

Estratégias ao empreendedorismo: uma análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades públicas brasileiras

SOFIA MARIA DE ARAUJO RUIZ

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Estratégias ao empreendedorismo: uma análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades públicas brasileiras

1. Introdução

Uma vez que cada universidade é única em combinar elementos comuns com características particulares, operando em ambientes complexos diferentes, elas desenvolvem respostas complexas e diferenciadas ao processo de empreender. O estudo dessas instituições permite identificar exemplos de adaptabilidade universitária sob uma ampla gama de condições em várias sociedades.

Em estudo seminal sobre universidades empreendedoras, Etzkowitz (1983) enfatizou a necessidade de mudanças na mentalidade acadêmica – tanto da gestão quanto dos pesquisadores, frente aos crescentes custos de pesquisa e da diminuição do apoio do poder público. Assim, as universidades iniciaram a busca pela autonomia financeira e, portanto, abriram a pesquisa às indústrias (Etzkowitz *et al.*, 2005). Essa nova maneira de pensar e atuar não só abriu suas portas à sociedade, mas também diversificou suas fontes de renda, tornando as universidades mais independentes dos governos (De Zilwa, 2005; Wasser, 1990).

Nesse contexto, surge a universidade empreendedora que é definida neste estudo como uma instituição com capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, trabalhar em equipe num ecossistema empreendedor, assumir riscos e responder aos desafios, visando a seu desenvolvimento interno (organizacional) e externo (seu entorno) (Clark, 1998; Etzkowitz, 2003; Kirby, 2006; Sam & van der Sijde, 2014; Mets, 2015). A universidade empreendedora é considerada protagonista de um sistema social que aceita correr riscos quando toma a iniciativa de modificar suas práticas e torna o processo de empreender como uma de suas estratégias. Ao assumirem esse direcionamento, as universidades empreendedoras tornam-se ‘stand-up’, ou seja, as universidades são atores relevantes por si mesmas (Clark, 2006).

Kirby (2006) já alertava que a mudança de uma universidade tradicional para uma universidade empreendedora não é um processo fácil, pois muitas delas esbarram no conservadorismo da cultura corporativa, desenhado pela estrutura hierárquica que necessita de muitos níveis de aprovação; pela necessidade de controle e a adesão resultante de regras e procedimentos; pela necessidade de resultados imediatos; pela falta de talento empresarial; métodos de compensação inadequados.

O conceito de universidade empreendedora, atrelado inicialmente ao conceito de hélice tríplice, aborda as relações universidade-indústria-governo iniciado por Etzkowitz (1983) e Etzkowitz e Leydesdorff (1995). Este estudo, contudo, visa identificar características das hélices quádrupla (Carayannis e Campbell, 2009; 2012) e quádrupla (Carayannis *et al.*, 2014), cuja ideia é que as universidades devem prestar maior atenção aos aspectos relacionados à geração, à aplicação e à exploração do conhecimento para promoção do desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental do seu entorno (Brasil, 1996).

Desde a sua criação, a missão e o contexto da universidade continuam a evoluir, passando de um papel tradicional (depósito de conhecimento) para um ambiente de desenvolvimento do conhecimento, tornando o papel das universidades mais ativo na sociedade e na economia. (Youtie e Shapira, 2008). Assim, a universidade exerce um papel importante nas estratégias de desenvolvimento local, regional e, muitas vezes, nacional.

A estratégia é entendida neste artigo como sendo o curso de ação que uma organização adota para assegurar seus objetivos de desempenho (Hambrick, 1980; 2004). Para as universidades públicas brasileiras, as estratégias são declaradas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O Ministério da Educação do Brasil (MEC) – por meio da Lei nº 10.861/04 e do Decreto 5.773/06 (Brasil, 2004; 2006), disponibilizou um roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de subsidiar a construção de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, que

serve como pré-requisito para o credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos superiores.

O PDI deve conter as informações relevantes sobre as instituições de ensino superior (IES), as quais apresentam a identidade das universidades, suas metas e ações, visando à melhoria da qualidade da prestação de serviço oferecida por elas. Este instrumento serve como apoio ao controle dos recursos financeiros, planejamento de novos investimentos, bem como para interação entre a universidade e a sociedade (Serra *et al.*, 2009).

Neste artigo, pretendeu-se identificar as estratégias que visam às ações empreendedoras das melhores universidades públicas brasileiras, com base na análise de seus Plano de Desenvolvimento Institucional.

Para tanto, adotou-se um estudo de natureza qualitativa de abordagem exploratória e método de casos múltiplos em seis universidades públicas brasileiras, utilizando a técnica de análise documental.

Este estudo foi estruturado nas seguintes seções além desta introdução: na sequência, apresenta-se o referencial teórico sobre as características das universidades empreendedoras, após apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta pesquisa; na seção seguinte, faz-se a análise dos dados obtidos e, por fim, as considerações finais.

2. As universidades empreendedoras e suas características

As universidades públicas são organizações complexas e têm como missão promover o ensino, a pesquisa e a extensão (Brasil, 1996). Elas possuem grande responsabilidade social, política, econômica, artística e cultural.

Essas instituições de ensino não apenas formam recursos humanos para o mercado ou comercializam suas pesquisas, também são responsáveis pela geração do conhecimento emanado pela sociedade. Nessa integração entre academia e comunidade, nascem as ações e esforços para solução de problemas, criação de novas tecnologias, bem como melhoramento de produtos, serviços e/ou processos, que resultam na criação de aprendizado e de formação crítica do indivíduo e, conseqüentemente, no desenvolvimento socioeconômico ambiental da sociedade (Conferência Mundial da Educação Superior, 2009).

A universidade deve fazer parte de um ecossistema empreendedor, no qual as parcerias estabelecidas propiciem a aplicação de novos conhecimentos na busca de um ambiente com condições favoráveis ao aumento da produção e do emprego; com condições favoráveis para a disseminação da cultura; para a potencialização de melhor uso dos recursos naturais, entre outras ações de relevância social (Isenberg, 2011). Assim, a universidade exerce o papel de protagonista social, juntamente com o governo e demais entidades, na busca da estabilidade econômica, da eficiência do Estado e de uma maior integração entre os agentes de desenvolvimento social, entre outras ações.

Kirby (2006) e Williams (2002) afirmavam que a maior parte das universidades não eram empreendedoras. Existem inúmeras razões para isso, em grande parte, relativas à natureza inerente de grandes organizações, em particular: a natureza impessoal das relações; a estrutura hierárquica e muitos níveis de aprovação; a necessidade de controle e a adesão resultante de regras e procedimentos; o conservadorismo da cultura corporativa; a dimensão do tempo e a necessidade de resultados imediatos; a falta de talento empresarial; métodos de compensação inadequados.

Por não terem características empreendedoras, as universidades enfrentam várias barreiras por sua tradição, pois a maioria nunca foi empreendedora e muitos acreditam que ser empreendedor "irá conduzir as suas outras qualidades universitárias mais fundamentais, tais como a integridade intelectual, investigação crítica e compromisso com a aprendizagem e compreensão" (Williams, 2002, p.19).

O perfil empreendedor, atrelado ao seu papel social, garante que as ações das universidades empreendedoras sejam alicerçadas pela criação de valor público, o qual utiliza formas diferentes dos recursos (Stevenson *et al.*, 2007), buscando não apenas as oportunidades de comercialização do conhecimento. Assim, torna-se necessário abandonar a tradicional distinção entre o valor econômico e social. Em primeiro lugar, toda criação de valor é inerentemente social no sentido que ações que criem valor econômico também melhoraram a sociedade. Segundo, existe a crença que o valor econômico é mais estreito que valor social e só se aplica aos benefícios que podem ser medidos monetariamente, enquanto valor social inclui benefícios intangíveis que desafiam a medição (Santos, 2012).

De forma geral, as universidades empreendedoras cumprem seu papel social a medida em que criam riquezas, aproveitam melhor os recursos disponíveis e contribuem para o desenvolvimento de seu entorno e, conseqüentemente, criam novas frentes de trabalho, ou seja, criam mudanças por meio de ajustes, adaptações e modificações na forma de agir das pessoas que levarão à identificação de diferentes oportunidades (Morris & Kuratko, 2002).

A Figura 1 apresenta de forma sintetizada e por categorias, o modelo de universidade empreendedora elaborado para caracterizar as universidades empreendedoras, identificado na literatura (Ruiz & Martens, 2018):

Categoria	Elementos	Autor(es)
Gestão	Transição para gestão estratégica, em que as oportunidades sejam em direção a função social e orientadas para a criação de diferentes valores, independente dos recursos financeiros.	Clark (1998); Sam & van der Sijde (2014); Isenberg (2011); Etzkowitz (2013); Gibb (2013)
	Liderança participativa e descentralizada.	Clark (1998); Moroz (2012)
	Renovação de currículos e programas.	Clark (1998); Moroz (2012); Etzkowitz (2013); Gibb (2013)
Infraestrutura	Escritórios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual	Clark (1998); Etzkowitz (1998); Guerrero <i>et al.</i> (2014); Gibb (2013)
	Centros de atendimento às demandas da sociedade, incluindo indústrias.	Clark (1998); Etzkowitz (1998); Guerrero <i>et al.</i> (2014); Gibb (2013)
	Parques tecnológicos	Clark (1998); Etzkowitz (1998); Guerrero <i>et al.</i> (2014); Gibb (2013)
	Incubadoras	Clark (1998); Etzkowitz (1998); Guerrero <i>et al.</i> (2014); Gibb (2013)
	Centros de pesquisa modernos e interdisciplinares	Clark (1998); Etzkowitz (1998); Guerrero <i>et al.</i> (2014); Gibb (2013)
Internacionalização	Criação de programas de intercâmbio entre estudantes e docentes	Moroz (2012)
	Incentivos à publicação das pesquisas em periódicos internacionais	Moroz (2012)
Capital financeiro	Orçamento (autonomia financeira)	Etzkowitz (2013); Gibb (2013)
	Captação de recursos externos	Etzkowitz (2013); Gibb (2013)
	Busca diferentes fontes de financiamento	Etzkowitz (2013)
Comunidade acadêmica	Implantação de trabalho coletivo e colaborativo entre os cursos e outras instituições de ensino (compartilhamento de práticas e pesquisas).	Moroz (2012); Gibb (2013)
	Programas para a educação empreendedora	Moroz (2012); Gibb (2013)
	Capacita seus profissionais para uma cultura empreendedora.	Moroz (2012); Gibb (2013)
	Consultoria, desde a ideação até a criação das startups.	Moroz (2012)
	Reconhecimento/premiação a docentes e estudantes.	Moroz (2012); Gibb (2013), Guerrero <i>et al.</i> (2015)

Ecossistema empreendedor	Parcerias internas e externas:	Sam & van der Sijde (2014), Isenberg (2011); Moroz (2012)
	Universidade x governo x indústria	Sam & van der Sijde (2014), Isenberg (2011); Etzkowitz (2004); Moroz (2012); Etzkowitz (2013)
	Universidade x empresas	Sam & van der Sijde (2014), Isenberg (2011); Etzkowitz (2004); Moroz (2012); Etzkowitz (2013)
	Universidade x outras IES	Sam & van der Sijde (2014), Isenberg (2011); Moroz (2012)

Figura 1. Modelo teórico para estudo de universidade empreendedora
Fonte: Ruiz & Martens (2018)

A ‘metamorfose’ acontece com o surgimento de uma universidade mais flexível e que rompe com a ideia de que deve ser uma instituição fechada e unida por um conjunto de práticas tradicionais e discursos acadêmicos e, conseqüentemente, passa a integrar-se em células que capturam novas parcerias, novas pedagogias, novos clientes e novas atividades.

Para tanto, uma universidade empreendedora deve adotar ferramentas de gestão que possibilitem esta metamorfose, identificando as fontes de inovação, as possíveis mudanças e os sintomas que indicam oportunidades para a cumprir seu papel estratégico no desenvolvimento da sociedade, objeto de avaliação deste estudo.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deve ser elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (MEC, 2007).

O PDI deve atender aos seguintes eixos temáticos (MEC, 2007):

- a) Perfil Institucional: histórico da IES, missão, objetivos e metas, área de atuação acadêmica.
- b) Projeto Pedagógico Institucional: Inserção regional; princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; organização didático-pedagógica da instituição; plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, políticas de ensino, extensão e pesquisa e de Gestão; e responsabilidade social da IES.
- c) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos.
- d) Perfil do corpo docente.
- e) Organização administrativa.
- f) Políticas de atendimento aos discentes.
- g) Infraestrutura.
- h) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional.
- i) Aspectos financeiros e orçamentários.

Percebe-se que o PDI é a ferramenta estratégica que pode oferecer um panorama às ações orientadas ao empreendedorismo e, ao mesmo tempo, contribuir para a "mudança na base dos campos do conhecimento, da estrutura das disciplinas e de alocação de recursos institucionais" (Slaughter & Leslie, 1997, p. 176). Nesse sentido, neste estudo optou-se por analisar os PDI de instituições como fonte para identificação de estratégias que visam às ações empreendedoras.

3. Metodologia

A análise documental constitui uma técnica para coleta de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos

de um tema ou problema (Ludke & André, 1986) e caracteriza-se pelo uso de documentos como fontes de dados, informações e evidências (Martins e Theóphilo, 2009).

São considerados documentos "quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação (Phillips, 1974, p. 187), que podem ser desde leis, regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, etc. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto (Ludke & André, 1986).

A análise documental foi centrada nos Plano de Desenvolvimento Institucional, por ser o documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, o qual deve abranger um período de cinco anos e contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES. O PDI apresenta, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (MEC, 2017).

Com o intuito de identificar as ações empreendedoras, foram analisados nos PDIs a identidade das instituições (missão, princípios, valores e a visão de futuro), os programas e projetos empreendedores; sobre a transferência de tecnologia; parcerias e acordos relacionados às ações empreendedoras; programas de internacionalização, dentre outros.

Como esta pesquisa visa explorar as estratégias empreendedoras nas universidades públicas brasileiras, as unidades de análises foram as universidades públicas brasileiras. Tal escolha prende-se ao fato de que as instituições privadas foram reconhecidas e incorporadas recentemente no novo Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) (Brasil, 2016), e somente as ICTs públicas (universidades e institutos de pesquisa públicos) que eram regulamentadas em suas atividades de pesquisa e inovação desde a Lei da Inovação nº 10.973, aprovada em 2004.

Atualmente, existem 108 universidades públicas (federais, estaduais e municipais) no Brasil (INEP, 2017). No entanto, com a intenção de delimitar a amostra, foi realizada uma busca nos rankings internacionais e nacionais que medem as ações das universidades. Esses rankings possuem parâmetros diferentes entre si e levam em conta aspectos relativos à qualidade do ensino/pesquisa, dentre outros. No entanto, não foi identificado um ranking específico que demonstre as características empreendedoras e/ou de apoio ao empreendedorismo existente nas várias universidades. A Figura 2 apresenta as cinco melhores universidades públicas brasileiras em seis rankings que medem o desempenho das melhores universidades e suas posições.

O Ranking das Universidades Folha (RUF) – ranking nacional - classifica as 195 universidades brasileiras (públicas e privadas), a partir de indicadores de pesquisa, inovação, internacionalização, ensino e mercado. Os dados que compõem os indicadores de avaliação do RUF são coletados por uma equipe da Folha nas bases do Censo da Educação Superior Inep-MEC (2015), Enade (2013, 2014 e 2015), SciELO (2013 e 2014), Web of Science (2013, 2014 e 2015), Inpi (2006-2015), Capes, CNPq e fundações estaduais de fomento à ciência (2015) e em duas pesquisas nacionais do Datafolha (<http://ruf.folha.uol.com.br/2017/o-ruf/>).

O Times Higher Education – fundado em 2004 – conta com uma equipe de especialistas em dados que avalia as universidades de classe mundial em 13 indicadores de desempenho separados, cobrindo as cinco áreas: ensino (o ambiente de aprendizagem), a pesquisa (volume, renda e reputação), citações (influência da pesquisa), perspectivas internacionais (pessoal, estudantes e pesquisa) e rendimento do setor com a transferência do conhecimento (<https://www.timeshighereducation.com>).

O Green Metric é uma iniciativa da Universidade da Indonésia – lançado em 2010 como parte da estratégia de classificar as universidades que estavam fazendo esforços para reduzir sua pegada de carbono e ajudar a combater as mudanças climáticas globais. Um sistema de classificação que inclui informações sobre sustentabilidade em 300 universidades, cujos critérios incluem informações como o tamanho da universidade, e também informações sobre

uso de energia, transporte, uso de água e reciclagem e tratamento de resíduos, além das informações sobre os esforços feitos pela instituição para estabelecer políticas e gerenciamento verdes (<http://greenmetric.ui.ac.id>).

O Best Global Universities Ranking abrange as principais 1.250 instituições espalhadas por 74 países - das mais de 1.000 universidades em 65 países classificados no ano passado. O primeiro passo na produção desses rankings, que são desenvolvidos por Clarivate Analytics InCites, Os 13 indicadores estão nas áreas de pesquisa, publicações de artigos e livros, conferências, citações e colaboração internacional (<https://www.usnews.com>).

O *Academic Ranking World Universities* (ARWU) foi publicado pela primeira vez em 2003 pela Universidade de Jiao Tong de Xangai, na China. O ARWU usa seis indicadores, incluindo o número de ex-alunos vencedores do Prêmio Nobel e Medalha Field e membro do corpo docente que obtiverem tais prêmios, o número de pesquisadores altamente citados selecionados pela Thomson Reuters, o número de artigos publicados na revista *Nature* e na *Science*, o número de artigos indexados no *Science Citation Index - Expanded* e *Social Sciences Citation Index*, e desempenho docente per capita da universidade. Mais de 1.200 universidades são realmente classificadas por ARWU cada ano e as 500 melhores são publicadas (<http://www.shanghairanking.com>).

Por fim, o *QS World University Rankings*® (QS BRICS), desde 2013, reúne as universidades do grupo de países no Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. O projeto, desenvolvido pela QS em colaboração com a agência de notícias russa Interfax, surgiu a partir de o desejo de melhor destacar e rastrear o progresso feito por cada um dos cinco países BRICS no campo do ensino superior e facilitar a comparação de universidades em países que compartilham certas dinâmicas socioeconômicas. Seus indicadores são: reputação acadêmica (30%), reputação do empregador (20%), relação docente/aluno (20%), equipe com PhD (10%) e artigos/docente (10%), citações (5%), internacionalização/docente (2,5%) e internacionalização/estudante (2,5%). Na última edição, um total de 300 universidades foram avaliadas. O Brasil teve 16 instituições listadas entre as 100 melhores (<https://www.topuniversities.com>).

ARWU 2015		Green Metric 2016		RUF (Folha) 2017		Times HE 2017		Best Global Universities Rankings 2017		QS BRICS 2018	
IES	Posição	IES	Posição	IES	Posição	IES	Posição	IES	Posição	IES	Posição
USP	151-200	UFLA	38	UFRJ	1	USP	251-300	USP	153	UNICAMP	12
UFRJ	301-400	UFV	139	UNICAMP	2	UNICAMP	401-500	UFRJ	338	USP	13
UNESP	401-500	UFSCAR	209	USP	3	UNIFESP	501-600	UNICAMP	344	UFRJ	31
UNICAMP	401-501	USP	278	UFMG	4	UFABC	601-800	UFRGS	471	UNESP	34
UFMG	401-502	UNIFESP	379	UFRGS	5	UNIFEI	601-800	UFMG	497	UFMG	47

Figura 02: Síntese das cinco melhores universidades públicas brasileiras em cada ranking universitário. Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Primeiramente, foram extraídas as cinco melhores universidades brasileiras em cada ranking (Fig. 2). Após, dentre as cinco melhores de cada ranking, foram identificadas as que se destacaram mais vezes.

Dessa maneira, é possível visualizar que a Universidade de São Paulo (USP) destaca-se em todos os rankings pesquisados (100%), e a Universidade de Campinas (UNICAMP) aparece cinco vezes nos rankings (83%), já a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), quatro vezes (67%). A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade Estadual de São Paulo (UNESP) e a Universidade Federal de São Paulo constam duas vezes como as cinco melhores (33%); e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), a Universidade Federal do ABC (UFABC), a Universidade Federal do Itajubá (UNIFEI), a Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a Universidade Federal de Viçosa, aparecem apenas 01 vez (17%) como as cinco melhores nos rankings.

Após a análise das pontuações nos rankings, optou-se por selecionar como unidades de análise as universidades públicas brasileiras que se destacaram mais de 50% na maioria dos rankings, ou seja, a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade de Campinas (UNICAMP), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) foi excluída da análise, uma vez que o PDI disponível no site era datado de 2006 e, portanto, não atualizado. Quando solicitado àquela universidade um mais atualizado, foi respondido que estava indisponível.

Assim, a análise documental dos PDIs foi realizada nas universidades acima citadas, extraíndo suas identidades organizacionais (missão, princípios, valores e visão de futuro) e analisando suas estratégias empreendedoras, tendo como base o modelo teórico desenvolvido para estudo das universidades empreendedoras e apresentado na Figura 1.

4. Resultados e discussão

Nesta seção, serão apresentadas as identidades das universidades e as estratégias planejadas pelas universidades públicas pesquisadas, de acordo com o modelo teórico desenvolvido para estudo das universidades empreendedoras.

Na Figura 3, são apresentados os dados institucionais das universidades pesquisadas.

IES	Local	Sub categoria Adm.	Ano Fundação	Cursos Graduação	Programas Pós-graduação	Alunos	Docentes
USP	SP	Estadual	1934	240	239	94.875	5.865
UNICAMP	SP	Estadual	1962	66	153	34.652	1.867
UFMG	MG	Federal	1949	91	132	33.242	2.818

Figura 3. Dados institucionais das universidades públicas brasileiras analisadas

Fonte: Elaborada pelos autores, baseado nos dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2017)

O PDI da USP – vigência 2012-2017 – afirma que foi elaborado a partir de uma análise crítica de sua história, que possibilitou diagnosticar o presente e seus desafios, projetando, numa perspectiva estratégica, o seu futuro próximo, em consonância com o movimento da sociedade brasileira e da civilização atual, de maneira a mobilizar as forças atuantes e responsáveis pela instituição em direção a novas superações e a dar publicidade às ações desenvolvidas (PDI USP, 2011).

O Planejamento Estratégico da Unicamp – PLANES – vigência 2016-2020 - está organizado em 4 áreas estratégicas: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, as quais se desdobram em Estratégias Corporativas que visam às estratégias a serem implementadas para promover as mudanças necessárias e atingir os objetivos institucionais. Para cada uma destas áreas foram formuladas estratégias, programas e linhas de ação, com vários níveis de aprofundamento e detalhamento, conforme apresentado na Figura 4. (PLANES - UNICAMP, 2016).



Figura 4. Inter-relação dos elementos do Planes 2016-2020, para o alcance da visão de futuro proposta
 Fonte: Planes (2016)

O PDI da UFMG - vigência 2013-2017 – parte da compreensão de que a educação superior cumpre uma função estratégica no desenvolvimento econômico, social e cultural das nações, nos contextos regional, nacional e internacional. Uma das prioridades institucionais consiste na integração entre os diversos níveis e modalidades de ensino, pesquisa e extensão, em que se busca privilegiar os projetos e programas de maior impacto acadêmico e social, com repercussões de caráter local, regional, nacional e internacional (PDI UFMG, 2013).

4.1 A identidade organizacional das universidades foco do estudo

A identidade organizacional é definida pela missão, princípios, valores e visão de futuro. A partir desta identidade se definem as áreas estratégicas, as estratégias corporativas e os programas a serem desenvolvidos, para que a instituição cumpra sua missão e atinja o futuro planejado (Costa, 2007).

A missão é a razão da existência da organização e descreve as características das atividades dela, os pontos principais a serem abordados por elas e quais as expectativas que pretendem sanadas para atender a sociedade (Serra *et al.* 2009). A Figura 5 apresenta a declaração de missão das universidades pesquisadas.

USP	Promoção e desenvolvimento de todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa; formação pelo ensino em nível superior de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como à qualificação para as atividades profissionais; oferta à sociedade de serviços de extensão e de curadorias indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa.
UNICAMP	Criar e disseminar o conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico em todos os campos do saber por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Formar profissionais capazes de inovar e buscar soluções aos desafios da sociedade contemporânea com vistas ao exercício pleno da cidadania.
UFMG	Gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade,

	visando ao desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável.
--	--

Figura 5. A missão das universidades públicas brasileiras analisadas

Fonte: Elaborada pelos autores, baseado nos PDIs analisados (2018)

Entende-se que as missões declaradas das universidades pesquisadas estão atreladas às diretrizes da educação superior, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (Brasil, 1996), ou seja, são utilizados os léxicos similares que indicam criação, geração, disseminação, promoção do conhecimento (científicos, tecnológicos e culturais e artísticos), por meio do ensino, pesquisa e extensão com vistas ao exercício pleno da cidadania, atendem aos preceitos da legislação atual.

Associando o empreendedorismo à missão das universidades, compreende-se o esforço no atendimento as ações empreendedoras, por meio da aproximação delas com a comunidade: “oferta à sociedade de serviços de extensão” (PDI-USP, 2011); “buscar soluções aos desafios da sociedade contemporânea” (PLANES- UNICAMP, 2016); “visando ao desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável” (PDI-UFGM, 2013)

Os princípios estabelecidos pelas universidades estão em consonância com a Constituição Brasileira (Brasil, 1988), conforme Figura 6.

USP	UNICAMP	UFMG
a. Diálogo amplo, permanente, sistemático, transparente, democrático e responsável; b. Discussão prioritária das diretrizes gerais por parte dos órgãos colegiados; c. Valorização das unidades; d. Uso da autonomia universitária; e. Prática da sustentabilidade e internacionalização .	a. Autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial; b. Compromisso com a excelência ; c. Conduta ética com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; d. Gratuidade no ensino público; e. Inclusão e acolhimento; f. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; g. Inserção e responsabilidade social; h. Liberdade intelectual; i. Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas; j. Respeito à dignidade da pessoa e aos seus direitos fundamentais, proscrevendo o tratamento desigual por preconceito de qualquer natureza; k. Respeito à diversidade das áreas do conhecimento ; l. Valorização do ser humano.	a. Defesa de um Sistema de Educação Superior sólido, diversificado, dotado de padrões crescentes de qualidade, atendidos os requisitos de infraestrutura e recursos humanos adequados a esse propósito. b. Estabelecimento de políticas de ensino, pesquisa e extensão que assegurem níveis crescentes de legitimidade institucional. c. Gratuidade do ensino, entendida como a inexistência de anuidade ou mensalidade, nos cursos regulares de Educação Básica e Profissional, de graduação, de Mestrado e de Doutorado. d. Afirmação do caráter público e da identidade acadêmica da Instituição. e. Defesa permanente da autonomia universitária. f. Interação continuada com a sociedade. g. Integração , articulação e compromisso com os demais níveis e graus de ensino.

Figura 6. Os princípios das universidades públicas brasileiras analisadas

Fonte: Elaborada pelos autores, baseado nos PDIs analisados (2018)

Dentre os princípios, a autonomia é comum a todas, que é tratado pela Carta Magna em um artigo específico: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa

UNICAMP também informa estar comprometida com o desenvolvimento sustentável e com os anseios da sociedade.

Essa nova maneira de pensar na atuação da universidade no desenvolvimento local, regional e até do país, fez com que algumas universidades abrissem suas portas à sociedade com a ampliação de suas funções. Dentre seus vários papéis, está o de apoiar e impulsionar o desenvolvimento regional, social e comunitário (OECD, 2012), tornando-as protagonistas ativas, ligadas ao seu ambiente externo, com forte presença na comunidade (Isenberg, 2011)

4.2 As estratégias às ações empreendedoras

Para que a universidade adote uma postura empreendedora, faz-se necessário estabelecer um padrão de decisões que possa guiá-la em suas relações com seu ambiente, que altere sua estrutura interna e processos, e melhore seu desempenho (Hambrick, 1980; 2004). A Figura 9 apresenta o modelo teórico deste estudo e as universidades que elaboraram estratégias para atender aos elementos que caracterizam o empreendedorismo na academia, com base na análise dos PDI das três IES.

Categoria	Elementos	Universidades pesquisadas
Gestão	Transição para gestão estratégica, em que as oportunidades sejam em direção a função social e orientadas para a criação de diferentes valores, independente dos recursos financeiros.	UNICAMP, UFMG
	Liderança participativa e descentralizada.	UNICAMP
	Renovação de currículos e programas com a integração do ensino, da pesquisa e da extensão.	USP, UNICAMP, UFMG
Infraestrutura	Escritórios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual	UNICAMP, UFMG
	Centros de atendimento às demandas da sociedade, incluindo indústrias.	UFMG
	Parques tecnológicos	USP, UNICAMP, UFMG
	Incubadoras (incluindo as sociais e culturais)	UNICAMP, UFMG
	Centros de pesquisa modernos e interdisciplinares	USP, UNICAMP (ensino), UFMG
Internacionalização	Criação de programas de intercâmbio entre estudantes e docentes	USP, UNICAMP, UFMG
	Incentivos à publicação das pesquisas em periódicos internacionais	UNICAMP
Capital financeiro	Orçamento (autonomia financeira)	USP, UNICAMP
	Captação de recursos externos	USP, UNICAMP
	Busca diferentes fontes de financiamento	USP, UNICAMP
Comunidade acadêmica	Implantação de trabalho coletivo e colaborativo entre os cursos e outras instituições de ensino (compartilhamento de práticas e pesquisas).	UNICAMP, UFMG
	Programas para a educação empreendedora	UFMG
	Capacita seus profissionais para uma cultura empreendedora.	UNICAMP, UFMG
	Consultoria, desde a ideação até a criação das startups.	UNICAMP, UFMG
	Reconhecimento/premiação a docentes e estudantes.	UNICAMP
Ecossistema empreendedor	Parcerias internas e externas:	USP, UNICAMP, UFMG
	Universidade x governo x indústria	USP, UNICAMP, UFMG

	Universidade x empresas	USP, UNICAMP, UFMG
	Universidade x outras IES	USP, UNICAMP, UFMG

Figura 9. Síntese da análise das estratégias empreendedoras traçadas pelas universidades pesquisadas
Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

As diretrizes, de caráter transversal, definidas pela USP em seu PDI são: aprimoramento, avaliação, transparência e internacionalização. O aprimoramento visa ao contínuo refinamento da Universidade, valorizando os grupos e atividades de qualidade existentes, e provendo instrumentos para fortalecimento e/ou aperfeiçoamento dos menos expressivos. A avaliação é considerada um instrumento essencial de gestão. A internacionalização também constitui como metas da USP, não apenas como aumento de atividades internacionais, mas como fortalecimento da posição da USP na comunidade de instituições correlatas de categoria mundial (PDI USP, 2011).

A palavra empreendedorismo ou sua correlata não aparece no PDI da USP, embora alguns elementos de ações empreendedoras foram identificados no plano analisado, tais como ações de parcerias entre a USP e o setor produtivo, governo, ONGs, universidades e escolas de educação básica, além de estimular a integração das culturas científica e humanística no ensino, estimulando pesquisas e publicações conjuntas (PDI USP, 2011).

No aspecto financeiro, a USP declara a busca de recursos externos para o financiamento das atividades tanto de pesquisa, quanto de ensino e extensão. (PDI USP, 2011)

Nas ações de Cultura e Extensão, a USP apresenta as metas prioritárias: ampliação do número de cursos de extensão oferecidos; divulgação de atividades atrativas ao alunado e à sociedade; facilitação de comunicação e de procedimentos; articulação com ações de ensino e de pesquisa e ações educativas vinculadas à divulgação de acervos da USP (PDI USP, 2011). No entanto, não aprofunda como serão desenvolvidas essas ações, apenas ressalta que elas serão articuladas com o ensino e a pesquisa. Não deixa claro como desenvolverá seus programas e projetos empreendedores.

Embora também não conste no Plano da UNICAMP a palavra empreendedorismo ou qualquer um de seus derivados, é notável que suas estratégias estão alicerçadas em estabelecer parcerias e contribuir no desenvolvimento da sociedade - este é o coração do conceito de universidade empreendedora, pois ela transcende o conhecimento simples e interage com atores inovadores de outras esferas institucionais para promover o crescimento da sociedade.

Dentre as estratégias de ensino, a UNICAMP pretende rever o currículo, promovendo uma ampla discussão sobre os cursos em todas as modalidades, tendo em vista as transformações sociais, a globalização, as inovações tecnológicas e a transdisciplinaridade dos conteúdos, além de promover programas de internacionalização e modernizar sua infraestrutura (PLANES UNICAMP, 2016).

Nas estratégias de pesquisa, A UNICAMP deve ampliar a participação dos seus membros (docentes e alunos) nas atividades de pesquisa, deve ampliar as formas de divulgação, aumentando o impacto das produções (PLANES UNICAMP, 2016)

Em relação à extensão, a UNICAMP pretende expandir as ações de extensão universitária, garantindo a relação da Universidade com a sociedade na busca de soluções para os problemas regionais e nacionais, disponibilizando os conhecimentos, tecnologias e serviços da Universidade à sociedade para a redução das desigualdades sociais.

Nos programas de Gestão, a UNICAMP visa viabilizar canais de discussão, criando condições para que a instituição possa executar sua missão. Esse processo deve ser dinâmico e participativo. Além disso, a UNICAMP visa promover melhorias na gestão de recursos orçamentários e extra orçamentários, incluindo a prospecção de fontes alternativas de financiamento e gestão de custos e despesas.

No PDI da UFMG consta várias vezes a palavra ‘empreendedorismo’ e com ela a necessidade de organizar processos formativos interdisciplinares voltados para o empreendedorismo e a gestão da inovação e da propriedade intelectual. É enfatizada a necessidade de aproximação da universidade com a sociedade, uma vez que as ações de extensão são de relevância social e devem estar na formação dos estudantes, devem converter-se em objetos de pesquisa e em temas disciplinares que sejam trabalhados em sala de aula, seja na graduação, seja na pós-graduação.

As universidades analisadas destacam em seus planos ações de modernização/atualização de infraestrutura, mas não especificam como elas se caracterizam; portanto, não foi possível identificar se essas ações abrangeriam seus centros de pesquisa e de atendimento às demandas da sociedade, como se constituía seus escritórios de transferência de tecnologia e propriedade intelectual, por exemplo.

Dentre os elementos pesquisados, também não foram identificados se existem programas de reconhecimento/premiação a docentes e estudantes empreendedores. Na UFMG existe a meta para aumentar o número de pedido de patentes e de contratos de transferência de tecnologia.

Vale ressaltar que a internacionalização é destacada pelas três universidades estudadas, cujas ações visam melhor colocação dessas universidades nos rankings internacionais, incluindo a transformação delas em universidade de classe mundial.

5. Considerações finais

A universidade, desde sua origem, enfrentou muitas mudanças e incorporou novas missões que continuam desafiando sua identidade, de um papel formador das elites à protagonista do desenvolvimento socioeconômico ambiental. O principal objetivo das instituições de ensino superior não deve ser apenas educar o indivíduo, mas também proporcionar às gerações futuras os conhecimentos necessários para enfrentar os desafios globais.

Assim, a educação superior deve constantemente renovar suas conexões com a sociedade em geral. Deve envolver-se proativamente no diálogo com os cidadãos para criar uma verdadeira sociedade baseada no conhecimento, que equilibre a competitividade e a equidade, e não apenas uma economia do conhecimento. Assumir uma postura empreendedora e inovadora não tem sido tarefa fácil.

Os dados analisados demonstram a busca pelo desenvolvimento de uma universidade mais inovadora que empreendedora. Não basta apenas conceber estratégias para uma universidade inovadora sem pensar nas dimensões apresentadas neste estudo que caracterizam o perfil empreendedor delas, pois percebe-se que algumas delas priorizam o ensino e a pesquisa, sem enfatizar ações de extensão que estão associadas ao papel social das universidades.

Vale ressaltar que a Constituição Federal de 1988 afirma que “as universidades [...] obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988, art.207). Isso significa que o tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão constitui o eixo fundamental da universidade brasileira empreendedora.

Enquanto a universidade inovadora prioriza a comercialização de suas pesquisas, a universidade empreendedora possui estratégias voltadas a sua função social, ou seja, visa às ações que promovam uma cultura empreendedora. Assim, ela desenvolve seus estudantes, docentes e demais profissionais para práticas integradoras entre ensino, pesquisa, extensão e inovação, considerando como ponto de interseção ações que criem valores econômicos, sociais, culturais, entre outros para a sociedade.

No entanto, é notório o esforço dessas instituições em construir uma universidade empreendedora pública brasileira com a comunidade, envolvendo universidade, governo, empresa e sociedade civil, gerando respostas para demandas da sociedade por meio de

conhecimentos que contribuam para o equacionamento e solução de problemas e oportunidades, indicando novas possibilidades com relação ao pensar, organizar e produzir ciência em universidades empreendedoras.

Sabe-se que a missão das universidades tem sofrido alterações devido às pressões externas exercidas pelas comunidades na qual estão inseridas. Dessa maneira, espera-se que este estudo auxilie as instituições de ensino superior convencionais, tanto privadas como públicas, a buscar estratégias que agreguem valores socialmente e economicamente relevantes.

Pretende-se com este estudo qualitativo, que apresenta e discute as estratégias de algumas universidades, induzir outros estudos de caso que revelem esses fatos para iluminar ainda mais o caráter das universidades empreendedoras que emergem e evoluem suas missões em ambientes complexos e diversificados.

Uma das limitações deste estudo é que ele se baseia apenas em análise documental dos PDIs que estavam disponíveis para consulta. Sugere-se que estudos futuros devam considerar outras fontes de dados. Outra limitação da pesquisa é que ela foi baseada em dimensões propostas no modelo teórico, o qual deve ser melhor explorado cientificamente.

Referências:

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.

_____. (2006) Decreto 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF.

_____. (1996) Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, v. 134, n. 248, p. 27833-841, 23 dez. 1996.

_____. (2004) Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 5 abr. 2004.

_____. (2016) Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. *Diário Oficial da União*, Brasília - Seção 1 - 12/1/2016, p.1.

Carayannis, E.G., Barth, T.D.; Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2),

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *Int. J. Technology Management*, 46 (3/4).

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2012). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. In *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*, 1-63. Springer New York.

Carayannis, E.G., Dubina, I., & Ilinova, A. (2014). Licensing in the context of entrepreneurial university activity: An empirical evidence and a theoretical model. *Journal of the Knowledge Economy*, 6 (1), 1–12.

Clark, R. B. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation*. Oxford, Pergamon and Elsevier Science.

Clark, R. B. (2006) *Em busca da universidade empreendedora*. In: Audy, J. L. N., Morosini, M. C. (2006) *Inovação e empreendedorismo na universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS

Costa, E. A. (2007) *Gestão Estratégica – da empresa que temos para a empresa que queremos*, Editora Saraiva, 20ed, São Paulo.

- De Zilwa, D. (2005), Using entrepreneurial activities as a means of survival: investigating the processes used by Australian universities to diversify their revenue streams, *Higher Education*, 50 (3), 387-411.
- Etzkowitz H (1983) Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, *Minerva*, 21, 2-3.
- Etzkowitz H (2003) Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109–121.
- Etzkowitz H (2004) The evolution of the entrepreneurial university. *Technology and Globalisation*, 1(1), 64–77.
- Etzkowitz, H (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 2(3), 486-511
- Etzkowitz, H.; Mello, J.M.C.; Almeida, M. (2005), “Towards ‘meta-innovation’ in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix”, *Research Policy*, 34 (4), 411-424.
- Hambrick, D.C. (1980) Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 567- 575.
- Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: it’s time to consolidate our gains. *Strategic Organization* 2(1): 91–98.
- Isenberg, D (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, Babson College, Babson Park: MA
- Kirby, D. A. (2006) Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice. *Journal of Technology Transfer*, 31.
- Lüdke, M.; André, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986
- Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2.ed). São Paulo: Altas.
- MEC (2007) *Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional*. Recuperado de <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> em 21/02/2018.
- Mets, T. (2015), Entrepreneurial business model for classical research university, *Engineering Economics*, 66 (1), 80-89.
- Morris, M.; Kuratko, D. F. (2002) *Corporate entrepreneurship*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- OECD (2012) A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. OECD and the European Commission. Recuperado de <https://www.oecd.org> em 27/janeiro/2018
- PDI UFMG (2013) Recuperado de https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf em 21/01/2018
- PDI USP (2011). Recuperado de <http://caf.fflch.usp.br/sites/caf.fflch.usp.br/files/arquivos/pdi-versao23.11.2011.pdf> em 21/01/2018.
- PLANES – Planejamento Estratégico Universidade Estadual de Campinas 2016-2020. (2016) Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Campinas, SP: UNICAMP/PRDU. Recuperado de <http://www.prdu.unicamp.br/areas2/planes/planes/arquivos/planes-2016-2020> em 21/01/2018.
- Ruiz, S. M. A.; Martens, C. D. P. (2018) Proposição de modelo teórico para estudo de universidades empreendedoras. Artigo apresentado no X Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE).
- Sam, C.; van der Sijde, P. (2014) Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. *Higher Education*, 68(6):1-18
- Santos, F.M. (2012) A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v. 111 (3), 335–351

- Serra, F.; Torres, M.C.S.; Torres, A.P. (2009) *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de caso*. 4ed. Florianópolis: Insular.
- Slaughter, S., Leslie, L. (1997). *Academic Capitalism*. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Grousbeck, H.I., LILES, P. R. (2007) *New business ventures and the entrepreneur*. Boston: Irwin.
- Wasser, H. (1990) Changes in the European University: from traditional to Entrepreneurial. *High Education Quarterly* 44(2), 110–122
- Williams, G., (2002). The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity, Buckingham: *The Society for Research into Higher Education and Open University Press*
- Youtie J, Shapira P. (2008). Building an innovation hub: a case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. *Research Policy*, 37, 1188–1204