

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

KAUÊ DOS SANTOS TAVARES

ANÁLISE DESCRITIVA DAS AÇÕES E PRÁTICAS DO
EMPREENDEDORISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ-MG

ITAJUBÁ - MG

2021

KAUÊ DOS SANTOS TAVARES

**ANÁLISE DESCRITIVA DAS AÇÕES E PRÁTICAS DO EMPREENDEDORISMO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE
ITAJUBÁ-MG**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da UNIFEI, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Empreendedorismo e Inovação.

ITAJUBÁ - MG

2021

**ANÁLISE DESCRITIVA DAS AÇÕES E PRÁTICAS DO EMPREENDEDORISMO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO MUNICÍPIO DE
ITAJUBÁ-MG**

KAUÊ DOS SANTOS TAVARES

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin
Orientador

Profa. Dra. Sandra Miranda Neves
Membro da banca

Profa. Dra. Isabel Cristina da Silva Arantes
Membro da banca

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que criou, do nada, tudo que existe e que faz tudo conforme o conselho da sua própria vontade. Ele me conduziu até aqui.

Agradeço a minha mãe, Sueli Tavares, e a minha esposa, Diele Tavares, pelo apoio e incentivo.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional em Administração, especialmente ao professor Luiz Eugênio Veneziani Pasin, que com prontidão atendeu ao meu projeto de pesquisa como orientador desde o início dessa jornada. Também agradeço a professora Andréa Aparecida da Costa Mineiro que muito contribuiu com seu conhecimento e com suas instruções.

“Pois não me envergonho do evangelho, porque é o poder de Deus para a salvação de todo aquele que crê, primeiro do judeu e também do grego”.

Romanos 1:16 ARA

Resumo

A inovação promovida pelo empreendedor atua como condicionante para o desenvolvimento e tem sido o principal recurso para o sucesso das organizações. Sendo assim, o objetivo desta dissertação consiste em o objetivo geral desta pesquisa é analisar de forma descritiva as ações do empreendedorismo na faculdade tomada como objeto deste estudo. Para isso, foi realizado um estudo de caso descritivo quanti-qualitativo. Procedimentalmente foi realizado um estudo bibliográfico sistematizado para levantamento dos atributos e fatores que foram considerados no modelo de descrição. O embasamento teórico versou sobre universidades empreendedoras privadas e universidades empreendedoras como ecossistema. Por último, os fatores elencados constituíram o modelo que foi aplicado por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da Instituição de Ensino Superior – IES. Também foram aplicados questionários estruturados direcionados a 230 discentes da IES. A instituição enfoca bastante a importância do comportamento empreendedor. A faculdade apresenta, principalmente, projetos empreendedores sociais. Constatou-se que os principais fatores que limitam o empreendedorismo são: o financiamento, a disponibilidade dos alunos e a cultura empreendedora a nível docente. Há falta de engajamento de professores e esforços isolados em torno do empreendedorismo. Essa pesquisa contribuiu pela abordagem do empreendedorismo em IES privadas. Contribuiu também com a descrição de pontos que podem ser considerados pela IES para a realização de melhorias e esforços em torno do empreendedorismo e do ecossistema, no qual ela está inserida.

Palavras-chave: Universidade Empreendedora. Ecossistema Empreendedor. Universidade Privada.

Abstract

Innovation by the entrepreneur acts as a condition for development and has been the main resource for the success of organizations. Therefore, the objective of this dissertation is the general objective of this research is to analyze the form of description of entrepreneurship actions in the taking as the object of this study. For this, a descriptive quantitative-qualitative case study was carried out. Procedurally, a systematic bibliographic study was carried out to survey the attributes and factors that were considered in the description model. The theoretical basis was about private entrepreneurs and entrepreneurial universities as an ecosystem. By constitution, the last factors listed constituted the model that was applied through semi-structured interviews with the managers of the Higher Education Institution - IES. 230 manufacturers of specific products from the IES were applied. The institution focuses a lot on the importance of entrepreneurial behavior. The college mainly presents social entrepreneurial projects. It was found that the main factors that limit entrepreneurship are: funding, student availability and entrepreneurial culture at the teaching level. There is a lack of teacher engagement and isolated work around entrepreneurship. This research investigates the approach of entrepreneurship in private HEIs. Contributed with a description of points that can also be considered by the HEI for carrying out exercises and around entrepreneurship and the ecosystem in which it is incorporated.

Keywords: Entrepreneurial University. Entrepreneurial ecosystem. Private University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Domínios do ecossistema empreendedor.....	19
Figura 2: Oganograma CR.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ecossistema empreendedor.	15
Gráfico 2: Possibilidade de realização de atividades extracurriculares.....	51
Gráfico 3: Qualidade da Infraestrutura.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas de evolução do ecossistema empreendedor.....	16
Quadro 2: Atores e elementos considerados pelos autores.....	17
Quadro 3: Objetivo geral dos estudos.....	22
Quadro 4: Abordagem, método e local dos estudos	24
Quadro 5: Elementos organizacionais do ecossistema empreendedor universitário	25
Quadro 6: Estratégias para o ecossistema empreendedor universitário	26
Quadro 7: dos objetivos das pesquisas	28
Quadro 8: Classificação dos estudos	29
Quadro 9: Características das universidades empreendedoras no contexto privado.	30
Quadro 10: Fatores limitantes no contexto privado.....	32
Quadro 11: Fundamentação do modelo de entrevista	36
Quadro 12: Fundamentação do modelo de questionário.	37
Quadro 13: Fundamentação do modelo de questionário	39
Quadro 14: Fundamentação do modelo de questionário.	49
Quadro 15: Atividades extracurriculares realizadas durante o curso	50
Quadro 16: Quanto ao posicionamento de empreendedorismo da FX.....	53
Quadro 17: Programas de empreendedorismo da FX.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O Ecossistema Empreendedor	15
2.2 Universidade Empreendedora.....	20
2.2.1 Universidades empreendedoras como ecossistemas	21
2.2.2 Universidades Empreendedoras Privadas	27
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Enquadramento metodológico	33
3.2 Objeto de estudo e sujeito da pesquisa	34
3.3 Coleta de Dados, Instrumento de pesquisa e Amostra	36
3.4 Análise de dados.....	39
3.4.1 Entrevistas e Análise de Conteúdo	39
3.4.2 Questionários e Análise Descritiva.....	40
4 RESULTADOS	41
4.1 Análise de Conteúdo	41
4.1.1 O Papel Principal da Universidade Empreendedora	41
4.1.2 Política Curricular de Empreendedorismo	42
4.1.3 Envolvimento do corpo docente e Integração de departamentos	42
4.1.4 Premiando o melhor do empreendedorismo	44
4.1.5 Estímulo, boa reputação dentro da comunidade de pesquisa	44
4.1.6 Diferentes fontes de financiamento de pesquisa e pesquisas aplicadas	45
4.1.7 Cultura empreendedora como gestão estratégica	45
4.1.8 <i>Network</i> e colaboração com a Indústria	46
4.1.9 Internacionalização e transferência de tecnologia.....	47
4.1.10 Fatores Limitantes do Empreendedorismo.....	47
4.1.11 Compromisso universitário por longos períodos	48
4.2 Análise Descritiva	48
4.2.1 Quanto ao perfil dos discentes.....	49
4.2.2 Quanto a infraestrutura da FX.	51
4.2.3 Quanto ao posicionamento da FX.....	52
4.2.4 Quanto aos programas de empreendedorismo da FX.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DICENTES DA FX.....	65
APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DA FX.....	68

1 INTRODUÇÃO

A inovação, promovida pelo empreendedor, atua como condicionante para o desenvolvimento e tem sido o principal recurso das organizações, sendo essencial também para o desenvolvimento econômico. O papel do empreendedor para o crescimento e desenvolvimento econômico é tão importante que o processo de desenvolvimento impulsionado pela inovação, proporciona, por consequência do seu mecanismo, a elevação permanente na qualidade de vida da sociedade, influenciando no todo do desenvolvimento econômico e social. Dessa forma, produtos, serviços e tecnologias, que inicialmente até podem ser considerados acessíveis apenas para alguns públicos, tendem a ser acessíveis para as massas no decorrer do tempo, beneficiando a todos. Os exemplos mais atuais são diversos, como o acesso a: câmeras, rádios, TVs, smartphones, computadores etc.

Sabendo da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento, atores influentes da sociedade buscam cooperar para a formação de um ambiente ou ecossistema que favoreça o empreendedorismo na incessante busca pelo desenvolvimento. O meio em que está inserido o empreendedor, não só permite o seu potencial desenvolvimento, como capacita e estimula a geração de novos empreendedores e empreendimentos em determinados locais. Esse meio, que pode ser chamado de ecossistema empreendedor, é composto por diversos atores que influenciam nesse ecossistema.

Inserida no ecossistema empreendedor, a Instituição de Ensino Superior (IES) se destaca como um dos principais atores para impulso do empreendedorismo, sendo inegavelmente tratada como relevante em todos os modelos de ecossistema empreendedor. A IES empreendedora, em parceria com os demais atores locais como o governo e a indústria, contribui para o desenvolvimento local. Ela encabeça o desenvolvimento de pesquisas com foco comercial e desenvolvimento de mecanismos organizacionais para mover pesquisas comercializáveis entre instituições (ETZKOWITZ, 2003).

Nas instituições de ensino superior o papel da prática empreendedora é fundamental, no sentido de que a instituição depende do processo de inovação e da visão empreendedora para ser competitiva e atuante no mercado, ao mesmo tempo em que necessita contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo em seus alunos e nos demais *stakeholders* do ambiente regional. O ensino, a extensão e a pesquisa, possibilitado pelas IES afetam diretamente a capacidade inovadora do empreendedorismo, tornando-o eficaz. Os reflexos dessa eficácia, muitas vezes, são vistos claramente na capacidade de desenvolvimento local e regional.

Apesar dos diversos benefícios e da clareza sobre a necessidade do empreendedorismo nas IES, existem uma série de fatores que limitam e dificultam a promoção do empreendedorismo nas IES, sobretudo nas IES privadas do Brasil. Muitas delas possuem algumas dificuldades como: priorização do lucro, falta de recursos financeiros, ausência de uma cultura empreendedora organizacional, dentre outros (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019; AHMAD; *et al.*, 2018). Entretanto essas IES possuem grande possibilidade de ação e influência, mesmo com as dificuldades, são formadoras e atuantes no ecossistema empreendedor. Possuem papel importante em relação as indústrias, a comunidade, a pesquisa e na cultura empreendedora.

Como ponto regional de estabelecimento de diversas IES, a cidade de Itajubá, localizada no sul de Minas Gerais, possui o quarto maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do estado, com grande destaque para área de educação. A cidade que possui cerca de 100.000 habitantes conta com mais de 10 IES privadas. Nesse contexto, está inserida a Faculdade X¹ que forma economistas, administradores e contadores há mais de 50 anos.

Considerando a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento local e regional da cidade de Itajubá, a faculdade X, visando ampliar o empreendedorismo no seu ambiente interno e em suas relações com o ecossistema de Itajubá, estabeleceu por intermédio do Núcleo de Empreendedorismo, o projeto de Liga Empreendedora da FX (LEF) vislumbra: contribuir para a promoção do empreendedorismo e da inovação na faculdade e na comunidade; estabelecer um espaço que propicie o aprimoramento da formação técnico-científica e humanística dos alunos da graduação; e promover atividades interdisciplinares, congregando alunos de graduação e pós-graduação.

Ainda com esse esforço da FX, a instituição não possui avaliação ou ferramentas de análise de suas ações em relação ao empreendedorismo, havendo então, necessidade de analisar as ações de empreendedorismo na instituição. Visto que o empreendedorismo se mostra como alternativa diante de problemas econômicos/sociais e se torna cada vez mais estimulado pelas IES, como analisar as ações de empreendedorismo de uma IES privada?

Nesse sentido esta pesquisa concentra-se em propor elementos descritivos para analisar as ações de empreendedorismo da instituição, trazendo descrição e apontamentos para as diversas ações que tangem o empreendedorismo na IES. Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar de forma descritiva as ações do empreendedorismo na IES FX. Para alcance do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

¹ O objeto de estudo será chamado de Faculdade X ou FX para fins de sigilo desta pesquisa.

- Identificar as características das IES empreendedoras no contexto privado, baseado em estudos da literatura, e os principais fatores limitantes do empreendedorismo nas IES privadas.
- Organizar as características como elementos organizacionais e estratégicos do ecossistema empreendedor universitário, tomados sobre a perspectiva da IES.
- Elaborar e aplicar os instrumentos de análise das ações de empreendedorismo na IES FX.

A seguir tem-se uma discussão teórica a respeito da temática, seguido dos procedimentos metodológicos, do cronograma desta pesquisa, resultados esperados e dos elementos pós-textuais.

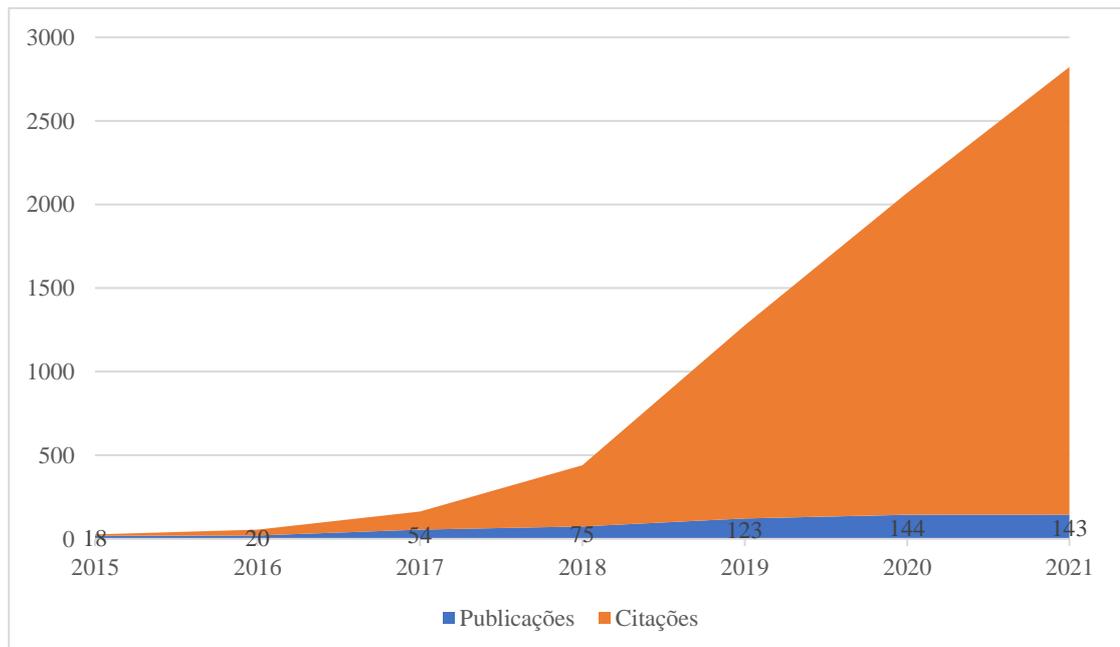
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará os conceitos centrais relacionados ao tema do projeto e está fundamentado no que outros autores escreveram sobre a temática, apresentando o embasamento teórico desta pesquisa.

2.1 O Ecosistema Empreendedor

A abordagem comparativa dos conceitos de ecossistema, da biologia para com o empreendedorismo como estratégia para o desenvolvimento, passa a aparecer a partir da década de 1990. De lá para cá, o termo ecossistema vem trazendo várias abordagens relativas ao empreendedorismo em uma tentativa de superar análises e entendimentos únicos e isolados, a respeito do empreendedorismo (SILVA; FURTADO, 2017). Considerando a base *Web of Science*, o ecossistema empreendedor está mais relacionado as áreas de pesquisa de negócios, de gestão e de economia. Mais de 98% das publicações estão enquadradas nessas três áreas. A abordagem de ecossistema empreendedor se mostra cada vez mais importante no meio acadêmico, podendo ser percebida pelo número de citações e publicações ao longo do tempo. O Gráfico 1 demonstra a evolução de citações e publicações do tema nos últimos sete anos.

Gráfico 1: Produção sobre Ecosistema empreendedor.



Fonte: Elaboração própria.

Na prática, pode-se perguntar: Por que estudar ecossistemas empreendedores? Porque ecossistemas empreendedores, resultam na capacidade de desenvolvimento econômico local. O ecossistema tem a ver com desempenho e desempenho é do que trata a economia (ACS; STAM; AUDRETSCH; O'CONNOR, 2017).

Como pioneiro na abordagem de ecossistema, Moore (1993) elaborou quatro etapas de evolução de um ecossistema, tratando como um “ciclo de vida” essas etapas: Nascimento, Expansão, Liderança e Renovação ou Morte. Para Moore (1993) os ecossistemas partem da concentração de capital enfocando o interesse do cliente na inovação. Ele mostra a necessidade da empresa de manter e expandir sua oferta e de inovar para evitar sua 'morte'. O autor ainda diferencia os desafios cooperativos e competitivos enfrentados pelas organizações, conforme a Quadro 1.

Quadro 1: Etapas de evolução do ecossistema empreendedor

As Etapas Evolutivas de um Ecossistema Empresarial		
	Desafios cooperativos	Desafios competitivos
Nascimento	Trabalho com clientes e fornecedores para definir a nova proposta de valor em torno do cultivo da inovação	Proteger suas ideias de outras pessoas que possam estar trabalhando para definir ofertas semelhantes. Segurar os clientes-chave críticos, fornecedores-chave e os canais importantes.
Expansão	Traga a nova oferta para um grande mercado, trabalhando com fornecedores e parceiros para aumentar a oferta e obter a cobertura máxima do mercado.	Derrotar implementações alternativas de ideias semelhantes. Assegurar de que sua abordagem é o padrão de mercado de sua classe, dominando os principais segmentos do mercado.
Liderança	Fornecer uma visão convincente para o futuro que incentiva fornecedores e clientes a trabalhar juntos para continuar melhorando a oferta completa.	Manter um forte poder de barganha em relação a outros atores do ecossistema, incluindo clientes importantes e fornecedores de valor.
Renovação ou morte	Trabalhar com inovadores para trazer novas ideias ao ecossistema existente.	Manter altas barreiras à entrada para impedir que os inovadores construam ecossistemas alternativos. Manter altos custos de troca de clientes, a fim de ganhar tempo para incorporar novas ideias em seus próprios produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Moore (1993)

Apesar da abordagem de estágios de Moore (1993), o foco recente da literatura passou a ser a respeito dos atores e relações que compõe o ecossistema empreendedor, pois a visão sistêmica do empreendedorismo regional para o desenvolvimento se dá a partir de premissas de cooperação e articulação entre os atores de determinado local (SILVA; FURTADO, , 2017;

RODRIGUEZ, *et al.*, 2017; MASON; BROWN, 2014). Esses atores são interpretados por diversos autores, alguns deles podem ser observados no Quadro 2 adiante (SPIGEL, B, 2017; AUDRETSCH; BELITSKI, 2017; BROWN; MASON, 2017; AUTIO, E; *et al.*, 2018).

O sucesso e a complexidade dos ecossistemas empreendedores, como ferramenta de desenvolvimento, são proporcionalmente grandes. Tamaña complexidade não permite fórmulas simplistas para a construção de um ecossistema empreendedor. Há uma forte necessidade de referenciais teóricos para compreender os processos pelos quais os ecossistemas emergem, se transformam e influenciam os atores empreendedores. Sem essa estrutura, a pesquisa sobre os ecossistemas corre o risco de se tornar uma simples descrição de regiões bem-sucedidas sem quaisquer descobertas mais generalizáveis sobre a dinâmica interna do ecossistema ou seu papel no desenvolvimento econômico (SPIGEL, 2017).

O aspecto crucial dos ecossistemas são elementos, atores, processos e instituições que não estão diretamente relacionadas com *startups*, como grandes empresas, universidades, órgãos do setor público, sistemas de saúde, bancos e bolsas de valores (BROWN; MASON, 2017). Os atores não estão diretamente vinculados a criação de negócios como nos modelos tradicionais.

Quadro 2: Atores e elementos considerados pelos autores.

Autores	Atores/Elementos	Abordagem
Moore (1993)	Clientes; Fornecedores; Mercado.	Foco na empresa como ator dominante no ecossistema e absorção das possibilidades de inovação para perpetuação de domínio da empresa
Isenberg (2011)	Políticas públicas; capital financeiro; recursos humanos; cultura; instituições de suporte e mercados.	Intervenção holística com uma perspectiva abrangente do ecossistema.
Sussan e Acs (2017)	Governança de infraestrutura digital; usuário de cidadania digital; empreendedorismo digital e mercado digital	Integração da função dos agentes e usuários na mesma estrutura conceitual, promovendo a capacidade empreendedora na economia digital.
Audretsch e Belitski (2017)	Cultura e normas; Infraestrutura física e amenidades; Instituições formais; Tecnologias da Informação e Internet; Demanda e força de trabalho.	Associação entre o desenvolvimento do ecossistema e seu acesso e conectividade com a internet.

Spigel (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Atributos Culturais:</i> Cultura de suporte; Histórico de Empreendedorismo - <i>Atributos Sociais:</i> Mão de obra capacitada; Capital de investimento; Redes; Mentores e modelos de comportamento. - <i>Atributos Materiais:</i> Política e Governança; Universidades; Serviços de suporte; Infraestrutura física; Mercados abertos. 	A interação entre esses atributos cria um ambiente regional favorável que aumenta a competitividade de novos empreendimentos.
Acs, Stam, Audretsch e O'Connor (2017)	Governança público-privada; Empreendedorismo de alto impacto; Possibilidade no contexto local, regional e nacional; Presença de unicórnios.	Foco na criação de valor por empreendedores individuais, o indicador mais identificável é a presença e o número de empreendimentos Unicórnios de alto impacto
Autio, Nambisan, Thomas e Wright (2018)	Recursos espaciais, produtividade e inovação; Transbordamento de conhecimento; Motores de oportunidade empreendedora; Direcionadores de oportunidades locais; Papel dos empreendedores em cluster; Cultura empreendedora.	Ecossistemas empreendedores se diferem dos tradicionais clusters por sua ênfase na exploração de recursos digitais e por sua ênfase nos modelos de negócios de inovação.

Fonte: Elaboração própria.

Sendo assim, em meio a um ambiente de cooperação entre diversos atores e elementos que compõe o ecossistema é que surgem os negócios potencialmente capazes de gerar desenvolvimento local e regional. As organizações então, tendem a ter maiores chances de sucesso quando estão em um ecossistema empreendedor que, por meio de seus atores e articulações, estimulam a inovação e o desenvolvimento (RODRIGUEZ, *et al.*, 2017).

Isenberg (2010) prescreve algumas diretrizes para a criação de um ecossistema empreendedor, estabelecendo-as respectivamente como: (i) Deixar de tentar recriar o Vale do Silício; (ii) Moldar o ecossistema de acordo com as condições locais; (iii) Engajar o setor privado desde o início; (iv) Favorecer os negócios de alto potencial de sucesso; (v) Utilizar o caso de sucesso como estímulo ou motivação para as demais empresas do ecossistema; (vi) Enfrentar desafios e a cultura conservadora que se opõe ao risco; (vii) Não fornecer financiamento fácil para as empresas, nem mesmo as de alto potencial; (viii) Não estimular apenas aglomerados tecnológicos, mas permitir com que cresçam de forma orgânica; e (ix) Reformar quadros legais, burocráticos e regulatórios. Considerar esses pontos é fundamental pois, muitas vezes, os ecossistemas representam mais um guarda-chuva conceitual, que abrange

uma variedade de diferentes perspectivas sobre a geografia do empreendedorismo, em vez de uma teoria coerente sobre o surgimento de comunidades sustentáveis e tecnológicas de empreendedores. Isso fomenta uma tendência entre os formuladores de políticas de importar as melhores práticas de ecossistemas prósperos sem levar em conta os atributos econômicos e culturais locais subjacentes, dos quais seu sucesso depende (SPIGEL, 2017).

Isenberg (2011) publicou ainda seu estudo mais impactante, no qual o autor estabelece seis princípios e suas respectivas implicações para o “cultivo” do ecossistema empreendedor. Nesse estudo, o autor também propôs os seis domínios do ecossistema empreendedor que pode ser visto de forma clara na Figura 1 mais adiante.

Figura 1: Domínios do ecossistema empreendedor



Fonte: Isenberg (2011).

Sabe-se que o ecossistema empreendedor não passa a existir de maneira espontânea, mesmo que em alguns casos a existência seja de maneira não totalmente induzida e parcialmente causal, o ecossistema empreendedor é cultivado de maneira lenta e progressiva, sendo necessárias uma série de fatores e atores interdependentes que proporcionarão um ecossistema autossustentável (ISENBERG, 2011). Alcançar esse empreendedorismo autossustentável e autogerador gerará quantidades expressivas de benefícios econômicos e sociais. Essa estratégia, do ecossistema empreendedor, representa uma estratégia nova e econômica para estimular a prosperidade econômica. O autor ainda acredita que o ecossistema empreendedor substitui, ou pelo menos é um complemento necessário, ou uma pré-condição

para as estratégias de *cluster*, sistemas de inovação, economias baseadas no conhecimento e políticas nacionais de competitividade (ISENBERG, 2011).

Ao tratar da importância da intervenção holística e de ações coletivas e orquestradas para o ecossistema, Isenberg (2011) revela os seis domínios do ecossistema, ressaltando que devido a sua complexidade, entre eles não há relação de causa nem grau de importância superior ou inferior de cada domínio em relação aos demais. Os domínios estabelecidos por ele podem ser vistos de forma esquematizada na Figura 1 e são: políticas públicas, capital financeiro, recursos humanos, cultura, instituições de suporte e mercados.

As implicações políticas para o cultivo desse ecossistema empreendedor tratados por Isenberg (2011) são de que a estratégia do ecossistema de empreendedorismo é que as sociedades não têm escolha a não ser “cultivar a sua própria”. Outra implicação da estratégia do ecossistema de empreendedorismo é que não há uma “bala de prata” política. Ações isoladas, políticas ou de outro âmbito, têm pouco a contribuir para o ecossistema.

2.2 Universidade Empreendedora

Muitas vezes a sociedade espera que as universidades formem e contribuam para a demanda de um novo profissional, contribuindo também para o desenvolvimento econômico e social. Entretanto, as demandas da sociedade estão sempre crescendo, enquanto a capacidade de suprir, muitas vezes deixa de ser suficiente, gerando um desequilíbrio (AUDY; MORISINI, 2006).

Neste sentido, o conceito de Universidade Empreendedora surge como uma resposta às novas demandas sociais, superando a proposta tradicional da universidade, de manter foco no ensino e pesquisa, adicionando também como foco o empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social (ETZKOWITZ, 2003; DE MOURA FILHO; et al., 2019).

Essa mudança de papel da universidade convencional para a universidade empreendedora é complexa, ocorre de maneira progressiva e inclui etapas, como por exemplo: a organização de pesquisas em grupo, a criação de uma base de pesquisa com potencial comercial e desenvolvimento de mecanismos organizacionais para mover pesquisas comercializáveis entre instituições e a integração de elementos acadêmicos organizacionais e não acadêmicos em uma estrutura (ETZKOWITZ, 2003). Apesar dos benefícios desse novo modelo de universidade, essa transição possui diversas barreiras.

Audy e Morisini (2006) identificaram, em uma pesquisa na década de 1990, as características das universidades extremamente proativas da Europa. Os autores mapearam

cinco elementos comuns que definiam as universidades mais descritas como extremamente proativas para mudar e reformar sua estrutura em torno do empreendedorismo: primeiro, a renda diversificada da universidade; segundo, a capacidade fortalecida de gestão; terceiro, um envolvimento de centros de pesquisa não-departamentais e programas de *outreach*; quarto, um centro acadêmico estimulado; e, por último, uma cultura empreendedora envolvente.

Mesmo a educação empreendedora sendo um assunto em ascensão no Brasil, existem resistências de docentes e gestores das Instituições de Ensino Superior, bem como a falta da cultura empreendedora e a baixa articulação do empreendedorismo com outras disciplinas são os principais fatores que bloqueiam os possíveis benefícios do empreendedorismo no processo de educação (LOPES, 2010).

Ainda em muitas universidades, sobretudo nos cursos de Administração, em que o empreendedorismo é disciplina bem estabelecida, os professores e a própria instituição, na maioria das vezes, formam alunos especializados em pequenas áreas das organizações para trabalharem em uma grande empresa. No Brasil, esse se tornou o sonho e a principal ideia tida pela sociedade a respeito de um aluno de Administração bem-sucedido. Por esse motivo, os administradores são formados com pouco interesse a respeito da realidade social-econômica de seu país e localidade (LOPES, 2010).

2.2.1 Universidades empreendedoras como ecossistemas

Ao estudar o desempenho do ecossistema, uma questão que imediatamente vem à mente é qual a unidade de análise mais adequada: o país, o estado, a região, a cidade, ou algo menor como um campus ou uma incubadora?

Aqui busca-se descrever a universidade empreendedora como uma espécie de micro ecossistema, que trata o ambiente interno da universidade como um ecossistema fomentador do empreendedorismo (MILER; ACS, 2017). A ideia é de que as IES empreendedoras tendem a replicar o conceito do ecossistema em que está inserida em um aspecto reduzido interno, centralizando a própria IES e atraindo outros atores para seu ambiente interno. O estudo atual mais relevante para fundamentar esta proposição é o de Miller e Acs (2017). Eles empregam o conceito de Fronteira de Frederick Jackson Turner nos EUA para construir uma estrutura considerando o campus universitário como um ecossistema empreendedor. Este estudo sugere que a fronteira nos EUA mudou do Ocidente, de uma vasta fronteira física, para uma fronteira de conhecimento no final do século XX, no campus. O campus contemporâneo de ecossistema

empreendedor mantém o caráter *Turneriano* da fronteira, ativos disponíveis, liberdade, e a diversidade ao mesmo tempo em que cria oportunidades que estimulam o empreendedorismo e a inovação.

Embora a busca por centralizar o ecossistema em uma universidade seja algo um tanto quanto complexo, os esforços realizados pela universidade na intenção de atrair para si os demais atores e suportes de um ecossistema empreendedor, contribui muito para a sua atuação em relação ao próprio ecossistema local, ainda que nem sempre seja possível, tornar todo campus universitário em um ecossistema. Considerando a relevância desse tema, foi realizada uma revisão integrativa, a fim de expor melhor outros fatores determinantes para as IES e seu relacionamento com o ecossistema empreendedor local. Os artigos foram pesquisados nas bases de pesquisas internacionais: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *Scielo*. A pesquisa inicial das bases resultou em 88 estudos.

Os estudos foram estruturados e classificados para esta pesquisa quanto aos: os objetivos das pesquisas; metodologias, abordagens e locais dos estudos; Elementos organizacionais do ecossistema empreendedor universitário; Elementos estratégicos para o ecossistema empreendedor universitário. Posteriormente houve agrupamento dos pontos estruturados e as principais constatações, comparações e resumos destes pontos, a fim de descrever a universidade empreendedora sobre a ótica de ecossistema, que trata o ambiente interno da universidade como um ecossistema complexo de empreendedorismo.

Os objetivos dos estudos coincidem na abordagem interna do ecossistema de empreendedorismo para com as universidades. A maior parte dos estudos possui objetivos descritivos e expõe as características internas das universidades empreendedoras buscando destacar atores e programas específicos que relevam o empreendedorismo em cada caso. Em relação a temática, os estudos estão majoritariamente focados em duas: “Ecossistema empreendedor universitário” (MILLER; ACS, 2017; DE JAGER; *et al.*, 2017; MATT; SCHAEFFER, 2018; CAO; ZHOU, 2018; SURYANTO, 2019; MEYER; LEE; KELLEY; COLLIER, 2020; HSIEH; KELLEY, 2020;) e Ecossistema empreendedor baseado na universidade - UBEE² (RICE; FETTERS; GREENE, 2014; SECUNDO; *et al.*, 2019; SHIL; *et al.*, 2020). O objetivo geral de cada estudo pode ser visualizado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Objetivo geral dos estudos

Autor	Título	Objetivo
-------	--------	----------

² O Ecossistema Empreendedor Baseado na Universidade será representado pela sigla UBEE nesse estudo.

Miller e Acs (2017)	<i>The campus as entrepreneurial ecosystem: the University of Chicago</i>	Descrever como a universidade de Chicago criou e mantém um ecossistema de empreendedorismo interno.
De Jager, et al. (2017)	<i>Towards an Innovation and Entrepreneurship Ecosystem: A Case Study of the Central University of Technology, Free State</i>	Discutir os facilitadores para promover a educação para o empreendedorismo na CUT e os elementos-chave da Estratégia de Inovação e Empreendedorismo da Universidade.
Matt e Schaeffer (2018)	<i>Building Entrepreneurial Ecosystems Conducive to Student Entrepreneurship: New Challenges for Universities</i>	Explorar os desafios que as universidades enfrentam ao contribuir para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor.
Cao e Zhou (2018)	<i>Research on the Innovation and Entrepreneurship Education Mode in Colleges and Universities Based on Entrepreneurial Ecosystem Theory</i>	Discutir e verificar o estado atual do desenvolvimento da inovação e da educação para o empreendedorismo nas universidades chinesas.
Secundo, et al. (2019)	<i>Knowledge spillover creation in university-based entrepreneurial ecosystem: the role of the Italian Contamination Labs</i>	Investigar o papel do ecossistema empreendedor universitário no desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora nos alunos
Meyer, Lee, Kelley e Collier (2020)	<i>An Assessment and Planning Methodology for University-Based: Entrepreneurship Ecosystems</i>	Avaliar um ecossistema de empreendedorismo baseado na universidade
Hsieh e Kelley (2020)	<i>A Study of Key Indicators of Development for University-Based Entrepreneurship Ecosystems in Taiwan</i>	Estabelecer uma hierarquia de importância entre os seis domínios do ecossistema empreendedor
Martinez e Tomas (2018)	<i>Entrepreneurial ecosystem of the University of Valencia</i>	Descrever, analisar e explorar do 'modelo de incubação e transferência de tecnologia' da universidade de Valência até seus resultados a sociedade de Valencia
Shil, et al. (2020)	<i>Introduction to university-based entrepreneurship ecosystem (U-BEE): A model case study from Bangladesh</i>	Propor uma estrutura UBEE culta desenvolvida pela <i>Daffodil International University</i> para apoiar e impulsionar o empreendedorismo em âmbito universitário.
Suryanto (2019)	<i>Analysis of entrepreneurship ecosystem at university</i>	Analisar o ecossistema de empreendedorismo na universidade
Rice, Fetters e Greene (2014)	<i>Analysis of entrepreneurship ecosystem at university</i>	Analisar o desenvolvimento e o crescimento sustentável dos ecossistemas de empreendedorismo universitário

Fonte: Elaboração própria.

A abordagem teórica dada pelos autores está voltada, principalmente, a educação empreendedora (DE JAGER; et al., 2017; SURYANTO, 2019) bem como nos quesitos e estruturas internas da universidade (MEYER; LEE; KELLEY; COLLIER, 2020), que cumprem parte da educação empreendedora nas universidades.

Outro foco dado pelos estudos está na UBEE, considerando muito o ambiente e atores internos da universidade que impulsionam e formam empreendedores (RICE; FETTERS; GREENE, 2014; SECUNDO; et al., 2019; SHIL; et al., 2020). Como conceitualmente a UBEE ocupa papel de protagonista no ecossistema empreendedor, impactando e sendo o motor do ecossistema, houve maior foco na descrição da universidade e de sua estrutura do que no ambiente ou nos demais atores do ecossistema empreendedor, por isso, foi possível elencar e caracterizar o ambiente interno dessas universidades e entender como cada universidade, dos estudos, contribuía para o seu ecossistema.

A metodologia dos estudos é, em sua maioria, estudo de caso. O único estudo que possui um método diferente é o estudo de Hsieh e Kelley (2020) que realizaram uma *survey* em que os autores empregaram um Processo de Hierarquia Analítica (AHP) para analisar as universidades baseadas em ecossistemas empreendedores (UBEE) pelos seis domínios do ecossistema empreendedor relatados por Isenberg (2011). O autor elencou, em ordem de relevância, para o ecossistema empreendedor cada um dos domínios por meio de AHP aplicada em especialistas de empreendedorismo de Taiwan.

O estudo de Rice, Fetters e Greene (2014) se destaca por ser um estudo de casos múltiplos em que foram avaliadas universidades de diferente locais, sendo: da América Latina, dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia. As demais pesquisas se dão em países desenvolvidos e subdesenvolvidos, não havendo predominância de estudos em um único país nem grandes destaques em relação ao contexto do país. Apenas De Jager et al. (2017) destacam o contexto nacional de subdesenvolvimento da África do Sul em relação ao baixo nível empreendedorismo do país. O Quadro 4, evidencia e detalha as informações comentadas aqui.

Quadro 4: Abordagem, método e local dos estudos

Autor	Abordagem teórica	Metodologia	Local
Miller e Acs (2017)	Fronteira de Turner; Educação para o empreendedorismo.	Estudo de caso	EUA
De Jager; et al. (2017)	Educação para o empreendedorismo e para inovação.	Estudo de caso	África do Sul
Matt e Schaeffer (2018)	O ecossistema empreendedor em uma visão mais ampla de Empreendedorismo Acadêmico.	Estudo de caso	França

Cao e Zhou (2018)	Abordagem do nível macro ao micro de análise do ecossistema empreendedor; Educação para empreendedorismo e inovação baseado no ecossistema.	Estudo de caso	China
Secundo, <i>et al.</i> (2019)	Ecossistema empreendedor baseado na universidade (UBEE); <i>Spillover</i> de conhecimento no ecossistema.	Estudo de caso	Itália
Meyer, Lee, Kelley e Collier (2020)	Atores internos do ecossistema de empreendedorismo universitário.	Estudo de caso	Índia
Hsieh e Kelley (2020)	Conceito do ecossistema empreendedor e seus atores.	<i>Survey</i>	Taiwan
Martinez e Tomas (2018)	Conceito da incubação inserida em um ecossistema empreendedor universitário.	Estudo de caso	Espanha
Shil, <i>et al.</i> (2020)	UBEE como suporte para negócios de risco.	Estudo de caso	Bangladesh
Suryanto (2019)	Conceito do ecossistema empreendedor e seus atores na universidade.	Estudo de caso	Indonésia
Rice, Fetters e Greene (2014)	UBEE a nível estratégico pela gestão da universidade.	Estudo de casos múltiplos	Múltiplos locais.

Fonte: Elaboração própria.

Para contribuição, o Quadro 5 expõe os elementos organizacionais do ecossistema empreendedor universitário. Foram identificadas na literatura as estruturas endógenas contidas nas universidades empreendedoras. Essas estruturas foram sintetizadas de acordo com sua relevância e destaque nos estudos e expostas de acordo com o embasamento dos autores.

Pode-se destacar que, como o foco da maior parte dos estudos estava na educação para o empreendedorismo, os autores embasaram alta relevância para que as universidades incluíssem no currículo, dos variados cursos de graduação, disciplinas de empreendedorismo. Além disso, outro componente interno do ecossistema empreendedor universitário bastante destacado é a presença de incubadoras, a fim de tornar a universidade uma máquina de negócios de alto crescimento (SHIL; *et al.*, 2020; MEYER; LEE; KELLEY, 2020). Nesse sentido, Miller e Acs (2017) destacam o exemplo da Universidade de Chicago que teve grandes investimentos em negócios de alto risco e de alto crescimento. Muitos desses investimentos provinham de ex-alunos que obtiveram sucesso financeiro e decidiam investir e supervisionar negócios de alto crescimento.

Quadro 5: Elementos organizacionais do ecossistema empreendedor universitário

Elementos Organizacionais	Autores
Currículo de empreendedorismo de graduação	De Jager, <i>et al.</i> (2017) Miller e Acs (2017) Cao e Zhou (2018)

<ul style="list-style-type: none"> • Ensino: Estudo de caso, Simulação, Inovação aberta: Protótipos de desenvolvimento • Curso de criação de negócios • Corpo docente de empreendedorismo 	Matt e Schaeffer (2018) Secundo; <i>et al.</i> (2019) Hsieh e Kelley (2020) Meyer, Lee, Kelley e Collier (2020)
Incubadora <ul style="list-style-type: none"> • Negócios de risco; • Acesso ao financiamento; • Acesso a mercados e internacionalização. • Engajamento de Ex-alunos 	Miller e Acs (2017) De Jager, <i>et al.</i> (2017) Cao e Zhou (2018) Martinez e Tomas (2018) Shil, <i>et al.</i> (2020) Hsieh e Kelley (2020) Meyer, Lee, Kelley e Collier (2020)
Centro de Empreendedorismo <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo de impacto social • Engajamento de alunos 	Miller e Acs (2017) Cao e Zhou (2018) Suryanto (2019) Meyer, Lee, Kelley e Collier (2020)
Rede de Investidores <ul style="list-style-type: none"> • Engajamento de Ex-alunos 	Miller e Acs (2017) Meyer, Lee, Kelley e Collier (2020)
Seminários de empreendedorismo e pesquisa	Matt e Schaeffer (2018) Secundo; <i>et al.</i> (2019) Suryanto (2019)

Fonte: Elaboração própria.

A nível estratégico os estudos evidenciam, principalmente, o ensino (o que não surpreende, visto que a maior parte dos estudos enfocam a educação para o empreendedorismo) por meio do componente curricular e do corpo docente, como pode ser visto no Quadro 6. Contudo os estudos mais voltados as UBEE destacam a colaboração com instituições de financiamento e apoio a novos negócios, principalmente os de alto crescimento e que possuam impacto massificado. Ainda os autores revelam que interessa estimular o empreendedorismo recompensando e apoiar os projetos com maior potencial.

Vale ressaltar nesses estudos que os autores destacaram a pesquisa em produtos e serviços inovadores, não focando pesquisa básica, mas sim nas pesquisas que geram novos produtos, processos, protótipos, serviços. Sempre alinhando a pesquisa com a inovação (SURYANTO, 2019).

Com base na análise dos estudos, foi possível elencar elementos estratégicos para o ecossistema empreendedor universitário.

Quadro 6: Estratégias para o ecossistema empreendedor universitário

Elementos Estratégicos	Autores
Política Curricular <ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de disciplinas 	De Jager, <i>et al.</i> (2017)
Capacitação e melhoria do corpo docente	De Jager, <i>et al.</i> (2017) Suryanto (2019)

Colaboração com outras instituições <ul style="list-style-type: none"> • Governamentais • Bancárias/Financeiras 	Miller e Acs (2017) De Jager, <i>et al.</i> (2017) Shil, <i>et al.</i> (2020)
Premiando o melhor do empreendedorismo <ul style="list-style-type: none"> • Recompensas financeiras • Financiamento de projetos • Foco em projetos que atinjam massa crítica 	Miller e Acs (2017) Rice, Fetters e Greene (2014) Suryanto (2019)
Aceleração de pesquisas	Matt e Schaeffer (2018) Secundo; <i>et al.</i> (2019) Suryanto (2019)
Compromisso universitário por longos períodos	Miller e Acs (2017) Rice, Fetters e Greene (2014)

Fonte: Elaboração própria.

Rice, Fetters e Greene (2014) destacam que um plano estratégico para o empreendedorismo deve ser seguido com compromisso por longos períodos, segundo os autores, ao menos de 20 anos, pois as vantagens e resultados do empreendedorismo, muitas vezes, não são de curto prazo. Este argumento fica evidenciado por Miller e Acs (2017) na descrição evolutiva histórica da Universidade de Chicago ao longo dos anos, que passou, em pouco menos de 20 anos, a se tornar uma fonte de empresas de alto crescimento criadas por seus estudantes.

2.2.2 Universidades Empreendedoras Privadas

Outro ponto fundamental na temática do empreendedorismo, é o entendimento do papel e observação das IES privadas. Para essa reflexão, a respeito do contexto privado das universidades empreendedoras, foi realizada uma revisão integrativa, seguindo o modelo de Botelho, Cunha e Macedo (2011), dos principais estudos da coleção principal da base *Web of Science*, que contemplam as universidades empreendedoras privadas e suas características, bem como suas principais dificuldades. Os resultados apontaram 13 estudos na WOS. Com os termos de busca foram priorizados os temas de “universidade empreendedora” no título dos artigos e, de maneira mais ampla, a universidade “privada” como tópico³.

Os dados e principais pontos dos estudos foram estruturados e classificados para esta pesquisa quanto aos: os objetivos das pesquisas; metodologias, foco e locais dos estudos; proposição para agendas futuras; características das universidades no contexto privado; fatores limitantes. Após isso, houve o agrupamento dos pontos estruturados da etapa anterior e as

³ Termos inseridos em tópicos são referentes ao título, resumo e palavras-chave dos artigos.

principais constatações, comparações e resumos destes pontos, a fim de caracterizar as universidades empreendedoras no contexto privado.

As análises listadas, no Quadro 7, são referentes aos objetivos utilizados nos artigos.

Quadro 7: dos objetivos das pesquisas

Nº	Artigo	Objetivos de Pesquisa
1	<i>The shift towards entrepreneurial universities and the relevance of third-party funding of business and economics units in Austria: a research note</i>	Investigar a estrutura de financiamento das universidades e como o financiamento de terceiros mudou ao longo do tempo.
2	<i>Determinants of Entrepreneurial University Culture Under Unfavorable Conditions: Findings from a Developing Country</i>	Examinar as culturas empreendedoras das universidades do setor público e privado em uma economia aparentemente hostil, como a do Paquistão.
3	<i>Entrepreneurial university - a method of evaluation and planning applied in Brazil</i>	Apresentar uma metodologia de avaliação e planejamento de um ecossistema de inovação a ser implantado em uma universidade, propiciando que ela se torne, no médio ou longo prazo, uma universidade empreendedora.
4	<i>The ecosystem of entrepreneurial university: the case of higher education in a developing country</i>	Analisar os fatores que contribuem para o avanço dos paradigmas das universidades empreendedoras em um país em desenvolvimento, na Malásia.
5	<i>Commercial transfer - A business model innovation for the entrepreneurial university</i>	Desenvolver um modelo de negócios da universidade como instituição de pesquisa e ensino, com a qual contrastam universidades puramente privadas e públicas como dois arquétipos de modelos de negócios para mostrar como esses arquétipos determinam estruturas de incentivo e governança.
6	<i>Transition of entrepreneurial university: from local to international</i>	Analisar as premissas associadas ao modelo empreendedor de gestão universitária, bem como analisar o crescente consumo de educação transnacional (TNE) globalmente e o crescimento do mercado internacional de educação como o local potencial de uma universidade empreendedora.
7	<i>Entrepreneurial universities in the region: the force awakens?</i>	Considerar as necessidades do ecossistema de micro e pequenas empresas (MSB) pelas lentes da universidade empreendedora como instituição âncora regional.

8	<i>Developing Entrepreneurial Universities in Taiwan: The Effects of Research Funding Sources</i>	Investigar a evolução do padrão de vínculos Universidade-Indústria-Governo (UIG) em Taiwan, um país atrasado em termos de desenvolvimento tecnológico tardio e na busca de uma estratégia significativa de recuperação.
---	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos objetivos, de forma geral, percebe-se que em sua maior parte tratam do tema “universidade empreendedora” visando as formas de financiamento e independência financeira dessas universidades (WIENER; MARESCH; BREITENECKER, 2020; DE MOURA FILHO; ROCHA; TELES; *et al.*, 2019; HU, 2009), visando também a interação dessas universidades para com o meio, indústria e governo que são sempre citados, e também são expostos os contextos (que fogem do ideal de países desenvolvidos) dos locais onde são aplicadas as pesquisas, permitindo a identificação e diferenciação de universidades privadas e públicas nesses contextos.

Os estudos também trazem a importância da cultura empreendedora como gestão estratégica para as universidades (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019; AHMAD; *et al.*, 2018) e também é tratado a respeito da universidade tendo a educação como um produto a nível internacional (GIRDZIJAUSKAITE; RADZEVICIENE; JAKUBAVICIUS, 2016).

No Quadro 8, tem-se a descrição da classificação dos estudos.

Quadro 8: Classificação dos estudos

Nº	Autores	Foco de Estudo	Local
1	Wiener, Maresch e Breiteneker (2020)	Estrutura de financiamento das universidades	Áustria
2	Shah, Shahjehan e Afsar (2019)	Culturas empreendedora	Paquistão
3	De Moura Filho, <i>et al.</i> (2019)	Implantação de Ecossistema de inovação	Brasil
4	Ahmad, <i>et al.</i> (2018)	Fatores que contribuem para o avanço dos paradigmas das universidades empreendedoras.	Malásia
5	Gaus e Raith (2016)	Transferência comercial de tecnologia.	-

6	Girdzijauskaite, Radzeviciene e Jakubavicius (2016)	Mercado internacional de educação como o local potencial de uma universidade empreendedora	-
7	Culkin (2016)	Universidade empreendedora como instituição âncora regional.	Reino Unido
8	Hu (2009)	Vínculos e relações da Hélice Tríplice.	Taiwan

Fonte: Elaboração própria

Em sua maioria, os estudos considerados nesta pesquisa são estudos de casos múltiplos ou únicos, com apenas dois ensaios teóricos. Embora haja estudos em contextos de países desenvolvidos, a maioria dos estudos ocorrem em países subdesenvolvidos, o que permite estabelecer relações e comparações entre os contextos e considerações dos estudos. Apenas dois estudos foram feitos em países desenvolvidos (WIENER; MARESCH; BREITENECKER, 2020; CULKIN, 2016).

Em relação ao foco dos estudos, estão voltados, principalmente, ao empreendedorismo universitário marcado por: integração e relações da universidade empreendedora, cultura empreendedora, diferentes formas de financiamento de pesquisas e alianças entre universidade e empresa.

Como a revisão integrativa se comprometeu a mostrar as características das universidades empreendedoras no contexto privado, o Quadro 9 a seguir trará as seis características identificadas, seguido de breve explicação sobre elas.

Quadro 9: Características das universidades empreendedoras no contexto privado.

Nº	Características	Autores
1	Diferentes fontes de financiamento <ul style="list-style-type: none"> Fontes adicionais de financiamento Financiamento de infraestrutura de pesquisa dispendiosa 	Wiener, Maresch e Breitenecker (2020) De Moura Filho, <i>et al.</i> (2019) Ahmad, <i>et al.</i> (2018) Gaus e Raith (2016) Hu (2009)
2	Estímulo e boa reputação dentro da comunidade de pesquisa. <ul style="list-style-type: none"> Proatividade para pesquisa científica 	Wiener; Maresch; Breitenecker, 2020. Gaus; Raith, 2016. Hu, 2009.
3	Cultura empreendedora como gestão estratégica	Shah; Shahjehan; Afsar, 2019; De Moura Filho; Rocha; Teles; <i>et al.</i> , 2019.

4	Integração de departamentos e setores	Shah, Shahjehan e Afsar (2019) De Moura Filho, <i>et al.</i> (2019) Ahmad, <i>et al.</i> (2018)
5	Internacionalização e transferência de tecnologia	Girdzijauskaitė, Radzeviciene e Jakubavicius (2016) Hu (2009)
6	Network e colaboração com a indústria • Desenvolvimento tecnológico entre universidade e indústrias • Apoio e incentivo a colaboração com a indústria.	Culkin (2016) Hu (2009)

Fonte: Elaboração própria.

De forma sintética, houve grande enfoque dos autores quanto a importância dos diferentes tipos de financiamento em uma universidade, principalmente voltado a pesquisas e projetos interligados a relação de universidade-empresa. Todos esses autores ressaltaram a importância do financiamento para a pesquisa e a construção de laboratórios e estruturas de pesquisa nas universidades, afim de estabelecer o foco das universidades na pesquisa aplicada, voltada ao acordo com empresas, afim de vincular projetos e pesquisas (WIENER; MARESCH; BREITENECKER, 2020; DE MOURA FILHO; *et al.*, 2019; AHMAD; *et al.*, 2018.)

Também é importante definir o empreendedorismo como parte da gestão estratégica da universidade, constando em seus valores, missão e visão, permitindo a ampliação da cultura empreendedora em todos os setores e departamentos da universidade em uma abordagem *top-down* (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019). A pesquisa de Shah, Shahjehan e Afsar (2019) se destaca pelo pioneirismo em afirmar o fato de que quando uma universidade é caracterizada pelas condições de alta cultura empreendedora, orientação estratégica empresarial, estrutura organizacional de suporte, suas faculdades tendem a ter menos ou nenhuma ligação de nível individual (referente a projetos do corpo docente) com a indústria.

Hu (2009) enfoca a importância da relação entre a universidade, a indústria e o governo - UIG. Ao relatar a respeito do papel do financiamento privado nas ligações da UIG, o autor ressaltou que o financiamento privado se concentra em pesquisas envolvendo transferência de tecnologia e não nas medidas dos relacionamentos (patentes concedidas, licenciamento de tecnologia e startups como incubadoras). Vale considerar que o ambiente pesquisado era predominantemente ocupado por pequenas e médias empresas, o que justificaria esse resultado.

Considerando as leituras e análises, também foi possível identificar alguns empecilhos e fatores que dificultam o empreendedorismo nas universidades privadas estudadas. Esses fatores estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10: Fatores limitantes no contexto privado.

Nº	Fatores limitantes	Autores
1	As universidades priorizam lucro.	Shah, Shahjehan e Afsar (2019)
2	Falta de financiamento	Ahmad; <i>et al.</i> (2018)
3	Mentalidade de universidade operacional	Ahmad, <i>et al.</i> (2018)
4	Esforços isolados e iniciativas individuais de setores ou parte do corpo docente	De Moura Filho, <i>et al.</i> (2019) Ahmad, <i>et al.</i> (2018) Gaus e Raith (2016)

Fonte: Elaboração própria.

Os fatores limitantes que mais dificultam o empreendedorismo nas universidades privadas são evidenciados pelo foco e características das universidades citados anteriormente. As dificuldades financeiras das universidades privadas e a falta de programas específicos de incentivos se mostram como grandes empecilhos para o financiamento de pesquisas e projetos (AHMAD; *et al.*, 2018.)

Por fim, ao destacar as principais características dentro das universidades empreendedoras do contexto privado, os estudos abordaram principalmente a questão do financiamento de terceiros à pesquisa como principal fator relevante e crucial para uma universidade empreendedora privada obter sucesso e estabelecer seu vínculo com a empresas. Os estudos destacaram também a importância que deve ser dada a pesquisa e a cultura empreendedora dentro da universidade.

3 METODOLOGIA

Como o objetivo geral desta pesquisa é analisar de forma descritiva as ações do empreendedorismo na IES FX, este capítulo apresenta a classificação da metodologia de pesquisa quanto: aos objetivos, a abordagem do problema, ao procedimento técnico e aos instrumentos utilizados para o procedimento.

3.1 Enquadramento metodológico

Esta pesquisa tem seu objetivo descritivo, pois busca descrever o objeto de estudo (FX), envolvendo o uso de técnicas bem definidas para a coleta de dados: entrevista semiestruturada e questionário estruturado. A pesquisa descritiva então, permite que o pesquisador levante várias informações a respeito do objeto pesquisado. Os estudos descritivos descrevem fenômenos e fatos de determinada realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A abordagem da pesquisa será quantitativa (ao considerar os discentes) e qualitativa (ao considerar os gestores), sendo que ela, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) “preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Quanto ao procedimento técnico trata-se de um estudo de caso realizado na instituição de ensino superior FX, estudando de forma profunda a instituição, a fim de compreendê-la ampla e detalhadamente como objeto desta pesquisa.

O estudo de caso pode ser definido por Yin (2001, p.32) como uma: “Investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Este procedimento técnico exige grande habilidade de pesquisadores no que tange a manter a objetividade mesmo com as percepções subjetivas do pesquisador em contato direto com o objeto de pesquisa; seus resultados são restritos e pouco generalizáveis, pois normalmente a solução da problemática se limita aquele caso e suas especificidades (FLEURY *et al.*, 2018).

Para sua implementação, o estudo de caso passa por uma série de etapas a serem consideradas: definição do projeto de pesquisa; seleção de caso; desenvolvimento dos instrumentos e protocolos de pesquisa; condução da pesquisa de campo; estabelecer confiabilidade e validade; analisar o estudo de caso; desenvolver e testar hipóteses; comparação com a literatura e; a composição do relatório final do estudo de caso (FLEURY *et al.*, 2018).

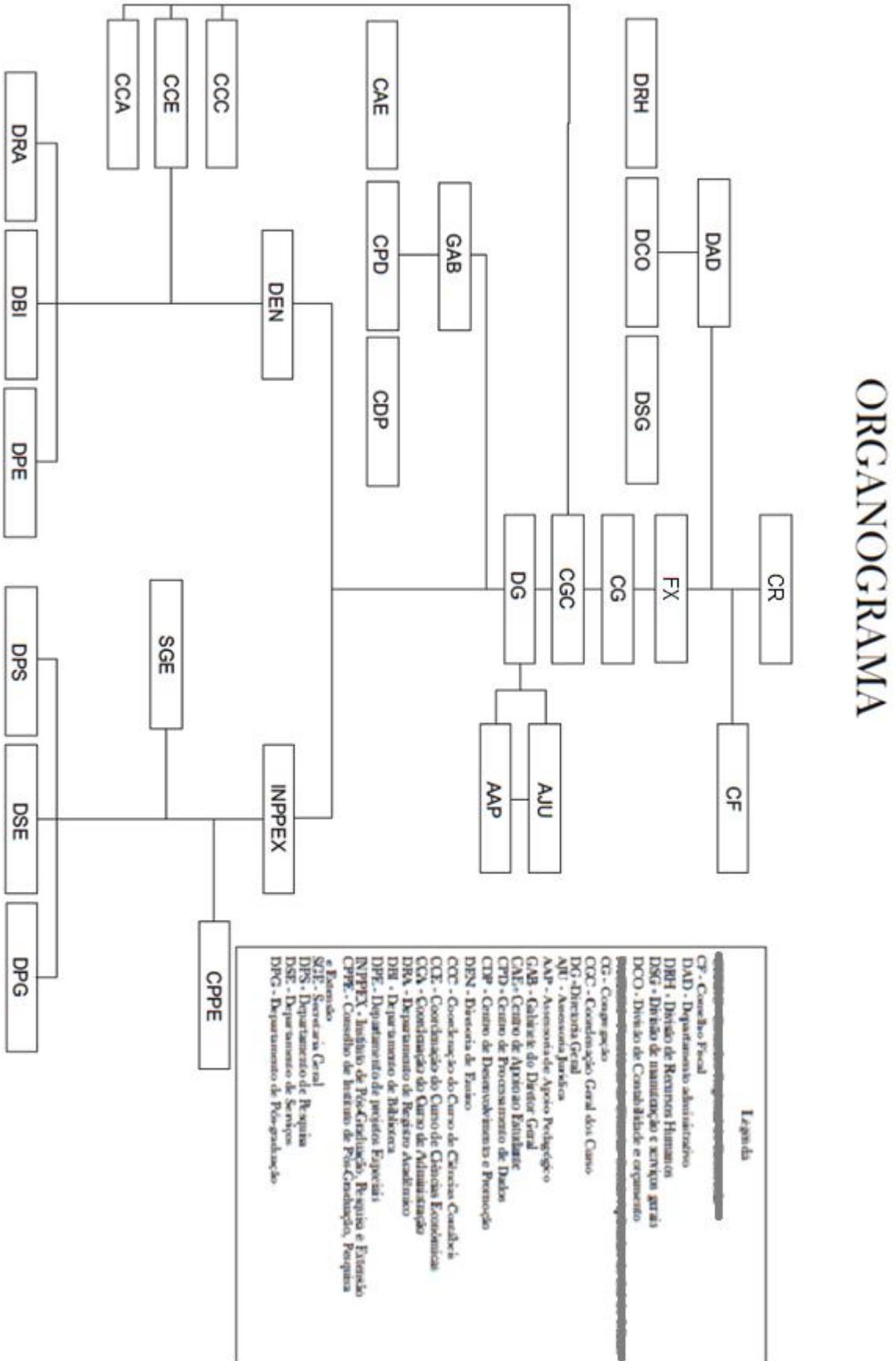
3.2 Objeto de estudo e sujeito da pesquisa

O objeto deste estudo é a Faculdade X – FX, que é atualmente mantida pelo Centro Regional – CR. A instituição oferece 3 principais cursos de graduação, nas áreas de: Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Ela apresenta também cursos de pós-graduação (8 cursos) e extensão (9 cursos) por meio do Instituto de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão – INPPEX.

A FX se originou de uma faculdade de ciências econômicas local, que foi criada na década de 1960. Apenas na década de 1970 ocorreu a fundação do CR por um grupo de professores, que assumiram a gerência e manutenção da instituição. Estima-se que a instituição já formou aproximadamente 2.300 economistas, contadores e administradores. No ano de 2019, a FX contou com aproximadamente 350 alunos.

O organograma da FX segue a seguinte estrutura contida na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Figura 2: Oganograma CR



Fonte: FX (2021).

Os participantes da pesquisa podem ser divididos em dois pontos de análise: gestores e discentes, ou seja, serão avaliados os gestores e os alunos da instituição. Considerando Wiener, Maresch e Breiteneker (2020) que tiveram como objeto de aplicação metodológica, apenas o corpo docente e discente da universidade, e perceberam que as informações seriam mais precisas e melhor estruturadas se o método e procedimentos fossem aplicados a nível gerencial, foram considerados os gestores da FX. Foram pesquisados os gestores: Diretor Geral; Diretor de Ensino e; Diretor de Pós Graduação, Pesquisa e Extensão. Essas pessoas podem ser identificadas no organograma (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) respectivamente como: DG, DEN e INPPEX.

Além dos gestores, também foram considerados os atuais alunos da FX, visto que foi inviável o acesso aos alunos já formados em anos anteriores. afim de identificar a percepção e opinião dos alunos a respeito do empreendedorismo na IES. Dessa forma, foi comparada a percepção dos alunos com as proposições do empreendedorismo dos gestores e também com as proposições encontradas na literatura.

3.3 Coleta de Dados, Instrumento de pesquisa e Amostra

No que se refere a coleta de dados, estes foram coletados de forma primária para a realização da pesquisa, por meio de questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas realizados em novembro de 2021. Os instrumentos de pesquisa são dois: questionário estruturado e entrevista semiestruturada.

A entrevista teve como objetivo identificar a percepção e posição da FX em relação ao empreendedorismo no seu ambiente interno e na sua relação com o meio local. O roteiro elaborado de entrevista se constitui em 13 questões, que foram elaboradas baseadas nos ‘estratégias para o ecossistema empreendedor universitário’ (Quadro 6) e nas ‘características das universidades empreendedoras no contexto privado (Quadro 9)’ que também podem ser observadas no Quadro 11:

Quadro 11: Fundamentação do modelo de entrevista

Características das universidades empreendedoras no contexto privado	Elementos estratégicos para o ecossistema empreendedor universitário
Possuir diferentes fontes de financiamento.	Política Curricular e estruturação de disciplinas.

Estímulo e boa reputação dentro da comunidade de pesquisa, bem como a proatividade para pesquisa científica.	Capacitação e melhoria do corpo docente.
Cultura empreendedora como gestão estratégica.	Colaboração com outras instituições como: governamentais, bancárias ou financeiras
Integração de departamentos e setores.	Premiar o melhor do empreendedorismo com: Recompensas financeiras, financiamento de projetos.
Internacionalização e transferência de tecnologia.	Aceleração de pesquisas aplicadas.
Network e colaboração com a indústria: desenvolvimento tecnológico entre universidade e indústrias; apoio e incentivo a colaboração com a indústria.	Compromisso universitário a longo prazo.

Fonte: Elaboração própria.

O modelo de entrevista passou por um pré-teste com um professor da instituição avaliada, para ajustes e adaptações. O modelo de entrevista utilizado para a aplicação desta pesquisa encontra-se no Apêndice B deste trabalho. Os gestores foram contatados por e-mail e houve agendamento de horários para a realização remota das entrevistas. As entrevistas foram aplicadas via *Google Meet* e gravadas com a permissão dos participantes, pelo software *aTube Catcher*, para posterior transcrição e análise. Cada entrevista levou em média, de trinta a quarenta minutos de duração.

Quanto ao modelo dos questionários, estes foram elaborados a partir dos elementos organizacionais do ecossistema empreendedor universitário (Quadro 5) e das características das universidades empreendedoras no contexto privado (Quadro 9), que novamente podem ser observadas no Quadro 12. O modelo de questionário teve como objetivo, descrever a percepção dos alunos a respeito do empreendedorismo na FX.

Quadro 12: Fundamentação do modelo de questionário.

Características das universidades empreendedoras no contexto privado	Elementos organizacionais do ecossistema empreendedor universitário
Possuir diferentes fontes de financiamento.	Currículo de empreendedorismo para graduação: <ul style="list-style-type: none"> • Ensino: Estudo de caso, Simulação, Inovação aberta: Protótipos de desenvolvimento • Curso de criação de negócios

	Corpo docente de empreendedorismo
Estímulo e boa reputação dentro da comunidade de pesquisa, bem como a proatividade para pesquisa científica.	Incubadora: <ul style="list-style-type: none"> • Negócios de risco; • Acesso ao financiamento; • Acesso a mercados e internacionalização. Engajamento de Ex-alunos
Cultura empreendedora como gestão estratégica.	Centro de Empreendedorismo: <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo de impacto social • Engajamento de alunos
Integração de departamentos e setores.	Rede de Investidores: <ul style="list-style-type: none"> • Engajamento de Ex-alunos
Internacionalização e transferência de tecnologia.	Seminários de empreendedorismo e pesquisa
Network e colaboração com a indústria: desenvolvimento tecnológico entre universidade e indústrias; apoio e incentivo a colaboração com a indústria.	

Fonte: Elaboração própria

O *Google Forms*, foi a plataforma escolhida para elaboração do questionário, que possui dez questões fechadas, das quais, sete são mais curtas e três são mais extensas. O modelo de seleção das alternativas dos questionários obedeceu a escala de concordância de 1 a 5, pois segundo o estudo de Barbieri (2018) enquanto a escala de 1 a 3 se mostra muitas vezes insuficiente, a escala de 1 a 7 não representa maior ganho de confiabilidade, podendo até mesmo atrapalhar na capacidade de resposta.

O link do questionário foi submetido aos alunos por meio de grupos de *WhatsApp* oficiais da FX, com apoio dos gestores e professores que também incentivaram os alunos a responderem. Foi aguardado um período aproximado de 20 dias para que os alunos respondessem. O modelo de questionário utilizado se encontra no Apêndice A desta pesquisa e inclui alguns programas específicos da FX como: Feira de Empreendedorismo da FX – FE; Encontro científico – EC; Projeto contábil para cidadão local - CL; Apoio Fiscal – AF.

A FX possui atualmente, em 2021, cerca de 230 alunos matriculados o cálculo amostral foi realizado considerando todos os 230 alunos como universo total. Os questionários foram direcionados aos alunos e foram obtidas 57 respostas em um período de aproximadamente 15

dias. Sendo assim, foram levados à análise, os cinquenta e sete questionários respondidos pelos alunos.

3.4 Análise de dados

Os dados coletados nas entrevistas e questionários passaram por análise de conteúdo e análise descritiva, respectivamente. O Quadro 13 a seguir expõe a coleta e análise dos dados desta pesquisa.

Quadro 13: Fundamentação do modelo de questionário

Coleta de dados	Gestores	Discentes
Instrumento	Entrevistas	Questionários
Análise de Conteúdo (Temática)	X	
Análise Descritiva		X

Fonte: Elaboração própria.

3.4.1 Entrevistas e Análise de Conteúdo

Os dados coletados com os gestores foram organizados por meio de análise de conteúdo categorizada por temática, com o intuito de classificar de forma aberta, as respostas em padrões convergentes. A análise de conteúdo por frequência foi considerada, entretanto a quantidade pequena de entrevistados não tornaria os valores percentuais gerados como relevantes ou confiáveis.

A análise de conteúdo temática conforme Bardin (2016), que consiste em evidenciar indicadores que permitam inferir sobre a mensagem de forma diferente da exposta na mensagem. contemplou as três etapas expostas por Dellagnelo e Silva (2005) de: Pré-análise; Exploração e análise do material e; Interpretação. Para a realização da análise de conteúdo foram identificados os respondentes de forma codificada, a fim de manter organizado e em sigilo a identidade dos respondentes. O Diretor Geral será chamado E1; Diretor de Ensino será chamado E2; Diretor de Pós Graduação, Pesquisa e Extensão será chamado E3. Utilizou-se uma grade fechada de categorias, considerando os mesmos elementos que embasaram a entrevista (Quadro 15). As respostas foram avaliadas de acordo com a temática abordada pelos entrevistados e confrontadas com as categorias propostas na literatura. Foram identificadas as categorias que estavam presentes nas respostas e realizadas transcrições da entrevista que justificaram o enquadramento em cada temática.

3.4.2 Questionários e Análise Descritiva

Em relação aos discentes, os questionários passaram por uma análise estatística descritiva, expondo as informações obtidas e realizando inferências, por cruzamentos de informações e classificações, sobre elas e comparando-as com a literatura.

A análise descritiva permite o estudo dos dados coletados. É útil para organizar, descrever e resumir as características marcantes de um ponto observado, possibilitando a comparação destas características de diferentes formas (REIS, E.; REIS, I., 2002).

A análise descritiva dos questionários contemplou expor o perfil dos alunos, a percepção dos alunos a respeito da infraestrutura da FX e a percepção dos alunos e respeito das ações e elementos para o empreendedorismo da FX.

4 RESULTADOS

Nesta sessão são tratados os resultados por meio de análise de conteúdo e análise descritiva, propostas como métodos desta pesquisa.

4.1 Análise de Conteúdo

A análise foi feita de forma temática, abordando como tema, os principais pontos teóricos levantados pela literatura, os elementos estratégicos e as características das universidades empreendedoras.

4.1.1 O Papel Principal da Universidade Empreendedora

Os gestores da FX foram questionados em relação ao papel da universidade empreendedora. O principal ponto abordado pelos gestores está relacionado ao *comportamento empreendedor* que, segundo eles, deve ser estimulado pelas universidades empreendedoras. E3 cita que: “O papel é de desenvolver competências, conhecimento habilidades e atitudes. Principalmente atitudes, quando dizemos ‘universidade empreendedora’ estamos nos referindo a universidade que desenvolve comportamentos empreendedores” (E3).

penso que a questão do empreendedorismo avança na veia do próprio profissional na execução das suas atividades, no sentido que ele tem condições de transformar a sociedade, de sair com uma visão transformadora da realidade na qual ele está inserido (E2).

Ainda E3 ressalta que a universidade empreendedora deve “promover uma educação que faça com que os alunos desenvolvam várias habilidades e valores para que ele possa ter crescimento na sua vida, para que ele possa ser um empreendedor”. O foco no comportamento empreendedor é bastante destacado. E2, por sua vez, ressalta que o viés do comportamento empreendedor é buscado pela FX, principalmente pelos “projetos sociais realizados” e ainda menciona a “criação de novos negócios” e a realização de “pesquisa no trabalho de conclusão de curso” que também contribuem para a formação do comportamento empreendedor no aluno.

Embora o foco no comportamento empreendedor, não esteja diretamente ligado aos vários pontos do modelo teórico (Quadro 15), ele pode estar indiretamente ligado à *cultura empreendedora como gestão estratégica*, pois os esforços direcionados ao comportamento empreendedor condiciona o meio para o empreendedorismo, afetando diretamente a cultura empreendedora local (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019).

4.1.2 Política Curricular de Empreendedorismo

Questionados sobre a presença e sobre a forma que o empreendedorismo aparece nas disciplinas, os gestores assentiram que a FX possui sim uma grade curricular que enfoca o empreendedorismo. A política curricular para o empreendedorismo está direcionada principalmente às disciplinas feitas “no primeiro e segundo período com os alunos e esse trabalho tem continuidade nos demais períodos também” (E1). O E3 ressalta que “no projeto dos cursos há o objetivo e intenção de desenvolver o comportamento empreendedor” e que o foco maior do empreendedorismo está no curso de Administração, que possui maior carga horária destinada, “porém o empreendedorismo é tratado em todos os cursos” (E3). Eis o que diz outro entrevistado:

Além disso, a FX contribui com o empreendedorismo difundindo para os alunos da rede pública local e da rede particular de ensino. Por exemplo, nós fazemos palestras nos CEP e escolas vizinhas, da rede estadual ou municipal (E1).

Embora os entrevistados afirmarem a presença de um ‘currículo de empreendedorismo para graduação’, e explicarem a política curricular, as respostas não foram detalhadas o bastante ao ponto de demonstrar a estruturação das disciplinas, que também se mostra importante (DE JAGER; et al., 2017).

4.1.3 Envolvimento do corpo docente e Integração de departamentos

Um dos principais pontos levantados pela literatura para o ambiente empreendedor universitário é a capacitação e melhoria do corpo docente, enfatizando sua importância na participação e parceria em projetos de empreendedorismo (DE JAGER; et al., 2017; SURYANTO, 2019). Dessa forma os entrevistados foram questionados a respeito do *envolvimento do corpo docente para com a pesquisa, a extensão e a criação de novos negócios*. Também foram questionados a respeito da integração da instituição em torno do empreendedorismo, visto que vários autores destacam a importância desta integração (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019; DE MOURA FILHO; et al., 2019; AHMAD; et al., 2018).

Quanto ao envolvimento do corpo docente em pesquisas, extensão e criação de novos negócios, os entrevistados concordam que existe o envolvimento, “mas não da forma que gostaria” (E1). Houve destaque para os eventos e estruturas fornecidas pela instituição que contemplam a pesquisa, a extensão e a criação de novos negócios, porém “o que falta realmente é o engajamento dos professores, isso falta e é um problema que deve ser trabalhado” (E3).

[...] temos aí o EC, também temos a nossa pré-incubação e estamos criando nossa própria incubadora. Temos também a nossa FE, que permite a participação de todos os professores, pois a feira é de toda a instituição. A ideia é que todos os professores tenham participação efetiva em todas as atividades da feira. Mas o que tenho que dizer aqui é que falta engajamento dos professores, os instrumentos nós temos e incentivamos (E3).

Embora haja o problema de engajamento dos professores, o E2 ressalta que o engajamento é maior com os professores que possuem dedicação parcial ou exclusiva. Com os demais professores o engajamento é menor. Isso implica em questões de custo financeiro para a manutenção de professores com dedicação exclusiva para a IES. Essa falta de engajamento destaca alguns esforços isolados (DE MOURA FILHO; *et al.*, 2019) por docentes em torno do empreendedorismo, se apresentam como grandes problemas que limitam o empreendedorismo nas IES.

Os problemas de engajamento refletem em parte a outra questão, relacionada a integração. Foi questionado sobre projetos ou eventos de empreendedorismo que envolvam ativamente toda a instituição, considerando os gestores, os docentes e os discentes.

Todos os respondentes destacaram a Feira de Empreendedorismo da FX – FE como principal projeto que envolve toda a instituição. A FE “envolve desde a questão da comunidade, como os projetos sociais, como a criação de negócios e também projetos de outras escolas” (E2). “Portanto a FX está engajada sim em um projeto de empreendedorismo que envolve não só a IES como toda Itajubá e localidade, porque ela atrai os alunos das cidades vizinhas para participar e apresentar projetos de empreendedorismo” (E1).

Também foram mencionados outros programas da FX, como o EC⁴, que é científico, o CL, que é social, entre outros.

Temos o EC. Temos o CL e agora temos o AF que é o núcleo de apoio fiscal, que é um posto da receita federal aqui na FX, onde facilitamos e atendemos a comunidade, os alunos fazem um curso na receita federal para atender a comunidade (E3).

Mesmo com as limitações de engajamento dos docentes a FX aparenta uma estrutura que permite este engajamento, que parece mais tangível no evento da FE, pelo foco e descrição dos respondentes.

⁴ EC – Encontro Científico, tratado por esse nome por motivo de sigilo.

4.1.4 Premiando o melhor do empreendedorismo

Ao serem questionados sobre premiar o melhor do empreendedorismo gerado na IES, todos os entrevistados citaram apenas a FE, trazendo à tona que os melhores trabalhos de cada categoria são premiados com um troféu.

A FE premia os melhores projetos de cada setor, de cada área. As recompensas acontecem pela FE onde a comissão julgadora, composta por professores que premiam as primeiras classificações de projetos. As premiações ocorrem em forma de troféus e certificados, nós não temos por enquanto nenhuma premiação em dinheiro ou recurso financeiro. (E3)

Apesar disso, para os trabalhos premiados “[...] damos oportunidades de continuar e colocar na pré-incubadora, se eles quiserem continuar com esse projeto. A gente fica à disposição” (E1). Ainda assim há grande distanciamento da literatura no que tange as proposições indicadas de estabelecimento de recompensas financeiras e financiamento dos melhores projetos (SURYANTO, 2019; RICE; FETTERS; MILLER; ACS, 2017; GREENE, 2014).

4.1.5 Estímulo, boa reputação dentro da comunidade de pesquisa

Quando perguntados sobre a situação das pesquisas e o estímulo dado pela FX, os entrevistados apresentaram abordagens diferentes, entretanto, não foram respostas excludentes, mas complementares.

A FX passa por um período difícil em relação à pesquisa devido à crise econômica e pandêmica “Nós queremos voltar com a iniciação científica, que atualmente não está em atividade. Por conta da pandemia nós tivemos muita dificuldade com os cortes de bolsas da FAPEMIG [...] por enquanto o que tem sustentado algum valor científico é o EC” (E3). O EC passa pela 13ª edição no ano de 2021 e “tem em média 20-30 publicações, não só daqui, mas de outros lugares [...] é um evento mais regionalizado, ainda que tenhamos alguns trabalhos de outras regiões o foco é aqui no Sul de Minas” (E2). Ou seja, a instituição não apresenta um cenário de pesquisas estruturado, nem tão pouco com pesquisas reconhecidamente relevantes e de alto impacto.

4.1.6 Diferentes fontes de financiamento de pesquisa e pesquisas aplicadas

Quanto ao financiamento de pesquisas e projetos de pesquisas, os respondentes disseram que, atualmente, não há nenhum tipo de financiamento de programas ou projetos de pesquisas, porém “pretendemos conseguir o financiamento com a FAPEMIG assim que possível em editais” (E3). A Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais – FAPEMIG financiava bolsas do programa de iniciação científica da FX, “porém com a pandemia nós não tivemos mais, então as fontes atuais são da própria instituição mesmo” (E2).

Nesse sentido a FX se distancia da literatura, que evidencia, não só a importância das diferentes fontes de financiamento (GAUS; RATH, 2016), afim de adicionar novas fontes de financiamento, como um dispendioso financiamento de infraestrutura de pesquisa (WIENER; MARESCH; BREITENECKER, 2020).

Questionados sobre o foco na realização de pesquisas aplicadas, os gestores assentiram que o foco de realização das pesquisas está nas pesquisas aplicadas, “pois a contribuição delas parece ser maior, principalmente para o objeto de estudo” (E3). Essas pesquisas envolvem, principalmente, a temática das “áreas gerenciais” (E1). Elas são expostas “por meio do trabalho de conclusão de curso e do EC” (E2).

Embora o financiamento das pesquisas se apresente de forma deficiente, o foco em pesquisas aplicadas está alinhado com a literatura (SECUNDO; *et al.*, 2019; SURYANTO, 2019; MATT; SCHAEFFER, 2018), sendo necessário a aceleração das pesquisas aplicadas.

4.1.7 Cultura empreendedora como gestão estratégica

Os entrevistados também foram questionados a respeito da cultura empreendedora na FX e dos possíveis problemas relacionados a esse tema. Nessa questão houve divergência nas respostas dos E2 e E3 com a resposta do E1. Para os dois primeiros, na cultura empreendedora “com certeza tem margem para avançarmos nesse aspecto” (E3). Essa dificuldade “é natural e existe [...] porque o nosso modelo cultural não é empreendedor, [...] quando sai e entra outro professor, por mais que tenhamos esse direcionamento, leva tempo para ele assimilar e se alinhar a tudo isso” (E2). A pauta do empreendedorismo cultural no corpo docente, também é uma preocupação destacada, considerando que “o empreendedorismo tem que ser desenvolvido de forma sistêmica, [...] o contratado tem que estar alinhado com esses valores” (E3).

Enquanto a cultura empreendedora é um ponto de deficiência para dois dos entrevistados: “Se eu te disse que todos os professores têm visão empreendedora eu não estaria sendo honesto” (E3). Para outro, a saber o E1, esse é um ponto forte da FX: “A gente tem a cultura empreendedora, que está enraizada na FX, todo mundo já entende [...] portanto o empreendedorismo está sim enraizado, há uma política de empreendedorismo em todos os níveis. Os professores já entenderam esta questão.” (E1).

Embora E1 ressalte que a FX está com um nível satisfatório de cultura empreendedora como gestão estratégica, os pontos expostos foram feitos de forma mais superficial. Entretanto, os E2 e E3 apresentam as dificuldades e alguns pontos que a FX precisa melhorar. Considerando esses dois posicionamentos, percebe-se certa dificuldade e preocupação com a cultura empreendedora como gestão estratégica. Essa preocupação se mostra na literatura, sobretudo na argumentação de que o empreendedorismo nas universidades é mais eficiente quando implantado na estrutura *top-down*, ou seja, da cúpula estratégica das IES para o nível discente (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019; DE MOURA FILHO; ROCHA; TELES; et al., 2019).

4.1.8 *Network* e colaboração com a Indústria

Perguntados sobre a *network* e a colaboração com a indústria local os respondentes enfocaram o departamento de estágio e a conveniência entre a FX e as empresas locais, não focando as indústrias. Um dos pontos destacados pelos entrevistados é de que a disponibilidade de estágio é alta, e que o departamento comunica com os alunos de forma que tem sobrado vagas de estágio.

O principal vínculos que temos relacionados a indústria local é voltado ao estágio, que tem sido muito forte. Estamos com vagas de estágio sobrando, temos muita demanda aos alunos. Esses estagiários, muitos deles acabam realizando o TCC usando a empresa como objeto de estudo. A principal forma de relacionamento e contribuição com as empresas é por meio da pesquisa e do estágio (E2).

A FX busca fortalecer as relações do mercado de trabalho com os alunos por meio da criação do “curso gratuito *#partiucarreira* que foi desenvolvido para melhorar o desempenho dos alunos dentro das empresas. Também há esforço para conscientizar as empresas quanto a função e as leis que regem as relações das empresas com os estagiários” (E3).

Embora atualmente não haja uma relação direta ou vínculo com as indústrias locais, a FX já teve essa conexão. Mesmo sem esse vínculo “já tivemos e prestamos vários serviços de consultoria para as empresas, porém hoje não temos [...]. Também fornecemos cursos para as empresas com pacotes fechados cursos específicos das áreas que eles nos contatam” (E1). O E1

também citou as indústrias que foram contatadas, sendo elas da área de metal leve, e de IES de saúde em Itajubá. Os nomes não serão expostos por questões éticas.

Nesse sentido, seria interessante reestabelecer a network com as indústrias focando no desenvolvimento de soluções e tecnologia e estabelecendo colaboração mútua na relação IES-indústria, como defendem os autores (CULKIN, 2016; HU, 2009).

4.1.9 Internacionalização e transferência de tecnologia

Os entrevistados disseram não possuir nenhum projeto relacionado ao contato ou internacionalização de conhecimento ou tecnologias vinculados ao empreendedorismo. Apenas um dos entrevistados detalhou a resposta.

Não. Ela não tem um projeto de internacionalização. Existem casos não-sistêmicos onde alguns alunos ou ex-alunos vão para o exterior e nós também aproveitamos disso. Mesmo com a AIESEC⁵ também não temos alunos no exterior por ela (E3).

A internacionalização e a transferência de tecnologia são muito importantes para o potencial inovador da instituição, por meio das trocas de experiências e tecnologia, influenciando diretamente na capacidade criativa e inovativa das IES (GIRDZIJAUSKAITE; RADZEVICIENE; JAKUBAVICIUS, 2016; HU, 2009).

4.1.10 Fatores Limitantes do Empreendedorismo

Entre os principais fatores que limitam o empreendedorismo na FX os respondentes convergiram em dois deles: o financiamento e a disponibilidade dos alunos. Um dos principais problemas “é a questão de investimento, [...] se tivéssemos a capacidade de investimento muitas coisas seriam facilitadas” E3. O que agrava esse fator é que, “por sermos faculdade isolada temos muita dificuldade de conseguir recursos, até mesmo do governo” (E2).

Além da questão financeira outro “fator é a característica do nosso aluno. Ele trabalha a tarde e estuda a noite, então ele não tem muito tempo para dedicar ao empreendedorismo” (E1). Essa característica também é percebida “no programa VOEI. Os alunos têm dificuldade para participar dos programas e eventos pois os alunos trabalham de dia e estudam a noite” (E3).

Também foi comentado como fator, por um entrevistado, a colaboração dos docentes, sendo que “na ordem decrescente de importância posso dizer que: a falta de tempo dos alunos, a falta de engajamento dos professores e por último a questão financeira” (E3).

⁵ AIESEC - *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*

As dificuldades relacionadas ao acesso ao financiamento e a questões de colaboração dos docentes, que está atrelada a cultura empreendedora convergem com a literatura (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019; AHMAD; *et al.*, 2018). A dificuldade relacionada a disponibilidade dos alunos é um fator não exposto pela literatura, e, aparentemente se deve a questões de trabalho e financeiras dos alunos.

4.1.11 Compromisso universitário por longos períodos

Os entrevistados responderam em quanto tempo eles considerariam a FX com grandes avanços e uma referência como IES empreendedora. Os entrevistados têm percepções um pouco distintas. “Acredito que dentro de 3 anos já teremos uma evolução significativa” (E3). Outro reforçou a importância do Colégio Y⁶, que também é sustentado pelo CR⁷, para formar indivíduos mais empreendedores a longo prazo, “que leva o empreendedorismo da base para o ensino superior. É um modelo bastante interessante que nos dá resultados bastantes substanciais. Acredito que em uns 5 anos pelo menos” (E2). Por último, o E1 tem um posicionamento divergente.

Eu já acho que a FX é referência em empreendedorismo em Itajubá. O que falta para a FX na realidade é aquilo que falei, se tivéssemos recursos e nossos alunos tivessem tempo, nós estaríamos desenvolvendo mais projetos [...] Agregar valor à vida das pessoas é parte do empreendedorismo, modificar a vida das pessoas é parte do empreendedorismo, fazer trabalhos sociais é parte do empreendedorismo. Então acho que a FX é referência, atingindo uma parte da população específica (E1).

Rice, Fetters e Greene (2014) destacam a importância do compromisso universitário a longo prazo para alcançar níveis e, principalmente, resultados de sucesso com o empreendedorismo. Miller e Acs (2017) destacam no seu caso, um período de ao menos 20 anos, para estabelecimento e alcance de grandes casos de sucesso como IES empreendedora.

4.2 Análise Descritiva

A análise descritiva foi feita de forma simples, abordando o perfil dos discentes e os principais pontos teóricos levantados pela literatura: os elementos organizacionais dos ecossistemas empreendedores universitários e as características das universidades empreendedoras privadas.

⁶ Se trata de um colégio de nível fundamental e médio mantido pela mesma instituição.

⁷ Centro regional mantenedor da FX e do Colégio Y

4.2.1 Quanto ao perfil dos discentes

O perfil dos discentes pode ser observado no Quadro 14 abaixo.

Quadro 14: Fundamentação do modelo de questionário.

Curso			Período Cursado				Idade				Atividade remunerada				
Administração	Contabilidade	Economia	2º	4º	6º	8º	Até 20 anos	De 21 a 30 anos	De 31 a 40 anos	Acima de 40 anos	Não	Estágio	CLT	Autônomo	Servidor público
84%	11%	5%	30%	11%	11%	48%	24%	65%	11%	0%	7%	49%	37%	6%	1%

Fonte: Elaboração própria.

Apenas 5,5% dos alunos pertencem ao curso de Economia, sendo a maior parte deles do curso de Administração. Essa maioria ‘administradora’ deve ser considerada nesta pesquisa, visto que “a carga horária em torno do empreendedorismo é maior no curso de Administração” (E1). Dessa forma, infere-se que a maior parte dos respondentes possui, durante o curso, maior contato com o empreendedorismo na FX.

Dos respondentes, quase 60%, já percorreram mais da metade do curso de graduação, sendo que, 48% já estão encerrando o último período do curso. Percebe-se então que, boa parte dos alunos respondentes, já experimentaram e realizaram as propostas de empreendedorismo fornecidas pela FX durante o curso, portanto têm propriedade para construir avaliações contundentes.

Quanto a idade dos respondentes, se trata majoritariamente de jovens sendo 89% dos respondentes com até 30 anos de idade. Curiosamente nenhum aluno acima de 40 anos respondeu a pesquisa. A idade dos respondentes pode indicar a relação dos alunos com a atividade remunerada.

Quase metade dos alunos, 49%, fez ou ainda faz estágio durante o curso. Cerca de 37% dos alunos trabalham em regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. O fato de apenas 7% dos alunos não realiza alguma atividade remunerada, reforça o argumento de que “a falta de tempo disponível dos estudantes limita” (E3) o envolvimento com empreendedorismo na FX.

Outra questão realizada foi: Quais atividades extracurriculares você realizou durante o curso? Nessa questão, mais de uma alternativa era selecionável. Os resultados podem ser observados no Quadro 15 abaixo:

Quadro 15: Atividades extracurriculares realizadas durante o curso

Atividades extracurriculares									
Iniciação Científica	Estágio Supervisionado	Projetos de Extensão	Diretório Acadêmico	AIIESEC	Não realizei/realizei	Curso de Inglês	Membresia da Liga Empreendedora	Cursos/eventos ministrados pela FX	Palestras na FX e cursos no Youtube
7%	61%	5%	0%	3%	28%	2%	2%	2%	2%

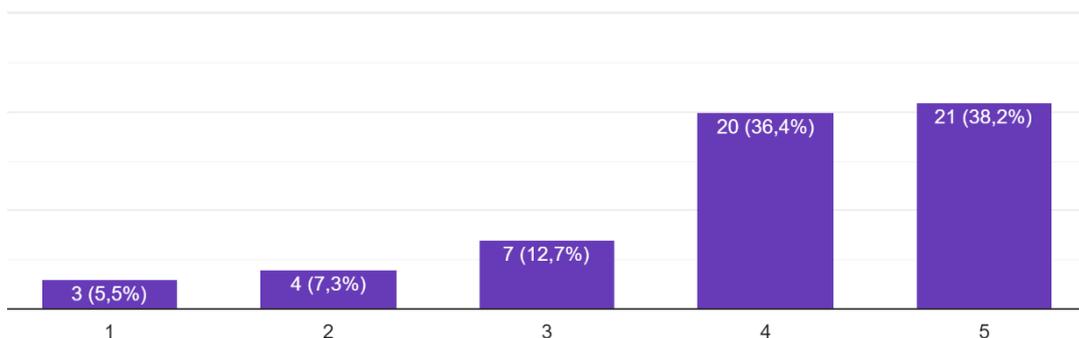
Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se, principalmente, dois fatos aqui: a maior parte dos alunos realizou e boa parte dos alunos não realizou ou realiza, as atividades extracurriculares durante o curso. Os 61% que realizaram o estágio durante o curso refletem a fala do entrevistado: “Estamos com vagas de estágio sobrando, temos muita demanda aos alunos” (E2). Outro ponto importante está relacionado ao fato de 28% dos respondentes ainda não realizarem atividades extracurriculares, considerando que a maior parte dos respondentes já percorreram metade do curso.

Apenas 7% dos alunos se envolveram com Iniciação Científica o que é justificado pela ausência de bolsas e financiamento de pesquisa para a instituição. “Nós tínhamos aqui, só de iniciação científica, que foi cortado pela FAPEMIG. Somente isso. Não temos outras fontes. A FAPEMIG cortou os recursos e ainda estamos sem” (E1). Outro fator a ser discutido mais adiante, é o percentual de alunos envolvidos em Projetos de Extensão, apenas 5%. Possivelmente os alunos não associaram bem os projetos de extensão da FX para essa resposta, visto que, no Quadro 17 mais adiante os alunos avaliaram positivamente tais projetos.

Ainda sobre as atividades extracurriculares, os alunos foram instigados com a seguinte afirmativa: A FX oferece uma grade curricular flexível para que você possa se engajar em atividades extracurriculares. Os alunos responderam em escala de concordância, onde 1 representa discordância total, e 5, concordância total com a afirmativa, conforme a Gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2: Possibilidade de realização de atividades extracurriculares



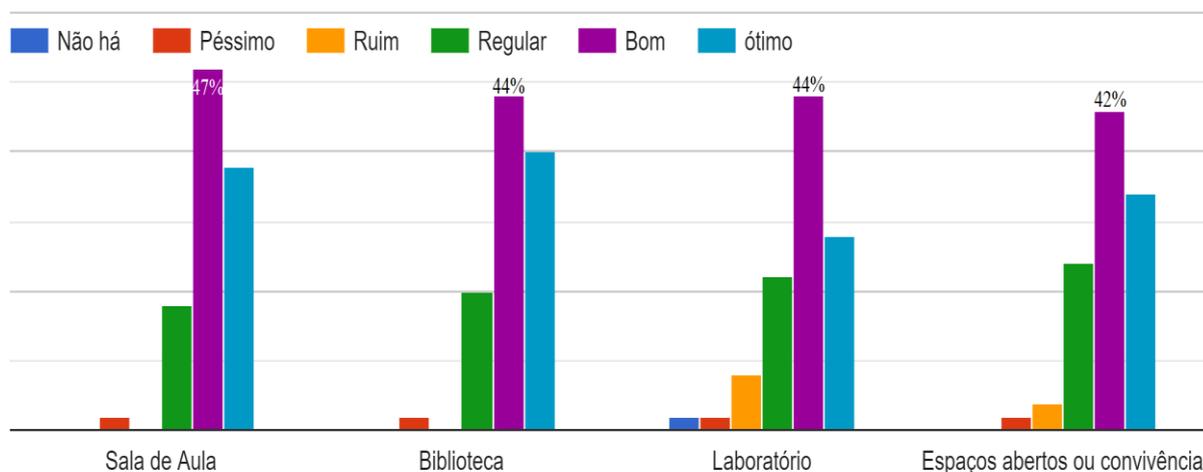
Fonte: Elaboração própria

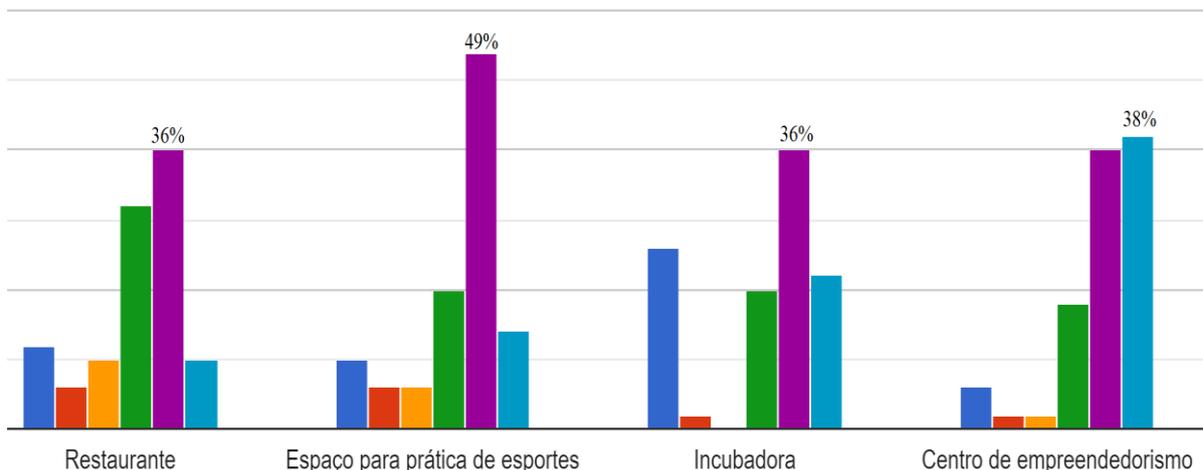
A maior parte dos alunos, cerca de 70%, concorda que a FX oferece uma grade curricular flexível para o engajamento em atividades extracurriculares. Este é um pré-requisito essencial para o envolvimento com o empreendedorismo. Apenas 13% dos alunos discordam dessa disponibilidade.

4.2.2 Quanto a infraestrutura da FX.

Como um dos principais fatores limitantes do empreendedorismo acaba sendo a dificuldade de financiamento e a infraestrutura das organizações depende principalmente de recursos financeiros, foi pedido aos respondentes para opinarem sobre a qualidade da infraestrutura fornecida pela FX. Os resultados podem ser observados na Gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3: Qualidade da Infraestrutura





Fonte: Elaboração própria.

Nota-se uma visão bastante positiva, dos alunos, em relação a infraestrutura da FX. Mais de 70% dos alunos avalia as Salas de aula, a Biblioteca, o laboratório e os espaços abertos ou de convivência, como bons ou ótimos. Dos fatores que estão mais intimamente relacionados a literatura, a saber, o centro de empreendedorismo, a incubadora e o laboratório, foram feitas algumas inferências:

- Metade dos alunos, 50%, que estão no 8º período consideram que não há incubadora, ou que é ruim. Isso reforça a fala de que “A Incubadora da FX só falta ser inaugurada, está em fase final do projeto. Ela é independente, porém possui apoio da inovai” (E3). Desta forma, a avaliação positiva quanto a incubadora, pode se referir ao atual programa de pré-incubação da FX, ou a própria INCIT - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá - da qual a FX também faz parte.
- Cerca de 33% dos alunos que estão no 8º período consideram o laboratório como: Regular, Péssimo ou ruim. Sendo que estes alunos já participaram de todas as propostas ligadas a instituição.
- Ainda, 67% dos alunos do 8º período considera o centro de empreendedorismo como bom ou ótimo.

4.2.3 Quanto ao posicionamento da FX

Mais adiante estão as percepções dos alunos quanto ao posicionamento da FX, frente aos elementos organizacionais de empreendedorismo. Essas percepções estão destacadas, no Quadro 16, de acordo com o nível de concordância dos alunos frente a algumas proposições.

Quadro 16: Quanto ao posicionamento de empreendedorismo da FX

Proposições/Percepção dos discentes	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Possui um currículo de disciplinas voltados ao empreendedorismo.	0%	5%	4%	39%	53%
Fornecer e/ou estimular os alunos por meio de cursos de criação de negócios.	2%	4%	7%	39%	49%
Os professores são engajados com o empreendedorismo.	0%	7%	16%	32%	46%
Estimular os alunos a participarem da incubadora INCIT.	7%	9%	18%	39%	28%
Estimular os alunos a criarem negócios, pelo acesso e informações de financiamento.	7%	12%	12%	47%	32%
Priorizar a criação de negócios na INCIT	4%	9%	26%	44%	18%
Incentivar a participação dos alunos no seu núcleo de empreendedorismo	2%	9%	14%	35%	40%
O núcleo de empreendedorismo estimula a criação de negócios de impacto socioambiental, com projetos que contribuam para a sociedade.	2%	5%	14%	42%	37%
Possui uma rede de engajamento de ex-alunos que atuam como apoiadores e mentores de novos negócios.	0%	16%	23%	33%	28%
Conta com instituições de financiamento, bancos e investidores para o empreendedorismo.	7%	16%	28%	30%	19%
Possui e estimula o envolvimento de alunos em seminários de empreendedorismo.	0%	7%	7%	46%	40%
Possui e estimula o envolvimento de alunos em seminários de pesquisa.	0%	7%	14%	44%	35%

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte dos respondentes concorda que a FX possui um currículo voltado ao empreendedorismo, o que converge com os gestores entrevistados e em parte com a literatura (DE JAGER; *et al.*, 2017). As respostas da primeira proposição se alinham a segunda, com quase o mesmo alto percentual de concordância quanto ao fornecimento e estímulo da FX, e cursos de criação de negócios para os alunos.

Ainda na pauta de *política curricular para empreendedorismo*, a terceira proposição mostra uma concordância alta de que os professores estão engajados com empreendedorismo.

Esse é um fator importante para a literatura (MILLER; ACS, 2017), entretanto, essa percepção se distancia da fala do E3 sobre a dificuldade de engajamento dos professores e o quanto isso precisa ser melhorado e trabalhado na FX.

Na pauta sobre *incubadora*, quase 70% dos alunos considera que a FX estimula a participarem da INCIT. Além disso a maior parte acredita que a FX impulsiona a criação de negócios pelo acesso ao financiamento e por meio de informações de financiamento. Isso é parcialmente confirmado, quando o E1 fala sobre a falta de recompensas da FE: “Mas nós premiamos e damos oportunidades de continuar e colocar na pré-incubadora, se eles quiserem continuar com esse projeto” (E1). Entretanto contradiz a aparente dificuldade de recursos financeiros da FX e de outras IES da literatura (SHAH; SHAHJEHAN; AFSAR, 2019; AHMAD; *et al.*, 2018). Os alunos, em parte, se mostraram indiferente, e em maior parte, concordando que a FX prioriza a criação de negócios na INCIT.

Quanto ao *núcleo de empreendedorismo*, os alunos, em maior parte, afirmam que a FX estimula a participação e a criação de negócios e projetos com impactos sociais e ambientais. Esse ponto é reforçado pelos entrevistados, E3 e E2, que evidenciam os projetos sociais e programas realizados pela FX. O empreendedorismo de impacto social é um ponto bastante importante para o ambiente da IES (CAO; ZHOU, 2018).

Em relação a *rede de investidores*, os alunos ainda responderam positivamente às proposições. Porém, assim como na pauta de *incubadoras*, houve uma maior indiferença dos alunos frente a proposição de que a FX conta com uma rede de engajamento de ex-alunos que atuam como apoiadores e mentores de novos negócios. Também houve maior indiferença e discordância quanto a proposição de que a FX conta com instituições de financiamento, bancos e investidores para o empreendedorismo. Essa discordância e indiferença convergem com as falas dos entrevistados quanto as dificuldades de financiamento e pela ausência de investidores.

Quanto ao estímulo e envolvimento dos alunos em seminários de pesquisa e empreendedorismo, houve grande concordância entre os alunos, entretanto isso não reflete o posicionamento dos entrevistados, no que tange a pesquisa: “Por enquanto o que tem sustentado algum valor científico é o EC. O próprio EC tem se tornado um evento mais interno, menos divulgado para a sociedade” (E3).

[...] só ressaltando que existe uma grande diferença entre de uma universidade para nós. Nós temos apenas três cursos em uma área específica, enquanto as universidades possuem vários cursos em diferentes áreas, o que torna a pesquisa com muito mais possibilidades. O nosso porte é muito pequeno (E2).

Outro entrevistado, E2, explicou que, pelo MEC a FX não tem obrigatoriedade de pesquisa, mas que ainda assim reconhece a importância delas.

4.2.4 Quanto aos programas de empreendedorismo da FX

Por último, foi questionado aos alunos a respeito dos programas de empreendedorismo da FX. Os dados podem ser observados no Quadro 17.

Quadro 17: Programas de empreendedorismo da FX

Programas/Percepção dos discentes	Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Excelente	Não possui
Educação empreendedora	0%	0%	18%	53%	28%	2%
Núcleo de empreendedorismo	0%	0%	25%	44%	26%	2%
Iniciação Científica	0%	5%	26%	46%	21%	2%
Bolsas de Estudo e Pesquisa	4%	21%	19%	33%	16%	7%
Seminários de empreendedorismo e inovação	0%	0%	26%	40%	32%	2%
FE – Feira de empreendedorismo da FX	2%	0%	5%	35%	54%	4%
EC – Encontro Científico	2%	0%	11%	44%	40%	4%
CL – Projeto contábil para cidadão local	2%	0%	12%	44%	37%	5%
AIESEC – <i>Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales</i>	7%	5%	19%	39%	21%	9%
AF (Apoio Fiscal)	7%	5%	18%	46%	16%	9%

Fonte: Elaboração própria.

Os respondentes foram, majoritariamente, positivos em suas avaliações quanto aos programas da FX. O cenário da questão anterior, praticamente, se repete aqui.

Existem alguns pontos onde houve uma visão mais negativa. Em relação as bolsas de estudo e pesquisa, 44% dos alunos consideram as bolsas da instituição razoável, ruim ou péssima. Isso converge com a dificuldade de financiamento da FX.

Outro ponto de destaque, se encontra nos programas: AIESEC e AF. Quase 10% dos alunos afirmam que a FX não possui tais programas e outros 12%, consideram esses programas como ruim ou péssimo. Essa percepção implica em duas possibilidades:

- os alunos desconhecem os programas, por isso supõe que não há;
- o fato de que a FX não possui alunos envolvidos em intercâmbios pela AIESEC.

Os programas com melhor avaliação pelos alunos são, respectivamente: FE, EC e CL. Quase 90% dos alunos consideram a FE como boa ou excelente. Na prática esses três programas aparentam maior esforço e importância por parte da FX, pois foram os programas mais citados e comentados nas entrevistas, “A FE que acontece todo ano” disse o E1 como introdução de uma de suas respostas. Nas entrevistas, quase todas as respostas citavam ao menos um dos três

eventos. Outro fato, é que estes programas possuem mais de dez anos de existência na instituição, mostrando sua relevância cultural para a FX.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a responder a seguinte questão: Visto que o empreendedorismo se mostra como alternativa diante de problemas econômicos/sociais e se torna cada vez mais estimulado pelas IES, como analisar as ações de empreendedorismo de uma IES privada? Este estudo contribuiu, principalmente, com a construção de elementos descritivos e análise das ações de empreendedorismo em IES privadas. Foram identificadas as características das IES empreendedoras, no contexto privado e sob a perspectiva do ecossistema empreendedor, pelas revisões de literatura, a saber: revisão bibliográfica e revisões integrativas específicas. Em seguida foram identificados os elementos organizacionais e estratégicos do ecossistema empreendedor universitário, considerados sobre a ótica de IES privadas. Os elementos estratégicos e organizacionais, bem como as características das universidades empreendedoras no contexto privado foram elencados, servindo de base para a composição dos instrumentos metodológicos e da escolha dos instrumentos utilizados. Os elementos e características da literatura foram buscados no objeto de estudo, FX, por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores e questionários estruturados para os alunos da IES. Feito isso, foi possível identificar pontos convergentes e não convergentes em uma triangulação comparativa constituída por: base teórica, gestores e discentes. Esses foram os principais pontos considerados para descrever a FX, atendendo o objetivo desta pesquisa.

Os aspectos identificados para compor o modelo se deram principalmente pela construção teórica da *universidade empreendedora privada* e da *universidade como ecossistema empreendedor*. No primeiro ponto teórico, nota-se principalmente que as universidades empreendedoras privadas se caracterizam, principalmente, por possuir: diferentes fontes de financiamento para projetos empreendedores e pesquisas aplicadas; proatividade e boa reputação dentro da comunidade de pesquisa; cultura empreendedora como gestão estratégica etc. No segundo ponto teórico, as universidades como ecossistema empreendedor, se destacam elementos estratégicos e elementos organizacionais para as universidades como ecossistema empreendedor. Os elementos estratégicos identificados foram: Possuir uma política curricular com foco no empreendedorismo; capacitar e melhorar o corpo docente para o empreendedorismo; estabelecer apoio por meio da colaboração com instituições governamentais e financeiras; Premiar o melhor do empreendedorismo, por meio de recompensas financeiras e financiamento de projetos que atinjam massa crítica na sociedade; Aceleração de pesquisas aplicadas e; compromisso universitários por longos períodos. Aqui foram citados todos os elementos estratégicos, devido a sua alta importância, evidenciada pela

literatura que propõe o empreendedorismo como um processo *top-down* pelas universidades empreendedoras, ou seja, aplicado pela gestão estratégica das universidades. Quanto aos elementos organizacionais, os principais são: Currículo de empreendedorismo; Incubadora, que financie negócios de risco e conceda acesso ao financiamento; Centro de empreendedorismo, que busque impacto social e alto engajamento de alunos; Rede de investidores, que também conte com ex-alunos e; seminários de empreendedorismo e pesquisa.

Naturalmente a FX apresentou alinhamentos e dificuldades, quando comparada com a literatura. De forma geral a FX apresenta foco no *comportamento empreendedor* e no *empreendedorismo social*, destinando a maior parte de seus esforços em torno desses dois pontos. A FX apresenta uma estrutura curricular bem direcionada para o empreendedorismo, porém sofre com problemas de integração e engajamento do corpo docente para com o empreendedorismo. Essa dificuldade de engajamento leva, conseqüentemente, a esforços mais isolados em torno do empreendedorismo e dificulta a cultura empreendedora organizacional. Este problema é comum em outros casos da literatura (DE MOURA FILHO; *et al.*, 2019).

A FX ainda não recompensa financeiramente o melhor do empreendedorismo gerado em seus projetos. A FE apenas premia com um troféu simbólico as melhores ideias de projeto. Esse ponto de falha foi reconhecido pela FX nas entrevistas e pelos estudantes nos questionários, ao avaliarem a presença de bolsas e financiamento da FX. Essa dificuldade está relacionada com a dificuldade de financiamento da IES para as pesquisas.

A FX apresenta apenas a FAPEMIG como financiadora de bolsas de pesquisa, para a iniciação científica, entretanto atualmente a FX não possui bolsas e pretende buscar novamente com a FAPEMIG, bolsas para a iniciação científica. O cenário científico da IES se limita ao evento EC, que ocorre uma vez ao ano e reúne cerca de vinte artigos locais, com publicações de professores e alunos da FX e microrregião. Não há busca por diferentes fontes de financiamento a pesquisa, nem network com indústrias locais para a realização e financiamento de pesquisas. Há, porém, um forte vínculo relacionado a oportunidades de estágio e vínculo empregatício entre os alunos e empresas locais. Nesse sentido a FX conecta muitos alunos ao mercado de trabalho local, mesmo não ocorrendo com o intuito de realização e financiamento de pesquisas ou projetos, mas sim de fornecer capital humano qualificado para o mercado de trabalho.

A FX não possui nenhum projeto de internacionalização e, aparentemente, não considera isto tão relevante para o seu direcionamento de empreendedorismo. Aparentemente a instituição enfoca bastante a importância do comportamento empreendedor e considera que

este comportamento deve ser desenvolvido não só na graduação, mas também nos períodos de formação básica dos alunos. Isso reforça, em parte, a consciência do empreendedorismo como uma ferramenta que impacta a longo prazo, requerendo da IES o compromisso por longos períodos.

Segundo a perspectiva da FX os principais fatores que limitam o empreendedorismo são: o financiamento e a disponibilidade dos alunos. Nesse sentido a questão financeira aparenta claramente ser um grande limitador para o empreendedorismo na FX, entretanto os gestores não apontam soluções ou projetos que visem solucionar ou suprimir este problema. Quanto a disponibilidade do aluno, se trata de uma dificuldade onde os próprios alunos reconhecem que a FX apresenta apoio e grade curricular que permite o envolvimento em atividades extracurriculares, entretanto esse envolvimento continua sendo baixo. Para além da percepção da FX, vale lembrar que, a IES apresenta uma dificuldade em relação a cultura empreendedora a nível estratégico. Isso é caracterizado pela falta de engajamento de professores e por esforços isolados em torno do empreendedorismo. Os próprios entrevistados reconhecem que a cultura empreendedora deve ser desenvolvida de forma sistêmica e que ainda há margem para avançar nesse aspecto na FX.

Essa pesquisa contribuiu com a elaboração elementos descritivos das ações de empreendedorismo para IES privadas, destacando diversos elementos que afetam o empreendedorismo nesse tipo específico de IES. Contribuiu também, para o objeto deste estudo, a FX, descrevendo-a e, desta forma, identificando pontos falhos e positivos, comparados a literatura. Esses pontos podem ser considerados pela IES para a realização de melhorias e esforços em torno do empreendedorismo, afetando não só o desempenho da IES, mas também de todo o ecossistema no qual, ela está inserida.

Como limitação do estudo, aponta-se o cuidado utilizada para análise de conteúdo, como parte dos resultados, uma vez que se baseia em um grupo específico e pequeno de apenas três pessoas, o que não permite generalizações quanto ao contexto das IES no Brasil.

Também como limitação, se destaca que a base teórica foi fundamentada nas universidades empreendedoras, tanto no contexto de ecossistema empreendedor, quanto no contexto de universidades privadas. Sendo assim, há divergências entre os conceitos e papéis legais e estruturais, de universidades e faculdades isoladas no Brasil, como é o caso da IES deste estudo. Ainda assim, a base teórica tomada foi de universidades, devido à escassez de estudos sobre faculdades isoladas ou outras IES empreendedoras de menor porte no meio

científico. Este ponto pode evidenciar uma lacuna teórica, passando a ser sugestão para exploração em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ACS, Z. J. *et al.* The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. **Small business economics**, Dordrecht, v. 49, n. 1, p. 1-10, Junho 2017. ISSN 0921-898X.

AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. **Journal of technology transfer**, New York, v. 42, n. 5, p. 1030-1051, Outubro 2017. ISSN 0892-9912.

AHMAD, N. H. *et al.* The ecosystem of entrepreneurial university: the case of higher education in a developing country. **International Journal of Technology Management**, v. 78, n. 2, p. 52-69, Agosto 2018. ISSN 1741-5276.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. **Innovation and Entrepreneurialism in the University**. Porto Alegre: Supernova Editora, 2006.

AUTIO, E. *et al.* Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. **Strategic entrepreneurship journal**, Hoboken, v. 12, n. 1, p. 151-168, Março 2018. ISSN 1932-4391.

BARBIERI, Flávia Fernanda Carvalho Motta. **A Criatividade nas Universidades: Construção de um modelo para avaliar o perfil criativo das Instituições de Ensino Superior**. 2018. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**. v.11, n. 5. p. 121-136. 2011.

BROWN, R.; MASON, C. Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. **Small business economics**, Dordrecht, v. 49, n. 1, p. 11-30, Junho 2017. ISSN 0921-898X.

CAO, Z.; ZHOU, M. Research on the Innovation and Entrepreneurship Education Mode in Colleges and Universities Based on Entrepreneurial Ecosystem Theory. **Educational Sciences: Theory & Practice**, v. 18, n. 5, p. 1612-1619, outubro 2018. ISSN 1303-0485.

CULKIN, N. Entrepreneurial universities in the region: the force awakens? **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 1, p. 1-17, Fevereiro 2016. ISSN 1355-2554

DE JAGER, H. J. *et al.* Towards an Innovation and Entrepreneurship Ecosystem: A Case Study of the Central University of Technology, Free State. **Science, Technology & Society**, v. 22, n. 2, p. 310-331, Junho 2017. ISSN 0973-0796.

DE MOURA FILHO, S. L. *et al.* Universidade empreendedora – um método de avaliação e planejamento aplicado no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 159-184, Jan/Mar 2019. ISSN 2177-6652.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. pp. 97-118, São Paulo: FGV, 2005.

ETZKOWITZ, H. Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003. ISSN 0048-7333.

FLEURY, A. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações** /; coordenação Paulo Augusto Cauchick-Miguel. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

GAUS, O.; RATH, M. G. Commercial transfer – A business model innovation for the entrepreneurial university. **Industry and Higher Education**, v. 30, n. 3, p. 183–201, 2016. ISSN 2043-6858.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIRDZIJAUSKAITE, E.; RADZEVICIENE, A.; JAKUBAVICIUS, A. **TRANSITION OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: FROM LOCAL TO INTERNATIONAL**. 9th International Scientific Conference. Vilnius: VGTU. 2016. p. 1-8

HSIEH, R.-M.; KELLEY, D. A Study of Key Indicators of Development for University-Based Entrepreneurship Ecosystems in Taiwan. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 1-17, Maio 2019. ISSN 2157-5665.

HU, M. C. Developing Entrepreneurial Universities in Taiwan : The Effects of Research. **Science Technology & Society**, v. 14, n. 1, p. 35-57, Abril 2009. ISSN 0973-0796.

ISENBERG, D. J. How to Start an Entrepreneurial Revolution. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 41-50, Junho 2010.

ISENBERG, D. J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. **Institute of International European**, Dublin, p. 13, Maio 2011.

LOPES, R. M. A. **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. São Paulo: Elsevier, 2010.

MASON, C.; BROWN, R. **Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship**. WORKSHOP OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, p. 38, 2014.

MATT, M.; SCHAEFFER, V. BUILDING ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS CONDUCIVE TO STUDENT ENTREPRENEURSHIP: NEW CHALLENGES FOR

UNIVERSITIES. **Journal of Innovation Economics & Management**, v. 25, n. 1, p. 9-32, Janeiro 2018. ISSN ISBN 9782807391888.

MEYER, M. H. *et al.* An Assessment and Planning Methodology for University-Based: Entrepreneurship Ecosystems. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 29, n. 2, p. 259-292, Junho 2020. ISSN 0973-0745.

MILLER, D. J.; ACS, Z. J. The campus as entrepreneurial ecosystem: The University of Chicago. **Small Business Economics**, Nova York, v. 49, p. 75–95, Maio 2017. ISSN 1573-0913.

MOORE, F. F. Predators and prey: The New ecology of competition. **Harvard Business Review**, vol. 71, no. 3, pp. 75-83, 1993.

REIS, E.A., REIS I.A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. 2002. Disponível em: www.est.ufmg.br. Acesso em novembro de 2021.

RICE, M. P.; FETTERS, M. L.; GREENE, P. G. University-based entrepreneurship ecosystems: A global study of six educational institutions. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, Worcester, v. 18, n. 5/6, p. 481-501, Setembro 2014. ISSN 1741-5098.

RODRIGUEZ, Alberto; DAHLMAN, Carl; SALMI, Jamil; **Knowledge and innovation for competitiveness in Brazil**. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development; World Bank, 2008. ISBN 978-0-8213-7438-2.

SECUNDO, G. *et al.* Knowledge spillover creation in university-based entrepreneurial ecosystem: the role of the Italian “Contamination Labs”. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-15, Junho 2020.

SHAH, S. I.; SHAHJEHAN, A.; AFSAR, B. Determinants of Entrepreneurial University Culture Under Unfavorable Conditions: Findings from a Developing Country. **Higher Education Policy**, v. 32, n. 2, p. 249–271, Junho 2019. ISSN 0952-8733.

SHIL, M. *et al.* INTRODUCTION TO UNIVERSITY BASED ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM (U-BEE): A MODEL CASE STUDY FROM BANGLADESH. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 24, n. 1, p. 1-9, Março 2020. ISSN 1099-9264

SILVA, D. R. D. M.; FURTADO, A. T. Modelos teóricos e interesses de mensuração no surgimento da pesquisa de inovação brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 97-128, Jan-Jun 2017. ISSN 2178-2822.

SPIGEL, B. The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**, THOUSAND OAKS, v. 41, n. 1, p. 49-72, Janeiro 2017. ISSN 1042-2587.

SURYANTO, U. P. ANALYSIS OF ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM AT UNIVERSITY. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 22, n. 4, p. 411-420, 2019. ISSN 1528-2651.

SUSSAN, F.; ACS, Z. J. The digital entrepreneurial ecosystem. **SMALL BUSINESS ECONOMICS**, DORDRECHT, v. 49, n. 1, p. 55-73, Junho 2017. ISSN 0921-898X.

WIENER, M.; MARESCH, D.; BREITENECKER, R. J. The shift towards entrepreneurial universities and the relevance of third-party funding of business and economics units in Austria: a research note. **Review of Managerial Science**, Linz, v. 14, p. 345-363, 2020.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2ª edição, Porto Alegre/RS: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DICENTES DA FX

Você foi convidado (a) a participar de uma pesquisa de mestrado sobre os fatores do empreendedorismo nas instituições de ensino superior (IES). Esta pesquisa é parte do programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI).

Ressalta-se que, seguindo o princípio ético das pesquisas científicas, os dados coletados serão sigilosos e confidenciais, destinando-se exclusivamente para a realização da pesquisa, que objetiva elaborar e aplicar um modelo descritivo do empreendedorismo na FX.

As questões devem ser respondidas com sinceridade e segundo o seu ponto de vista. Os dados aqui coletados serão utilizados para aplicar um modelo descritivo do empreendedorismo na IES FX.

Pesquisador: Kauê dos Santos Tavares (tavareskau@gmail.com)

Orientador: Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin

Início

1 Qual a sua idade?

- A- () Até 20
- B- () de 21 a 30
- C- () de 31 a 40
- D- () Acima de 40

2 Qual seu sexo?

- A- () Masculino
- B- () Feminino
- C- () Prefiro não declarar

3 Exerceu atividade remunerada durante a maior parte do curso (ao menos 2 anos)?

- A- () Não
- B- () Estágio
- C- () CLT
- D- () Autônomo
- E- () Função pública
- F- () Outro. Qual? _____

4 Quais atividades extracurriculares você realizou durante o curso? (Mais de uma alternativa podem ser assinaladas)

- A- () Iniciação Científica
- B- () Estágio supervisionado
- C- () Projetos de Extensão
- D- () PET – Programa Educação Tutorial
- E- () Diretório Acadêmico

- F- () AIESEC
 G- () Outro. Qual? _____
 H- () Não realizo/realizei

5 A FX oferece uma grade curricular flexível para que eu possa me engajar em atividades extracurriculares.

- A- () Discordo totalmente
 B- () Discordo parcialmente
 C- () Não concordo nem discordo (indiferente)
 D- () Concordo parcialmente
 E- () Concordo totalmente.

6 Assinale quanto a presença ou nível de qualidade. Como você avalia a qualidade da infraestrutura oferecida pela sua IES? (INFRAESTRUTURA FÍSICA)

Locais	Péssima	Ruim	Razoável	Boa	Excelente	<u>Não possui</u>
Sala de Aula						
Biblioteca						
Lab. de informática						
Espaços abertos ou convivência						
Restaurante						
Espaço para a prática de esportes						
Incubadora						
Centro de empreendedorismo						

7 Assinale quanto ao nível de concordância. Quanto aos programas de empreendedorismo da FX.

A respeito da sua percepção...	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
A FX possui um currículo de disciplinas voltados ao empreendedorismo.					
A FX fornece e/ou estimula os alunos com cursos de criação de negócios.					
Os professores da FX, são engajados com o empreendedorismo.					
A FX possui e estimula os alunos a participarem da incubadora INCIT.					

A FX estimula os alunos a criarem novos negócios, por meio do acesso e informações de financiamento.					
A FX prioriza a criação de negócios na INCIT.					
A FX incentiva a participação dos alunos no seu núcleo de empreendedorismo.					
O núcleo de empreendedorismo estimula a criação de negócios de impacto socioambiental, com projetos que contribuam para a sociedade.					
A FX possui uma rede de engajamento de ex-alunos que atuam como apoiadores e mentores de novos negócios.					
A FX conta com instituições de financiamento, bancos e investidores.					
A FX possui e estimula o envolvimento de alunos em seminários de empreendedorismo.					
A FX possui e estimula o envolvimento de alunos em seminários de pesquisa.					

8 Assinale quanto a presença ou nível de concordância. A sua percepção do nível de qualidade dos programas/projetos empreendedores realizados pela FX.

Projetos/Percepção dos discentes	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Educação empreendedora					
Núcleo de empreendedorismo					
Iniciação Científica					
Bolsas de Estudo e Pesquisa					
Seminários de empreendedorismo e inovação					
FE (Feira de empreendedorismo)					
EC (Encontro científico)					
CL (Projeto contábil para cidadão local)					
AISEEC					
AF (Apoio Fiscal)					

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DA FX

Roteiro

Esta entrevista objetiva identificar o posicionamento da FX, a nível estratégico e organizacional, e sua percepção a respeito do empreendedorismo na FX. As questões devem ser respondidas com sinceridade e em conformidade com os fatos e ações realizadas pela FX.

- 1 Na sua opinião, qual o papel principal de uma universidade empreendedora?
- 2 A FX possui uma política curricular para o empreendedorismo nos cursos oferecidos? Como funciona?
- 3 Existe envolvimento do corpo docente para a orientação e desenvolvimento de pesquisas, atividades de extensão e criação de novos negócios? Quais?
- 4 Existem projetos ou eventos de empreendedorismo que envolvam ativamente toda a instituição (Gestores, Docentes e Discentes)?
- 5 A FX recompensa/premia o melhor do empreendedorismo gerado (projetos, pesquisas, ideias de negócio)? Como?
- 6 Como o você vê a percepção da comunidade científica em relação ao trabalho da FX? Acredita que a FX estimula a realização de pesquisas? Como?
- 7 Em relação à pesquisa e extensão, a FX possui fontes de financiamento para pesquisa e extensão? Quais? Se não possui, como pretende solucionar?
- 8 A FX realiza pesquisas aplicadas? Como?
- 9 O sr. acredita que a FX possui uma cultura empreendedora a nível organizacional e docente? Ou a instituição possui problemas com “mentalidade operacional” no nível docente/estratégico? Explique.
- 10 A FX possui vínculos de colaboração com a indústria local, para a solução de problemas e realização de estudos empíricos? Quais vínculos?
- 11 A FX possui contato ou internacionalização de conhecimento com instituições ou alunos estrangeiros para fins empreendedores? Se sim, descreva essa relação.
- 12 Na sua opinião quais são os principais fatores que limitam o empreendedorismo na FX? Descreva ao menos três.

13 Considerando os esforços em torno do empreendedorismo, em quanto tempo, aproximadamente, você acredita que a FX conseguirá ser referência de empreendedorismo (criação de negócios de alto potencial e alto nível de pesquisas aplicadas) em Itajubá?

Fim