

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES  
EMPREENDEDORAS - UMA REVISÃO INTEGRATIVA.**

**ANA CAROLINA COSTA RIBEIRO DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**ANDRÉA APARECIDA DA COSTA MINEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

# ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS – UMA REVISÃO INTEGRATIVA.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade vem passando por drásticas transformações que impactam em suas exigências frente às instituições de modo específico as de ensino. Espera-se destas que formem profissionais capazes de estimular o desenvolvimento das regiões em que estão atuando. Essa nova conduta aproxima a universidade das demandas sociais e posiciona-a como um vetor fundamental para o desenvolvimento econômico e social (ORSETTI, 2016). Neste contexto, as instituições de ensino precisam se adequar para ofertar ao mercado mão de obra com conhecimento e elementos tecnológicos capazes de identificar problemas e propor soluções viáveis para resolver questões reais, atraindo investimentos e promovendo o desenvolvimento local (CLARK, 2006). Nesta terceira Revolução, ainda conforme o autor, os desafios das universidades extrapolam o campo do conhecimento, indo em direção ao campo da competência, focando na formação integral do indivíduo. Assim a Universidade Empreendedora (UE), segundo Etzkowitz e Zhou (2017), torna-se um motor-chave em uma economia baseada no conhecimento e um importante impulsor do desenvolvimento social, tornando-se uma esfera institucional primária no mesmo nível que a indústria e o governo, sendo peça fundamental para desenvolver o espaço do conhecimento e, cada vez mais, os espaços de inovação.

Um caminho que as organizações, em específico as instituições de ensino, encontram para responder às estas exigências e se transformarem em instituições empreendedoras, é seguir as premissas da Orientação Empreendedora (OE). Para Todorovic *et al* (2011) esta é uma estratégia que as organizações assumem e podem se beneficiar com vistas a garantir um desempenho firme, especialmente em ambientes hostis. A OE surge como uma possibilidade para que as instituições de ensino consigam ofertar um produto inovador que atenda às demandas socioeconômicas, buscando desenvolver algumas competências como a inovatividade, a capacidade de assumir riscos, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996).

A OE é uma linha de pesquisa voltada predominantemente para análise empírica em empresas de mercado competitivo (TODOROVIC *et al*, 2011), que possibilita a verificação da performance das organizações rumo à inovação e à competitividade (MARTENS, 2008; LIMA *et al*, 2018), visando auxiliar às empresas no processo de tomada de decisão e na obtenção de vantagem competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996).

Após a realização de um levantamento da produção acadêmica internacional, constata-se que são escassos os estudos que estabelecem a conexão entre Universidade Empreendedora e Orientação Empreendedora (TODOROVIC *et al*, 2011; KALAR; ANTONCIC, 2015; KRABEL, 2018). Há um conhecimento limitado sobre como a Orientação Empreendedora afeta o desempenho “empresarial” nas universidades. A relação entre orientação empreendedora e o desempenho nas universidades tem sido amplamente negligenciado (RIVIEZZO *et al*, 2018).

Diante das lacunas apresentadas, infere-se que são escassos os estudos balizados na intersecção entre orientação empreendedora e universidade empreendedora capaz de facilitar a compreensão destes constructos no ambiente de uma instituição de educação pública.

Com vistas a preencher estas lacunas, o presente artigo tem como objetivo sistematizar a literatura sobre a conexão entre Orientação Empreendedora e Universidade Empreendedora, por meio de uma revisão integrativa da literatura internacional publicada no período de 2001 a 2019.

Para esta finalidade, foi feito um levantamento na base de dados Web of Science (WOS) a fim de se encontrar os estudos realizados que unissem esses dois fenômenos. Para este fim,

os estudos foram sistematizados de forma a identificar o contexto global e evolução das universidades, os desafios para cumprir a terceira missão e se tornarem empreendedoras e a proposta do constructo Orientação Empreendedora como fator de desempenho empreendedor.

O artigo está organizado em outras quatro seções. Na seção seguinte serão abordados os temas teóricos sobre contexto e evolução das universidades, universidades empreendedoras e orientação empreendedora. Na terceira seção encontram-se os procedimentos metodológicos propostos para a condução do estudo, na sequência serão relatados os resultados encontrados e, na última seção, as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A evolução do capitalismo foi um movimento global que envolveu grandes transformações nos âmbitos econômico, social, político e tecnológico, constituindo-se assim uma “nova” configuração, novos mercados e novas demandas, especialmente às instituições de ensino superior. Esta nova realidade forçou a mão de obra e as empresas sobreviventes a buscarem estratégias competitivas para se manter no mercado por meio de lançamento de produtos e serviços inovadores (HENRIQUE; DA CUNHA, 2008). Segundo Leite (2012), seria a “morte dos empregos para toda a vida”. Surge assim um modelo capitalista ou pós-capitalista, no qual somente sobrevivem empreendimentos e escolas de negócio que promovam ou apostem em negócios de alto risco e com ânsia de inovação.

Neste contexto em que as organizações precisam rever seus processos e se reinventarem para sobreviver às novas demandas de mercado, as instituições de ensino também coexistem neste sistema e, portanto, precisam se moldar, surgem então as Universidades Empreendedoras. Etzkowitz (1998) e Etzkowitz e Zhou (2017) explicam sobre as revoluções pelas quais as universidades passaram como respostas às “novas” exigências de mercado. A primeira foi iniciada no final do século XIX nos EUA, na qual a academia sai de uma função restrita e focada exclusivamente no ensino em direção a uma tarefa de pesquisa, assumindo assim um novo papel. A segunda revolução afeta os efeitos cognitivos nas agendas de pesquisas futuras da nova universidade e seus vínculos com a indústria. É a extensão do conhecimento com vistas a sua capitalização. A universidade empreendedora passa a integrar, nesta segunda revolução, o desenvolvimento econômico enquanto uma função acadêmica, juntamente com o ensino e a pesquisa. E finalmente, a 'capitalização do conhecimento' passa a ser uma nova missão da universidade, vinculando-a aos usuários do conhecimento com mais força e estabelecendo a universidade como um ator econômico. Assim, a nova missão da universidade empreendedora deve ir além das missões tradicionais de pesquisa e ensino, em busca do desenvolvimento socioeconômico da região em que se encontra (ETZKOWITZ, 1983), através das pesquisas inovadoras dos chamados “cientistas empreendedores”.

Os desafios das universidades extrapolam o campo do conhecimento, indo em direção ao campo da competência, focando na formação integral do indivíduo. Isto posto, a exigência é cada vez maior para que a investigação, no âmbito das universidades, se torne uma investigação mais aplicada e voltada para o desenvolvimento socioeconômico da região em que se encontram inseridas. Espera-se uma instituição mais generalista e dinâmica, interagindo de forma mais estreita com seu ambiente (CLARK, 2006). Por fim, de acordo com estes autores, não são as mudanças em si que fazem as universidades mudarem, mas sim as respostas específicas que dão a essas mudanças, complementando, são os atos de vontade, pois não são todas as instituições de ensino que tem perfil para se tornarem empreendedoras (ETZKOWITZ, 1998; CLARK, 2006).

Para Audy (2006), as universidades teriam alguns desafios a conquistar a fim de se tornarem universidades empreendedoras. Seriam eles: (i) gerar receita com propriedade intelectual e com resultados de pesquisa, com foco na sustentabilidade; (ii) a satisfação dos

pesquisadores na realização de suas atividades em ambiente voltado ao ensino e pesquisa; (iii) gestão dos riscos ao longo do processo de mudanças; e finalmente (iv) a inserção das empresas diretamente nos campos de ensino e pesquisa. Para este autor seria um movimento entre preservar a tradição em concomitância à flexibilidade de se adaptar às mudanças emergentes do meio. Enfim se adaptar a um contexto de complexidade e incertezas.

Segundo Urbano e Guerreiro (2013), a universidade empreendedora apresenta capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, além de correr riscos e responder aos desafios, e configura-se como uma “incubadora natural” que fornece estruturas de apoio para professores e alunos iniciarem novos empreendimentos: intelectuais e comerciais. Finalmente, a UE é aquela cujo empreendedorismo acadêmico tenta criar um valor de mercado para a geração e transferência de conhecimento, através da inovação. Sua contribuição à inovação e ao empreendedorismo se dá principalmente à medida que o financiamento do governo se torna mais escasso e as universidades são obrigadas a diversificar suas fontes de receita (ETZKOVITZ, 1998; TODOROVIC *et al*, 2011; ETZKOVITZ; ZHOU, 2017).

Em complemento, o estudo de Del Giudice *et al* (2017) trata do impacto da cultura de um país, no caso a França, no desenvolvimento da atividade empreendedora de universidades francesas. Os autores pontuam que uma UE é aquela que visa aumentar a riqueza de suas comunidades, promovendo uma cultura de inovação e competitividade. Para permitir que essa meta seja alcançada, esta instituição precisa estimular e gerenciar o fluxo de conhecimento e tecnologia entre grupos de pesquisa, outras instituições de P&D, empresas e mercados, a fim de facilitar a criação e o crescimento de empresas baseadas na inovação. Na visão destes autores, os pesquisadores universitários têm amplo conhecimento técnico, tecnológico e acadêmico, porém um distanciamento da exploração empresarial e cotidiana do mundo dos negócios. A universidade que almeja alcançar o patamar de UE, precisa transferir o conhecimento científico para os mercados e contribuir para o crescimento econômico (ETZKOVITZ, 1998; 2003; CLARK, 2006; DEL GIUDICE *et al*, 2017).

Um caminho viável que as organizações encontram para responder a estas exigências, se adaptarem à cultura e se transformarem em instituições empreendedoras é seguir a abordagem de “Orientação Empreendedora” (OE) proposta por Miller na década de 80. É esta, de acordo com Todorovic *et al* (2011), é uma estratégia que as organizações assumem e podem se beneficiar com vistas a garantir um desempenho firme, especialmente em ambientes hostis.

A OE surge como um caminho possível para que as instituições de ensino consigam ofertar um produto inovador que atenda às demandas socioeconômicas. E se refere a processos, atividades e decisões estratégicas que levam a novas entradas. Trata-se de um constructo sobre performance das organizações e considera algumas dimensões como: inovatividade, capacidade de assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996).

Entende-se por OE a busca por se estudar a forma do empreendedorismo dentro das organizações (MARTENS; FREITAS, 2008). Ela refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, ou seja, uma escolha estratégica para se buscar novas oportunidades de negócios. É um processo dinâmico que envolve a intenção e a interação de diversos atores, com objetivo de gerar novos negócios (LUMPKIN; DESS, 1996). Para estes autores a orientação empreendedora é composta essencialmente por cinco dimensões: (i) inovatividade – capacidade de inovar, simboliza a tendência de uma instituição a apoiar novas ideias e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos; (ii) assumir riscos – ação estratégica ou comportamento da organização em assumir riscos. Estes representam riscos de negócio, financeiro e inclusive o risco pessoal; (iii) proatividade – refere-se à capacidade de antecipar o futuro e perseguir novas oportunidades para atuar em mercados emergentes; (iv) autonomia – esta dimensão aponta para que os atores organizacionais possam tomar decisões “chaves” de forma consciente

e autônoma; e (v) agressividade competitiva - tem relação com tendência das organizações responderem às demandas de mercado, em especial aos seus competidores, ou seja, como elas respondem às ameaças. Conhecer as cinco dimensões é essencial para se entender o processo empreendedor de uma organização. Eles propõem a multidimensionalidade da orientação empreendedora, e reforçam a importância de se analisar cada uma delas de forma independente. Postulam também que nenhuma das dimensões é obrigatória ou determinante na caracterização do fenômeno empreendedor.

Para Fernandes e Santos (2008), há uma tendência em se considerar que, quanto maior a OE de uma organização ou empresa, maior será sua performance. Visão reforçada pelo estudo de Krabel (2018) o qual evidenciou o impacto dos programas de empreendedorismo na atividade empreendedora dos alunos egressos, que se deu através da manutenção de redes de relacionamentos, atividades *spin-off*, enfim no aumento da cultura empreendedoras destes. Este estudo concluiu que a OE afeta positivamente a probabilidade dos alunos se tornarem autônomos quando ingressantes no mercado de trabalho.

Com intuito de se ampliar a compreensão sobre a conexão entre Orientação Empreendedora e Universidade Empreendedora e assim preencher lacunas existentes e contribuir com conhecimento científico em questão, este estudo buscou fazer uma revisão integrativa da literatura a fim de buscar respaldo científico na produção acadêmica mundial.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Existem formas distintas para se realizar uma revisão de literatura e esta é a primeira etapa para se estruturar a construção de um conhecimento científico, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011). Para esses autores, existe a revisão narrativa e a revisão bibliográfica sistemática que possuem características e objetivos distintos. Esta última possibilita a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado, valendo-se de métodos detalhados, explícitos e ordenados para fazer o levantamento, a identificação, a seleção, a interpretação, a coleta e análise de referências. A revisão sistemática da literatura pode apresentar, basicamente, quatro categorias: meta análise, sistemática, qualitativa e integrativa.

Para se atingir os objetivos propostos neste estudo, optou-se por utilizar a revisão integrativa que se caracteriza pela síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado, além de permitir a obtenção de informações que possibilitem aos leitores avaliarem a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão. De acordo com Whittom e Knafl (2005) esta tipologia de técnica metodológica apresenta 05 etapas as quais serão seguidas neste estudo, são elas: identificação da pesquisa, pesquisa de literatura, seleção dos estudos, mapeamento dos estudos e apresentação dos resultados. As etapas são detalhadas abaixo.

#### **Etapa 1 – Identificação da Pesquisa:**

Conforme explanado anteriormente são escassos os estudos balizados na intersecção entre orientação empreendedora e universidade empreendedora capaz de facilitar a compreensão destes constructos, no ambiente de uma instituição de educação pública.

**Etapa 2 – Pesquisa da literatura:** nesta etapa considera-se a identificação dos estudos relevantes realizada de forma a contemplar uma amostra abrangente. Os artigos foram pesquisados na coleção principal da base de dados *Web of Science* (WOS). Os termos usados para a seleção dos estudos foram: “Entrepreneur\*\_universit\*” no campo tópico e “Entrepreneur\*\_orientati\*” também no campo tópico, ou seja, essas palavras foram pesquisadas no título, resumo e palavras-chaves dos artigos. Foi considerado como período de publicação, todo o período disponível até 2019, no idioma português e inglês. Ao todo foram identificados 23 artigos.

**Etapa 3 - Seleção dos Estudos:** com objetivo de melhorar a precisão dos artigos à questão de pesquisa e assegurar a consistência dos dados, nesta etapa são determinados os critérios de inclusão e exclusão dos estudos. Dos 23 artigos selecionados, foram excluídos: duplicados (01); disponibilidade (05); não enquadramento na temática (07). Desta forma, 11 artigos foram selecionados para leitura na íntegra, e são descritos no Quadro 1.

	<b>Artigos Selecionados</b>
<b>1</b>	VAN LOOY, Bart <i>et al.</i> Entrepreneurial effectiveness of European universities: An empirical assessment of antecedents and trade-offs. <b>Research Policy</b> , v. 40, n. 4, p. 553-564, 2011.
<b>2</b>	KALAR, Barbara; ANTONCIC, Bostjan. The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. <b>Technovation</b> , v. 36, p. 1-11, 2015.
<b>3</b>	DEL GIUDICE, Manlio <i>et al.</i> Entrepreneurial performance of principal investigators and country culture: Relations and influences. <b>The journal of technology transfer</b> , v. 42, n. 2, p. 320-337, 2017.
<b>4</b>	CULKIN, Nigel. Entrepreneurial universities in the region: the force awakens? <b>International Journal of Entrepreneurial Behavior &amp; Research</b> , 2016.
<b>5</b>	KAMARIAH, Ismail <i>et al.</i> Entrepreneurial intention, entrepreneurial orientation of faculty and students towards commercialization. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 181, p. 349-355, 2015.
<b>6</b>	RIVIEZZO, Angelo <i>et al.</i> European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. <b>Technological Forecasting and Social Change</b> , v. 141, p. 232-248, 2018.
<b>7</b>	ALVAREZ-TORRES, F. J.; LOPEZ-TORRES, Gabriela Citlalli; SCHIUMA, Giovanni. Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance. <b>Management Decision</b> , 2019.
<b>8</b>	CVIJIC, Mirjana <i>et al.</i> Entrepreneurial orientation of public universities in republic of Serbia-empirical study. <b>Sustainability</b> , v. 11, n. 6, p. 1509, 2019.
<b>9</b>	YOSHIOKA-KOBAYASHI, Tohru. Institutional Factors for Academic Entrepreneurship in Publicly owned Universities in Japan: Transition from a Conservative Anti-industry University Collaboration Culture to a Leading Entrepreneurial University. <b>Science, Technology and Society</b> , v. 24, n. 3, p. 423-445, 2019.
<b>10</b>	KRABEL, Stefan. Are entrepreneurs made on campus? The impact of entrepreneurial universities and graduates' human capital on graduates' occupational choice. <b>Journal of International Entrepreneurship</b> , v. 16, n. 4, p. 456-485, 2018.
<b>11</b>	AHMAD, Noor Hazlina <i>et al.</i> The ecosystem of entrepreneurial university: the case of higher education in a developing country. <b>International Journal of Technology Management</b> , v. 78, n. 1-2, p. 52-69, 2018.

Quadro 1 – Síntese dos artigos selecionados para estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

#### **Etapa 4 – Mapeamento dos estudos:**

Os dados foram investigados, sintetizados e classificados conforme o objetivo do trabalho. Nesta etapa foi elaborada uma matriz de síntese dos estudos a partir do uso do software Microsoft Excel®. As principais informações coletadas foram: informações gerais do artigo (título, nome dos autores, local e ano da publicação), objetivos, introdução, metodologia, principais referências teóricas e conclusões gerais. Após a coleta de dados e leitura integral de todos os artigos, os resultados foram retratados na etapa 5.

#### **Etapa 5 - Apresentação dos resultados:**

Nesta etapa final do artigo busca o agrupamento, comparação e análise dos resultados encontrados, de forma a compreender como os temas propostos Universidade Empreendedora e Orientação Empreendedora se correlacionam em pesquisas realizadas no mundo nos últimos anos, as principais teorias relacionadas e o que os autores concluíram através de suas pesquisas.

#### **Etapa 6 - Análise dos Resultados**

O quadro 2 sintetiza, de forma resumida, os objetivos gerais, os autores, as metodologias e os países em que os estudos foram realizados.

	<b>Autores</b>	<b>Objetivos Gerais</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Local de Estudo</b>
<b>1</b>	Van Looy, Landoni, Callaert, Pottelsberghe, Sapsalis e Debackere (2011)	Analisar e estudar a produtividade científica associada à eficácia empreendedora de 105 universidades europeias	Survey	Europa
<b>2</b>	Kalar e Antoncic (2015)	Analisar as percepções dos acadêmicos sobre universidade empreendedora.	Survey – Escala “ENTRE-U” desenvolvida por Todorovic <i>et al</i> (2011)	Eslovênia
<b>3</b>	Del Giudice; Melita, Marco e Schillaci (2017)	Investigar o desempenho empreendedor dos “PIs” (investigador principal) em Universidades Empreendedoras	Survey	França e Itália
<b>4</b>	Culkin (2016)	Estudou 8 universidades vencedoras do prêmio “Universidade Empresarial do Ano” a fim de entender como elas exercem influências nas economias locais, regionais e emergiram como instituições âncoras.	Ensaio Teórico	Reino Unido
<b>5</b>	Kamariah, Ahmad, Wan; Aziz, Khairiah e Shoaib (2015)	A pesquisa foi realizada para descobrir a intenção e orientação empreendedora de professores e estudantes para a comercialização de pesquisas científicas.	Survey	Malásia
<b>6</b>	Riviezzo, Santos, Susana, Linan, Napolitano e Fusco (2018)	Explorar a relação entre a orientação empresarial dos departamentos universitários e os resultados comerciais de suas pesquisas, através das spin-offs e transferência de conhecimento (patentes), considerando condições contextuais internas e externas que impactam nestas relações.	Survey – Escala “ENTRE-U” desenvolvida por Todorovic <i>et al</i> (2011)	Itália, Espanha e Portugal
<b>7</b>	Alvarez-Torres, Lopez-Torres e Schiuma (2019)	Medir a relação entre Orientação Empreendedora (OE) e desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs), qual o papel da primeira no desenvolvimento destas.	Survey	México
<b>8</b>	Cvijic, Tatarski, Katic, Vekic e Borocki (2019)	Explorar o impacto da Orientação Empreendedora nas atividades das universidades estaduais da República da Sérvia.	Survey – Escala “ENTRE-U” desenvolvida por Todorovic <i>et al</i> (2011)	Sérvia

9	Yoshioka-Kobayashi (2019)	Analisar a Universidade de Tóquio no que se refere ao seu desempenho empreendedor propondo um framework conceitual de Universidade Empreendedora.	Estudo de caso	Japão
10	Krabel (2018)	Investigar como a Orientação Empreendedora das universidades influenciam às escolhas de emprego dos graduados (mais de 30 mil estudantes retornaram) assim que ingressam no mercado de trabalho.	Survey	Alemanha
11	Ahmad, Halim, Ramayah, Popa e Papa (2018)	Conhecer como os empregados de 15 Universidades Empreendedoras da Malásia percebem o empreendedorismo.	Survey	Malásia

Quadro 2 – Síntese dos objetivos e metodologia utilizada

Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre os objetivos gerais dos autores pesquisados percebe-se uma tendência a buscar entender como as universidades se tornaram empreendedoras, após percorrer as revoluções, em especial a inclusão da terceira missão como forma de sobrevivência, captação de recursos, mas sobretudo como forma de se tornar um agente primordial no desenvolvimento socioeconômico (VAN LOOY *et al*, 2011; KALAR; ANTONCIC, 2015; KAMARIAH *et al*, 2015; DEL GIUDICE *et al*, 2017; RIVIEZZO *et al*, 2018; KRABEL, 2018; AHMAD, 2018; ALVAREZ-TORRES *et al*, 2019). E ainda como suas atividades acadêmicas contribuem para o desenvolvimento da sociedade e economia e como esta cultura se apresenta através da percepção de seus agentes acadêmicos, professores, pesquisadores e egressos.

Sobre as metodologias aplicadas houve uma preponderância na metodologia Survey que, segundo Freitas *et al* (2000) é um dos métodos quantitativos utilizados para se coletar informações sobre um fenômeno recente através da percepção de uma população específica. Um ponto a se destacar é a utilização da Escala ENTRE-U desenvolvida por Todorovic (2011) com objetivo de se medir, preferencialmente, a Orientação Empreendedora em departamentos universitários de instituição pública (TODOROVIC, 2011). No que se refere aos locais dos estudos dos artigos selecionados, não houve uma concentração em região específica.

Com relação ao referencial teórico mais frequente, realizou-se uma sintetização no Quadro 3.

Teorias mais frequentes	Autores mais citados
Revoluções das universidades e terceira missão (inclui transferência de conhecimento e tecnologias)	Clark (1998); Van Looy <i>et al</i> (2003); Etkowitz (1983); Guerrero <i>et al</i> (2012); Grimaldi <i>et al</i> (2011); Philpott <i>et al</i> (2011); Fayolle e Redford (2014); Etkowitz e Zhou (2008); Etkowitz <i>et al</i> (2000); Etkowitz (2014)
Universidade Empreendedora e seu papel no desenvolvimento econômico	Philpott <i>et al</i> (2011); Fayolle e Redford (2014) Clark (1998); Etkowitz (1998); Etkowitz <i>et al</i> (2000); Etkowitz (2014); Urbano e Guerrero (2013); Van Looy <i>et al</i> (2011); Etkowitz (2016); Etkowitz e Leydesdorff, (2000); Audretsch (2014)
Orientação Empreendedora	Miller (1983); Todorovic, McNaughton e Guild (2011); Urbano e Guerrero (2013); Clark (1998);

	Van Looy <i>et al</i> (2011); Lumpkin e Dess (1996); Miller e Friesen (1978); Miller (1983 e 2011); Audretsch (2014)
Importância do contexto externo (políticas públicas e investimentos) no desenvolvimento da cultura empreendedora da academia	Todorovic <i>et al</i> (2011); Audretsch e Keilbach (2007) Fayolle e Redford (2014); Guerrero <i>et al</i> (2015); Van Looy <i>et al</i> (2011).

Quadro 3 – Síntese dos autores e teorias mais relevantes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A princípio não há um consenso entre os estudos analisados no que se refere ao referencial teórico, focado em um grupo restrito de pesquisadores. Enquanto Kamariah *et al* (2015) na Malásia citaram: (Krueger, Reilly e Carsrud (2000), Lüthje e Franke (2003), Honig (2004), Kuratko (2005), Carrier (2005); Souitaris, Zerbinati e Allaham (2007); Lenan e Chen (2009) para explicar sobre atividade empreendedora e cultura orientada à pesquisa. Van Looy *et al* (2011) citam (Debackere, (2000), O’Gorman *et al.*, (2008), Geuna e Muscio (2009). Para concluir Kamariah *et al* (2015) respaldaram em (Krueger, Reilly e Carsrud (2000); Lüthje e Franke (2003); Honig (2004); Kuratko, (2005), Carrier (2005), Souitaris, Zerbinati e Allaham (2007), Lenan e Chen (2009) quando citaram sobre atividade empreendedora desempenhando um papel imprescindível no desenvolvimento do espírito empreendedor dos estudantes através de programas inovadores e cultura orientada à pesquisa.

Porém, alguns autores podem ser considerados clássicos pois são citados em mais de um estudo como Etzkowitz (1983), Clark (1998), Etzkowitz *et al* (2000), Van Looy *et al* (2003), Etzkowitz e Zhou (2008), Philpott *et al* (2011), Grimaldi *et al* (2011), Guerrero *et al* (2012), Fayolle e Redford (2014) e Etzkowitz (2014). Estes aparecem nas pesquisas de Van Looy *et al* (2011), Kalar e Antoncic (2015), Culkin (2016), Riviezzo *et al* (2018) e Krabel (2018) que versam sobre as revoluções pelas quais as universidades passaram e mudaram o foco de suas políticas e missão, em busca do desenvolvimento de uma cultura empreendedora e inovadora dentro e fora da instituição, com o intuito de melhorar seu desempenho.

Aparentemente não houve tentativa, por parte dos autores, de se conceituar exaustivamente Universidade Empreendedora, mas sim evidenciar alguns aspectos/atividades que, na visão deles, caracterizam as instituições estudadas como empreendedoras. Para Van Looy *et al* (2011) através de seu estudo sobre 105 universidades europeias, há uma forte relação positiva entre produtividade científica das universidades e seu desempenho empreendedor, ou seja, orientação empresarial representando uma missão da universidade, noção ancorada em (Etzkowitz, 1983). Na visão de Riviezzo *et al* (2018) as universidades têm uma capacidade de desempenhar papel chave no estímulo ao desenvolvimento local, visão ancorada em Etzkowitz (2004), Powers e McDougall (2005), Wright *et al* (2007), Martinelli *et al* (2008), Hussler *et al* (2010), Philpott *et al* (2011), e Guerrero *et al* (2014, 2015). Visão complementada pelo trabalho de Ahmad *et al* (2018) fundamentado em Audretsch (2014) na qual é exigido que as universidades sejam de natureza mais empreendedora para possibilitar a disseminação de conhecimento para comercialização fora das universidades.

Universidades Empreendedoras são aquelas que passaram pelas revoluções acadêmicas e assimilaram a terceira missão em suas atividades conforme estudos de Kalar e Antoncic (2015), Culkin (2016), Riviezzo *et al* (2018), e Krabel (2018). As que possuem maior produtividade científica parecem encontrar-se em uma posição vantajosa para desenvolver atividades empreendedoras (VAN LOOY *et al*, 2011), as quais tem efeitos diretos e indiretos nos aspectos econômicos e culturais das cidades, através de suas relações com principais atores do sistema de inovação (CULKIN, 2016). Uma das atividades mais importantes neste contexto é comercialização da pesquisa acadêmica a fim de gerar recursos financeiros e promover o desenvolvimento de uma economia (KAMARIAH *et al*, 2015). Finalmente a universidade

voltada para o empreendedorismo acredita que a cooperação com organizações externas, melhoram significativamente as atividades de pesquisa das universidades e estas por sua vez são impulsionadas pela Orientação Empreendedora (AHMAD *et al*, 2018).

No que se refere à OE em Universidades tidas como empreendedoras, a maioria dos estudos compilados neste artigo mostram que há uma relação positiva entre elas. Tendência esta reforçada por Riviezzo *et al* (2018) nos resultados de sua pesquisa que mostram um impacto significativo e positivo da Orientação Empreendedora no desempenho do empreendedorismo acadêmico, ou seja, a OE é uma dimensão crítica para explicar a capacidade empreendedora e de inovação de uma organização (ALVAREZ-TORRES *et al*, 2019).

De acordo com Kamariah *et al* (2015), Miller (1983) foi o primeiro a descrever a OE em termos de proatividade, assunção de riscos e inovação. Nesta mesma temática, o trabalho de Kalar e Antoncic (2015) com respaldo nos estudos de Etzkowitz (1983); Bozeman (2000); Todorovic, McNaughton e Guild (2011), buscou evidenciar a visão dos acadêmicos sobre a universidade e mostrou como o desenvolvimento da OE e a cultura empreendedora são importantes para que a universidade cumpra sua terceira missão: de transferir conhecimento (COMISSÃO EUROPÉIA, 2007; MAZGAN, 2011). Em complemento a esta ideia conforme Krabel (2018) amparado nos estudos de Etzkowitz *et al* (2000), Cohen *et al* (2002), Powers e McDougall (2005) e Etzkowitz e Zhou (2008), a transição acadêmica para universidades empreendedoras ocorre quando estas incorporam transferência de conhecimento ao setor privado, como uma terceira missão (VAN LOOY *et al*, 2011; KAMARIAH *et al*, 2015; CULKIN, 2016; RIVIEZZO *et al*, 2018 e AHMAD, 2018).

Tal visão encontra respaldo, ainda, no estudo de Del Giudice *et al* (2017) que buscaram analisar o perfil dos pesquisadores empreendedores que eles denominaram “*Principal Investigators*” (PIs) e concluíram que para atingir os objetivos de uma universidade empreendedora, é importante que os PIs desenvolvam uma orientação empreendedora, que capitalize a propriedade intelectual desenvolvida na universidade e direcione suas atividades à criação de empresas, visando aumentar a riqueza de suas comunidades, promovendo uma cultura de inovação e competitividade. Para atingir este objetivo, a cultura do país tem papel fundamental segundo estes autores, ancorados nos estudos de Clark (1998), Etzkowitz (1998), Etzkowitz *et al* (2000) e Todorovic (2011).

Outra importante contribuição foi o estudo de Alvarez-Torres *et al* (2019) que buscou evidenciar os efeitos que a Orientação Empreendedora tem no desempenho das pequenas e médias empresas (PME) no setor de calçados da região de Bajío no México. Esta outra realidade, fora do contexto europeu, sugere que este fenômeno da OE pode ser evidenciado, medido e avaliado em qualquer contexto do mundo. Reforça como a OE está relacionada ao mundo dos negócios e teve um efeito positivo no desempenho das PME. Apoiados nas teorias de Etzkowitz *et al* (2000), Leydesdorff, (2000), Fayolle e Redford (2014) e Etzkowitz (2016) os autores propuseram também que, diante do cenário de negócios turbulento e em rápida mudança, no qual as empresas são desafiadas a encarar o ritmo crescente de inovação para melhorar seu desempenho e sobreviver, o papel das universidades como facilitador-chave para apoiar a capacidade empreendedora, torna-se imprescindível. Mas este processo só é possível com o desenvolvimento da Orientação Empreendedora (OE) que reflete a capacidade e o estilo de governança da organização no que se refere a tomada de riscos, aos processos de inovação, reconhecimento de oportunidades dentre outros (ALVAREZ-TORRES *et al* 2019).

De forma complementar, o impacto e a influência da cultura do país no desenvolvimento da OE nas universidades estudadas com foco em resultados inovadores, são relatados também nas pesquisas de Van Looy *et al* (2011), Kalar e Antoncic (2015), Del Giudice *et al* (2017), Riviezzo *et al* (2018), Ahmad *et al* (2018) e Mirjana *et al* (2019). Este evidenciou a atuação do Estado nas Universidades Públicas da República da Sérvia no que tange a estímulos de políticas e financiamentos. Aspecto reforçado por Yoshioka-Kobayashi (2019) em seu estudo de caso na

Universidade de Tóquio no qual mostra o impacto da educação, incubação e investimento controlados pelo estado no desenvolvimento da cultura para o empreendedorismo. Outra contribuição para esta noção foi o estudo Krabel (2018) o qual evidenciou que os indivíduos são afetados diretamente pelo meio, ou seja, orientação empreendedora de uma universidade afeta positivamente a probabilidade de os graduados se tornarem autônomos. Esta postura acadêmica é influenciada pelo contexto e simultaneamente motiva a formação de habilidades, mentalidades e atitudes dos envolvidos direta ou indiretamente em suas atividades como docentes, discentes e comunidade em geral. Krabel (2018) denominou este processo de “efeito cultural”.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi sistematizar a literatura sobre a conexão entre Orientação Empreendedora e Universidade Empreendedora, por meio de uma revisão integrativa da literatura internacional publicada no período de 2001 a 2019. Após este levantamento, pôde-se concluir que apesar de todos os estudos aqui elencados terem associado Orientação Empreendedora como fator de desempenho de Universidades Empreendedoras, ainda sim considera-se um campo de estudos incipiente devido a quantidade pequena de artigos encontrados. Ainda o período recente de publicação dos artigos, sendo a maioria de 2015 a 2019, pode-se inferir que é um campo de estudos novo.

A partir do que foi apresentado em termos de estudos e teorias, é possível supor que os dois constructos – Orientação Empreendedora (OE) e Universidade Empreendedora (UE) geralmente são pesquisados como fenômenos que se interagem em um processo dinâmico e complexo, afetando e sendo afetado pelo contexto socioeconômico-cultural. Ademais há uma tendência a se considerar que quanto maior a orientação empreendedora de uma instituição, mais esta apresenta resultados empreendedores e inovadores.

As atividades acadêmicas e a postura de acadêmicos, professores e egressos são consideradas como empreendedoras e inovadoras a partir do desenvolvimento de uma cultura ancorada nas dimensões da Orientação Empreendedora. Universidade Empreendedora e Orientação Empreendedora são, a princípio, constructos diretamente proporcionais. As teorias mais citadas referem-se às revoluções e mudanças pelas quais as universidades empreendedoras passaram, em especial a inclusão da terceira missão, o papel da universidade empreendedora no desenvolvimento econômico, o impacto da Orientação Empreendedora neste contexto como modelo de desempenho e finalmente o contexto em que se encontram estas instituições, como a cultura do país impacta no desenvolvimento da cultura empreendedora da academia. A metodologia mais adequada para este tipo de levantamento, a princípio seria a *survey*, por trazer a percepção dos agentes destas atividades, conforme os estudos analisados.

Enfim, em termos de locais de estudo, como não houve predominância de uma região, pode-se inferir que estas teorias são aplicáveis a qualquer contexto em que se encontra uma universidade seja ela pública ou privada.

Concernente às limitações deste estudo pode-se citar a baixa quantidade de artigos selecionados e a ausência de conteúdos sobre a realidade brasileira. Para tal como sugestão para agendas futuras, considera-se a ampliação do volume de artigos, a pesquisa em outras bases científicas, o estudo empírico(prático) dessa relação em outros contextos e finalmente buscar entender a realidade das universidades brasileiras no que se refere à orientação empreendedora.

#### **5 REFERÊNCIAS**

Ahmad, Noor Hazlina et al. The ecosystem of entrepreneurial university: the case of higher education in a developing country. **International Journal of Technology Management**, v. 78, n. 1-2, p. 52-69, 2018.

Alvarez-Torres, F. J.; Lopez-Torres, Gabriela Citlalli; Schiuma, Giovanni. Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance. **Management Decision**, 2019.

Audy, J. L. N.; Morosini, M. (org.) **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2006.

Botelho, Louise Lira Roedel; de Almeida Cunha, Cristiano Castro; Macedo, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

Clark, B. R. **Em busca da Universidade Empreendedora**. In: J. L. N. Audy e M. C. Morosini (orgs.), **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

Culkin, Nigel. Entrepreneurial universities in the region: the force awakens? **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2016.

CVIJIC, Mirjana et al. Entrepreneurial orientation of public universities in republic of Serbia-empirical study. **Sustainability**, v. 11, n. 6, p. 1509, 2019.

Del Giudice, Manlio et al. Entrepreneurial performance of principal investigators and country culture: Relations and influences. **The journal of technology transfer**, v. 42, n. 2, p. 320-337, 2017.

Etzkowitz, Henry. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. **Minerva**, v. 21, n. 2-3, p. 198-233, 1983.

Etzkowitz, Henry. The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. **Research policy**, v. 27, n. 8, p. 823-833, 1998.

Etzkowitz, Henry. Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. **Research policy**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003.

Etzkowitz, Henry; DE MELLO, José Manoel Carvalho; ALMEIDA, Mariza. Rumo à “meta-inovação” no Brasil: a evolução da incubadora e o surgimento de uma hélice tripla. **Política de pesquisa**, v. 34, n.4, p.411-424, 2005.

Etzkowitz, Henry; Zhou, Chunyan. **The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship**. Routledge, 2017.

Fernandes, D.V.D.H, Santos, C.P dos. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v.7, n.1, 2008.

Freitas, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

Henrique, D. C. e DA Cunha, S. K. S. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. Curitiba, **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008.

Kamariah, Ismael *et al.* Entrepreneurial intention, entrepreneurial orientation of faculty and students towards commercialization. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 181, p. 349-355, 2015.

Kalar, Barbara; Antoncic, Bostjan. The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. **Technovation**, v. 36, p. 1-11, 2015.

Krabel, Stefan. Are entrepreneurs made on campus? The impact of entrepreneurial universities and graduates' human capital on graduates' occupational choice. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 16, n. 4, p. 456-485, 2018.

Leite, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 978-85-02-14446-0.

Lima, S. F. A. *et al.* Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. Universidade Federal de Sergipe, Aracaju. **Revista de Ciências da Administração**, p. 44-60, 2018.

Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management**. The Academy of Management Review; jan, p. 135, 1996

Martens, C. D. P; Freitas, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. Porto Alegre. GESTÃO.Org. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, jan-abr, 2008.

Orsetti, Patrícia Neves. **Universidade empreendedora**: um estudo de caso na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2016.

Riviezzo, Angelo *et al.* European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 141, p. 232-248, 2018.

Todorovic, Zelimir William; Mcnaughton, Rod B.; Guild, Paul. ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. **Technovation**, v. 31, n. 2-3, p. 128-137, 2011.

Urbano, David; Guerrero, Maribel. Entrepreneurial universities: Socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region. **Economic development quarterly**, v. 27, n. 1, p. 40-55, 2013.

Van Looy, Bart *et al.* Entrepreneurial effectiveness of European universities: An empirical assessment of antecedents and trade-offs. **Research Policy**, v. 40, n. 4, p. 553-564, 2011.

Whittemore, Robin; Knafl, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

Yoshioka-Kobayashi, Tohru. Institutional Factors for Academic Entrepreneurship in Publicly owned Universities in Japan: Transition from a Conservative Anti-industry University Collaboration Culture to a Leading Entrepreneurial University. **Science, Technology and Society**, v. 24, n. 3, p. 423-445, 2019.