

A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION (EO) AT THE PUBLIC UNIVERSITY: A CASE STUDY

Elaine Garcia dos Santos, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-2527-4468>

elainezitzke@gmail.com

Universidade Federal de Pelotas | Centro de Ciências Socio-Organizacionais
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Alisson Eduardo Maehler, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-6694-9329>

alisson.maehler@gmail.com

Universidade Federal de Pelotas | Centro de Ciências Socio-Organizacionais
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Simone Portella Teixeira de Mello, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-3798-1282>

sptmello@gmail.com

Universidade Federal de Pelotas | Centro de Ciências Socio-Organizacionais
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 29/maio/2020

Aprovado em 13/outubro/2020

Publicado em 01/janeiro/2021

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar como a Orientação Empreendedora (OE) acontece na universidade pública, e em que circunstâncias contribui para o desenvolvimento local e regional. Trata-se de um estudo de caso de essência qualitativa e descritiva que se baseou nas dimensões da OE utilizando duas categorias de análise: (i) universidade introduz novos produtos no mercado, (ii) avaliar riscos financeiros ou tecnológicos dos projetos. O instrumento de pesquisa foi construído com base em Fernandes e Santos (2008) e aplicado a gestores e pesquisadores de uma universidade pública. A técnica metodológica foi a *snowball* que utiliza uma rede social de participantes inicial para ter acesso ao coletivo (OCHOA, 2015). Foram entrevistados 17 gestores e pesquisadores. Os resultados evidenciam que a universidade apresenta características de liderança, com perfil empreendedor; incentivo a criação de Empresas Juniores nos cursos de graduação; apóia a Incubadora Tecnológica da Universidade e o Parque Tecnológico do município, em parceria com a Prefeitura Municipal. Além disso, contribui para a inovação tecnológica, com ambientes colaborativos e fornecendo infraestrutura para o desenvolvimento e interação entre empresas e a universidade.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Empreendedorismo. Universidade Pública. Incubadora Tecnológica.

ABSTRACT

This study aims to analyze how Entrepreneurial Orientation (EO) happens in public universities, and in what circumstances it contributes to local and regional development. This is a case study of a qualitative and descriptive essence that was based on the dimensions of the EO using two categories of analysis: (i) university introduces new products to the market, (ii) to evaluate the financial or technological risks of the projects. The research instrument was built based on Fernandes and Santos (2008) and applied to managers and researchers at a public university. The methodological technique was snowball, which uses an initial social network of participants to gain access to the collective (OCHOA, 2015). 17 managers and researchers were interviewed. The results show that the university has leadership characteristics with an entrepreneurial profile, encouraging the creation of Junior Companies in undergraduate courses, and supporting the University's Technological Incubator and the city's Technological Park, in partnership with the City Hall. In addition, it contributes to technological innovation, with collaborative environments and provides infrastructure for the development and interaction between companies and the university.

Keywords: Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurship. Public University. Technological Incubator.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo na universidade é tema mais presente na atualidade. Se por um lado há os que estimulam a inserção do tema no currículo, por outro há a crítica de trazer para dentro da universidade uma concepção de mercado (NASSIF et al, 2009).

No caso das universidades públicas estão passando um processo de transformação, e as novas demandas sociais, assim como a inclusão de novas tecnologias, estão forçando a universidade a debater o tema empreendedorismo e seus desdobramentos. Então, a formação cidadã vai além daquele papel original da universidade de fornecer mão de obra qualificada e pesquisa básica estimulando o empreendedorismo (ETZKOWITZ e ZHOU, 2007).

Atualmente a universidade trata da inovação, seja no âmbito do ensino, da pesquisa ou da extensão, ou até no fomento por meio de incubadoras. Ao analisar a universidade na sociedade, Etzkowitz (2010) considera-a como uma mola econômica e tende a ser uma universidade empreendedora onde a mudança de modelo é refletida entre os elaboradores e os usuários do conhecimento. Conforme o autor, a orientação empreendedora, com base na aprendizagem e no conhecimento, resultantes das interações entre universidade, indústria e governo, referentes ao modelo “tríplice hélice”, são fundamentais para o desenvolvimento econômico regional e inovador. Então, tais interações entre os três setores formam uma hélice tríplice de inovação e empreendedorismo, sendo a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social com base no conhecimento (ETZKOWITZ e ZHOU, 2017).

De certa forma o ensino do empreendedorismo pode ser considerado como o responsável pelo sucesso do empreendedor e no apoio ao desenvolvimento da região (GEN, 2005). Nessa conjuntura, o empreendedor é o agente que provoca mudanças econômicas através de novos produtos e serviços no mercado, proporcionando um melhor desenvolvimento com novas empresas, mais empregos e novos produtos.

Diante disso, Casado et al. (2012) salientam que a universidade empreendedora deve definir um direcionamento estratégico que busque, não só a pesquisa, ensino e extensão, mas também a interação entre as empresas e a responsabilidade sobre o desenvolvimento econômico e social. E para Ferreira et al. (2009) os benefícios do empreendedorismo vão além do aumento da produção e riqueza, a medida que se manifesta nas modificações de cenários dos negócios e na própria sociedade.

Sendo assim, a realidade tem se transformado e as universidades brasileiras tornaram-se instituições importantes no cenário nacional, uma vez que é percebida cada vez

mais a importância dada à inovação tecnológica. Um dos argumentos fundamentais que tem sido construído no meio acadêmico defende a ideia para que o desenvolvimento de inovações tecnológicas aconteça, a cooperação entre a universidade e a empresa precisa ser fomentada (NOVELI e SEGATTO, 2012).

A Orientação Empreendedora (OE), presente no contexto da inovação, agiliza as adaptações ao ambiente e é considerada um tópico importante dentro do estudo de empreendedorismo, pois está relacionada ao processo de formulação de estratégia do gestor. Para Martens e Freitas (2007), a OE é interpretada como sendo o empreendedorismo no nível da organização, visto como a capacidade de assumir riscos e responsabilidades no espaço de seu novo negócio ou na liberação de um já existente, tendo como sua essencial característica a inovação.

O relatório de pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (2010) ratifica que atitudes empreendedoras revelam a disposição das pessoas com relação ao empreendedorismo e aos empreendedores. Logo, ações empreendedoras são realizadas no intuito de transformar todo o conhecimento em novos empreendimentos (JOHANNPETER, 2008). A problematização deste estudo, nesse sentido, busca conhecer através de uma pesquisa qualitativa descritiva o que está sendo desenvolvido em termos de pesquisas no Brasil sobre empreendedorismo acadêmico e quais as contribuições da orientação empreendedora a partir da universidade para o desenvolvimento territorial. Surge então a seguinte questão de pesquisa: como a Orientação Empreendedora (OE) de uma universidade pública brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial?

Essa problematização servirá de apoio e aumento do conhecimento sobre a orientação empreendedora e as ações empreendedoras frente às diversas transformações e necessidades da sociedade que estão em busca de novas conquistas e realizações.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar como a Orientação Empreendedora acontece numa universidade pública no sul do Brasil, e em que circunstâncias contribui para o desenvolvimento local e regional. Para tanto, o artigo está estruturado em quatro seções. A revisão de literatura sucede esta introdução. Após, na metodologia descreve-se os caminhos da pesquisa, assim como as técnicas de pesquisa utilizadas. Os resultados são apresentados a seguir, concluindo-se com as considerações finais e a relação das referências utilizadas.

2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Ao longo da história, vários autores estudaram e definiram o empreendedorismo sob diferentes aspectos. Schumpeter (1982) identificou o empreendedorismo com a inovação. Morris (1987) considerou o empreendedorismo como um fenômeno que envolve pessoas, organização e sociedade. Alguns autores consideram o empreendedorismo como um fenômeno comportamental transitório.

Já a orientação empreendedora (OE) deriva do empreendedorismo, surgindo como tema de estudo na década de 80 (LAZZAROTTI et al. 2015). A Orientação Empreendedora é característica de uma organização empreendedora, pois envolve as ideias e ações de um gestor de um processo dinâmico, visando à criação de um novo negócio, aproveitando a situação e oportunidades do ambiente (LUPKIN e DESS, 1996).

Além disso, a OE é fruto dos conceitos de estratégia e empreendedorismo, numa dimensão organizacional. O tema tem sido mais explorado na atualidade, pois se refere ao processo de empreender e como o empreendedorismo se desenvolve nas tomadas de decisão para gerenciar uma empresa de forma empreendedora (MARTENS e FREITAS 2012).

Mas para outros autores OE equivale à atitude empreendedora e compreende organizações onde comportamento padrão acontece, envolvendo todos os níveis organizacionais e refletindo as práticas gerenciais (COVIN e SLEVIN, 1991).

Grégoire *et al.* (2006), mesmo tendo identificado vários eixos ou dimensões, consideram que o principal eixo foi o empreendedorismo ao nível da organização. Já com relação às escolas do pensamento do empreendedorismo, Cunningham e Lischeron (1991) destacam a escola clássica, que apresenta a inovação como característica central do comportamento empreendedor. Dentro das categorias de estudo do empreendedorismo Stevenson e Jarillo (1990) consideram a categoria “*how*”, que se refere a como os empreendedores agem, focando nas características do gerenciamento empreendedor, assim como os objetivos são alcançados. O gerenciamento empreendedor, então, reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.

A *figural* apresenta algumas definições de Orientação Empreendedora ao longo da História de (1983 a 2006).

Figura 1 Definições de Orientação Empreendedora ao longo da História.

Miller (1983)	Uma organização empreendedora é aquela que se engaja em inovação de produtos e ou serviços, empreende com situações arriscadas e atua diante de seus competidores de forma proativa.
Morris e Paul (1987)	Uma empresa é empreendedora com as normas de tomada de decisão que enfatizam estratégias proativas e inovadoras que contêm um elemento de risco.
Stevenson e Janillo (1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais e a metodologia que a organização utiliza para atuar como organização empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organização empreendedora apresenta uma postura com um padrão de comportamento que perpassa por todos os níveis da organização refletindo a filosofia estratégica dos gestores em práticas gerenciais. São empresas de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1998)	Empresas empreendedoras são aquelas em que os gestores de topo têm estilos de gestão empresarial. Evidenciado por decisões estratégicas das empresas e filosofias de gestão operacional.
Zahra e Neubaum (1998)	Orientação Empreendedora é a soma total de inovações radicais de uma empresa, a ação estratégica proativa, e de assumir riscos e atividades que se manifestam em apoio a projetos com resultados incertos.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um constructo de estratégia que inclui alguns resultados ao nível da organização relacionados às preferências e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

Fonte: Martens e Freitas (2008).

A Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho da organização, conforme alguns estudos que relacionam o desempenho positivo de uma organização. Miller (1983); Morris e Paul (1987); Stevenson e Jamillo (1990); Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996); Zhara e Neubaum (1998); Covin, Green e Slevin (2006) são unânimes em seus estudos ao considerarem que as organizações empreendedoras apresentam uma posição positiva no que se refere ao desempenho financeiro. Para eles, tais efeitos tendem a ser acanhados no início, mas evoluem no decorrer do tempo.

Sendo assim, a OE pode representar à atividade empreendedora das organizações, criando oportunidades e quebrando a inércia organizacional, à procura pela competitividade (DE CLERCQ *et al*, 2013). Entretanto, é provável que cada organização demande diferentes tipos de forças para estimular o empreendedorismo, facilitando com isso a OE de um determinado setor da organização, processando assim, através das dimensões, os elementos mais importantes dessas organizações, de forma que elas tenham uma melhor OE. Com base nos autores estudados, considera-se que as organizações necessitam ter o conhecimento e a prática de como ser empreendedoras e de como inovar, só assim a OE dessas se consolida. Miller (1983), Covin e Slevin (2006) apresentam um modelo conceitual de OE das

organizações como sendo um constructo que se revela através de três dimensões: inovatividade, tomada de riscos (ou elevação de riscos) e pró-atividade.

A dimensão de Inovatividade compreende a organização compartilhar e apoiar novas ideias, que podem resultar em novos produtos ou serviços (LUMPKIN e DESS, 1996; FREITAS *et al.*, 2012). Dessa forma, a inovatividade aponta para a atitude inovadora da organização. A dimensão de tomada de riscos está relacionada à aceitação da incerteza e dos riscos das atividades associadas, bem como pode ser caracterizada também pelo comprometimento de recursos e atividades incertas. Já a dimensão pró-atividade refere-se às empresas que buscam de forma ativa utilizar as oportunidades e introduzir novos produtos ou serviços no mercado com o objetivo de obter vantagens (MILLER, 1983).

A pró-atividade aparece como diferencial nesse contexto. Para Lumpkin e Dess (1996), a pró-atividade refere-se às iniciativas de antecipação e busca de novas oportunidades, assim como a participação em mercados. Para os autores, as organizações pró-ativas seguem as tendências, acham as necessidades de seus clientes, percebem as mudanças em demandas, e tentam alcançar as novas oportunidades. A OE, nesse caso, representa o processo do empreendedorismo, abrangendo suas dimensões e características, permitindo inclusive, avaliar o comportamento empreendedor da organização.

Mais adiante, Lumpkin e Dess (1996) ampliam o debate e consideram o constructo OE a partir de cinco dimensões: inovatividade, tomada de riscos, pró-atividade, autonomia e agressividade competitiva. Logo, aparecem duas novas dimensões, onde a Autonomia se refere à ação independente de um indivíduo que coloca em prática uma ideia, uma visão. É quando indivíduos organizacionais, no decorrer do processo têm a liberdade para agir independentemente e tomar decisões importantes para a concretização da ação. A agressividade competitiva, por sua vez, está relacionada à capacidade da organização poder diretamente desafiar seus competidores para obter uma melhor posição no mercado, seja através de mudança do contexto, redefinição de serviços e/ou produtos, ou até mesmo a mudança de mercado (LUMPKIN e DESS, 1996).

A figura 2 conceitua as dimensões de OE.

Para tanto, para colocar em prática essas cinco dimensões da OE é necessário quebrar barreiras nas organizações como o conservadorismo que é praticado como uma forma de política, podendo ser delineado pelas ideias com o valor prático de uso, sem princípios definidos, em que tudo que funcione em termos políticos pode ser agrupado a suas funções e ou atividades (MATTOS, 2015).

Figura2 Cinco Dimensões da Orientação Empreendedora

Dimensões de OE	Conceito
Inovatividade	É caracterizado como a voluntariedade da organização em conduzir novidades e inovação através da experimentação e criatividade, visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de Riscos	Esta dimensão remete a organizações que tendem a tomar decisões e agir sem certo conhecimento de resultados prováveis, algumas empresas podem assumir compromissos de recursos substanciais. Agir de forma a aventurar-se em novos e desconhecidos produtos.
Produtividade	Caracteriza-se como perspectiva de um líder em aproveitar, buscar oportunidades de mercado, antecipando demandas futuras.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe que visa um conceito de negócio ou visão e levá-lo até sua conclusão.
Agressividade Competitiva	Caracteriza-se por um intenso esforço da organização em superar os seus rivais. Essa dimensão caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

Segundo Coutinho (2014) a trajetória histórica das instituições de ensino público compreende momentos de continuidade e de ruptura a partir de discussões, quanto com as condicionalidades históricas aos quais estava submetida, e que a quebra de paradigmas quanto ao conservadorismo e a tradição conservadora.

O ensino e a pesquisa foram as principais missões da universidade. No sec. XIX o papel da universidade era exclusivamente o de transmitir o conhecimento, o propósito era o ensino, o saber-fazer, técnico-científico. No sec. XX aconteceu a primeira revolução no mundo universitário e a pesquisa passa a ser o segundo intuito do aluno além do ensino. Dessa forma, o professor além de transmitir o conhecimento, começa a gerá-lo, através das experiências e das descobertas. A partir de então, a universidade adquire um papel de liderança na base institucional de um modo emergente de produção baseado na contínua inovação tecnológica e organizacional. Logo, as universidades não são apenas responsáveis pela transformação de mão de obra qualificada, mas fornecem conhecimento para o desenvolvimento tecnológico (RAPINI, 2007).

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os caminhos da pesquisa, desde sua concepção, as estratégias de coleta de dados e os procedimentos para a análise das informações coletadas.

O estudo é de essência qualitativa, o que garante a riqueza dos dados, permitindo vê-los em sua totalidade (VIEIRA e ZOUAIN, 2004). A escolha por essa abordagem consiste em explorar e explicar o problema de pesquisa apontando procedimentos complexos, que buscam

a tendência ou a confirmação de resultados em diferentes fontes de dados. Segundo Godoy (1995) num estudo qualitativo se obtém descrições sobre pessoas, lugares, processos por meio de um contato direto, trazendo a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Além disso, o presente estudo trata de compreender como a orientação empreendedora de uma universidade pública brasileira pode contribuir para o desenvolvimento territorial e nesse sentido corrobora com Godoy (1995) ao se preocupar com o processo e não com os resultados ou mesmo o produto.

Quanto ao seu conteúdo, a pesquisa classifica-se como descritiva, visto que são analisados, registrados e interpretados dados e características referentes à estrutura da universidade pública. No entanto, essa descrição dos dados não sofre interferência externa (PRODANOV e FREITAS, 2013). Logo, observa-se que os dados descritivos que o pesquisador apreende, por meio dos eventos observados na pesquisa de campo, como foi o caso, revela todas as manifestações e informações fornecidas, direta e indiretamente pelos sujeitos (YIN, 2010). Para o autor, o caráter qualitativo adotado para as pesquisas é muito indicado para estudar casos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, como é o caso da universidade em estudo.

Além de a pesquisa ser classificada desta forma – qualitativa e descritiva – necessita-se também de um aprofundamento em relação a realidade do objeto de estudo, logo esta pesquisa é classificada também como estudo de caso. Segundo Yin (2010) estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real principalmente quando os limites entre o contexto não são claramente evidentes.

Os dados secundários (BEUREN e SOUZA, 2007) compreendem a coleta de dados institucionais, como normas, estatutos e regimentos da universidade, assim como documentos apresentados pelos gestores entrevistados.

O roteiro de entrevista foi construído com base em Fernandes e Santos (2008), sobre o tema Orientação empreendedora. O mesmo foi validado por três especialistas e as questões buscaram abordar o perfil do entrevistado e explorar o tema OE. Assim, a entrevista semiestruturada foi realizada com gestores e pesquisadores significativos no contexto universitário estudado. A escolha desses entrevistados seguiu o critério de representatividade da estrutura universitária. A ferramenta utilizada foi a *snowball* ou “Bola de Neve”, que prediz que passo deve-se seguir, por indicação dos primeiros participantes e informações sobre os outros membros da instituição de interesse para a pesquisa. Segundo Ochoa (2015), é

uma técnica de amostragem não probabilística e o processo de criação de uma amostra por “bola de neve”, fundamenta-se na utilização de uma rede social de participantes iniciais para ter acesso ao coletivo, onde os primeiros participantes convidam os outros. Então, foram entrevistados 17 gestores e pesquisadores.

O roteiro de entrevista foi construído com base nas dimensões da Orientação Empreendedora utilizando duas categorias e subcategorias, ou seja: (i) Universidade introduz novos produtos no mercado; e (ii) avaliar riscos financeiros ou tecnológicos dos projetos. A figura 3 apresenta as dimensões da OE suas categorias e subcategorias.

Figura 3 Dimensão orientação empreendedora

Categoria	Subcategoria
Universidade introduz novos Produtos no mercado	Pesquisar as necessidades de desenvolvimento; Auxiliar a pesquisa de empreendedorismo e inovação; Estimular e apoiar a pesquisa na sociedade; Destacar as incubadoras e parques tecnológicos; Orientação Empreendedora capacidade inovativa; Criar escritório de projetos (embrião); Apoiar para patentear o produto;
Avaliar riscos financeiros ou Tecnológicos dos projetos	Estruturar uma forma de avaliar riscos; Empresas Junior, faz <i>feedback</i> com empresas; Incubadora encontra resistência pelo conservadorismo; Incubadora tem reuniões com apoio de mentores.

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados se pautou pela análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), pode ser considerada um aglomerado de estratégias de análise das intercomunicações, e objetiva, transcrever o conteúdo das mensagens ditas, dos documentos e comportamentos analisados, abrangendo diferentes formas de observar, ou seja: demonstrar o “não dito” em uma entrevista semiestruturado e ou mensurar a profundidade de discurso. O tratamento dos resultados foi realizado através da interpretação do conteúdo dos materiais analisados e das entrevistas realizadas.

4 RESULTADOS

Após a análise das entrevistas e dos documentos, foi necessário combinar as opções da orientação empreendedora, com o propósito de criar uma interpretação confiável das respostas obtidas no decorrer da pesquisa quando os dados foram coletados. Buscou-se a triangulação dos dados das entrevistas com os documentos e referências coletadas, além de observações *in loco*.

O Perfil dos 17 Entrevistados quanto ao: sexo, cargo/ocupação atual e local que desenvolve suas atividades como gestor ou pesquisador está representado na figura 4.

Figura 4 O Perfil dos Entrevistados

Local	Cargo	Sexo	Idade
Reitoria	Reitor	M	31-40
Reitoria	Vice-reitor	M	31-40
Pro-Reitoria pesquisa e inov.	Assessor	M	51-60
Pro-Reitoria planejamento	Assessor	M	31-40
Pro-Reitoria (graduação)	Diretora	F	31-40
Unidade	Vice-Diretor	F	61-70
Unidade	Coord. Curso Pós-Graduação	F	61-70
Incubadora	Coordenador	M	31-40
Incubadora	Coordenadora	F	31-40
Pro-reitoria	Professor Pesquisador	M	41-50
Pro-reitoria	Professor Pesquisador	M	51-60
Pólo Tecnológico	Professor Pesquisador	F	51-60
Pro-reitoria	Chefe de setor	M	41-50
Pro-reitoria	Chefe de setor	M	41-50
Encubadora	Doutorando	M	31-40
Encubadora	Mestrando	M	25-30
Empresa Júnior	Graduando	M	25-30

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao perfil dos entrevistados, 12 são homens e cinco são mulheres. A faixa etária desses gestores varia entre 28 a 62 anos. Dois gestores encontram-se na faixa entre 25 e 30 anos; sete na faixa entre 31 e 40 anos, três entre 41 e 50 anos. Outros três gestores têm idade entre 51 e 60 anos e dois entrevistados variam entre 61 e 70 anos. Então, considera-se que há predominância do intervalo entre 31 e 40 anos, uma população jovem, com idade fértil para desenvolver a gestão acadêmica da universidade. As entrevistas revelaram que esse percentual maior de gestores aparenta significativa maturidade e experiências suficientes para participarem desta pesquisa.

Os entrevistados em sua maioria ocupam cargos de gestão, totalizando 11 pessoas. Os seis demais são alunos ou pesquisadores da graduação e pós-graduação, indicados pelos primeiros entrevistados, haja vista seu conhecimento sobre o tema, usando-se, para tanto, a técnica de *snowball* (OCHOA, 2015).

Quanto ao tempo que os entrevistados ocupam seus respectivos cargos na universidade, alguns gestores comentaram que assumiram o cargo pela primeira vez, outros que iniciaram junto com essa nova gestão, outros, mudaram de cargo, mas permanecem na gestão.

Dos entrevistados neste estudo quanto à formação educacional, um está cursando a graduação, dois estão cursando pós-graduação sendo um doutorando e um mestrando. Os demais são mestres e doutores.

Dos 17 entrevistados, 15 são pós-graduados, desde mestrado até pós-doutorado, o que evidencia uma população qualificada, que tem na pesquisa e na gestão universitária seu trabalho cotidiano. Sendo assim, torna-se oportuno analisar os fatores que influenciaram as ações de orientação empreendedora na universidade a partir desses entrevistados, tendo em vista que há pesquisadores que se envolvem com a produção científica e com a tecnológica na universidade.

4.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A análise de conteúdo das entrevistas considerou duas categorias básicas no âmbito da OE: como a universidade introduz novos produtos/processos/ inovações no mercado, e a avaliação de riscos tecnológicos dos projetos produzidos na universidade. Tais categorias

4.1.1 Introdução de novos produtos ou processos ou inovação

A maioria considera a introdução de novos produtos ou processos ou inovação bem diversificada, mas são unânimes em dizer que acontece. O entrevistado (E9) diz que a universidade atualmente possui 15 bolsas para professores pesquisadores com projetos de tecnologia financiados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), e 40 bolsas para pesquisadores na área de iniciação tecnológica e que isso tem dado retorno à instituição através das pesquisas e inovações.

Dois entrevistados mencionam as patentes ao responder a questão, destacando que o “processo de patentes cresce geometricamente, e existe um regramento, onde tanto % fica para o professor, e o restante com a unidade do pesquisador”. Ainda, isso está servindo “como estímulo aos professores, técnicos administrativos, e aos bolsistas a cultivarem o seu lado empreendedor” (E12). O entrevistado (E9) afirma que:

Antes, o empreendedorismo tinha pouca dimensão no mercado, existe uma lenda urbana de que a aproximação com empresas era algo nocivo para a universidade pública, isso se valeu por muitos anos. Mais tarde, passou a existir esta relação, que pode ser benéfica ou não para a universidade, mas também pode ocorrer em outras áreas como extensão, (caso das bolsas). Mas temos convicção que isso está mudando com a questão cultural, e que a universidade tem que dialogar com o mercado e não trabalhar com o mercado tem que ter autonomia e saber onde nossos egressos vão trabalhar.

Hoje a universidade criou e está em fase de aprovação, uma política interna de inovação tecnológica e da política de relação com a sociedade civil, incluindo empresas (ENTREVISTADO E9).

Outra forma de introduzir novos produtos ou serviços é através da incubadora de empresas, sendo esta, uma forma de incentivar o empreendedorismo. Na visão de quatro gestores, (E5, (E6), (E7) e (E10), a universidade introduz a inovação, por diferentes formas: (I) projetos de extensão; (II) transferência de informação; (III) tecnologia e inovação; (IV) incubadora de empresas, de acordo com as áreas da universidade, na saúde, (transferência de tecnologia), engenharias (tecnologia de computação e processos). Tondolo *et al.* (2016, p. 57) destacam que “as incubadoras e parques tecnológicos devem servir como agentes de desenvolvimento de inovação”. Buscando, através dessa sinergia entre universidade e empresa, estimular o desenvolvimento.

Por outro lado, os gestores (E1e E13) dizem ter duas realidades distintas de demandas do mercado, a pública e a privada. A privada introduz novos produtos através de demandas de mercado. A pública muitas vezes “o produto é lançado com a realidade interna, ou mesmo demanda governamental, sem o conhecimento do mercado”, produto mal formatado, sem previsão, perdendo com o tempo a sua potencialidade afirmam os entrevistados.

Em se falando de empresas da incubadora, busca-se primeiro fazer uma pesquisa de mercado, verificar quais os problemas reais das empresas e a partir desse ângulo, através do diálogo buscar soluções, criando novos produtos e tecnologias. Sempre com apoio da universidade na qual a incubadora está inserida (E10).

Esse mecanismo de incubadora é que estimula a criação de novos produtos, serviços e o processo de inovação tecnológica, e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas como ressalta Souza (2010), bem como o desenvolvimento da região.

Para o entrevistado (E7), uma das maneiras de empreender é através das Empresas Junior, que motivem os alunos a buscar experiências e vivências de mercado. Alguns casos já aconteceram de empresas serem fruto de ideia dentro da Empresa Junior, mas isso não acontece como um todo, são ideias isoladas, afirma o entrevistado.

A figura 5 sintetiza os achados da pesquisa com relação à categoria da OE na dimensão (i) como a universidade introduz novos produtos/processos/inovações no mercado.

Figura 5 Introdução de novos produtos

Introdução de novos produtos	Efeitos	Autor
Incentivo a professores pesquisadores c/ projetos de tecnologia e inovação financiados	Retorno à instituição através das pesquisas e inovações.	GESTOR ENTREVISTADO (09)
Incubadoras e parques tecnológicos	Servem como agentes de desenvolvimento de inovação	TONDOLO <i>et al.</i> (2016)
Mudança cultural	Inclusão uma política interna de inovação tecnológica e da política de relação com a sociedade civil, incluindo empresas. Relação Positiva entre OE e desempenho organizacional.	MAINELA <i>et al.</i> (2014) WANG (2008)
Incubadora estimula a criação de novos produtos, serviços e o processo de inovação tecnológica	Desenvolvimento da região e de micro e pequenas empresas	SOUZA (2010)
Empresas Juniores	Motivam alunos na busca de experiências e vivências de mercado.	COSTA, BARROS e CARVALHO (2014)

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2 Avaliação de riscos financeiros ou tecnológicos de seus projetos

Risco é um conjunto de incertezas encontradas quando arriscamos fazer inovações (SALLES *et al.* 2012). Podendo isso afetar o objetivo de nossos projetos. O Guia PMPOX (2013) determina que o gerenciamento de riscos do projeto inclua planejamento, identificação, análise e o controle de riscos.

Quando questionado como a universidade avalia riscos financeiros ou tecnológicos de seus projetos, alguns gestores consideram que a universidade por ser muito conservadora ela não corre riscos. Pelo fato de se manterem no conservadorismo, as gestões anteriores tiveram muitas perdas, afirmam os entrevistados (E1, E3 e E8) e acreditam ser uma questão cultural.

Por outro lado, o entrevistado (E9), considera importante avaliar os riscos, e enfatiza “nessa gestão a universidade cresceu em amplitude, mas não na avaliação de risco efetivamente”. Embora essa avaliação de riscos, tanto financeiros, como tecnológicos, seja relevante, “a universidade não tem nada estruturado com relação ao mercado de (riscos)” afirma o gestor (E9). No entanto a carência do gerenciamento de riscos em projetos de T.I resulta no fracasso desse tipo de projeto, e o percentual de insucesso tem apresentado um índice cada vez mais elevado (PIM, 2013).

Nessa questão da propriedade intelectual, o risco que as universidades públicas correm é:

Não aplicarem na indústria ou no mercado, os conhecimentos descobertos, comprometendo, desta forma, a transformação em bens e serviços. A possibilidade de insucesso do desenvolvimento de solução decorrente de processo em que o resultado é incerto em função do conhecimento técnico-científico insuficiente em que se decide pela realização da ação (PEREGRINO, 2018, p. 11-14).

Mas se tratando da empresa Júnior, elas têm um papel mais provocador de mudanças, tomam iniciativas, e avaliam seus riscos, com *feedback* e com isso evoluem e compartilham entre si através de projetos e parcerias, afirmam os entrevistados (E1 e E15).

A Incubadora Tecnológica encontra uma resistência muito grande, por ser a universidade conservadora e ainda não ter esse parâmetro de avaliação de riscos, afirmam os entrevistados (E5, E6, E7 e E10), corroborando com a fala do entrevistado (E9).

A maioria dos gestores narra que a universidade tem recebido propostas inovadoras, no novo marco de inovação e tecnologia, mas quando questionado sobre os riscos, a ideia trava, porque, “não se tem uma política de avaliação de riscos”, surgindo algumas questões, quem assume os mesmos, a universidade ou o proponente, para o entrevistado (E12) essa ideia tem que ser amadurecida e talvez daqui a cinco anos ela possa ser colocado em prática. Os gestores (E9 e E12) consideram que:

A universidade deve estar cada vez mais aberta à construção de parcerias, pois essa interação junto a construção do projeto pode “facilitar a capacitação de recursos e a interação no desenvolvimento do mesmo, cada um com suas responsabilidades” (E9 e E12).

Para o entrevistado (E10) a incubadora busca minimizar os problemas através dos mentores, criando suporte aos incubados, amenizando os riscos por meio de pessoas especializadas, reuniões, orientações.

A incubadora da universidade, através de suas empresas incubadas, dialoga com a sociedade e a partir das ideias a incubadora propõe soluções. Como é o caso do Órgão Municipal do município com o tema de “coleta seletiva do lixo” (E7e E10) afirmam que:

A Incubadora da universidade organizou um evento, “Hakaton” com imersão de um final de semana, em parceria com o Serviço Autônomo de Saneamento Básico do Município (SANEP), que criou o prêmio de melhor proposta para a solução de coleta seletiva do lixo. A ideia selecionada pode criar um negócio. Sendo que o (SANEP) tem direito de uso, mas nada impede de que isso se torne um produto e vendido para outras prefeituras da região (E7e E10).

Considera-se que essa é uma das formas que a universidade através da incubadora tem dado retorno para o município e para a região em termos de desenvolvimento regional.

Assegura o entrevistado (E7) que há um número bem elevado de patentes de depósito, mas concedidas e aprovadas são muito poucas e afirma que:

O processo é demorado e muitos desistem no transcorrer do processo. É necessário cadastrar caracterizando a originalidade, que o produto é fruto de investimentos, depositado no Instituto Nacional de Produto (INP). Após oito anos se for caracterizado como original, para o papel avançado de carta patente concedida (E7e E17).

Para o entrevistado (E7) a universidade ainda não tem capacidade de monitorar cada uma de suas patentes. Cabe ao professor pesquisador o controle do processo. A universidade nesse caso é como se fosse uma empresa que negocia como estratégia competitiva, afirma o gestor (E7).

A melhor forma de proteger uma patente ou um novo produto é sua aplicação imediata, em alguns casos na indústria Peregrino (2018) considera que:

Quanto mais cedo for feito isto, menos chances de alguém atravessá-la ou suplantá-la, já que a tecnologia evolui exponencialmente. As universidades estão inseridas neste contexto e deveriam priorizar a indústria e a inovação. Por não compreendem que um ambiente de inovação não é composto apenas de regras de cooperação, entre empresas, universidade e o governo. As externalidades deveriam se alinhar a esse desejo de inovar. Mas o Brasil ainda não alcançou esse nível. (PEREGRINO, 2018, p.11).

Considera-se que na dimensão Orientação empreendedora apresentada através das duas categorias (introduzir novos produtos/processo/inovação no mercado) e (avaliar riscos), a universidade tem utilizado várias atividades ou ações, no sentido de apoiar a capacidade inovativa de alunos e pesquisadores, minimizando os riscos financeiros e ou tecnológicos e monitorando cada uma destas patentes.

Segundo Colbari (2014) o empreendedorismo tem alcançado destaque nos dias de hoje, pela flexibilização do mercado e pela mudança do comportamento social, trocando os valores e direitos coletivos por uma conduta individualista.

Com isso, faz-se com que as novas configurações da relação (empresa-trabalhador) sejam vistas como a diminuição da organização conjunta, surgindo um comportamento isolado do trabalhador. Wang (2008) considera que existem alguns estudos que apontam uma relação positiva entre Orientação Empreendedora e desempenho organizacional.

Enfim, cabe ressaltar que, por mais alterações e/ou modificações que tenham ocorrido com o constructo do empreendedorismo ao longo dos anos, através da Orientação Empreendedora um elemento continua adquirindo popularidade. Segundo Costa, Barros e

Carvalho (2014) a crescente centralidade do papel da empresa neste processo. Atualmente ocorre com o resgate da importância do empreendedor, mas, ainda de forma intrínseca à organização, ou seja: como empreendedor organizacional ou coletivo.

A figura 6 apresenta os achados da pesquisa com relação a categoria da OE na dimensão (ii) avaliação de riscos tecnológicos dos projetos produzidos na universidade.

Figura 6 Avaliação de Riscos

Riscos	Significado	Autores
Universidade Jovem	Não considera riscos	PEREGRINO (2018)
Conservadorismo	Mantém a cultura e a tradição conservadora	COUTINHO (2014)
Cultura organizacional	Flexibilização do mercado e pela mudança do comportamento social	COLBARI, (2014) WANG, (2008) MATTOS (2015)
Não se analisa os riscos	Inexistência da gestão de riscos	SALLES et al. (2012)
Avalia riscos	<i>Feedbkeer</i>	COSTA, BARROS e CARVALHO (2014)
Apoio a capacidade inovativa	Minimizando os riscos financeiros e ou tecnológicos	LUMPKIN e DESS (2006)
Apoio aos gestores e pesquisadores	Monitorando cada uma destas patentes.	PEREGRINO (2018)

Fonte: Dados da pesquisa.

E é justamente o ato de ousar, mesmo sabendo que existem ameaças, que é um dos importantes contribuintes para o surgimento do gerenciamento de risco ratificando o que Salles et al. (2012) destaca quando salienta que o gerenciamento de riscos envolve a tomada de decisões em ambientes incertos, complexos e dinâmicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como a OE acontece na universidade pública e em que circunstância contribui para o desenvolvimento territorial.

Para alcançar o objetivo o instrumento de coleta foi desenvolvido com base nas dimensões de OE, através de duas categorias e subcategorias, em cada um dos constructos teóricos da pesquisa, conforme figura 3 e assim determinou-se o delineamento do instrumento de coleta de dados, a entrevista.

Com isso, foi possível identificar que a relação da orientação empreendedora na universidade é positiva, refletindo que quanto maior forem as ações de inovação, de proatividade e capacidade de assumir os riscos, melhor será o desempenho dos pesquisadores e estudantes em inovar e criar novos produtos ou negócios. Pôde-se analisar que as

organizações proativas seguem as tendências, acham as necessidades de seus clientes, percebem as mudanças em demandas, e tentam alcançar as novas oportunidades.

Todavia, compreendeu-se que o ambiente da universidade também influencia a relação da orientação empreendedora, tanto na fraqueza, apontando que os pesquisadores precisam ser cautelosos com as mudanças tecnológicas, a fim de criar estratégias para manter a vantagem competitiva, tema pouco explorado na universidade pública.

Considerando que a universidade é uma importante fonte organizacional para a criação de conhecimento, as pesquisas universitárias poderiam ser ampliadas para a sociedade, pois todo o conhecimento amplia oportunidades para o desenvolvimento econômico social, cultural e regional, que vai ao encontro com Mainela *et al.* (2014), a qual define a oportunidade como um conjunto de ideias, crenças e atitudes que viabilizem o desenvolvimento de produtos e/ ou serviços futuros que ainda não estão no mercado atual.

Pode-se afirmar, através dos estudos, que a universidade empreendedora é uma instituição capaz de desenvolver conhecimentos para a sociedade. Entretanto, ainda o empreendedorismo é interpretado como uma maneira de se fazer pesquisas para as empresas, como forma de captar recursos financeiros externos, pois ainda existem preconceito e viés ideológico. Tanto o empreendedorismo, como o desenvolvimento são acontecimentos difíceis de mensurar, pois seus conceitos podem variar de significado, conforme os diferentes ambientes e contextos.

A partir dos estudos, ficou claro que, a relação entre a universidade e a criação de novos negócios é um dos indicadores para o desenvolvimento. A inclusão da disciplina de empreendedorismo, por exemplo, na grade curricular dos cursos, já é uma iniciativa presente na academia, que irá contribuir com o profissional, influenciando no desenvolvimento da região através de criação de novas empresas e da geração de novos empregos.

Nesse contexto, a universidade pesquisada é considerada empreendedora, porque transfere conhecimento e aprendizagem nas interações entre os grupos de pesquisa e as empresas de base tecnológica. A universidade empreendedora é vista como sistema social e não como uma visão de negócios. A universidade pesquisada procura ser inovadora, mesmo correndo riscos e tendo mudança em sua estrutura organizacional, ela visa uma postura promissora para o futuro.

Ainda, a universidade apresenta características de liderança, com perfil empreendedor; através do incentivo a criação de empresas juniores em alguns cursos; apoio à Incubadora Tecnológica da Universidade e ao Parque Tecnológico do município, com a

parceria do órgão municipal, (Prefeitura Municipal da cidade). Alves e Silveira (2018) corroboram que o parque tecnológico e a incubadora fornecem novas ideias e tendências ao mercado, além de contribuir para a inovação tecnológica, também criam um ambiente colaborativo, fornecendo infraestrutura para o desenvolvimento e interação entre empresas e a universidade.

Como estudo futuro almeja-se que a universidade continue valorizando a inovação e o empreendedorismo para o desenvolvimento das empresas e a relevância do papel da universidade. E que o desenvolvimento tecnológico seja entendido como um processo integrado e associado a outras formas de conhecimento, tornando-se relevante a base científica estabelecida nas universidades ou região.

Considera-se que a metade sul do Rio Grande do Sul constituída de pequenas e microempresas com recursos deficientes, reconheçam a universidade como apoio fundamental, para a consolidação dessa dinâmica de inter-relações para a promoção da inovação e do empreendedorismo. Assim, espera-se que a pesquisa continue contribuindo para a ampliação do conhecimento no que se refere à atuação da universidade no processo de inovação e empreendedorismo.

Por fim, espera-se que as políticas governamentais reforcem a integração entre a universidade e o setor produtivo, fundamentais para a consolidação de uma forte base científico-tecnológica com perspectivas de atuação competitiva, local e regional.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. D.; SILVEIRA, V. C. P. Evolução das desigualdades regionais no Rio Grande do Sul: espaço agrário, migração e estrutura fundiária. **Revista Caminhos de Geografia**, v. 9, n. 26, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Portugal; Edições 70 LTDA, 2011

BEUREN, I. M.; SOUZA, J. C. Em busca de um delineamento de proposta para a qualificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis CAPES. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.19, n. 46, p.44-58, 2007.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, edição especial, p. 633-650, 2012.

COLBARI, A. de L. Empreendedorismo e capital social no discurso institucional do SEBRAE. **Revista Simbiótica**. Vitória/ES, n. 6, p. 1-25, 2014.

COLBARI, A. de L. Os Desafios da formação Empreendedora na Sociedade Brasileira. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília DF. 2008.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.15, n. 2, p. 179-197, 2014

COUTINHO, J. P. **As ideias conservadoras**: explicadas a revolucionários e reacionários. São Paulo: Três Estrelas, 2014

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n.1, p.7-25, 1991.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Adherence to Plans, Risk Taking, and Environment as of Firm Growth. **Journal of Technology Management Research**, v. 9, n. 2, p. 201-237, 1998.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defininig Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n.1, p. 45-61, 1991.

DE CLERCQ, D. DIMOV, D.; THONGPAPANL, N. The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 87-103, 2013.

DESS, Gregory G. LUMPKING, G. T. The of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The academy of Management Executive**, vol.19, n.1, p. 147-156, 2005.

ETZKOVITZ, H. ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**. v. 31, n. 90, São Paulo, 2017.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Revista Conhecimento e Inovação**, Campinas, v. 6, n. 1, 2010.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. University-industry-government: the Triplice Hélice Model for innovation. Asia/Pacific. **The Monitor**, v. 24, n.1, 2007.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.7, n. 1, 2008.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **Ser Empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa, v. 1, São Paulo: Saraiva, 2009.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISIN, J. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 47, n. 2, p. 163-179, 2012.

GEM. *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil –2004*: Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/download/Sumario/Executivo/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

GEM. *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil – 2010*. Curitiba – IBQP. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/download/20Report.pdf>> Acesso em: 12 out. 2017.

GODOY A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v, 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRÉGOIRE, D. A. et al. Is the conceptual convergence in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory & Práctice**, v. 3, p. 337-373, 2006.

JOHANNPETER, J. G. **Inovação e atitude empreendedora**, 2008. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/fsp>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T da; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R. e SYCHOSKI, J. C. Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduada. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v. 21, n.1, p. 135-272, January 1996.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concepto for International Opportunity in International Entrepreneurship: a Review and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 105-129, 2014.

MARTENS. C. D. P.; FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2012.

MARTENS. C. D. P.; FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Gestão Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.6, n.1, Jan/Abr 2008.

MARTENS. C. D. P.; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista ADM. MADE**, Universidade Estácio de Sá. v. 11, n.1, p. 15-44, 2007.

MATTOS, F. Estado e política social na América Latina: Previdência Social. **Revista Katálysi**, Florianópolis, v.18, n.2, jul./dez. 2015.

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

MORRIS, M. H. e PAUL, G. W. The Relationship between entrepreneurship and Marketing in Established Firms. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n.3, p. 247-260, 1987.

NASSIF, V. M. J. Formação empreendedora: aspectos convergentes e divergentes sob a ótica de alunos, professores, pais e empreendedores. Revista ANGRAD, v. 10, n. 2, Abril/Maio/Junho 2009, p.73-96. Disponível em <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/194>> Acessado em 18 jun. 2018

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação Universidade-Empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 81-105, 2012.

OCHOA, C. **Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência**. 2015. Disponível em <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>. Acessado em junho de 2017.

PEREGRINO, F. Propriedade Intelectual. Ambiente da Inovação brasileira. **Revista Locus**. Ano XXII, n, 83, maio 2018.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOX**. 5ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Fevale, 2013.

SALLES JR., C. A. C.; SOLER, A. M.; VALLE, J. A. S.do; RABECHINI JR, R. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SCALIONI, F. Análise qualitativa de Riscos e as bases de conhecimento. **Revista de opinião techoje**, 2014. Disponível em <http://www.techoje.com.br/site/techoje>. Acessada em 18 de março de 2019.

SCHUMPETER, J. **Economistas: teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, T. F. A importância da Incubadora de empresas no desenvolvimento do empreendedorismo. In: Desafios da Educação Superior na Agenda do Novo Milênio. **8ª Mostra Acadêmica UNIMEP**, Piracicaba, São Paulo: 2010.

STEVENSON, H. H; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial manajement. **Strategic Management Journal**, v.11, n.5, p. 17-27, 1990.

TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. da R. P., CAMARAGO, M. E.; BITENCOURT, C. C. Orientação Empreendedora e Capacidade Dinâmicas em Ambiente de Inovação. p. 43-62. In: **Gestão e Negócios desenvolvendo capacidade competitivas organizacionais**. Porto Alegre: IFS, 2016.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV. 2004

WANG, C. L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A. NEUBAUM, D. O. Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.3, n.2, p. 123-140, 1998.