

## Dimensões da Universidade Empreendedora: Em Busca de um Metamodelo Conceitual

Elzo Alves Aranha<sup>1</sup>  
Neuza Abbud Garcia<sup>2</sup>

**Resumo:** A universidade empreendedora vem se tornando um tema candente de investigação da comunidade científica internacional. As principais análises e proposições de esquemas analíticos de universidade empreendedora emergiram na América do Norte e Europa. O presente artigo visa propor a reflexão sobre universidade empreendedora na perspectiva do sistema nacional brasileiro de avaliação da educação superior. O estudo examina quatro modelos de universidade empreendedora, os passos de transformações de universidade empreendedora, as normas da universidade empreendedora, o esquema conceitual de universidade empreendedora e as ações estratégicas de criação de universidade empreendedora. Em seguida, desenvolve a proposição das dimensões de universidade empreendedora que integram e sintetizam os principais esquemas existentes na literatura e apresenta a proposta da inserção das dimensões de universidade empreendedora no processo de avaliação externa das instituições de educação superior. Os resultados obtidos apontam que as dimensões propostas ampliam o poder de compreensão e entendimento sobre universidade empreendedora.

**Palavras-chave:** Universidade Empreendedora. Empreendedorismo. Avaliação. Inovação.

### 1. Introdução

Os estudos sobre universidade realizados por Clark (1998; 2004) estabeleceram as primeiras bases conceituais para a obtenção de uma melhor compreensão sobre universidade empreendedora e os passos de transformação. Desde o ano em que foi levantada a bandeira e o discurso da universidade empreendedora por Clark, a crescente ampliação da literatura de universidade empreendedora nos Estados Unidos e Europa demonstram o interesse da comunidade científica internacional em investigar as transformações neste modelo de organização (Yusof e Jain, 2010; Etkowitz, 2001; 2004; Bratianu e Stanciu, 2010; Gibb et al. 2009; Nelles e Vorley, 2010; Farsi et al, 2012; Guerrero e Urbano, 2012, Kirby, 2006; Siegel, 2010). O deslocamento da universidade da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento e seus novos papéis, exige a investigação de novas formas organizacionais e novas proposições de reestruturação da educação superior, de modo, que a universidade possa contribuir para

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia (USP). Professor da Universidade Federal de Itajubá. E-mail: eaaranha@ig.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia Social (USP). Professora da Universidade Nove de Julho. E-mail: neuzaapg@ig.com.br

o crescimento econômico e social da nação (Etzkowitz et 2012, Martin, 2012; Goddard et al., 2012; O'shea et al., 2007; Bathelt, 2010; Roberts e Eesley, 2009).

A análise da literatura em periódicos acadêmicos dos Estados Unidos e Europa, no período de 1981 e 2005, procurou evidenciar questões pertinentes ao campo da pesquisa de universidade empreendedora (Rothaermel et. al., 2007). Os autores identificaram o crescimento exponencial na quantidade de artigos científicos de universidade empreendedora desde o ano 2000 até 2005 e propuseram um esquema conceitual que amplia a compreensão dos elementos que estão intrinsecamente vinculados à universidade empreendedora. Entretanto, a análise não inclui as primeiras contribuições conceituais de universidade empreendedora de Clark (1998; 2004) e nem as análises de Gibb et al. (2009) que delineiam os conceitos de universidade empreendedora.

Contudo, se nos países desenvolvidos, houve o crescimento exponencial da literatura de universidade empreendedora entre 2000 e 2005, no Brasil, país emergente, o tema merece ainda maior aprofundamento em termos de produção científica. Os artigos sobre universidade empreendedora no Brasil investigam a (i) cooperação universidade-empresa (Costa, Porto e Feldhaus, 2010), (ii) transferência tecnológica universidade-empresa (Closs, Sampaio e Perin, 2012; Costa e Torkimoan, 2008)), (iii) gestão nas universidades (Marcovitch, 1979) e (iv) transformação e mudanças nas universidades (Conceição e Heitor, 1999).

Os diversos esquemas analíticos existentes na literatura internacional oferecem subsídios para a compreensão de fragmentos da universidade empreendedora e as combinações de diferentes caminhos de entendimento e compreensão produzem riquezas e diversas visões complexas da organização, utilizando diversas teorias da organização (Hatch, 1997; Hassard, 1999). Os esquemas conceituais de universidade empreendedora identificados na pesquisa da literatura (Rothaermel et. al., 2007, Yusof e Jain, 2010, Nelles e Vorley, 2010, Kirby, 2006) ou oriundos das observações teórico-empíricas (Cark 1998; 2004, Etzkowitz 2001; 2004) contribuem para o adensamento teórico do campo, pois, cada um deles, mencionam de algum modo, parte dos elementos que representam a universidade empreendedora. Entretanto, estes esquemas de representações de universidade empreendedora existentes na literatura oferecem elementos tanto do ponto de vista de sua convergência como de sua não-convergência. Os esquemas conceituais poderiam ser completos visando-se oferecer uma melhor compreensão e, entendimento sobre universidade empreendedora. Para desenvolver uma noção preliminar sobre universidade empreendedora e seus aspectos, torna-se necessário identificar os diversos esquemas que estão espalhados e fragmentadas na literatura.

A saber, a ausência de um metamodelo integrado e completo apoiado na literatura que consiga representar outras representações existentes, reunir e sintetizar todos os componentes que constituem a universidade empreendedora, reduz a capacidade de compreensão e entendimento sobre as tessituras subjacentes que envolvem este objeto. A abstração no sentido de construção de um metamodelo conceitual de universidade empreendedora, a partir dos esquemas existentes, com

níveis e camadas, enfatizando conceitos e dimensões, poderia elevar e ampliar o entendimento e compreensão deste fenômeno. O desenvolvimento do metamodelo, deverá ser apoiado na perspectiva pós-moderna que envolve o método de desconstrução e crítica da teorização da prática e envolve o processo de reflexão (Hatch, 2007).

Outro aspecto que merece ser destacado é o diálogo da temática universidade empreendedora com o sistema brasileiro de avaliação da educação superior. A ausência de indicadores de avaliação interna e externa das instituições de educação superior brasileira, no âmbito do sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES) restringe a identificação e avaliação se a instituição de educação superior (IES) adota programas, projetos e ações empreendedoras ou caminha na trajetória de estimular o empreendedorismo.

O presente artigo visa propor a reflexão sobre universidade empreendedora na perspectiva do sistema nacional brasileiro de avaliação da educação superior (SINAES). O artigo desenvolve a proposição de um metamodelo constituído de dimensões de universidade empreendedora que integram e sintetizam os principais esquemas existentes na literatura de universidade empreendedora e apresenta a proposta da inserção das dimensões de universidade empreendedora no processo de avaliação externa das instituições de educação superior. O presente estudo, examina quatro esquemas fragmentados e dispersos na literatura de universidade empreendedora, a saber: (i) os passos de transformações de universidade empreendedora de Cark (1998; 2004); (ii) a terceira missão da universidade e os elementos que norteiam a universidade empreendedora de Etzkowitz (2001; 2004); (iii) o esquema conceitual de universidade empreendedora de Rothaermel (et. al., 2007) e (iv) a proposta de criação de universidade empreendedora de Kirby (2006).

## 2. Métodos e Procedimentos

A presente pesquisa, é de natureza exploratória e qualitativa. Os métodos e procedimentos adotados estão apoiados em processos reflexivos que permitem desenvolver a estruturação lógica do pensamento. A abordagem qualitativa está vinculada à metodologia reflexiva (Alvesson e Sköldbberg, 2000; Orr e Bennett, 2009). A pesquisa bibliográfica foi o procedimento metodológico adotado e possibilitou a identificação e sistematização das informações coletadas e julgadas como essenciais para as discussões. Foram definidas as categorias, palavras-chave, como critérios de busca, a saber: universidade empreendedora e criação de valor compartilhado. Em seguida, foram consultados periódicos brasileiros impressos e eletrônicos de Administração. Em nível internacional foram consultados, a base de dados de periódicos CAPES. Na segunda etapa foi realizada a pré-análise, procurando identificar autores com destacada publicação nos campos do da universidade empreendedora e criação de valor compartilhado e com contribuições para o objeto analisado.

A terceira etapa foi o tratamento dos elementos expostos com nível de significância necessário à interpretação que consistiu na análise de conteúdo, técnica adotada para o tratamento de dados. Foi identificado o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Bardin, 1977) face à relevância das categorias levantadas

previamente. A análise de conteúdo foi escolhida devido à aderência e alinhamento com metodologia reflexiva. A técnica de análise do conteúdo direcionada ao tratamento de dados (Bardin, 1997) proporcionou identificar o que estava sendo interpretado em relação aos modelos de universidade empreendedora, criação de valor compartilhado e características do comportamento empreendedor. Em seguida, visando demonstrar a operação dos elementos do modelo de análise proposto é apresentado a discussão da inserção das dimensões de universidade empreendedora no instrumento de avaliação externa da instituição de ensino superior.

### 3. A Universidade Empreendedora de Clark

Na análise de cinco universidades européias que se encontravam em processo de mudança, Clark (1998) identificou um conjunto de elementos, denominados passos empreendedores das transformações da universidade, predominantes nas organizações analisadas. Os passos empreendedores são fundamentais para a distinção entre universidades que são empreendedoras e são elementos constituintes de um modelo de análise, a saber: núcleo central compromissado, forte inserção no entorno, diversificação das fontes de receita, coração acadêmico estimulado e cultura empreendedora integrada.

O estudo sinalizou que as cinco universidades tornaram-se mais adaptativas às demandas impostas pelo ambiente externo, ao adotarem os principais passos empreendedores das transformações da organização. O núcleo central compromissado da universidade reúne as características do comportamento da liderança central da universidade, capacidades básicas essenciais para identificação de novas oportunidades, visando ampliar a inserção da universidade na região de abrangência. O núcleo central compromissado induz a universidade a adotar ações voltadas para a forte inserção no entorno, resultando em mudanças interna na organização, no sentido de estimular e capacitar a comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos direcionados aos problemas e demandas oriundas da comunidade, além das fronteiras.

A diversificação das fontes de receita foi um dos elementos enfatizado por Clark. No modelo de financiamento de universidades públicas tradicionais, os governos federal, estadual ou municipal disponibilizam recursos financeiros para manutenção das operações, enquanto que nas universidade particulares, as mensalidades pagas pelos estudantes representam um alto percentual na composição da receita ou, em determinadas instituições de educação superior, a sua totalidade. Com a diversificação das fontes de receita, por meio do aumento do portfólio de consultorias, projetos com empresas, governos e doação de pessoas físicas e jurídicas, a universidade amplia os recursos necessários aos investimentos na área acadêmica e a inovação dos processos administrativos. A implantação das ações direcionadas à diversificação das receitas implica na constituição de comitê específico destinados à conceber e executar a estratégia de busca dos recursos.

### 4. Universidade Empreendedora de Etzkowitz

O modelo de universidade empreendedora desenvolvido por Etzkowitz (2001; 2004) repousa no conceito da hélice tríplice que enfatiza a inovação, como um dos vetores impulsionadores das relações entre governo-universidade-indústria. Segundo, Etzkowitz (2001; 2004), a universidade pós-moderna está no turbilhão da segunda revolução acadêmica, ancorada no campo do empreendedorismo. A primeira revolução acadêmica tem início por volta de 1950, incorpora a pesquisa, à missão da universidade. As duas missões, ensino e pesquisa, passaram a delinear a universidade da primeira revolução, enquanto, a combinação de desenvolvimento econômico e social foi incorporado à nova missão da universidade empreendedora e marca o surgimento da segunda revolução (Etzkowitz, Webster, Gebhardt e Terra, 2000; Etzkowitz e Klofsten, 2005).

A nova missão da universidade conduz à implantação de um conjunto de ações internas na comunidade universitária, dentre elas, se destacam a sensibilização, conscientização e envolvimento dos professores, estudantes e dirigentes para a descoberta de novas oportunidades que se abrem para aplicação do conhecimento científico inovador, fora dos muros da universidade. Os projetos e ações de desenvolvimento econômico e social pressupõem a participação de agentes e atores que estão no entorno da universidade que passam a manter novos relacionamentos com a universidade.

A noção de desenvolvimento econômico e social é acentuada no modelo de universidade empreendedora de Etzkowitz (1998; 2002) constituído de cinco elementos, a saber: capitalização, interdependência, independência, hibridização e reflexividade, todos articulados e integrados entre si, inseridos nos processos e gerenciamentos da trajetória e o curso da ação da universidade. Enquanto o princípio da capitalização consiste em transformar o conhecimento inovador em insumo, catalizando e estimulando o desenvolvimento econômico e social, a noção de interdependência define os novos formatos e modelos de interação, muito estreita com a indústria e governo, de modo a propiciar a inovação em todos os aspectos envolvidos na relação. Porém, a relação estreita entre universidade-empresa-governo deve ser orientada pela independência, ou seja, a universidade empreendedora é uma instituição relativamente independente das demais organizações, inseridas na sociedade, mas com decisões próprias, missão e objetivos claros e governança distinta. A hibridização, se refere aos novos formatos e modelos de organizações híbridas que emergem, a partir das resoluções das tensões, oriundas das relações estreitas com setores da indústria e governos e, também das tensões decorrentes da relativa independência, que deve ser mantida, em relação às demais esferas institucionais (Etzkowitz, Mello e Almeida, 2005).

## 5. A Universidade Empreendedora de Rothaermel

A análise da literatura em 28 periódicos acadêmicos dos Estados Unidos e Europa, no período de 1981 e 2005, foi realizada por Rothaermel et. al. (2007) que procurou evidenciar questões pertinentes ao campo da pesquisa de universidade empreendedora. Os autores identificaram o crescimento exponencial na quantidade de artigos científicos de universidade empreendedora desde o ano 2000 até 2005 e propuseram um esquema conceitual que amplia a compreensão dos elementos que estão



intrinsecamente vinculados à universidade empreendedora, apoiados em quatro principais campos de estudos, identificados na análise da literatura, a saber: (i) universidade de pesquisa, (ii) produtividade dos escritórios de transferência tecnológica, (iii) criação de novas empresas e (iv) contexto ambiental incluindo redes de inovação. A análise de Rothaermel et. al. (2007) é interessante, pois propõe uma taxonomia sobre a literatura do campo de universidade empreendedora, visando-se as conexões e interfaces com os aspectos internos e externos à universidade, como um todo e oferece, uma agenda de pesquisa para o campo. Entretanto, a análise não inclui as primeiras contribuições conceituais de universidade empreendedora de Clark (1998; 2004) e nem as análises de Gibb et al. (2009) que delineiam os conceitos de universidade empreendedora.

Cada um dos quatro elementos constituem o esquema de universidade empreendedora de Rothaermel et. al. (2007), ou seja, universidade de pesquisa, produtividade dos escritórios de transferência tecnológica, criação de novas empresas e contexto ambiental incluindo redes de inovação é constituído de aspectos vinculados à atividade empreendedora que devem ser enfrentados. No primeiro elemento, que envolve a universidade de pesquisa empreendedora, são mencionados doze aspectos vinculados com as atividades empreendedoras, sendo dez aspectos previstos para serem observados e executadas dentro da organização e, estão vinculados ao sistema de incentivo, status, localização, cultura, motivações e ações na faculdade, agentes intermediários, políticas, experiências, definição dos papéis e identidade, experiência e tecnologia. Os dois aspectos, visam os fatores externos e envolvem de um lado, as condições da indústria e de outro, as políticas governamentais. Quanto ao elemento que envolve a produtividade dos escritórios de transferência de tecnologia foram identificados 8 aspectos, a saber: tecnologia, métodos, sistemas, estrutura, faculdade, pessoal do staff, sistema universitário e fatores ambientais. Em relação ao campo da criação de novas empresas foram mapeadas os aspectos de sistema da universidade, tecnologia, faculdade, escritório de transferência de tecnologias, proprietários e equipe de trabalho do novo negócio, investidores, rede de relacionamento e condições externas. Por último, o contexto ambiental incluindo redes de inovação envolvem os aspectos, a seguir: redes de inovação, parque de ciência e tecnologia, incubadoras, localização geográfica onde estão inseridas os atores e agentes próximo com a universidade e a universidade desenvolvendo ciência e conhecimento inovador.

## 6. A Universidade Empreendedora de Kirby

A criação da universidade empreendedora proposta por Kirby (2006) é norteada pela execução de ações estratégicas visando-se estimular o empreendedorismo. Cada uma das oito ações estratégicas constituídas pelo comprometimento, incorporação, implementação, comunicação, encorajamento e suporte, reconhecimento e premiação, organização e promoção estabelecem atividades que devem ser executada na universidade para a criação da universidade empreendedora. A ação estratégica de comprometimento, envolve a direção estratégica da universidade no sentido de implementar um modelo de organização empreendedora, enquanto que a incorporação está vinculado com a realização de atividades em todos os níveis da universidade que estimula o empreendedorismo. A implementação envolve a elaboração do plano de ação

e seu monitoramento em todos os níveis das pessoas envolvidas na universidade e a ação estratégica de comunicação contém atividades de publicação e disseminação do empreendedorismo. A universidade deve oferecer recursos materiais e infra-estrutura de suporte (laboratórios de empreendedorismo, pré-incubação, incubação, parques de ciência e tecnologia, ambientes de captação de capital semente e outros mecanismos e instrumentos de apoio ao empreendedorismo). A ação estratégica de reconhecimento e premiação prevê a existência de programas e projetos que estimulem a promoção de carreira, evolução de remuneração e o compartilhamento da equidade. Enquanto que a ação estratégica de organização implementa atividades de pesquisa interdisciplinar e a implantação de centro de empreendedorismo multidisciplinar, parcerias educacionais e outros mecanismos, a ação estratégica de promoção contém atividades de competições empreendedoras, nas quais se destacam a competição de plano de negócios e estudos de casos.

## 7. Criação de Valor Compartilhado (CVC)

Porter e Kramer (2011) se propõem a discutir questões da vantagem competitiva, promovendo uma reflexão entre processo econômico e acesso à configuração societária das organizações. Afirmam os autores que muitas organizações incorporaram o conceito de criação de valor compartilhado (CVC), mas não conseguiram compreender o potencial oferecido. Este referido potencial no que diz respeito, à criação de valor, possuem três direções, a saber: a) reconcepção do produto ou serviço, a abordagem de inovação tem como referência a questão dos produtos, processos e serviços; b) redefine a produtividade dentro da cadeia de valor; c) proporciona o desenvolvimento dos *clusters* que estão na região de abrangência. De onde deriva que se faz necessário olhar para as decisões e oportunidades através da lente do valor compartilhado, como sustentação do processo inovador e, valor agregado, no que tange, aos benefícios para a sociedade.

Os autores realizam uma crítica veemente em relação ao sistema capitalista, ao afirmar que nas últimas décadas, incluindo a questão das causas sociais e desenvolvimento econômico, houve uma diminuição da competitividade. Ainda repousa uma abordagem tradicional que restringe as questões de criação de valor e com isso, nota-se que se acarretou em prejuízos quanto, à otimização de resultados financeiros e principalmente, uma falta de preocupação com as necessidades dos clientes. Segundo os autores, as organizações necessitam se reconectar com o sucesso dos negócios e o progresso social, porque o valor compartilhado, não é apenas a responsabilidade social, filantrópica, ou, a sustentabilidade, mas, um novo achado para o sucesso econômico, pois acreditam que através deste caminho, haverá maiores transformações nas organizações.

A proposta conceitual de criação de valor compartilhado (CVC) visa superar a dimensão da responsabilidade social (RSC), servindo em contrapartida de direção, para os investimentos das companhias nas comunidades. A RSC é um programa como maior foco na imagem da empresa, em uma limitada conexão com os negócios, contudo, a CVC visa oferecer a criação de valores agregados servindo de ponte para o campo das oportunidades empreendedoras. Os autores oferecem dados comparativos entre RSC e

CVC, pois, o valor do produto ou serviço; a cidadania filantrópica; respostas e pressões externas; maximização de lucro; agenda determinada pelo ambiente externo; é substituída por: benefícios sociais superiores ao custo; empresa e comunidade criam valor; integração voltada para a competição; voltada para a maximização dos resultados.

## 8. Proposta de Metamodelo de Universidade Empreendedora

O quadro 1 demonstra as possíveis conexões e interfaces entre os quatro modelos. A noção de criação de valor compartilhado fornece novos elementos e novas direções para a compreensão do novo papel da universidade empreendedora em relação ao seu entorno, abrindo caminho para transitar de uma perspectiva baseada na filantropia, que se baseia a responsabilidade social, para a perspectiva de criação, captura e sustentação de valor compartilhado com o envolvimento de todos os atores.

Quadro 1 – Modelos de Universidade Empreendedora

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

Adaptado de Etzkowitz (2004), Clark (1998), Kirby (2006) e Rothaermel (2007)

As demarcações de algumas evidências pavimentam o caminho para o delineamento da proposta de modelo de análise de universidade empreendedora e introduz aspectos inerentes às universidades brasileiras. O modelo de análise é



constituído de seis elementos, a saber: (i) liderança estratégica compromissada, capitalização do conhecimento inovador, desenvolvimento econômico e social do território, criação de valor compartilhado, diversificação das fontes de receitas e cultura empreendedora integrada.

### 8.1 Liderança Estratégica Compromissada

A liderança estratégica compromissada, representada pela reitoria, funciona como uma espécie de elemento articulador, irradiador e estratégico dos projetos e ações transformadores que está no centro dos demais elementos do modelo. A liderança estratégica compromissada desencadeia em todos os níveis da organização um movimento de compromisso com a inovação organizacional, apoiada no empreendedorismo, buscando posicionar a universidade, no patamar que consiga responder, com mais agilidade e alto desempenho, as demandas do ambiente externo, criando, capturando e sustentando valor compartilhado, entre os diversos atores que estão no entorno.

### 8.2 Capitalização do Conhecimento Inovador

O segundo elemento, capitalização do conhecimento inovador, representa a geração de conhecimento na universidade, transferido para as organizações, tais como, inovação de produto, processos, serviços e tecnológicos, contribuindo de um lado, para a ampliar as fontes de receitas da universidade e de outro, para o desenvolvimento econômico e social do território

### 8.3 Desenvolvimento Econômico e Social do Território

A inserção do desenvolvimento econômico e social do território no modelo proposto e não apenas à nova missão, explícita e evidencia o novo papel que a universidade responde, ao desafio que se apresenta, pelo menos em duas frentes, a saber: (a) no nível da conscientização e estímulo às diversas unidades acadêmicas, quanto à nova missão que consiste no desenvolvimento econômico e social do território; segundo, no nível de concepção e formulação do projeto de desenvolvimento econômico e social do território, com a participação dos diversos agentes, indústria-governo. A universidade deve estabelecer as conexões e interfaces que a geração e aplicação de conhecimentos, podem induzir a transformação do tecido econômico, transitando o território, para a economia do conhecimento. O projeto de desenvolvimento econômico e social ao ser concebido apoiado na noção de criação de valor compartilhado abre uma nova perspectiva, entre os diversos agentes do território, no sentido de estabelecer os vetores que impulsionam os processos de criação, captura e sustentação de valor de modo colaborativo e compartilhado.

### 8.4 Criação de Valor Compartilhado

A universidade empreendedora ao lançar mão dos princípios da criação de valor compartilhado (CVC) questiona a RSC. A CVC é apoiado no empreendedorismo e inovação que reside na busca de oportunidade visando a criação, captura e sustentação de valor, não apenas pela organização mas pelo território, enquanto a RSC, não menciona e nem destaca o empreendedorismo e inovação como atributos essenciais. O empreendedorismo e inovação que impulsionam a transformação da comunidade do território estimula o desenvolvimento econômico, social e cultural sustentável. As noções de cidadania, filantropia e sustentabilidade que integram o campo da RSC tem novas interpretações à luz da perspectiva do valor compartilhado, na medida em que universidade e os agentes inseridos na comunidade, são responsáveis conjuntamente pela criação e compartilhamento de valor.

### 7.6 Diversificação das Fontes de Receita

Os projetos que vem sendo realizados em conjunto com empresas, demais setores governamentais e também a transferência tecnológica por meio de propriedade intelectual, são algumas das ações implementadas pelas quais as universidades brasileiras visam a ampliação das fontes de receita. Estas ações não representam um percentual significativo da receita da universidade, mas são sinalizadores na direção da diversificação.

### 7.7 Disseminação da cultura empreendedora

Os diversos atributos que delineiam o empreendedor apontados por Dougherty (2001), Gibb (2002), Filion (1991:1993) e Schumpeter (1934:1942) evidenciam um conjunto de habilidades que distinguem empreendedores e não empreendedores.

O *weltanschauung*, um dos elementos que integra o metamodelo empreendedor (Filion, 1991, 1993), é uma palavra alemã vinculada com a noção de cosmovisão ou visão de mundo. O *weltanschauung* tem a estreita relação com o quadro de crenças, ideias, valores, emoções e ética que moldam o indivíduo, por meio de suas percepções cognitivas, em relação aos objetos do mundo e como ele se insere e relaciona com estes objetos. Esta noção facilita a distinção entre indivíduos empreendedores e não empreendedores. O indivíduo pode ter um *weltanschauung* receptivo ou resistente ao empreendedorismo. Na universidade empreendedora, a disseminação do empreendedorismo em todos os níveis da universidade, não apenas na área acadêmica, mas também nos órgãos de apoio às atividades-fins (ensino, pesquisa e extensão) é uma ação permanente e contínua, principalmente no sentido de sensibilizar e conscientizar os indivíduos visando à transformação do *weltanschauung* e estabelecendo as conexões com as práticas acadêmicas e administrativas.

As universidades brasileiras vêm disseminando o empreendedorismo na graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. A maioria das ações de empreendedorismo está associada à abertura de novos empreendimentos deixando de lado, a perspectiva da educação empreendedora (Gibb, 2002) que consiste no desenvolvimento das habilidades empreendedoras para atuar também em empresas existentes. A inserção do empreendedorismo, nos programas de capacitação do pessoal

que operam nos órgãos e unidades administrativas de apoio às atividades-fim ainda é incipiente no Brasil.

## 9. As dimensões da Universidade Empreendedora e a Avaliação Externa

A legislação estabelece que a avaliação institucional das instituições de educação superior tem duas modalidades (LEI n.10.861 de 14/04/2004). A primeira, a autoavaliação é realizada no âmbito interno pela comissão própria de avaliação da IES e a segunda, avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A avaliação institucional externa é realizada para fins de credenciamento e credenciamento. Dedicamos a analisar as dimensões da universidade empreendedora na perspectiva do instrumento de avaliação institucional externa para fins de credenciamento da Instituição). No ato do credenciamento da IES, seja em Faculdade, Centro Universitário ou Universidade é fixado o prazo máximo de funcionamento. O processo de credenciamento é iniciado com o protocolo de credenciamento da IES no MEC e a designação do INEP de comissão de avaliação institucional externa *in loco*. A comissão externa visita a IES e elabora o relatório de acordo com as dimensões e indicadores existentes no instrumento de avaliação externa. O quadro 2 apresenta as dimensões e os indicadores que são avaliados pela comissão externa com o conceito de 1 a 5. As dimensões da universidade empreendedora foram associadas com as dimensões do instrumento de avaliação externa com fins de credenciamento.

Quadro 2 - Avaliação Externa e Dimensões da Universidade Empreendedora

Avaliação Institucional Externa		Dimensões da Universidade Empreendedora
Dimensões	Indicadores	
1. A missão e o Plano de desenvolvimento Institucional	1.1 Implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos. 1.2 Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas)	Capitalização do conhecimento Inovador  Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural do Território  Criação de Valor compartilhado  Disseminação da cultura do

		empreendedorismo
<p>2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades</p>	<p>2.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais</p> <p>2.2. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização.</p> <p>2.3. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância).</p> <p>2.4. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (igual forma para faculdades, universidades e centros universitários).</p> <p>2.5. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância).</p> <p>Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.</p> <p>Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.</p>	<p>Capitalização do conhecimento Inovador</p> <p>Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural do Território</p> <p>Criação de Valor compartilhado</p> <p>Disseminação da cultura do empreendedorismo</p>
<p>3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural</p>	<p>3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.</p> <p>3.2. Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.</p> <p>3.3. Relações da IES com a sociedade: inclusão social.</p> <p>3.4. Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.</p>	<p>Capitalização do conhecimento Inovador</p> <p>Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural do Território</p> <p>Criação de Valor compartilhado</p>
<p>4. A comunicação com a sociedade</p>	<p>4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.</p> <p>4.2. Comunicação interna e externa.</p>	

	4.3. Ouvidoria	
5. As políticas de pessoal, de carreira do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho	5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais. 5.2. Formação do corpo docente. 5.3. Condições institucionais para os docentes. 5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo. 5.5. Formação do corpo de tutores presenciais e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância – EAD). 5.6. Formação do corpo de tutores a distância e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância – EAD).	Capitalização do conhecimento Inovador  Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural do Território  Criação de Valor compartilhado  Disseminação da cultura do empreendedorismo
6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência, e autonomia em relação à mantenedora, e participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios	6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais. 6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos a distância, quando for o caso). 6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores. 6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.	Liderança Estratégica  Disseminação da cultura do empreendedorismo
7. Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	7.1. Coerência Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais. 7.2. Instalações gerais 7.3. Instalações gerais nos pólos para educação a distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância – EAD). 7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico. 7.5. Bibliotecas dos pólos para educação a distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância – EAD).	Capitalização do conhecimento Inovador  Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural do Território  Criação de Valor compartilhado  Disseminação da cultura do empreendedorismo

8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional	8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais. 8.2. Autoavaliação institucional 8.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.	
9. Políticas de atendimento aos estudantes	9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais. 9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de Eventos 9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente. 9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.	
10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior	10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais. 10.2 Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e realocação de recursos. 10. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.	Diversificação das fontes de receitas

Elaboradores pelos autores

As dimensões do modelo de universidade empreendedora tais como, liderança estratégica compromissada, capitalização do conhecimento inovador, desenvolvimento econômico e social do território, criação de valor compartilhado, diversificação das fontes de receitas e cultura empreendedora integrada estão fortemente vinculadas com às dimensões que avaliam a missão e plano, política para o ensino, pesquisa e extensão, responsabilidade social, políticas de pessoal, organização e gestão da instituição, infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, e sustentabilidade financeira. Existe um fraco vínculo das dimensões da universidade empreendedora com a comunicação com a sociedade, planejamento e avaliação e políticas de atendimento ao discente. Cada dimensão da universidade empreendedora necessita de ter indicadores para possibilitar especificar a avaliação.

## 10. Inovação e Implicações dos Resultados

Os resultados obtidos na presente reflexão são inovadores na produção científica brasileira de Administração, em decorrência de dois aspectos, a saber: primeiro, as dimensões da universidade empreendedora identificadas na literatura conseguem reunir, sintetizar e abarcar os quatro principais modelos oferecendo uma ampliação na compreensão e entendimento. Segundo, as dimensões da universidade empreendedora ao ser relacionadas com as dimensões do instrumentos de avaliação externa institucional



fornecem subsídios para identificar e avaliar os programas, projetos e ações no campo do empreendedorismo, possibilitando a identificação de universidades empreendedoras no Brasil.

Os resultados obtidos no presente artigo têm as seguintes implicações: (a) oferecem substratos para ampliar a discussão e reflexões da temática universidade empreendedora; (b) evidenciam que a universidade empreendedora pode ser guiada e orientada por um conjunto de dimensões e seus respectivos indicadores; (c) abre avenidas de estudos e investigações sobre novos modelos e formatos de organizações universitárias apoiadas no paradigma do empreendedorismo.

## 11. Considerações Finais

Algumas ações no campo do empreendedorismo realizadas por universidades brasileiras e por atores inseridos no sistema educacional brasileiro são indicativos que o tema universidade empreendedora precisa ser explorado no Brasil. O primeiro indicativo refere-se à iniciativa de constituir no ano de 2010 uma comissão permanente de empreendedorismo na Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Superior (ANDIFES) com o objetivo de disseminar a cultura do empreendedorismo e formular políticas, programas e ações institucionais baseadas nos princípios do empreendedorismo, nas universidades públicas federais brasileiras. O segundo exemplo, trata-se do seminário Universidade Empreendedora realizado em 2010 pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) com o objetivo de estimular a reflexão sobre o empreendedorismo nas universidades públicas e formulação de um conjunto de ações sistêmicas no âmbito das universidades públicas. O terceiro exemplo se refere ao conjunto de práticas relacionadas ao empreendedorismo em curso, em algumas universidades brasileiras, pelo menos há mais de 10 anos. Estes exemplos, sinalizam um conjunto de práticas no contexto brasileiro em curso no interior das universidades brasileiras que poderiam servir de instrumentos e mecanismos de análise, visando-se o adensamento do campo de pesquisa vinculado à temática da universidade empreendedora no Brasil.

Apoiada na revisão da literatura, foi proposto as dimensões da universidade empreendedora, componentes integrantes de um metamodelo que reúne e sintetiza os elementos que constituem a universidade empreendedora, elevando a capacidade de compreensão e entendimento sobre as tessituras subjacentes que envolvem este objeto. O metamodelo reúne em um único instrumento de análise os elementos da universidade empreendedora que estavam fragmentados e dispersos na literatura. A proposta de inserção das dimensões da universidade empreendedora associada à cada dimensão do instrumento de avaliação institucional externa possibilitou demonstrar um dos modos de operacionalizar cada dimensão da universidade empreendedora.

## Referências Bibliográficas

- Alvesson, M. & Sköldeberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa:Edições.
- Bathelt, H., Kogler D.F & Munro, A.K. (2010). A knowledge-typology of university spin-offs in the context regional economic development. *Tech.* 30: 519-532.
- Bratianu, C. & Stanciu, S. (2010). An overview of present research related to entrepreneurial university. *Manage. & Mark.* 5 (2): 117-134.
- Conceição, P. & Heitor, M. (1999). University role: On the role of the university in the knowledge economy. *Science Public Policy* 26 (1): 37-51.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher.New York: Elsevier.
- Clark. B.R. (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in case studies and concepts*. England: Open University Press.
- Closs, L., Ferreira, G., Sampaio, C. & Perin, M. (2012). Factors that influence the university-industry technology transfer process: the case of PUCRS. *Contem. Adm. J.* 16(1): 59-78.
- Costa, L.B & Torkomian A.L.V. (2008). Na exploratory study about new kind of enterprise: the academic spin-offs. *Contem. Adm. J.* 12(2): 395-427.
- Costa, P.R., Porto, G.S. & Feldhaus, D. (2010). Management of company-university cooperation: a brazilian multinacional case. *Contem. Adm. J.* 14(1): 100-121.
- Dougherty, D. (1999). Organizing for innovation: In: Clegg SR; Hardy C; Nord WR. (Eds.). *Organizational studies Handbook: actions and organizational analysis*. [free translation in English]. São Paulo: Atlas.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Res. Pol.* 27(8) 823-833.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & Terra, B.R.C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Res. Pol.* 29: 313-330.
- Etzkowitz, H. (2001). The Second academic revolution and the rise of Entrepreneurial Science. In: *IEEE Tech. Soc. Mag.* 19-29.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. In: *Int. J. Tech.Glob.* 1(1): 64-77.
- Etzkowitz, H. & Klofsten, M. (2005). The innovation region: toward a theory of knowledge-based regional development. *R & D Management.* 35(3): 243-255.
- Etzkowitz, H., Mello, J.M.C. & Almeida, M. (2005). Towards “meta-innovation” in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triplex helix. *Res. Pol.* 34(4); 411-424.
- Etzkowitz, H., Ranga, M. & Dzisah, J. (2012). Whither the university? The *Novum Trivium* and the transition from industrial to knowledge society. *Social Science Inf.* 51 (2): 143-164.

- Farsi, J.Y., Imanipour, N. & Salamzadeh, A. (2012). Entrepreneurial university conceptualization: case of developing countries. *Global Bus. Manag. An Int. J.* 4 (2): 193-204.
- Filion, L. J. (1993). Vision and networking: elements for an entrepreneurial metamodel. [free translation in English]. *Bus.Adm. J.* 33(6): 50-61.
- Filion, L. J. (1999). Planning your enterprising learning system identify a vision and assess your networking. [free translation in English]. *Bus.Adm. J.* 31(3): 63-71.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *Int. J. Manag. Rev.* 4(3): 233-269.
- Gibb, A., Haskins, G. & Robertson, I. (2009). Leading entrepreneurial university: meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. *Nat.Coun. Grad. Entr. (NCGE)*
- Goddard, J., Robertson, D. & Vallance, P. (2012). Universities, technology and innovation centres and regional development: the case of the northeast of England. *Camb. J. of Econom.* 36: 609-627.
- Guerrero, M. & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *J. Tech. Transf.* 37: 43-74.
- Hassard, J. (1999). Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies. *Inter.J.Manag.Rev.* 1(1): 171-195.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press Inc.
- Kirby, D.A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory and practice. *J. Tech. Transfer*, 31: 599-603.
- LEI n.10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES e dá outras providências..Brasília.2004. Recuperado em 21 de junho de 2013 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)
- Marcovitch, J. (1979). Organizational efficiency and effectiveness in applied research institution. [free translation in English]. *Public.Admin. J.* 13(1): 69-79.
- Martin, B.R. (2012). Are universities and university research under threat? Towards an evolutionary model of university speciation. *Camb. J.Econ.* 36: 543-565.
- Nelles, J. & Vorley, T. (2010). Constructing an entrepreneurial architecture: an emergent framework for studying the contemporary university beyond the entrepreneurial turn.*Innov High Educ.* 35:161-176.
- Orr, K. & Bennett, M. (2009). Reflexivity in the co-production of academic-practitioner research. *Qual. Resear. Organ. Manag.: an Int. J.* 4(1): 85:102.
- O'Shea, R. P., Allen, T.J., Morse, K.P., O'Gorman, C. & Roche, F. (2007). Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Manag.* 37 (1): 1-16.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating share value. *Harvard Business Review*.
- Roberts, E.R. & Eesley, C. (2009). *Entrepreneurial impact: The role of MIT*. Kauffman.

Rothaermel, F.T., Agung, S.D. & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Indus. Corpor. Change*. 16 (4): 691-791.

Shumpeter, J. (1934). *Theories of Economic Development*. Cambridge, MA.

Shumpeter, J. (1942). *Capitalism socialism and democracy*. Harper Colophon, New York.

Siegel, D.S., Wright, M. & Lockett, A. (2007). The rise of entrepreneurial activity at universities: organizational and societal implications. *Indus. Corp. Change*. 16 (4): 489-504.

Urbano, D. & Guerrero, M. (2013). Entrepreneurial universities: socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a european region. *Econ.Develop.Quart.* 27(1): 40-55.

Yusof, M. & Jain, K.K. (2010). Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey. *In Ent. Manag J.* 6: 81-96.