas comparadas a outras universidades; Desenvolvimento territorial.

Quadro 11 - Resumo das dimensões principais resultados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Já o Quadro 12 apresenta os resultados das ações de orientação empreendedora (proatividade, inovatividade e assumir os riscos).

Orientação Empreendedora	<p><u>Proatividade</u></p> <p>Ao tratar com o concorrente os gestores da universidade geralmente responde a ação que os mesmos iniciaram.</p> <p>A universidade muitas vezes introduz novos produtos e ou serviços técnicos administrativos na área da saúde, sementes e biotecnologia, antes de outras universidades.</p> <p>A universidade toma decisões estratégicas frente aos sinais de oportunidades.</p> <p>Geralmente na dúvida nas regras governamentais, atua positivamente para tomar iniciativas.</p> <p>A universidade através da incubadora tem forte tendência para estar à frente de outras concorrentes na introdução de novas ideias de produtos ou serviços.</p>
	<p><u>Inovatividade</u></p> <p>A universidade tem valorizado seu capital humano através de cursos, treinamentos de professores, técnicos administrativos e estudantes, além da qualificação (pós-graduação).</p> <p>No último ano tem efetuado mudanças, dando ênfase as pesquisas, desenvolvimento, e inovações tecnológicas. Criação do Núcleo de inovação tecnológica</p> <p>Criação da incubadora, de empresa Junior nos cursos, do Parque tecnológico.</p> <p>Semana Integrada dos cursos de graduação e Pós-Graduação da Universidade e dos grupos de pesquisa que estão criando produto ou inovando ideias.</p> <p>.</p> <p>A universidade está entre as cinco principais do país, como patentes, destes 5% viraram produto, licenciado ou gerando lucro.</p>
	<p><u>Assumir Riscos</u></p> <p>A gestão da universidade procura grandes oportunidades, mesmo com incertezas dos resultados.</p> <p>A universidade aposta em dialogar com a comunidade acadêmica e a sociedade, lança projetos no mercado mesmo que corra riscos.</p> <p>Os gestores e os pesquisadores ao tomar decisões focam no investimento de projetos ou produto com retorno mais alto, mesmo com riscos mais elevados.</p>

Quadro 12 - Resultado das ações de orientação empreendedora na universidade.

Fonte: dados da pesquisa.

Na figura 2, a nuvem de palavras e uma imagem composta de várias palavras de cores e tamanhos diferentes que se organizam em direções distintas. Observa-se que cada palavra tem seu tamanho refletido pela relevância de citação no texto. De acordo com a análise de conteúdo para a pesquisa qualitativa, quanto mais mencionada a palavra.



Figura 2 - Imagem da Nuvem de Palavras

Fonte: elaborada com base dos dados da pesquisa.

O próximo capítulo versará sobre as considerações finais da autora em relação às ações da universidade sobre a orientação empreendedora para o desenvolvimento da região.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo verificar se a universidade pública do extremo sul do Rio Grande do Sul pratica ações estimulando a Orientação Empreendedora em suas regiões de atuação, propiciando o desenvolvimento territorial.

Para alcançar o objetivo foram desenvolvidas as dimensões, categorias e subcategorias, de cada um dos constructos teóricos da pesquisa e assim determinou-se o delineamento do instrumento de coleta de dados, a entrevista (Apêndice A).

Com isso, foi possível identificar que a relação da orientação empreendedora na universidade é positiva, refletindo que quanto maior forem as ações de inovação, de proatividade e capacidade de assumir os riscos, melhor será o desempenho dos pesquisadores e estudantes em inovar e criar novos produtos ou negócios. Pôde-se analisar que as organizações proativas seguem as tendências, acham as necessidades de seus clientes, percebem as mudanças em demandas, e tentam alcançar as novas oportunidades.

Todavia, compreendeu-se que o ambiente da universidade também influencia a relação da orientação empreendedora, tanto na fraqueza, quanto na incerteza, apontando que os pesquisadores precisam ser cautelosos com as mudanças tecnológicas, a fim de criar estratégias para manter a vantagem competitiva.

Considerando que a universidade é uma importante fonte organizacional para a criação de conhecimento, as pesquisas universitárias poderiam ser ampliadas para a sociedade, pois todo o conhecimento amplia oportunidades para o desenvolvimento econômico social, cultural e territorial, que vai de encontro com Mainela *et al.* (2014), a qual define a oportunidade como um conjunto de ideias, crenças e atitudes que viabilizem o desenvolvimento de produtos e/ ou serviços futuros que ainda não estão no mercado atual.

Pode-se afirmar, através dos estudos, que a universidade empreendedora é uma instituição capaz de desenvolver conhecimentos para a sociedade. Entretanto, ainda o empreendedorismo é interpretado como uma maneira de se fazer pesquisas com as empresas, como forma de captar recursos financeiros externos, pois ainda existem preconceito e viés ideológico. Tanto o empreendedorismo, como o desenvolvimento são acontecimentos difíceis de mensurar, pois seus conceitos podem variar de significado, conforme os diferentes ambientes e contextos.

Com isso, a universidade tem enfrentado mudanças através das pressões externas da sociedade, na qual está inserida. No entanto, com esta pesquisa qualitativa, espera-se poder contribuir através do estudo de caso, visando que estes resultados auxiliem as universidades a buscar estratégias para desenvolver conhecimentos, agregando valores culturais, econômicos e sociais para o desenvolvimento territorial.

A partir dos estudos, ficou claro que, a relação entre a universidade e a criação de novos negócios é um dos indicadores para o desenvolvimento territorial. A inclusão da disciplina de empreendedorismo na grade curricular dos cursos, já é uma iniciativa presente na academia, que irá contribuir com o profissional, influenciando no desenvolvimento territorial.

Nesse contexto, a universidade é considerada empreendedora, porque transfere conhecimento e aprendizagem nas interações entre os grupos de pesquisa e as empresas de base tecnológica. Conforme Ruiz; Martens (2017), a universidade empreendedora é vista como sistema social e não como uma visão de negócios. A universidade procura ser inovadora, mesmo correndo riscos e tendo mudança em sua estrutura organizacional, ela visa uma postura promissora para o futuro.

Ainda, apresentaram-se características de liderança, com perfil empreendedor; incentivo a criação de Empresa Júnior em alguns cursos; apoiou a Incubadora Tecnológica da Universidade, e também o Parque Tecnológico do município, com a parceria do órgão municipal, Prefeitura Municipal da cidade. De acordo com Alves; Silveira (2008), corrobora que o parque tecnológico e a incubadora fornecem novas ideias e tendências ao mercado, além de contribuir para a inovação tecnológica, também criam um ambiente colaborativo, fornecendo infraestrutura para o desenvolvimento e interação entre empresas e a universidade.

Almeja-se que a universidade continue valorizando a inovação e o empreendedorismo para o desenvolvimento das empresas e a relevância do papel da universidade. E que o desenvolvimento tecnológico seja entendido como um processo integrado e associado a outras formas de conhecimento, tornando-se relevante a base científica estabelecida nas universidades ou região.

Considera-se que a metade sul do Rio Grande do Sul constituída de pequenas e microempresas com recursos deficientes, reconheçam a universidade como apoio fundamental, para a consolidação dessa dinâmica de inter-relações para a promoção da inovação e do empreendedorismo. Com isso, deseja-se que a pesquisa continue contribuindo para a ampliação do conhecimento no que se refere à atuação da universidade no processo de inovação e empreendedorismo.

Contudo, que as políticas governamentais reforcem a integração entre a universidade e o setor produtivo, que é fundamental para a consolidação de uma forte base científico-tecnológica com perspectivas de atuação competitiva, local, regional e territorial.

Por fim, cabe ressaltar que os objetivos de pesquisa foram atingidos ao apresentar as ações empreendedoras em relação ao desenvolvimento territorial.

5.1 Limitações da pesquisa

Inicialmente, pretendia-se realizar um maior número de entrevistas, com o gestor dos demais setores, buscando enriquecer o universo da pesquisa. No entanto, devido à impossibilidade de integrantes dos cargos pretendidos, isso não se concretizou. Além disso, destaca-se a dificuldade de acesso a alguns dados da universidade, visto que a liberação dos mesmos ocorre de forma muito burocrática, sendo necessário passar por vários setores antes de tomar as informações.

Outra limitação foi o fator tempo, para a realização das entrevistas, em função das férias coletivas do turno único e das férias dos técnicos administrativos, dificultando o agendamento das entrevistas.

5.2 Sugestões Futuras

Conforme o objetivo do estudo, bem como do campo de pesquisa sobre o desenvolvimento do termo empreendedorismo, nota-se que a universidade é um lugar amplo e eficaz para a orientação empreendedora.

Entretanto, há diversos estudos que ainda podem ser elaborados como: a) buscar a relação entre a universidade e os projetos aprovados, e os produtos patenteados, na tentativa de entender como foram idealizados e formalizados; b) aprofundar os estudos na tentativa de comprovar a relação da universidade com programas de incentivo ao empreendedorismo, na aprovação desses projetos; c) replicar esse estudo, na universidade, de forma a abranger um maior número de entrevistados e setores, enriquecendo o mesmo; d) da mesma forma sugere-se a reprodução deste estudo em outras universidades para uma possível comparação entre as mesmas; e) ampliar a pesquisa para outras universidades, outros atores, como egressos e comunidade privada e pública da metade sul do RS.

Referências

ABRAMOVAY, R. Para uma teoria de los estúdios territoriales. In: Manzanal, M. e Nieman, G. **Desarrollo Rural: organizaciones, intituciones y territórios**, Buenos Aires, CICCUS, p. 51-70, 2006.

_____. Para uma teoria dos estudos territoriais. In: Desenvolvimento sustentável no Brasil. Subsídios de uma política para o fomento. (Org) VIEIRA, P. F. *et al.* Florianópolis, p. 23-77, 2010.

ALONSO, J. A. F.; BANDEIRA, P. S. Crescimento inter-regional no Rio Grande do Sul nos anos 80. In: ALMEIDA, P. F.C. **A economia gaúcha e os anos 80: uma trajetória regional no contexto da crise brasileira**. Porto Alegre, FEE, 1990.

ALVES, F. D.; SILVEIRA, V. C. P. Evolução das desigualdades regionais no Rio Grande do Sul: espaço agrário, migração e estrutura fundiária. **Revista Caminhos de Geografia**. v.9, n. 26, 2018.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

AUDY, J. Legislação. Lei nº 13.243/2016. **Revista Locus**. Ano XXII, n.83, mai. 2018

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

BARAÑANO, A. M. **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

BASTOS, A. V. B.; GONDIN, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, L. R. Aprendizagem Organizacional *versus* organizações que apreendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: **Encontro de Estudos Organizacionais, 2.**, 2002, Recife. **Anais ANPAD**, 2002.

BELSO-MARTINEZ, J. A.; MOLINA-MORALES, F. X.; MAS- VERDU, F. Combining Effects of Internal Resoures, Entrepreneur Characteristics and KIS on New Firms. **Journal of Business Research**, v. 66, 2013.

BEUREN, I. M.; SOUZA, J. C. Em busca de um delineamento de proposta para a qualificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis CAPES. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.19, n46, p.44-58, 2007.

BITTAR, F. S. O.; BASTOS, L. T.; MOREIRA, V. L, Reflexões sobre o empreendedorismo: uma análise crítica na perspectiva da economia das organizações. **Revista Administração. UFSM**, Santa Maria, v.7, p. 65-80, 2014.

BOISIER, S. **Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial**. Santiago de Chile: CEPAL. Nações Unidas, 1999.

BRASIL. **Estímulo ao desenvolvimento científico à pesquisa à capacidade científica tecnológica e a inovação**. Lei 13243. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégias Nacional e desenvolvimento. **Revista Econômica Política**, v.26, n.2, São Paulo, 2006

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BURTZYN, M. **O Poder dos Donos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BRUNO-FARIA, M. F. FONSECA, M. V. de A. **Cultura e Inovação: cultura e modelos teórico**. RAC, v.18, n.4., 2014.

BRUM, A. J. **A modernidade da agricultura: trigo e soja**. Petrópolis: Vozes, 1987.

CACCIOTTI, G.; HAYLTON, J. C. Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, p. 165-190, 2015.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, edição especial, p. 633-650, 2012.

CASSALI, G. F. R.; SILVA, O. M. da; CARVALHO, M. A. Sistema Regional de Inovação: estudo das regiões brasileiras. **Revista Economia Contemporânea**, v.14, 2010.

CHAIMOVICH, H. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 18-22, 1999.

COHEN,W. M.; NELSON, R. R.; WALSH J. P. Links and impacts: the influence public research of industrial R&D. **Management Science**. v. 48, n. 1, p. 1-23, 2002.

COLBARI, A. de L. Empreendedorismo e capital social no discurso institucional do SEBRAE. **Revista Simbiótica**. Vitória/ES, n. 6, p. 1-25, 2014.

CORSI,C; PRENCIPE. A. Improving Innovation in University Spin-Offs. The Fostering Role of University and Region. **Journal of Technology Management & Innovation**. v.11, n.2, p. 13-21, 2016.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.15, n. 2, p. 179-197, 2014

- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & practice*, v.30, n. 1, p. 57-82, 2006.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno Estruturado. N, 18. São Paulo, 1998.
- DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no Brasil e o argumento da hélice Tripla. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, v. 2, n.2, p. 267-307, 2003.
- DALMARCO, G.; DEWES, M. F.; ZAWISLAK, P. A.; PADULS, A. D. Universities Intellectual Property: Path for innovation or Patent Competition? *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 6, n.3, p. 159-170, 2011.
- DA ROSA, W. L. O.; OLIVEIRA, S. D. G.; ROSA, C. H.; SILVA, A. F.; LUND, R. G.; PIVA, E. Current Trends and Future Perspectives in the development of Denture Adhesives: An Overview Based on Tcnological Monitoring Process and Systematic Review. *Journal of Biomedical Sciences*, v. 4, n.1, p. 1-7, 2015.
- DE CLERCQ, D. DIMOV, D.; THONGPAPANL, N. the moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, v.25, p.87-103, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008
- ETZKOWITZ, H. *et al.* Towards Meta Innovation in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a Triple Helix. *Research Policy*, n.34, p 411-424, 2005.
- ETZKOVITZ, H. ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*. v.31, n.90, São Paulo, 2017.
- ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve o mais sustentável modelo de sistema de inovação. *Revista Conhecimento e Inovação*, Campinas, v. 6, n. 1, 2010.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. University-industry-government: the Triplice Hélice Model for innovation. Asia Pacific . *The Monitor*. V.24,n.1, 2007.
- FARAH, O.E. F.; CAVALCANTE, M. MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo Estratégico**: Criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.7, n. 1, 2008.
- FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F.A.R. **Ser Empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

FINEP. Empresa brasileira de financiamento de projetos. **Finep**. Disponível em: <<http://www.finep.gov/apoio-e-financiamento-externa/o-que-apoiamos>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

FONSECA, M. V. A.; BRUNO-FARIA, M. de F. Medidas de Cultura de Inovação e de Cultura Organizacional para análise da associação com a Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v.11 n.3, 2014.

FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. **Revista Parcerias Estratégicas**. Brasília, n. 13, p. 64-79, dezembro 2001.

FREITAS, H. *et al.* Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**. São Paulo, v.47, n. 2, p. 163-179, 2012.

GAMA MOTA, T. L. N. da. Interação Universidade-Empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidades. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, dez. 1999.

GARCIA, R.; ARAÚJO, V.; MASCARINI, S.; SILVA, A. O.; ASCÚA, R. Empreendedorismo Acadêmico no Brasil: uma avaliação da propensão à criação de Empresas por estudantes universitários. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. REGEPE, v.1, n.3, São Paulo, Brasil.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil –2004**: Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/download/Sumario/Executivo/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

_____. **Empreendedorismo no Brasil – 2010**. Curitiba – IBQP. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/download/20Report.pdf>> Acesso em: 12 out. 2017.

GERARDI, J. Análise conceituada da política de territórios rurais: o desenvolvimento territorial rural no Brasil. **Planejamento e Políticas públicas**, v. 39, p.155-185, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRASSI, R. A. Concorrência schupeteriana e capacitações dinâmicas. **VII Encontro nacional da Sociedade de Economia Política**. Curitiba, 2002.

HEINONEN, T. Management of Innovation in Academia: A case Study in Tampere. **Jornal of Technology Management Inovation**, v.10, n.1, p.198-210, 2015.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HUANG, . From Temporary Competitive Advantage to sustainable competitive Advantage. **BNJM. British Journal of management**, v.26, n.4, p. 617-636, 2015.

JENSEN R.; THURSBY, M. Proofs and prototypes for sale: The licensing of university inventions. **The American Economics Review**, n.1, p. 240-259, 2001.

JOHANNPETER, J. G. **Inovação e atitude empreendedora**. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/fsp>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCINI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAM, W.; HANSEN, E. G. Marketing and Entrepreneurship: as integrated view from ter entrepreneur's perspective. **International Small Business Journal**, v.33, issue 3, p. 332 a 348, 2015.

LAPLUME , A. O. Ourstreaming for ambidexterity. **Long Planning**, v, 48, n.3, p. 135-150, 2015

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, New York, v.21, n.1, p. 135-272, 1996.

LUZZARDI, C. P.; OLIVEIRA, M.; DUHÁ, A. H. Desenvolvimento de capacidades e competências: relação entre incubadora e empresas incubadas. In: **Anais XXIV Simpósio de gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado, RS, 2006

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concepto for International Opportunity in International Entrepreneurship: a Review and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 105-129, 2014.

MARTENS. C. D. P.; FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão Org** – v. 6, n. 1 – p. 90-108. PROPAD/UFPE. ISSN 1679-1827.

_____. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista ADM. MADE**, Universidade Estácio de Sá. v. 11, n.1, p. 15-44, 2007.

MARTINEZ, R. de S.; OLIVEIRA, S.F.P. Desenvolvimento Regional e local fomentado pela participação e articulação de atores sociais. FACEF Pesquisa: **Desenvolvimento e Gestão**, v.16, n.3, p-301-312, 2013.

MAS- TUR, A.; PINAZO, P.; TUR- PORCAR, A. MM.; SÁNCHEZ-MASFERRER, M. What to Avoid to Succeed as na Entrepreneur. **Journal of Business Research**, v. 68, 2015.

MELLO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENEGUEL, S. M.; MELLO, D. L. de; BRISOLLA, S.de N. Relação Universidade x empresa no Brasil: transformação recente e implicações para avaliação institucional. **Revista Diálogo Educacional**. v.3, n.6. p. 29-52. 2002.

MEYER, M.; SINILAINEN, T.; UTECHT, J. T. Towards Hybrid Triple Helix indicators: A study university-related patents and a survey of academic inventors. **Scientometrics**, v. 58, n. 2, p. 321-350, 2003.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**. Catonsville, MD, v. 27, n.7. p. 770-791, 1983.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. 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**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 81-105, 2012.

OSWALDO, Y. O. **Planejamento estratégico e autogestão de carreira**. 3.ed. São Paulo: Life, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. M. Reflexões sobre o ensino do empreendedorismo: a tentativa de construção de um modelo baseado na integração do conhecimento, **RACE**, Unoesc, SC., v.4, n.1, p.7-20, 2005.

PEREGRINO, F. Propriedade Intelectual. Ambiente da Inovação brasileira. **Revista Locust**. Ano XXII, n, 83, maio 2018.

PERKMANN, M.; KIG, Z.; PAVELIN, S. Engaging excellence? Effects of faculty quality on university engagement with industry. **Research Policy**, 40, 539-552, 2011.

PEDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGYONE, J. Toward the learning company. Management Education and Development. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n, 2, 1989.

PHILIPPI, D. A.; MACARRI, E. A.; CIRANI, C. B. S. Benefits of University-industry Cooperation for Innovation of Sustainable Biological Control. **Journal of Technology Management & innovation**, v.10, n.1, p. 17-28, 2015.

PINHEIRO, M. M. S. As liberdades humanas como bases de desenvolvimento: uma análise conceitual da abordagem das capacidades humanas de Amartya Sen. In: **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

PINTO, V. L.; SANTOS, E. G. dos; MAEHLER, A. E. O Conceito de Região e o Desenvolvimento Regional. In: **3ª Semana Integrada da UFPEL**. XIX Encontro de Pós-Graduação. ENPOS, UFPEL, 2017.

PLONSKI, G. A. Cooperação Universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração da USP**. v.34, n.4, p. 5-12, 1999.

POPPER, M. LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.34, n.2, p. 161-179, 1978.

PRANGE, C. **Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice**. Londres, 1996.

_____. **Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teoria?** São Paulo: Atlas, 2001.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Fevale, 2013.

QUERIDO, A. L. S.; LAGE, L.S.V. What is the Destiny of Patents of Brazilian Universities? **Journal of Technology Management & Innovation**, v.6, n.1, p. 46-57, 2011.

RAPINI, M.S. Interação Universidade- Empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPQ. **Estudos Econômicos**, v.37, p. 211-233. 2007.

RENAULT, T. B. **A criação de Spin-offs acadêmicos**. Caso COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. In: **Estudos Avançados**, v. 9, n.25, p. 29-63, 1995.

SALAMI, N.; BEKKERS, R.; FRENKEN, K. Does working with industry come at a price? A study of doctoral candidates' performance in collaborative vs. non-collaborative PhD. Projects. **Tchecnovation**, v. 41-42, p. 51-61, 2015.

SANTOS, I. C. D.; PAULA, R. M. A Especialização tecnológica local como indutora do empreendedorismo e do desenvolvimento regional: o caso do vale da eletrônica brasileiro. **Revista Gestão & Regionalidades**, v. 28, n. 82, p. 65-82, 2012.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHAW, R. B. A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação do poder. In: **Arquitetura Organizacional: A chave para a mudança empresarial**. NADLER, D. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SEGATTO, A. P. **Análise do processo de cooperação tecnológica Universidade-Empresa: um estudo exploratório**. 1996. 175p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo: São Paulo, 1996.

SEGATTO, A. P. M.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 58-71, 2002.

SEN, A. **Desenvolvimento com Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVEIRA, Z. S. da; BIANCHETTI, L. Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado. **Revista brasileira de Educação**, v.21, n.64, p.79-99, Rio de Janeiro, 2016.

SOETANO, D.; JACK, S. The Impact of University-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. **Tchnovation**, v.50-51, p. 25-40, 2016.

SOUZA, T. F. A importância da Incubadora de empresas no desenvolvimento do empreendedorismo. In: Desafios da Educação Superior na Agenda do Novo Milênio. **8ª Mostra Acadêmica UNIMEP**, Piracicaba, São Paulo: 2010.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**. New York, v.50, n.1 p.73-89, 1997.

TECCHIO; E. L. *et al.* Cooperação universidade-segmento empresarial: dificuldades e mecanismos facilitadores do processo. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Del Sur, 10. **Anais**. Mar del Plata: 2010.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, p.1-8, 2012.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal** v.28, n.7, 2007.

TERRA, J. C. **Dimensão da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TOBEM, K. Entrepreneurship and technological change. **Small Business Economics**. v.41, p. 215-218, 2013.

TONDOLO, V.A.G.; TONDOLO, R. da R. P., CAMARAGO, M. E.; BITENCOURT, C. C. Orientação Empreendedora e Capacidade Dinâmicas em Ambiente de Inovação. p. 43-62. In: **Gestão e Negócios desenvolvendo capacidade competitivas organizacionais**. Porto Alegre: IFS, 2016.

TORKOMIAN, A. L. V. Inovação Tecnológica e Universidade: papel dos parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais** da 63ª reunião anual da SBPC, Go., 13 de julho de 2011.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno**. Madrid, Spain: Pirámide, 1999.

WANG, C. L. Entrepreneurial organization, learning orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurial Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. **Entrepreneurial Theory and Practice**, v.24, n.1, p. 37-48, 1999.

WU, Y; WELCH, E. W.; HUANG, W. Commercialisation of university inventions: individual and institutional factors affecting licensing of university patents. **Technovation**, v. 36-37, p.12-25, 2015.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ed. Porto Alegre: Bukman, 2010.

ZAHARA, S. A.; NIELSEN, A. P.; BOGNER, W. Corporate Entrepreneurship, knowledge and competence development. **Entrepreneurship: Theory and practice**, Waco, TX, v.23, n.3, p.169-190, 1999.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E DE TURISMO
FACULDADE DE AGRONOMIA ELISEU MACIEL
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Prezado entrevistado (a), o objetivo geral dessa dissertação é “Verificar se a universidade pública do extremo sul do Rio Grande do Sul pratica ações estimulando a Orientação Empreendedora em suas regiões de atuação, propiciando o desenvolvimento territorial”. Especificamente o papel da **universidade** envolve a promoção de formação de alto nível admitindo que os alunos busquem a excelência, pois além de ensinar e produzir pesquisas tem como meta gerar novas empresas. Quando o desenvolvimento econômico e social se une à missão universitária, surge a **universidade empreendedora**, que tem como papel possibilitar as pessoas o acesso aos mecanismos existentes na região ou criar outros dentro das possibilidades. A geração de novos conhecimentos corresponde ao nível de pesquisa científica e tecnológica que permite buscar a excelência, e o **desenvolvimento** é um processo de transformação global e o seu resultado mais importante é o crescimento padrão de vida da população. O **Empreendedorismo** é um ato de conceber algo inovador e com valor, implementar novos negócios ou propiciar transformações em negócios já contemplados, envolvendo riscos psicológicos, financeiros e sociais, auferindo as resultantes recompensas de satisfação tanto econômica, quanto pessoal, enquanto que a **Orientação empreendedora** oferece às empresas um meio de entender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos, e influenciará positivamente sua cultura na aprendizagem educacional. No entanto, a **aprendizagem educacional** é um recurso de potencial produtivo numa organização, com capacidade de tornar a principal fonte que cria e sustenta a concorrência. Já a **Orientação para o mercado** reflete uma aproximação com o marketing, onde a satisfação do cliente e a comunicação de valor, de pensar e como se comporta o mercado. **Sucesso das inovações** é estar constantemente atento aos processos e práticas da empresa em busca da diversificação e desenvolvimento. Inovação é

reinventar os processos internos e identificar as oportunidades de adquirir mais gastando menos.

Roteiro adaptado de FERNANDES, D; e SANTOS, C. **RAE**. v. n.1, 2008.

1. Perfil do entrevistado.

1.1.Quanto ao gênero:

Masculino Feminino

1.2.Qual sua idade:

menos de 20 anos de 20 a 25 de 26 a 30

de 31 a 41 de 42 a 47 de 48 a 55

de 56 a 65 de 61 a 70 mais de 71

1.3.Qual sua formação educacional:

ensino superior incompleto ensino superior completo

especialista MBA

mestrado doutorado

outro

Qual _____

1.4Qual o Cargo que ocupa na Universidade?

1.5 Quanto tempo ocupa esse cargo na universidade:

não possui menos de 1 ano a 2 anos

de 2 anos e um mês a 3 anos de 3 anos e um mês a 5 anos

de 5 anos e um mês a 8 anos de 8 anos e um mês a 10 anos

de 10 anos e um mês a 12 anos mais de 12 anos e um mês.

1.6Qual sua experiência na área de empreendedorismo fora e ou dentro da universidade?

2. Orientação Empreendedora

2.1 Como a universidade introduz novos produtos/processos e ou inovações no mercado? Por favor, cite exemplos.

2.2Como a universidade avalia riscos (financeiros ou tecnológicos) de seus projetos? Por favor, comente.

3 Orientação para o Mercado

3.1 Como a universidade utiliza estratégia da vantagem competitiva para entender as necessidades do seu público externo.

3.2 De que forma a universidade comunica as informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com o público interno e externo?

3.3 Qual a frequência que a universidade discute forças e fraqueza com os competidores e outras instituições? De que forma?

3.4 De que forma a universidade utiliza seus esforços para maximizar as oportunidades?

4. Aprendizagem Organizacional

4.1 Como ocorre a cooperação entre as equipes de trabalho na organização?

4.2 De que forma a habilidade de empreender torna-se fundamental para o desenvolvimento da região?

4.3 Quais as formas de estímulos ao aprendizado dos técnicos administrativos e dos professores que a universidade utiliza? Como ocorrem?

5 Sucesso das Inovações

5.1 Como a universidade avalia as inovações bem-sucedidas em comparação com as principais universidades?

Muito Obrigada!

**Profª Elaine Garcia dos Santos
Mestranda no PPG DTSA/UFPEL**

Apêndice B – Dimensões, Categorias e subcategorias da análise de conteúdo

DIMENSÃO	CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Universidade, Pesquisa,	Papel da Universidade Pesquisa na sociedade Recursos para pesquisa	Produção de conhecimento científico; Desenvolvimento tecnológico; Ensino, Pesquisa e Extensão; Relacionado com a sociedade; Formação de Recursos Humanos; Mostrar resultados da pesquisa; Educação continuada dos profissionais; Estímulo aos pesquisadores e aproximar a pesquisa da sociedade. Financiamento por órgão de fomento público; Contrapartida das empresas (recursos ou materiais)
Universidade, Desenvolvimento, Territorial	Empreendedorismo Orientação Empreendedora Orientação para o mercado Aprendizagem Organizacional Sucesso das Inovações	Experiência dentro e fora da universidade Introdução de novos produtos / Processos e/ ou inovação no mercado; Avaliar riscos (financeiros e tecnológicos) de seus projetos. Estratégia de vantagem competitiva para entender as necessidades do público interno e externo; Comunicação das experiências malsucedidas, e bem-sucedidas ao público externo e interno; Discussão de forças e fraquezas com outras empresas ou instituições. Cooperação entre as equipes de trabalho; Habilidade de empreender torna-se fundamental no desenvolvimento da universidade ou da região; Estímulo ao aprendizado aos professores e TAs; Avaliação das inovações bem-sucedidas comparadas a outras universidades.

Fonte: Dados da Pesquisa

Apêndice C – Documentos disponibilizados pela universidade para complementar a pesquisa.

Normas da Universidade;

Página da universidade;

Plano de desenvolvimento Institucional;

Regimento da Universidade;

Site da incubadora;

Site da universidade;

Site do Parque Tecnológico;

Sucupira.