

Evidências dos Fatores Preditores da Orientação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior Privadas do Grande Abc

Diogo Martins Gonçalves de Morais¹

Maria do Carmo Romeiro²

Resumo: O presente estudo tem o objetivo de evidenciar variáveis predominantes no discurso dos gestores acadêmicos, que possam caracterizar a presença de orientação empreendedora em três instituições de ensino superior, classificadas como faculdades privadas, segundo a organização acadêmica e categoria administrativa. O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e entrevista semidirigida com diretores das instituições. A análise das entrevistas foi realizada à luz do referencial teórico, sendo assim possível evidenciar quais os elementos teóricos trazidos pela fala dos gestores que operacionalizavam o construto orientação empreendedora em tais organizações. Diante das evidências, conclui-se que todas as dimensões discutidas pelos autores para as diversas organizações encontraram paralelo no ambiente específico das faculdades privadas. Os elementos encontrados são apresentados, de forma a alimentar os conteúdos sobre as práticas e ações que caracterizem esse construto, enquanto recurso suposto presente na modelagem do desempenho das Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Universidade empreendedora. Orientação empreendedora. Gestão de pequenas empresas. Gestão do ensino superior.

1. Introdução

Na literatura do campo do empreendedorismo, o principal construto estudado nos últimos anos é denominado Orientação Empreendedora (TONDOLO, TONDOLO e BITENCOURT, 2013).

O construto Orientação Empreendedora (OE) é uma variável latente e se caracteriza pelo conjunto de ações articuladas para que ações empreendedoras sejam realizadas. Depende muito do contexto em que está inserido e pode representar tanto o empreendedorismo organizacional como o comportamento empreendedor individual (SILVA, GOMES, CORREIA, 2009).

As pesquisas com o uso da OE têm focado principalmente os seguintes temas: fatores que predizem o construto OE; efeitos da OE sobre o desempenho da organização e elementos que moderam a relação entre a OE e o desempenho da organização (COVIN, GREEN, SLEVIN, 2006).

No que se refere às organizações envolvidas nas pesquisas sobre a OE, há poucos estudos empíricos relacionados às instituições de ensino superior. Ao tratar o empreendedorismo no ambiente de uma organização educacional, há o enfoque da maioria das pesquisas no comportamento empreendedor dos professores, coordenadores e diretores, enquanto atributo individual, além do ensino do empreendedorismo nas diversas áreas de ensino. Alguns estudos internacionais mencionam o conceito de

¹Doutorando do programa de pós graduação em administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. diogomgm@uscs.edu.br

² Pró reitora de pós graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. mromeiro@uscs.edu.br

orientação empreendedora, porém com aplicações em instituições educacionais com estruturas diferentes das instituições de ensino brasileiras.

Nesse sentido, o presente estudo teve o objetivo de evidenciar variáveis predominantes no discurso dos gestores acadêmicos, que possam caracterizar a presença de orientação empreendedora em um ambiente acadêmico específico, determinado por um grupo de IES classificadas como faculdades privadas, quanto à organização acadêmica e categoria administrativa, na região metropolitana paulista do grande ABC.

Diante das evidências obtidas no discurso dos entrevistados, e sob a luz da literatura sobre empreendedorismo ou mais especificamente, sobre o conceito de orientação empreendedora, este estudo busca contribuir para a discussão do ambiente empreendedor nas Instituições de Ensino Superior privadas, de forma a alimentar os conteúdos sobre as práticas e ações que caracterizem esse construto, enquanto recurso suposto presente na modelagem do desempenho das Instituições de Ensino Superior.

Para tanto, este estudo está dividido em cinco partes: esta primeira introdutória, em que são expostos o contexto e objetivo do estudo; a seção 2, que apresenta o referencial teórico para o entendimento das IES privadas brasileiras, a abordagem do conceito de empreendedorismo e do construto orientação empreendedora, assim como alguns estudos com aplicações do construto na gestão das instituições de ensino brasileiras e internacionais; na seção 3 é apresentado o procedimento metodológico utilizado, a descrição das etapas para sua realização, bem como a apresentação dos limites metodológicos do estudo; a apresentação e a análise dos resultados podem ser avaliadas na seção 4, enquanto na seção 5 são realizadas as considerações do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Uma marca para o Ensino Superior Brasileiro

Nos últimos anos, o Brasil tem experimentado mudanças significativas no oferta e concepção da Educação Superior. Na leitura dos dados do INEPⁱ sobre a expansão do ensino superior no país, observa-se que o número de Instituições de Ensino Superior - IES no país variou 30% no período compreendido entre 1941 e 1950, 90% entre 1951 e 1960, 330% entre 1961 e 1970, 140% entre 1971 e 1980, 15% entre 1981 e 1990, 50% entre 1991 e 2000 e 150% entre 2001 e 2010.

Na medida em que o ensino superior cresce, modificam-se também os seus objetivos, como é possível observar nas diferentes versões da Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira (LDB)ⁱⁱ.

Na 1ª edição, de 1961, o artigo 66 diz:

O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário.

Na 2ª edição, de 1971, foram tomadas algumas providências sobre a educação básica e o ensino superior não foi citado, porém, na 3ª e última versão, de 1996, há no artigo 43 as seguintes diretrizes:

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Observa-se, pela LDB de 1996, o fortalecimento da relação entre o ensino acadêmico, a pesquisa e desenvolvimento econômico e social, sugerindo que as

Instituições de Ensino Superior (IES) participem mais ativamente do desenvolvimento das regiões em que estão inseridas.

No Brasil, as instituições de ensino superior são classificadas quanto à sua organização acadêmica como universidades, centros universitários, faculdades, institutos federais de ciência e tecnologia e centros federais de educação tecnológica. Quanto à sua categoria administrativa, podem ser públicas ou privadas. Quando forem públicas, podem ser federais, estaduais ou municipais, e quando privadas, podem ser concebidas com fins lucrativos, sem fins lucrativos e beneficentes, sem fins lucrativos e não beneficentes ou até mesmo classificadas como especiais.

Quanto à oferta e distribuição das IES no país, de acordo com o Censo da Educação superior de 2011, há no Brasil 361 IES classificadas como universidades, centros universitários ou institutos com mesmo perfil, sendo 41% públicas e 59% privadas. O número de faculdades está em torno de 2004, sendo 7% públicas e 93% privadas.

Diante dos números apresentados, pode-se afirmar que o ensino superior brasileiro se consolida nesta segunda década do século XXI como privado e não universitário, em um sentido *stricto* da palavra universidade, uma vez que o número de faculdades é superior a cinco vezes o número de universidades.

Dentro desse contexto, marcado pelo crescimento do ensino superior no país, e pela mudança de sua missão, definida pelas novas diretrizes na LDB de 1996, supõe-se que os mantenedores e gestores das IES privadas brasileiras passaram a enfrentar maiores desafios para a manutenção e desenvolvimento de seus negócios, dentro dos quais, a orientação empreendedora pode representar uma vantagem competitiva.

2.2 O Empreendedorismo e o construto Orientação Empreendedora

No século XX, Joseph Schumpeter introduziu a noção do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes (SCHUMPETER, 1934). O conceito se relacionava ao rompimento do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização.

Posteriormente, o empreendedorismo passou a ser visto mais como um processo enraizado na cultura organizacional do que um atributo individual, tendo Miller (1983) como um dos primeiros a relacionar o empreendedorismo à estratégia, definindo uma empresa empreendedora como aquela que realiza inovação na venda dos produtos, assume riscos em novos negócios e age de maneira proativa.

Um pouco mais tarde, Morris e Paul (1987) refinaram essa definição, dizendo que uma empresa empreendedora é aquela em que a alta gerência tende a assumir riscos calculados, ser inovadora e demonstrar proatividade.

Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas por intensa inovação em produto e tecnologia, por orientação agressiva competitiva e tendência dos gestores à assunção de riscos.

Lumpkin e Dess (1996) estabelecem uma distinção entre os conceitos de “empreendedorismo” e “orientação empreendedora”. Para os autores, o ato essencial do empreendedorismo é a nova entrada, que pode ser entendida como entrada em mercados novos ou estabelecidos, com produtos e serviços novos ou já existentes, isto é, o lançamento de um novo empreendimento. A orientação empreendedora, por sua vez, refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos.

Já quanto à operacionalização da OE, Miller (1983) foi o primeiro a operacionalizar a OE por meio das três dimensões: inovatividade, assunção ao risco e proatividade. Diversos autores desenvolveram estudos empíricos utilizando-se do construto orientação empreendedora com as mesmas três dimensões, tais como em Covin e Slevin (1989, 1991), Morris, Lewis e Sexton (1994), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999), Messeghem (2003), Richard *et al* (2004), Melo *et al* (2004), Wiklund e Shepherd (2005) e Covin, Green e Slevin (2006).

Contudo, Dess e Lumpkin (2005) ampliaram essa abordagem para cinco dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Algumas ações estão associadas à dimensão inovatividade, tais como voluntariedade para inovar, introdução de novidades através da criatividade e experimentação, focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e novos processos. Quanto à assunção de riscos, observa-se a tendência para se aventurar em novos e desconhecidos negócios, confiança para se arriscar com resultados incertos e obtenção de empréstimos. A proatividade é determinada pela busca de oportunidades, introdução de novos produtos e serviços e antecipação de demandas do futuro para criar mudanças nos cenários que se encontram as organizações. A autonomia está relacionada ao conjunto de ações independentes de um indivíduo ou equipe, para a condução de um determinado negócio, sem sofrer pressão da organização. Por fim, a agressividade competitiva pode ser caracterizada pelo esforço da organização em superar a concorrência ou qualquer outra ameaça, de maneira combativa e agressiva, em um mercado competitivo.

Esta é uma das linhas de estudo do empreendedorismo que têm atraído a atenção de diversos pesquisadores, em especial no que se refere à relação entre orientação empreendedora e o desempenho das organizações (GRÉGOIRE, et al., 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; MARTENS, 2009).

2.3 A Orientação empreendedora no ambiente organizacional das Instituições de ensino superior

Diante da descrição da OE no âmbito acadêmico, focando principalmente nas universidades públicas, por Rodrigues e Tontini (1997), Brito Filho (1999); Rothenbühler (2000); Novo e Melo (2004), Fischborn (2004) e Riedi (2004), observa-se limitação e incipiência para o entendimento da realidade acadêmica brasileira.

Por outro lado, com enfoque restrito ao intra-empreendedorismo na IES, destaca-se o trabalho de Lezana e Schenatto (2001), enquanto os trabalhos de Miranda, Cassol e Silveira (2006), e Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008) abordam o empreendedorismo feminino nessas organizações.

Na literatura internacional, a maior parte dos estudos relacionados ao empreendedorismo nas IES associam o empreendedorismo dentro das universidades à quantidade de empresas *spin-off*ⁱⁱⁱ criadas pelas universidades e à transferência de tecnologia por comercialização de patentes. Destacam-se os trabalhos de Box (1999); Agrawal (2001); Johnson (2008); Bathelt et al.(2010); Hoyer and Pries (2009); Hussler et al. (2010) e Prodan and Drnovsck (2010).

3 Aspectos metodológicos

O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, explicitada no referencial teórico, e entrevista semidiretiva, envolvendo três instituições de ensino superior, com perfis distintos e singulares. Procurou-se abordar os três tipos de IES privadas existentes, sendo uma delas sem fins lucrativos e beneficente, outra sem fins

lucrativos e não beneficente e a terceira com fins lucrativos, todas classificadas como faculdade.

As entrevistas envolveram o principal tomador de decisão de cada uma das três IES. Foi realizada no próprio ambiente de trabalho do gestor e orientada por um roteiro de temas para sua abordagem: a experiência da IES com algum produto comercializado ou patenteado; o processo de desenvolvimento da pesquisa; as motivações da mantenedora da IES para o lançamento de um novo curso no mercado; A IES e a concorrência; as formas de promoção da IES; definição de desempenho bom ou ruim para uma organização inserida no contexto educacional; principais ameaças; oportunidades de mercado; indicadores de qualidade; entendimento sobre o comportamento empreendedor da organização e de seus atores, assim como a inovação no ambiente de uma instituição de ensino superior.

A análise das entrevistas foi realizada à luz do referencial teórico, sendo assim possível evidenciar quais os elementos teóricos trazidos pela fala dos gestores que operacionalizavam o construto orientação empreendedora em uma instituição de ensino superior com o perfil mencionado, na região metropolitana do ABC.

Entre as faculdades envolvidas, uma está localizada em São Bernardo do Campo, é privada, sem fins lucrativos, e beneficente (SLB), possui quatro cursos superiores de tecnologia, 720 alunos e índice geral de cursos – IGC igual a 4,0; outra está localizada em Santo André, é privada, sem fins lucrativos e não beneficente (SLNB), possui cinco cursos de bacharelado e um curso superior de tecnologia, possui cerca de 1600 alunos e IGC igual a 4,0. A terceira IES envolvida está localizada em Santo André, é privada, com fins lucrativos (CL) e possui quatro cursos de bacharelado, 1500 alunos e IGC igual a 4,0.

4 Resultados

Os resultados são apresentados segundo cada tema relatado, para os quais, ao final, são destacados os atributos evidenciados.

4.1 Desenvolvimento e comercialização de pesquisas e patentes

Na entrevista com os diretores das três instituições de ensino, constatou-se que somente a instituição sem fins lucrativos e não beneficente (SLNB) possui experiência na comercialização de pesquisas e patentes, atribuindo essa experiência ao fato de atuar na área médica, e possuir cursos de mestrado e doutorado. De acordo com o relato do diretor da SLNB: “Quando você abre a pós-graduação você possibilita algumas coisas. A gente teve, se eu não me engano, na pós-graduação, duas patentes reconhecidas e uma em solicitação”.

Para o desenvolvimento das pesquisas, a IES oferece uma programa de bolsas vinculado à CAPES e um outro programa interno, concretizado pela doação de recursos financeiros dos próprios docentes. A IES possui regras internas, porém segue as orientações da CAPES nos requisitos de qualidade. Os professores recebem para desenvolver as pesquisas juntamente com os alunos, e destinam determinado tempo para que sejam realizadas tais orientações.

A instituição de ensino sem fins lucrativos, e beneficente (SLB), assim como a instituição de ensino com fins lucrativos (CL), afirmaram que não haviam passado por tal experiência, no entanto acreditavam e promoviam o desenvolvimento de pesquisa por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC), envolvendo professores e alunos.

A instituição SLB destacou que alguns trabalhos (TCC) surgiram de parcerias entre a IES e algumas empresas, públicas e privadas. A parceria envolvia o

oferecimento dos laboratórios especializados para experimentos e em contrapartida conseguiram agregar nesses estudos alguns alunos e professores com interesses aderentes aos objetos de estudos dessas empresas.

Tanto na SLB, quanto na CL, os docentes são horistas e recebem o valor de uma hora semanal para realizar as orientações dos alunos.

4.2 Formas de promoção das IES

No que se refere à promoção da IES, o diretor da CL afirma que a forma mais eficiente de divulgação é pelo reconhecimento da qualidade da IES pela comunidade como um todo. De acordo com as palavras do mesmo: “... aqui no ABC, a nossa estratégia é a seguinte: não tem outro curso nota cinco no ENADE na região, então a nossa divulgação basicamente é em cima disso...”.

Já na SLB e SLNB, constata-se na fala dos diretores que a satisfação dos professores e dos alunos é fundamental para a promoção da IES, uma vez que estes são os maiores divulgadores. De acordo com o diretor da SLNB: “... eu acho que o professor tem que ser o ponto principal nessa questão da educação, e dando uma formação de qualidade para o aluno, porque o aluno acaba sendo o nosso divulgador”.

No mesmo sentido, o diretor da SLB diz: “... nós acreditamos e constatamos isso em pesquisas internas, que o melhor marketing é o próprio aluno, que com seu exemplo e sua própria rede de contatos, divulga a instituição”.

4.3 A IES e a concorrência

Nesta questão, o diretor da CL afirmou que a ampliação dos programas de crédito, como o PROUNI e o FIES, mudou a relação entre as instituições concorrentes, que atualmente procuram investir mais na diversidade da oferta de cursos para acessar maior público e no reconhecimento da qualidade dos cursos, como pode ser observado em suas palavras: “Primeiro tivemos uma guerra de preços, nessa guerra de preços ninguém ganhou nada. E agora, a coisa vai ser na qualidade, tem lugar pra todo mundo”.

Na mesma direção, o diretor da CL destaca que o FIES estimulará a busca da qualidade pelas faculdades, uma vez que os brasileiros deixaram de considerar a barreira financeira para a escolha da IES. Em suas palavras:

“...sem o FIES, só consegue (os alunos) pagar a escola ruim, com o FIES ela consegue pagar a outra, porque ela só vai pagar depois que ela se formar, que ela tenha emprego. O que vai acontecer? Ela vai escolher essa melhor, e então, a que tá competindo pelo preço, que não se preocupa com a qualidade, ela só vai vender a médio e longo prazo”.

Com uma fala diferente da CL, o diretor da SLNB não faz nenhuma menção ao mercado e se posiciona com preocupação diante da mudança de perfil dos clientes, pois observa que atualmente os alunos buscam facilidades como cursos mais rápidos, fáceis, baratos e que tenham praticidade para a realização, como pode ser constatado nas afirmações:

“Eu acho que hoje, a concorrência está muito grande. Em relação ao oferecimento do curso, isso é uma coisa que assusta, o aluno hoje busca um curso superior pelo preço e pela localização, ele não se preocupa com qualidade ou com a profissão que ele vai ter”.

Além disso, a SLNB informa que está passando por dificuldades, sugerindo que o motivo tenha relação com o pragmatismo dos clientes, como pode ser observado em sua fala:

“A gente chegou a ter curso e manter o curso com oito alunos, não tem como, e nota cinco no ENADE... então, o aluno não vem estudar aqui porque ele acha caro, e tá difícil... E a gente tem essa discrepância, tem um curso que é oferecido em quatro anos e o curso que é oferecido em cinco anos, que oferece o mesmo título...”

A SLB não apresentou nenhuma preocupação com a questão da concorrência, justificada pela sua condição de gratuidade.

4.4 Motivações e procedimentos para o lançamento de um novo curso

Houve convergência nas falas dos diretores nesta questão, afirmando que os novos cursos geralmente são aderentes aos cursos já existentes na instituição, como o exemplo de um curso que está sendo criado atualmente na CL: “... Tem de ter a ver com o seu curso... a gente tá apostando que uma coisa vai dar suporte a outra...”

Além disso, os diretores da CL e SLB afirmaram que desenvolvem pesquisa de mercado e uma intensa preparação para o recebimento da autorização para funcionamento, emitido pelo MEC.

4.5 Definição de desempenho bom ou ruim para uma organização inserida no contexto educacional

Observa-se nas entrevistas com os diretores das três instituições, que a empregabilidade dos alunos é o maior sinal do desempenho bom ou ruim de uma faculdade. Todos disseram que existe um acompanhamento dos alunos egressos, porém ainda em fase inicial e com limitações metodológicas, por dificuldade de acesso aos egressos. De acordo com as palavras do diretor da SLNB: “... a gente começou a fazer um trabalho com os egressos, começou a implantar isso a partir de março, nunca tinha sido feito isso aqui”.

No entanto, o diretor da CL destacou que esta questão é relativa, considerando a heterogeneidade dos interesses da população, frente às diversas organizações e categorias acadêmicas, como pode ser mencionado:

“Você tem no Brasil, várias camadas sociais diferentes e várias necessidades diferentes. Vai da pesquisa de alto nível, que as grandes universidades brasileiras fazem, com algumas delas entre as melhores do mundo, você tem algumas intermediárias, você tem vários níveis. Você tem também uma camada de 20 milhões de pessoas que fizeram Ensino Médio, como eu te falei, tem muitos desses que tem mais de 30 anos que não serão cientistas, não serão pesquisadores, mas que gostariam de fazer uma faculdade. E esse vai ser atendido pelo ensino à distância ou pelas faculdades mais simples, digamos assim”.

4.6 Oportunidades de mercado

Todos os diretores concordam que há um aumento significativo de demanda pela educação superior no país.

O diretor da SLB afirmou que tem realizado, nos últimos anos, contatos periódicos com alunos egressos e empresas, para entender as necessidades de atualização em seus cursos, e até eventualmente, oportunidades para novos projetos.

Na CL, há a ideia de que as oportunidades de mercado para uma IES são causadas, em parte, pela ampliação da oferta de crédito educativo, em especial o FIES, e por outro lado, pelo excessivo contingente de jovens ainda sem o ensino superior formado no ensino médio, conforme pode ser ilustrado pela fala do diretor da CL:

“... à cinco anos atrás não tínhamos o FIES, que pra mim é um fator determinante na nova educação... agora vamos longe, temos 14% dos nossos alunos do Ensino Médio na faculdade, em torno de 20 milhões de alunos de ensino médio sem faculdade, que precisam fazer faculdade, que não fizeram na época certa. Mercado tem, e mercado grande”.

4.7 Principais ameaças

A CL afirmou que as principais ameaças para a instituição são de ordem socioeconômica, como o aumento do desemprego e a diminuição da oferta de crédito educativo. Outra ameaça mencionada está relacionada à oferta de mão de obra, que é bastante instável, pelo fato de se tratar de uma IES pequena, com dificuldades para manter um professor com dedicação exclusiva.

Embora não sofra nenhuma influência, pelo seu caráter beneficente, o diretor da SLB enxerga como uma ameaça às faculdades privadas, a chegada ao Brasil dos grandes grupos educacionais, que segundo ele, buscar trabalhar no baixo custo, para atender interesses de acionistas, conforme pode ser observado pela sua fala:

“... a chegada de alguns grupos no Brasil também é uma ameaça para aqueles que trabalham com foco na qualidade, pois em geral, os grupos privilegiam o lucro dos acionistas e normalmente trabalham com preços mais baixos”.

4.8 Indicadores de Qualidade

Diante do relato dos diretores, é possível classificar os indicadores como externos, destacando-se na CL, o ENADE, o CPC e o número de alunos atendidos pelo FIES, o ENADE na SLB e para a SLNB, o ENADE e o Guia do Estudante. Há também indicadores internos, como a CPA, citada pela SLNB e um índice de empregabilidade, mencionado pela SLB.

Observa-se que a CL utiliza fortemente os indicadores na gestão estratégica da IES, conforme pode ser constatado pelo diretor: “Parte da estratégia desta IES é focada nessa qualidade, e você tem de ter um medidor externo. Você não pode dizer que você é bom, porque é bom... o ENADE e o CPC vieram colar a essa estratégia”, enquanto as SLNB e SLB se preocupam e consideram importantes tais indicadores, mas apontam outros indicadores internos, que sugerem igual importância. Estes, por sua vez, possui propósitos mais relacionados à auto avaliação e são destacados pela SLB: “O maior indicador de qualidade, em minha opinião, é o desempenho dos alunos no ENADE. Outro indicador importante para nós é a empregabilidade de nossos alunos egressos, que continuamente monitoramos”.

4.9 Comportamento empreendedor da organização e de seus atores

Na conceituação de uma IES empreendedora, o diretor da CL relata que uma IES com tal característica investe em pesquisa, é mais internacionalizada e inovadora do que as demais.

Para a SLNB, o comportamento empreendedor de diretores, coordenadores e professores é uma condição para a sustentabilidade de uma organização educacional, que possui muitos problemas de inadimplência. De acordo com o diretor: “O que a gente acaba percebendo é que é muito difícil sustentar um curso só com dinheiro de mensalidade. Então o curso tem de ser empreendedor, ele tem de ir atrás”.

Além disso, afirmou que esses atores devem ter atitude proativa, se envolvendo nas decisões dos grupos colegiados, CPA e NDE. Pontuou também a necessidade de haver corresponsabilidade com os diversos setores para a manutenção da qualidade dos cursos, como o envolvimento com as questões financeiras, divulgação e alcance das metas da IES.

Para a SLB, a IES empreende na medida em que consegue desenvolver e comunicar suas pesquisas, conforme pontua o diretor:

“O empreendedorismo de uma IES está na sua capacidade de realizar pesquisa e extensão, pois quando ela desenvolve ações de pesquisa, ela inova, e quando passa esse conhecimento por meio de cursos de extensão para a comunidade, ela promove o crescimento de todo um grupo”.

4.10 Inovação no ambiente de uma instituição de ensino superior

Na concepção do diretor da CL, o mercado educacional mudou muito desde a criação do CPC, criando a necessidade de inovação na gestão das IES. Segundo o diretor, a população tem maior acesso à informação sobre os cursos, com os indicadores de qualidade do MEC, e não tem enfrentado mais a barreira financeira, por causa do aumento da oferta de crédito, por meio do FIES. Desta forma, ampliou-se a procura e a diversidade de temas de interesse, o que reforçou a necessidade de inovação também na oferta de cursos.

Além disso, a inovação da IES está associada ao oferecimento de cursos em novas modalidades e novos formatos, conforme pode ser evidenciado em: “... hoje há uma discussão ampla, o papel das redes sociais, da mídia, das novas tecnologias dentro de sala de aula... dá pra fazer uma aula igual a que nós fazíamos há dez ou quinze anos atrás? Não dá!”.

Para o diretor da SLNB, o país possui necessidades específicas e precisa oferecer cursos específicos para a resolução de seus problemas. Neste sentido, há a necessidade de inovação, porém vê esse movimento como algo de difícil concretização, uma vez que considera a população brasileira ainda conservadora na aceitação de cursos específicos, diferentes dos tradicionais cursos de bacharelado, como pode se observar em suas palavras:

“É muito difícil, vou te falar, porque acho que o Brasil não está preparado para a inovação. Você pode reparar isso em relação à procura do vestibular, as profissões mais procuradas ainda são medicina, direito e engenharia, né? Então você tem um país com um monte de problemas relacionados à parte ambiental e à transformação, um país

que está em transformação no aspecto sócio econômico e a gente precisa ter gente formada, direcionada pra isso, pra pensar nessas coisas e a gente não tem, é um sufoco montar turma nesse curso.”

A SLB define a inovação como uma competência inerente à IES empreendedora, que na sua visão, é aquela que desenvolve e comunica suas pesquisas.

4.11 Elementos da fala dos diretores que operacionalizam o construto OE

Nesta seção, é apresentado um quadro descritivo dos elementos evidenciados na fala dos entrevistados, que operacionalizam o construto OE, segundo o referencial teórico utilizado.

No que se refere à dimensão inovatividade, constata-se a presença de alguns elementos que operacionalizam a OE, tais como: Releituras e desenvolvimento de pesquisas em nível exploratório por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC); Comunicação dos resultados e aplicações em artigos e periódicos; Envolvimento em projetos como parques tecnológicos e empresas jr.; Pagamento de professores para a orientação; Mudanças nos ambientes de ensino e formato dos cursos; Parcerias com professores na venda de cursos de curta duração e pós graduação *lato sensu*; Desenvolvimento de pesquisas e comercialização de patentes; Participação em congressos e publicação de artigos científicos; Oferecimento de bolsas internas de estudos; Criação de vínculo com os programas públicos de bolsas; Contratação de professores em regime parcial e integral para a orientação dos alunos; Proposta de cursos específicos para problemas específicos do país (Cursos superiores de tecnologia) e parcerias com empresas públicas e privadas. Todas as evidências são apresentadas de acordo com cada categoria de faculdade no Quadro 1.

Quadro 1: Inovatividade

Dimensão	IES	Elementos que operacionalizam a OE na fala dos gestores das IES privadas pesquisadas
Inovatividade	CL	Releituras e desenvolvimento de pesquisas em nível exploratório por meio dos TCC, Comunicação dos resultados e aplicações em artigos e periódicos; Envolvimento em projetos como parques tecnológicos e empresas jr.; Pagamento de professores para a orientação dos alunos; Mudanças nos ambientes de ensino e formato dos cursos; Parcerias com professores na venda de cursos de curta duração e pós graduação <i>lato sensu</i> .
	SL NB	Desenvolvimento de pesquisas e comercialização de patentes; Participação em congressos e publicação de artigos científicos; Oferecimento de bolsas internas de estudos; Vínculo aos programas públicos de bolsas; Contratação de professores em regime parcial e integral para a orientação dos alunos; Proposta de cursos específicos para problemas específicos do país (Cursos superiores de tecnologia).
	SL B	Releituras e desenvolvimento de pesquisas em nível exploratório por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC); Comunicação dos resultados e aplicações em artigos e periódicos; Parcerias com empresas públicas e privadas; Pagamento de professores para a orientação dos alunos.

Fonte: Dados da pesquisa

Já na dimensão assunção ao risco, constata-se a presença de: Diversificação nos temas de interesses dos cursos de pós-graduação *lato sensu*; Criação de cursos de

graduação para reforçar identidade da IES, como escola de negócios, escola de saúde, etc...; Diminuição da rotatividade dos docentes vinculados à IES e criação de cursos específicos para necessidades apontadas por grupo específico ou entidade pública. Todas as evidências são apresentadas de acordo com cada categoria de faculdade no Quadro 2.

Quadro 2: Assunção ao risco

Dimensão	IES	Elementos que operacionalizam a OE na fala dos gestores das IES privadas pesquisadas
Assunção ao risco	CL	Diversificação nos temas de interesses dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> ; Criação de cursos de graduação para reforçar identidade da IES, como escola de negócios, escola de saúde, etc...; Diminuição da rotatividade dos docentes vinculados à IES.
	SL NB	Criação de cursos específicos para necessidades apontadas por grupo específico ou entidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à dimensão proatividade, constata-se a presença de: Parceria dos docentes com a IES na venda de cursos de curta duração e pós graduação; Monitoramento da empregabilidade dos alunos egressos; Gestão estratégica com o uso dos indicadores do SINAES e uso de recursos do FIES; Realização de contatos periódicos com empresas da região; Estudo sobre egressos do ensino médio; Busca de tendências internacionais; Participação em programas de internacionalização; Envolvimento dos coordenadores com as questões financeiras, divulgação e alcance das metas da IES (ENADE, FIES, etc); Participação ativa dos professores, coordenadores e diretores nos grupos colegiados; Doação de recursos financeiros pelos docentes para financiar pesquisa; promoção do conhecimento dos indicadores de qualidade do MEC aos funcionários. Todas as evidências são apresentadas de acordo com cada categoria de faculdade no Quadro 3.

Quadro 3: Proatividade

Dimensão	IES	Elementos que operacionalizam a OE na fala dos gestores das IES privadas pesquisadas
Proatividade	CL	Parceria dos docentes com a IES na venda de cursos de curta duração e pós graduação; Monitoramento da empregabilidade dos alunos egressos; Gestão estratégica com o uso dos indicadores do SINAES e uso de recursos do FIES; Realizar contatos periódicos com empresas da região; Estudo sobre egressos do ensino médio; Realização de contatos periódicos com empresas da região; Busca de tendências internacionais; Participação em programas de internacionalização.
	SL NB	Envolvimento dos coordenadores com as questões financeiras, divulgação e alcance das metas da IES (ENADE, FIES, etc); Participação ativa dos professores, coordenadores e diretores nos grupos colegiados; Doação de recursos financeiros pelos docentes para financiar pesquisa; Realização de contatos periódicos com empresas da região; Gestão estratégica com o uso dos indicadores do SINAES; Busca de tendências internacionais; Participação em programas de internacionalização.
	SL B	Monitoramento da empregabilidade dos alunos egressos; Realizar contatos periódicos com empresas da região; Realização de contatos periódicos com empresas da região; Gestão estratégica com o uso dos

		indicadores do SINAES; Promoção do conhecimento dos indicadores de qualidade do MEC aos funcionários.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão autonomia, constata-se a presença de alguns elementos que operacionalizam a OE, tais como: Envolvimento dos grupos colegiados nas tomadas de decisão; Criação de mecanismos, pelos coordenadores dos cursos, para diminuir inadimplência; Co-autoria de docentes na criação de cursos de curta duração e pós graduação; Realização de contatos com alunos egressos e empresas regionais; Atualização dos cursos por meio do NDE; Pesquisas internas por meio da CPA. Todas as evidências são apresentadas de acordo com cada categoria de faculdade no Quadro 4.

Quadro 4: Autonomia

Dimensão	IES	Elementos que operacionalizam a OE na fala dos gestores das IES privadas pesquisadas
Autonomia	CL	Envolvimento dos grupos colegiados nas tomadas de decisão; Criação de mecanismos, pelos coordenadores dos cursos, para diminuir inadimplência; Co-autoria de docentes na criação de cursos de curta duração e pós graduação.
	SL NB	Envolvimento dos grupos colegiados nas tomadas de decisão; Criação de mecanismos, pelos coordenadores dos cursos, para diminuir inadimplência; Realização de contatos com alunos egressos e empresas regionais; Atualização dos cursos por meio do NDE; Pesquisas internas por meio da CPA.
	SL B	Envolvimento dos grupos colegiados nas tomadas de decisão; Realização de contatos com alunos egressos e empresas regionais; Atualização dos cursos por meio do NDE; Pesquisas internas por meio da CPA

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, na dimensão agressividade competitiva, constata-se a presença de alguns elementos que operacionalizam a OE, tais como: Faz uso dos indicadores ENADE e CPC para a divulgação da IES; Participa de congressos e feiras para divulgação da IES; Busca o reconhecimento pela qualidade, e acredita que o FIES assegura tal estratégia de vantagem competitiva. Todas as evidências são apresentadas de acordo com cada categoria de faculdade no Quadro 5.

Quadro 5: Agressividade Competitiva

Dimensão	IES	Elementos que operacionalizam a OE na fala dos gestores das IES privadas pesquisadas
Agressividade competitiva	CL	Faz uso dos indicadores ENADE e CPC para a divulgação da IES; Participa de congressos e feiras para divulgação da IES; Busca o reconhecimento pela qualidade, e acredita que o FIES assegura tal estratégia de vantagem competitiva.

Fonte: Dados da pesquisa

5 Considerações

Embora as concepções das três instituições acerca da definição de universidade empreendedora sejam congruentes, associando o empreendedorismo à inovação, há diferenças significativas nas ações promovidas pela IES que possui programas de mestrado e doutorado - SLNB e as outras duas, no que se refere ao desenvolvimento da pesquisa e comercialização de patentes.

Observa-se também que as dimensões proatividade e autonomia são contempladas pelas três instituições, no entanto, quando comparadas as faculdades sem fins lucrativos e a IES com fins lucrativos, conclui-se que CL é mais orientada ao mercado.

Pode-se observar também a maior presença de elementos que caracterizam a agressividade competitiva na instituição com fins lucrativos.

Diante das evidências obtidas no discurso dos entrevistados, e sob a luz da literatura sobre empreendedorismo ou mais especificamente, sobre o conceito de orientação empreendedora, conclui-se que todas as dimensões discutidas pelos autores para as diversas organizações, encontraram paralelo neste estudo, contribuindo desta maneira para a discussão do ambiente empreendedor nas Instituições de Ensino Superior privadas, de forma a alimentar os conteúdos sobre as práticas e ações que caracterizam esse construto, enquanto recurso suposto presente na modelagem do desempenho das Instituições de Ensino Superior.

ⁱ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, responsável pelo Censo do Ensino Superior. Site: <http://www.inep.gov.br>

ⁱⁱ A Lei de Diretrizes e Bases define e regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição. Foi citada pela primeira vez na Constituição de 1934. A primeira LDB foi criada em 1961, seguida por uma versão em 1971, que vigorou até a promulgação da mais recente em 1996.

ⁱⁱⁱ *Spin-off* é um termo da língua inglesa utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.

Referências

- AGRAWAL, A. University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered question. **International Journal of Management Reviews**, v.3, n.4, p. 285–302, dez. 2001.
- BATHELT, H.; KOGLER, D.F., MUNRO, A.K. A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development. **Technovation**, v.30, n. 9/10, p. 519–532, fev. 2010.
- BOX, R.C. Running government like a business: implications for public administration theory and practice. **American Review of Public Administration**, v.29, n.1, p. 19–43, mai.1999.
- BRASIL.INEP. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2001b. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/cne>>. Acesso em: 09 jul. 2013.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p. 75–88, dez.1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.16, n.1, p. 7-25, jul. 1991.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.30, n.1, p. 57-81, jan. 2006.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p. 147-156, fev. 2005.
- FISCHBORN, M. L. N. Empreendedorismo nas instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina – Brasil, 2004, 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.
- GRÉGOIRE, D. A. *et al.* Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, mai. 2006.
- HOYE, K.; PRIES, F. Repeat commercializers, the habitual entrepreneurs of university-industry technology transfer. **Technovation**, v.29, n.10, p. 682–689, abr. 2009.
- HUSSLER, C.; PICARD, F.; TANG, M.F. Taking the ivory from the tower to coat the economic world: regional strategies to make science useful. **Technovation**, v.30, n.9/10, p. 508–518, fev. 2010.
- JOHNSON, W.H.A. Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: the case of Precarn. **Technovation**, v.28, n.8, p. 495–505, jan. 2008.
- LEZANA, A. G. R.; SCHENATTO, F. J. A. O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. In: COBENGE, 29º - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABENGE, 2001. 1 CD ROM.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan. 1996.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 15-44, mai. 2007.

MELLO, S. C. B. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, mai. 2003.

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

MIRANDA, C. M. S.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo feminino: características das gestoras em uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.1 CD-ROM.

MIRANDA, C. M. S.; CASSOL, N. K.; SILVEIRA, A. Gestão empreendedora: perfil e trajetória das mulheres gestoras de uma instituição de ensino superior. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau: FURB, 2006.1 CD-ROM.

MORRIS, M.H.; PAUL, G.W. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. **Journal of Business Venturing**, v.2, n.3, p. 247-260, mai.1987

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

NOVO, L. F.; MELO, P. A. Universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, p.17-36, fev.2004.

PRODAN, I.; DRNOVSEK, M. Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: an empirical test. **Technovation**, v.30, n. 5/6, p. 332-347, set.2010.

RIEDI, A. M. C. Universidades empreendedoras - uma análise das universidades pertencentes ao sistema ACAFE do estado de Santa Catarina. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

RICHARD, O. C. *et al.* Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 255-266, abr. 2004.

RODRIGUES, L. C.; TONTINI, G. A. Universidade Empreendedora: Geração e Transferência de Tecnologia como Fator Agregador. **Revista de Negócios** – vol.2 n.4 p. 37- 49, Blumenau: Edifurb, 1997.

ROTHENBÜHLER, R. Universidade empreendedora. Florianópolis, 2000, 135f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.

SAMPAIO, H.; KLEIN, L. Políticas de ensino superior na América Latina: uma análise comparada. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, p. 85-109, mar.1994.

SCHILD, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 399-415, mai. 2006.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n.1, p. 57-71, dez. 2009.

TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Correlação entre elementos do capital social e orientação empreendedora. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 96 – 109, jan-abr. 2013

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. 394 f. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - UFLA, 2006. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/premios-capes-deteses/2320>>. Acesso em: 23/05/2013.

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

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, jan. 2005.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, jan. 1995.