

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO (PPGDS)**

**IGOR GEORGE BORGES DRUDI**

**UNIVERSIDADE, CONHECIMENTO E  
EMPREENDEDORISMO: estudo sobre ensino superior e as  
startups em Pedra Branca, Santa Catarina (SC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientadora: Professora Dra. Kelly Gianezini

Coorientador: Professor Dr. Miguelangelo Gianezini

**CRICIÚMA  
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

D794u Drudi, Igor George Borges.

Universidade, conhecimento e empreendedorismo : estudo sobre ensino superior e as startups em Pedra Branca, Santa Catarina (SC) / Igor George Borges Drudi. - 2019.

194 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2020.

Orientação: Kelly Gianezini.

Coorientação: Miguelangelo Gianezini.

1. Ensino superior - Santa Catarina - Brasil. 2. Startup. 3. Universidades e faculdades. 4. Empreendedorismo - Ensino superior. 5. Futuro do trabalho. 6. Desenvolvimento socioeconômico. 7. Empregabilidade - I. Título.

CDD 23. ed. 658.421

Bibliotecária Elisângela Just Steiner - CRB 14/1576  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

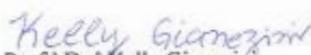
**IGOR GEORGE BORGES DRUDI**

**UNIVERSIDADE, CONHECIMENTO E EMPREENDEDORISMO  
UNIVERSITÁRIO: ESTUDO SOBRE ENSINO SUPERIOR E AS  
STARTUPS EM PEDRA BRANCA, SANTA CATARINA(SC).**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 21 de março de 2019.

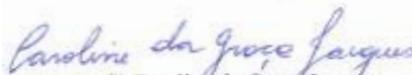
**BANCA EXAMINADORA**

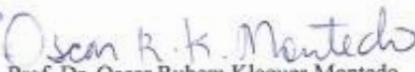
  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Gianezi  
(Orientadora - UNESC)

  
Prof. Dr. Miguelangelo Gianezi  
(Coorientador - UNESC)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carla Ceolin  
(Membro - UFRPE)

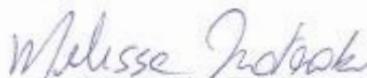
  
Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam  
(Membro - UNESC)

  
Prof.<sup>a</sup> Caroline da Graça Jacques  
(Membro - UNESC)

  
Prof. Dr. Oscar Rubem Klegues Montedo  
(Membro - UNESC)

Prof. Dr. Ismael Gonçalves Alves  
(Membro Suplente - UNESC)

  
Igor George Borges Drudi  
Mestrando

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Melissa Watanabe  
Coordenadora do PPGDS -UNESC



*"Dedico a todos aqueles que ousam sonhar com uma sociedade mais prospera e que avançam obstinadamente a seus objetivos. O mundo precisa de vocês."*



## AGRADECIMENTOS

Minha gratidão se distribui para diversas pessoas que foram essenciais para a realização dessa travessia. Primeiramente, minha esposa e parceira Bruna Coral Lanzarini, companheira que com paciência e amor esteve comigo em apoio e suporte em todos os momentos e à sua família pela acolhida.

Agradeço a minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup> Kelly Gianezini, que com seu conhecimento e experiência, aliados a uma boa dose de paciência e compreensão me guiou nos caminhos da pesquisa científica. Foi ousada e determinada em abraçar uma temática diferente do seu portfólio, mas não hesitou em empreender nessa jornada junto comigo. Ao prof. Dr. Miguelangelo Gianezini, meu coorientador, fica meu agradecimento especial pelas intervenções oportunas, nossas conversas ajudaram não somente a minha pesquisa, mas também a minha formação como pesquisador.

No Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) tive o privilégio de ser aluno de professores competentes e que participaram da minha evolução pessoal dentro do mestrado. Agradeço a todos, mas trago em especial a professora Dr<sup>a</sup> Melissa Watanabe pelo incentivo a participar do Processo Seletivo, talvez sem isso eu não teria ingressado no Programa. Outro docente marcante a quem devo agradecimentos é o prof. Dr. Sílvio Parodi Camilo de Oliveira, sua clareza sempre engajaram os alunos rumo à excelência, tornando cada aula uma oportunidade de refletirmos sobre nossos papéis e nossas pesquisas. Gostaria de agradecer à coordenação e as secretárias do PPGDS, Rose, Márcia, Josi e, atualmente, a Luciana Ávila, pela presteza e eficiência no atendimento às demandas, sempre estiveram disponíveis para ajudar no que fosse preciso.

Gratidão também aos membros da minha banca de qualificação, com contribuições que alinharam e me ajudaram na presente pesquisa, muito obrigado às professoras Alessandra Carla Ceolin, Maria Alejandra Paulucci e Caroline Jacques. Além disso, agradeço, novamente, às professoras Alessandra e Caroline e aos professores Dr. Oscar Rubem Klegues Montedo e Dr. Dimas de Oliveira Estevam pelas observações e sugestões que sei que receberei no momento da defesa final da Dissertação. Todos os comentários serão fundamentais. Ainda sou grato a colegas que também exercem a docência na mesma IES em que atuo, meus agradecimentos pela ajuda e boas conversas Thiago Francisco, Haron Fabre e Giovani de Luca que estiveram na mesma jornada de

mestrado, além da professora Marcelle Brunel. Aos amigos e familiares, agradeço a compreensão das ausências e demoras em responder chamados durante esse período.

Agradeço ao Grupo de Estudos sobre Universidade (GEU) que por meio de várias atividades me proporcionou experiências acadêmicas que foram ímpares para a minha formação. Em especial a Letícia Manique Barreto, Leonardo Zamparetti Queiroz e Talita Duarte pelo suporte na adequação da normatização e aplicação da ABNT bem como na transcrição das extensas entrevistas – conhecimentos técnicos que foram compartilhados, foram essenciais. Aos leitores críticos que por intermédio da professora Kelly abdicaram de seu tempo de lazer para ler partes ou o todo e refletir sobre o que estava posto no meu trabalho: Camila Bueno Alfredo, Jacson Gross e Márcio José Silva. Especial carinho também aos colegas de estudo no PPGDS e, em particular, a Mariana Pereira da Rosa Westrup que também foi minha colega de orientação no mesmo período pela prof<sup>a</sup> Kelly. Agradeço a Camila Bardini, Igor Olsson, Lucia Búrigo, Amilde Adilio Cardoso, Anderson Correa Benfatto, Carina Nunes, Cristiane Dias e tantos outros pela companhia e tão boas conversas.

Sou grato à UNISUL pela permissão de poder estudar os efeitos que o iLAB produziu especialmente ao professor Geraldo Campos pelo acolhimento e pela oportunidade de conhecer o iLAB, as contribuições para a pesquisa são imensuráveis. Agradeço aos entrevistados que, gentilmente, doaram parte de seu tempo me concedendo as entrevistas. Agradeço, ainda, à UNESC por viabilizar, financeiramente, uma parte do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico.



*“A educação é o sistema que deve desenvolver nossas habilidades naturais e nos permitir progredir no mundo”*

Sir Ken Robinson<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Educador e autor, consultor internacional em educação e criatividade. Foi condecorado em 2003 cavaleiro pela Coroa Britânica por seus préstimos a educação.



## RESUMO

Ensino superior e inovação são tópicos correlatos e que norteiam o desenvolvimento de novos cenários sociais e econômicos da sociedade desde antes da Revolução Industrial. Fenômeno esse que apresenta novas características e resultados com o avanço das tecnologias digitais, concebendo comportamentos e paradigmas nas relações humanas que se manifestam em velocidade maior que a maioria das instituições tradicionais possam compreender e assim se adequarem. Novos modelos de negócio como as startups acometem novos fundamentos para a economia e as relações sociais, que com a agilidade e inovação características de sua natureza impelem em reflexões sobre os impactos na educação superior e o futuro do trabalho. A dissertação apreende o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) nesse cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo que a Revolução do Conhecimento apresenta a sociedade, tendo a universidade como desenvolvedora de agentes de mudança abordando o empreendedorismo e a empregabilidade, tendo como lócus a UNISUL, uma universidade comunitária multicampi que desenvolveu o iLAB (objeto empírico), uma iniciativa de ensino e empreendedorismo para discentes e indivíduos da comunidade, estando fisicamente localizada no bairro Cidade Pedra Branca no município de Palhoça, em Santa Catarina. Com abordagem qualitativa e o uso das entrevistas semiestruturadas como instrumento, a pesquisa interagiu com atores diversos com o intuito de compreender o fenômeno, ocasionando entendimento sobre motivações, efeitos e a estrutura do programa desenvolvido. No estudo percebe-se docentes conscientes sobre as fricções existentes na mudança de paradigmas e que intraempreendem para entregar melhores soluções aos alunos e a Instituição, compreendendo que a empregabilidade e o empreendedorismo estão vinculados e permeiam a todos, tendo no alinhamento com abordagens como as empreendidas nas startups uma oportunidade para o desenvolvimento socioeconômico. Aos alunos, que mesmo passando por uma jornada de ensino que no final vislumbra uma melhor formação intelectual e profissional, anseia por experiências que tenham melhor sinergia com o dia a dia fora do contexto acadêmico.

**Palavras-chave:** IES; Startups; Empreendedorismo; Empregabilidade; Futuro do Trabalho; Efetuação; Desenvolvimento Socioeconômico.



## ABSTRACT

Higher education and innovation are related topics that guide the development of new social and economic scenarios of society since before the Industrial Revolution. This phenomenon presents new characteristics and results with the advancement of digital technologies, conceiving new behaviors and paradigms in human relations that are manifested at a greater speed than most traditional institutions can understand and so adapt. New business models such as startups affect new foundations for the economy and social relations, which with the agility and innovation characteristic of its nature impel reflections on the impacts on higher education and the future of work. The dissertation understands the role of higher education institutions (IES) in this volatile, uncertain, complex and ambiguous scenario that the Knowledge Revolution presents to society, with the IES as a developer of change agents approaching entrepreneurship and employability. The experience of UNISUL, a multicampi community university that developed the iLAB, a teaching and entrepreneurship initiative for students and individuals in the community, is physically located in the Pedra Branca City neighborhood in the municipality of Palhoça, in the state of Santa Catarina. With a qualitative approach and the use of semistructured interviews as an instrument, the research interacted with actors from the study site in order to understand the phenomenon, leading to an understanding of the motivations, effects and structure of the program. In the study, we can see lucid teachers about the frictions existing in the change of paradigms and that intrapreneurs to deliver better solutions to students and the institution, understanding that employability and entrepreneurship are linked and permeate all, having in alignment with approaches such as those undertaken in startups an opportunity for socioeconomic development. To the students, who even going through a teaching journey that at last envisions a better intellectual and professional formation, longs for experiences that have better synergy with the day by day outside the academic context.

**Keywords: IES; Startups; Entrepreneurship; Employability; Future of Work; Effectuation; Socioeconomic Development.**



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Órgãos de apoio e disseminação do empreendedorismo e da inovação.....	37
Quadro 2: Perfil dos(as) entrevistados(as).....	46
Quadro 3: Distinções no framework VUCA.....	56
Quadro 4: Oito futuros do trabalho.....	59
Quadro 5: Categorias de ocupação IBGE.....	66
Quadro 6: PNAD mensal - fev/18 Quadro sintético.....	70
Quadro 7: Contraste entre o Causal e o Efetual.....	73
Quadro 8: Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil – 2016.....	77
Quadro 9: Critérios de Avaliação do edital iLAB 2018.....	120



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Crescimento de alunos matriculados entre 2006 e 2017.....	29
Figura 2: Método aplicado no iLAB .....	38
Figura 3: Mapa do Brasil e de Santa Catarina, com destaque na cidade de Palhoça .....	41
Figura 4:Área antes do empreendimento .....	42
Figura 5: Empreendimento em 2015.....	43
Figura 6: Os quatro futuros do trabalho em 2030 .....	63
Figura 7: A população brasileira com 65 anos de idade ou mais 1950-2100 .....	68
Figura 8: Taxa de crescimento de empreendedores .....	78
Figura 9: Renda dos empreendedores .....	79
Figura 10: Progresso vertical e horizontal .....	82
Figura 11: <i>Framework</i> apresentado no Índice de Universidades Empreendedoras.....	92
Figura 13: <i>Ba</i> como um contexto compartilhado em movimento.....	112
Figura 15: Sistema de inovação e empreendedorismo da UNISUL....	118



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ABVCAP	Associação Brasileira de <i>Private Equity</i> e <i>Venture Capital</i>
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
AGETEC	Agência de Inovação e Empreendedorismo da UNISUL
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EaD	Educação a Distância
FADESC	Faculdade de Desenvolvimento de Santa Catarina
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FATENP	Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça
FESSC	Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina
FMP	Faculdade Municipal de Palhoça
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICTs	Instituições Científicas e Tecnológicas
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituições de Ensino Superior
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
iLAB	Laboratório de Inovação e Empreendedorismo
IMES	Instituto Municipal de Ensino Superior
INAITEC	Instituto de Apoio à Inovação e Tecnologia da Palhoça
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAC	<i>Latin America and the Caribbean</i>
MEC	Ministério da Educação
MEJ	Movimento Empresa Júnior
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
NUEMP	Núcleo de Empreendedorismo da UNISUL
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OUI	Organização Universitária Interamericana

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPGDS	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico
PUCRJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
RIO	<i>Regional Innovation Organizer</i>
SC	Santa Catarina
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Apoio Micro e Pequenas Empresas
SECI	<i>Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation</i>
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TCC	Trabalhos de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	28
1.2 OBJETIVOS .....	31
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>31</b>
<b>1.2.1 Objetivos específicos</b> .....	<b>32</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	32
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	34
<b>1.4.1 Enquadramento metodológico</b> .....	<b>34</b>
<b>1.4.2 Caracterização do objeto de estudo</b> .....	<b>36</b>
<b>1.4.3 Histórico da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)</b> .....	<b>39</b>
<b>1.4.4 O bairro Cidade Pedra Branca</b> .....	<b>40</b>
<b>1.4.5 Os sujeitos da pesquisa</b> .....	<b>43</b>
<b>1.4.6 Procedimento de coleta e análise</b> .....	<b>44</b>
<b>1.4.7 As categorias de análise</b> .....	<b>47</b>
<b>1.4.8 Análise dos dados</b> .....	<b>47</b>
2.1 DO HOMO OECONOMICUS AO HOMO REDEMPTORIS .....	51
2.2 O FUTURO DO TRABALHO.....	55
<b>2.3 EMPREGABILIDADE E EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>64</b>
<b>2.3.1 Cenário atual do trabalho para a juventude</b> .....	<b>64</b>
<b>2.3.2 Empregabilidade</b> .....	<b>69</b>
<b>2.3.3 Empreendedorismo</b> .....	<b>71</b>
<b>2.3.4 Empreendedorismo no Brasil</b> .....	<b>76</b>
2.4 <i>STARTUP</i> .....	80
<b>2.4.1 Startups no Brasil</b> .....	<b>82</b>
2.5 ENSINO SUPERIOR.....	85
<b>2.5.1 Ensino Superior e o aprendizado do empreendedorismo</b> .....	<b>89</b>
<b>2.5.2 Ensino Superior e as startups</b> .....	<b>95</b>
<b>3. ILAB E SEU CONTEXTO</b> .....	<b>103</b>
3.1 A AMOSTRAGEM.....	103
3.2 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DA UNISUL E O INÍCIO DO ILAB .....	103
3.3 O ILAB.....	110
<b>4. INTERAÇÕES E REFLEXOS</b> .....	<b>129</b>
4.1 O PROFESSOR COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO NO ILAB .....	133
4.2 DESENVOLVENDO EMPREENDEDORES .....	140
4.3 INTEGRANDO UM ECOSISTEMA .....	149
4.4 DESAFIOS ENCONTRADOS .....	154

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>171</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>189</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO....</b>	<b>190</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS .....</b>	<b>192</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>193</b>





## 1 INTRODUÇÃO

A universidade tradicional particular – orientada a transmissão de conteúdo mediante a permuta por mensalidades –, para a massa de brasileiros foi, outrora um diferencial competitivo visando a empregabilidade. Todavia, nas últimas décadas, tem-se tornado obsoleta quando comparada à oportunidade de usufruir da experiência acadêmica e dos novos conhecimentos gerados para empreender em uma atividade econômica, mesmo durante a jornada de aprendizado obtida na graduação (CHERNOW, 2006; ETZKOWITZ, 2004). Circunstancialmente, o papel da academia<sup>2</sup> como agente fomentador do desenvolvimento humano não acontece somente pelo ensino e educação, mas também como potencializador de agentes ativos no desenvolvimento econômico e social, tanto por meio do conhecimento transmitido quanto pelos novos comportamentos assimilados durante aquela experiência (CAMPOS, VIEIRA, CAMARGO, 2008; AUDY, FERREIRA, 2006; PERKMANN, KING, PAVELIN, 2002; SCHMITZ et al., 2015).

A presente pesquisa tem dois focos de investigação. Um deles abordará o empreendedorismo atuado pelo modelo de *startups*<sup>3</sup> no ambiente acadêmico, mais especificamente nos cursos superiores, abrangendo os seus discentes e a sua influência. O *lócus* será no bairro Cidade Pedra Branca, do Município de Palhoça, em Santa Catarina (SC). Além disso, também serão contemplados o ensino para o empreendedorismo, aportado na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), e o próprio empreendedorismo da gestão universitária da UNISUL, ao constituir o referido Bairro, sendo este o segundo enfoque a ser dado na pesquisa.

O bairro apresenta contrastes com as demais áreas urbanas de seu entorno, ao reunir, em seu interior, camadas sociais mais altas, enquanto que, naquelas ainda prevalecem condições de

---

<sup>2</sup> Ao longo da dissertação serão usados como termos sinônimos academia, universidade e Instituições de Educação Superior (IES). Já o ensino superior será utilizado como sinônimos de curso superior e graduação. Os sujeitos serão tratados por discentes, estudantes ou graduandos.

<sup>3</sup> Nesta dissertação adotou-se o conceito de *startups* como sendo um modelo de empreendedorismo que tem se destacado como uma possibilidade que alia estruturas enxutas e velocidade em execução, permitindo com que estes empreendedores exerçam as práticas de aprendizado e desenvolvimento de negócio de forma sinérgica e com o viés de inovação (THIEL, 2014; RIES, 2012).

subdesenvolvimento, constituindo, assim, um fenômeno em termos de espaço urbano desigual e segregação sob a perspectiva do desenvolvimento socioeconômico.

Considerando as diversas nuances que o mercado apresenta em sua inerente flutuação entre momentos de fulgor e momentos de crise, Sen (2000) aponta a forma como os fatores liberdade de mercado e liberdade dos indivíduos fazem desse processo um movimento natural e valioso para o desenvolvimento humano. Observa-se que a escolha do sujeito em ir além da capacidade de ser paciente e apático, ao fomentar a própria empregabilidade,<sup>4</sup> no aguardo da chance profissional oportuna, tornando-se consciente de sua liberdade de escolha e da liberdade econômica à qual está submetido, pode torná-lo agente livre e sustentável.

A liberdade de se ofertar e produzir novas soluções promulga o desenvolvimento econômico a partir das constantes inovações nos processos produtivos e no desdobramento dos negócios, uma vez que as lideranças promovem mudanças que alicerçam novos comportamentos, transformando os desafios em oportunidades para inovar (SCHUMPETER, 1997). Liderança esta oriunda da liberdade dos indivíduos em escolher, e conseqüentemente, mudar seus contextos e promover o desenvolvimento socioeconômico por suas iniciativas

O empreendedorismo pode ser considerado um comportamento que se configura a partir da atividade de propor soluções ao mercado, bem como por meio da busca por uma vaga empregatícia em outra organização; nesse constante fluxo de entregas e busca por melhores posições no ambiente competitivo, gera-se, pois, um dos importantes agentes de desenvolvimento econômico (DRUCKER, 1985; STEVENSON, JARILLO, 2007). Tal comportamento pode ser exercitado durante a jornada acadêmica dos

---

<sup>4</sup> É necessário aqui fazer a distinção entre empregabilidade e empreendedorismo. Nesta dissertação adotou-se o sentido estabelecido por autores como Minarelli (1995) e Oliveira (2003). O termo empregabilidade (MINARELLI, 1995) cujo o significado é a capacidade do indivíduo em alocar-se no mercado de trabalho, pode ter uma conceituação ampliada quanto a sua aplicação. Trata-se de um mecanismo ideológico no qual os indivíduos buscam de forma incessante a evolução na formação, submissos ao encontro ou não de oportunidades adequadas ao perfil profissional desenvolvido, conforme argumenta Oliveira (2003). Em complementaridade, Furtado (1980) contesta a representatividade dos mecanismos de estruturação do mercado em relação ao desenvolvimento sadio dos indivíduos e do contexto social, uma vez que este fica fragilizado enquanto agente passivo e de pouca capacidade de reação perante a sua adequação ou não como mão de obra a ser integrada na cadeia produtiva.

estudantes, proporcionando-lhes a possível transformação. Paralelamente, haverá um desenvolvimento na IE e em todo o seu contexto, rompendo paradigmas institucionais e, até mesmo, impactando socioeconomicamente sua região de atuação (CLARK, 2006; BERCOVITZ, FELDMAN, 2008).

As compreensões de *startups*, seu desenvolvimento e suas aplicações são respaldadas por autores como Blank e Dorf (2014), Thiel (2014) e Ries (2012), abrangendo os princípios e conceitos deste modelo econômico. Ismail, Malone e Geest (2015), Diamandis e Kotler (2012), Diamandis e Kotler (2016) ampliam a discussão apontando seus reflexos na sociedade e o modo como estão moldando os comportamentos humanos. A conexão das *startups* com o ambiente universitário, por sua vez, é discutida pelos autores Heblich e Slavtchev (2014), Shah e Pahnke (2014), Astebro, Bazzazian e Braguinsky (2012), proporcionando o entendimento da introdução de modelos empreendedores baseados em *startups* em diversos segmentos no ensino superior.

Sendo as *startups* uma prática empreendedora com qualidades específicas que as diferenciam de outros modelos de desenvolvimento de negócios, estudaram-se as concepções de empreendedorismo para contextualizar as *startups* em relação às demais abordagens, por meio de autores como Schumpeter (1997), Drucker (1985), Dornelas (2001), Stevenson e Jarillo (2007) e Tidd e Bessant (2009).

A discussão acerca da relação da universidade e seus desafios, em que o empreendedorismo e a criatividade desempenham um papel relevante, faz-se presente nos estudos de Audy e Ferreira (2006), Chernow (2006), Bercovitz e Feldman (2008), os quais são complementados pelas pesquisas de Speller, Robl e Meneghel (2012) na obra “Desafios e Perspectivas da Educação Superior Brasileira para a Próxima Década”, desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)<sup>5</sup> e o Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação. Ademais, pesquisadores como Kogut e Zander (1992), Nonaka, Toyama e Konno (2002), Grant e Fuller (2004) apontam de que forma o conhecimento flui entre as organizações e indivíduos em um sistema dinâmico e sinérgico, proporcionando alianças estratégicas e também um diferencial competitivo oriundo dos novos conhecimentos gerados.

Quanto à interação entre a universidade, indústrias e demais organizações do mercado, os estudos de Perkmann, King e Pavelin (2002), Santos e Solleiro (2006), Azevedo, Cario e Melo (2015), Stal e

---

<sup>5</sup> Originalmente em inglês United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Fujino (2015), Novelli e Segato (2012), e Zawislak e Dalmarco (2011) proporcionam a compreensão do fenômeno em diversos contextos, refletindo sobre a inerente responsabilidade de adequar os modelos de negócio das IES para que oportunizem melhores reflexos socioeconômicos em sua região de atuação.

Os autores Lemos e Cario (2017) e Teixeira (2016), por sua vez, propiciam compreender como são estruturadas no entendimento desses relacionamentos e como a construção de valor é alicerçada, proporcionando um aprofundamento em como esse fenômeno se apresenta no contexto de Santa Catarina. Percebe-se, que as universidades estão em um processo reflexivo sobre a sua função social, com mais questionamentos que respostas, nessa perspectiva, Mello (2011), Santos (1989), Zabalza (2004) e Speller, Robl e Meneghel (2012) ponderam cenários e discussões sobre os caminhos que traçam o propósito, o legado e o futuro das IES.

Esta dissertação está inserida em um mestrado acadêmico interdisciplinar. Logo, a discussão sobre a interdisciplinaridade é também uma abordagem teórica discutida para o entendimento dos paradigmas de mudança ou estagnação da universidade frente aos desafios contemporâneos, estando a temática presente e constante no estudo proposto, alinhada pelos trabalhos de Pombo (2006), Frigotto (2008), Gianezini (2014), Guinzani e Gianezini (2016), Nunes et al. (2015), Oliveira, Franco e Barros (2013) e Oliveira (2015). A área de concentração à qual o estudo está relacionado diz respeito ao desenvolvimento socioeconômico, vinculando-se à linha de pesquisa Trabalho e Organizações, com uma compreensão da conjuntura de trabalho nos contextos organizacionais e com a percepção da universidade como organização social.

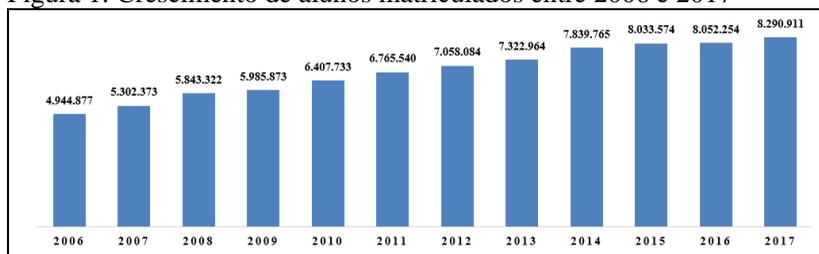
Uma versão preliminar foi apresentada no evento científico II Jornada Nacional de Desenvolvimento e Políticas Públicas promovido pela Universidade do Extremo Sul Catarinense, prática que resultou no debate pelos participantes, bem como na contribuição de distintos pesquisadores durante a sessão.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O estudo “Notas Estatísticas do Censo da Educação Superior”, apresentado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Anísio Teixeira (INEP),<sup>6</sup> expõem o crescimento no número de discentes matriculados no ensino superior no Brasil, uma vez que, em 2006, havia 4.944.877 estudantes, e, dez anos depois, em 2016, 8.052.254. O crescimento aconteceu de forma distribuída entre 2006 e 2016 com uma média anual de 5%, porém contou com um desaceleramento nos anos de 2015 e 2016, retomando melhores índices em 2017, conforme se apresenta na Figura 01.

Figura 1: Crescimento de alunos matriculados entre 2006 e 2017



Fonte: (INEP, 2017).

Atento aos números de 2016, o estudo aponta que, das IES atendendo os 8.052.254 em 2016, 87,7% são particulares e 12,3% são públicas. As 2.111 instituições de natureza particular detêm 75,3% das matrículas, ou seja, ofertam ensino a 6.058.623 discentes no Brasil. Assim, entendendo-se que as IES particulares, em sua maioria, têm sua estrutura de receita sustentada majoritariamente pelas mensalidades dos discentes, em aproximadamente 3/4 das matrículas ofertadas no Brasil, o aluno precisa ter capacidade de pagar por seus estudos, seja por meio de subsídios de políticas públicas e bolsas diversas ou por sua própria capacidade financeira.

Em 2017, com acréscimo de novos ingressantes, o número fica em 8.290.911, o percentual comportado pelas privadas sobe para 87,9% e fica em 12,1 % para as públicas, demonstrando que os novos entrantes no ensino superior aportaram na rede privada. Das novas vagas ofertadas, as 9.955.243 vagas ofertadas pela rede privada correspondeu a 92,4% do total de novas vagas.

Trabalhar e estudar é um desafio para os estudantes, pois a compatibilização entre as atividades não acontece de forma harmônica

<sup>6</sup> Documento eletrônico. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos2018/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2017-notas\\_estatisticas2.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf). Acesso em: 01 fev. 2019.

devido a adversidades, como baixa remuneração e jornadas extenuantes. Como apresentado no módulo Educação da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) 2017,<sup>7</sup> cerca de 25,1 milhões de indivíduos com idade entre de 15 a 29 anos não estavam no ensino superior, dos quais 39% tem como principal alegação a priorização da atuação profissional. Especificamente, 9% dos homens e 12% das mulheres alegaram a falta de condições financeiras para ingressar no ensino superior.

Entendendo as IES como organizações sociais com ações relevantes que beneficiam a sociedade, o papel de transformar a realidade social, transformando o conhecimento em valor percebido pela comunidade, poderia ser aplicado ao contexto do trabalho e do aprendizado. Assim, poderiam existir iniciativas ou possibilidades de oportunizar, aos acadêmicos, trabalho e estudo de forma conciliada, tendo o ambiente acadêmico como plataforma de desenvolvimento.

A remuneração média para esse acadêmico como empregado é insuficiente para subsidiar seus custos de vida, inclusive aqueles que envolvem o investimento na educação superior, acarretando dependência de ajuda dos familiares ou de bolsas de estudo. O paradigma da empregabilidade, em que a remuneração está diretamente alinhada aos conhecimentos e capacidade de entrega de valor do profissional, torna-se melhor aderente por parte dos estudantes mais experientes na jornada acadêmica, mas, para os iniciantes, mais um desafio.

Existe, ainda, a diminuição das vagas de empregos formais, fator que diretamente denotam para o aumento do desemprego e do trabalho informal, tornando o discurso da empregabilidade, tanto no âmbito acadêmico quanto no corporativo, discutível. Questiona-se o sentido do modelo fordista de capital humano nesse contexto, uma vez que, nas décadas iniciais do século XXI, a automatização por meio da inserção de novas tecnologias e os processos enxutos nos mais diversos setores da economia fomentam a eficiência operacional e a diminuição da demanda de mão de obra humana.

Assim, uma alternativa ao conceito de empregabilidade pode ser a concepção de iniciativas de desenvolvimento do comportamento

---

<sup>7</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnadcontinua2017-numero-de-jovens-que-naoestudam-nem-trabalham-ousequalificam-cresce-5-9-em-um-ano.html> . Acesso em: 01 fev. 2019.

empreendedor, proporcionando aos estudantes um caminho alternativo no qual possam desenvolver carreiras em negócios próprios. Na jornada acadêmica, ambas as opções poderiam ser explicitadas aos indivíduos: a possibilidade pela escolha de ser um profissional em desenvolvimento buscando uma oportunidade, sendo uma opção de escolha para que recrutadores optem entre um ou outro, ou ser um profissional em desenvolvimento protagonista da devida carreira trabalhando em seu próprio negócio.

Entre as possibilidades empreendedoras a serem desenvolvidas pela IES, existem caminhos possíveis para o aperfeiçoamento profissional dos estudantes e de modelos tradicionais de desenvolvimento de negócios por meio de fundamentação na literatura e na experiência de gestão que estruturam comumente os cursos de gestão e administração; ou abordagens ágeis e contemporâneas, alinhadas às perspectivas vivenciadas pelas empresas de base tecnológica e de inovação. Este estudo tem como premissa analisar a aplicação da segunda opção, baseando-se no modelo organizacional denominado *startup*, devido a sua natureza ágil, enxuta e experimental.

As *startups* possibilitam um ambiente de intenso aprendizado e desenvolvimento pessoal, no qual se podem aliar as iniciativas acadêmicas de pesquisa, ensino e extensão. Nota-se que elas demandam um comportamento muito parecido com o do cientista, orientado a experimentos e testes, a fim de qualificar perspectivas e obter respostas não somente pela reflexão, mas também pelos resultados obtidos.

Nesse contexto, as questões norteadoras desta pesquisa são: contemplar o fomento à cultura empreendedora dentro da academia é uma proposta de fomento a um novo e oportuno cenário aos jovens em formação superior? E, dessa forma, poderiam as *startups* serem alternativas à empregabilidade para universitários? Pode o empreendedorismo em *startups*, ainda no ambiente universitário, promover o desenvolvimento local?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender o fenômeno das *startups* e a relação com a formação acadêmica, tendo como base uma experiência em um ambiente universitário em Santa Catarina.

### 1.2.1 Objetivos específicos

a) Arrolar o conceito de startups dentro e fora do contexto universitário;

b) Analisar o ensino para o empreendedorismo;

c) Investigar o empreendedorismo atuado pelo modelo de startups no ambiente acadêmico, mais especificamente nos cursos superiores, considerando seus discentes e a sua influência;

d) Examinar as motivações que impulsionaram os gestores da UNISUL a empreenderem no bairro Cidade Pedra Branca, do Município de Palhoça, em Santa Catarina (SC);

e) Analisar os efeitos da participação no iLAB nos estudantes da UNISUL; e,

f) Identificar as motivações para os alunos optarem em participar do programa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A população brasileira tem enfrentado um cenário recessivo nos últimos anos, como apresenta a PNAD.<sup>8</sup> Ao se analisar o trimestre de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018, observou-se que a taxa de desocupados subiu 0,6 pontos percentuais, comparando com o trimestre de setembro a novembro de 2017, totalizando o número de 13,1 milhões. Como apresenta o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA),<sup>9</sup> a taxa de desocupação entre os jovens é superior à detectada em outras faixas etárias, mesmo tendo uma melhora no decorrer de 2017 e 2018, em que é perceptível o desempenho de melhoria no cenário para aqueles com formação no ensino superior. O diploma universitário, que foi garantia de empregabilidade em gerações passadas, hoje não cumpre mais essa atribuição, de modo que a formação universitária como um item de destaque no *curriculum vitae* passa a ter uma função menos relevante nas carreiras (ROBINSON, 2012; CHRISTENSEN, EYRING, 2014).

---

<sup>8</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20675-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-foi-de-12-6-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro.html>. Acesso em: 07 abr. 2018.

<sup>9</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180402\\_cc38\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180402_cc38_mercado_de_trabalho.pdf). Acesso em: 07 abr. 2018.

Percebe-se, ainda, a diminuição do número de matrículas na rede privada quando se compara o período de 2016 e 2017, sendo este o modelo de ensino superior que abrange 75,3% (6.058.623) das matrículas no ensino superior em nível de graduação, no qual, para cada matriculado na rede pública, tem-se 2,5 matriculados na rede privada (INEP, 2017). Com a queda da renda e demais impactos da recessão econômica, esses estudantes confrontam a possibilidade de não dar continuidade aos estudos e não terem sido contemplados por uma base sólida de formação profissional para apoiá-los no enfrentamento desse cenário instável. Dentre os números que ilustram essa realidade, no ensino superior, 39,73% estão acima dos 25 anos; 53,7% trabalham durante o dia em período integral; e, no ensino superior privado, somam-se a 3,5 milhões de matriculados, sendo que 30% desses discentes possuem algum tipo de bolsa (FRANCO, 2008).

É impreterível revelar que o autor que desta dissertação vivencia ambos os universos, tanto dos ecossistemas de inovação orientados pela perspectiva ágil e enxuta das *startups* como das universidades, ambiente em que exerce a atividade de professor universitário na graduação e na pós-graduação *lato sensu*. Nesses contextos, não somente sente e percebe que existem lacunas e desafios em ambos os cenários que podem ser atendidos com seus pontos fortes, mas também uma complementaridade sinérgica passível de ser pesquisada e analisada.

Para a construção deste projeto de dissertação, realizou-se uma rápida varredura e constatou-se a existência de poucos trabalhos com abordagem temática similar.<sup>10</sup> Além disso, a maioria das publicações

---

<sup>10</sup> Em pesquisa no acervo de periódicos da CAPES, não foram encontradas publicações com a busca pelos os termos “universidade” e “startups” tanto no assunto quanto no título. Quando os termos foram aplicados na língua inglesa, *university* e *startups* apresentaram treze resultados. Entretanto, esse dado foi alterado para noventa resultados quando a busca foi para os termos, somente, no título. Verificando os resultados deste montante, uma série deles tratava-se de significar *startup* como estágio inicial de alguma verificação científica, especialmente na área da saúde e da física, diferente do tema abordado por esta pesquisa. Os assuntos que envolveram os resultados apresentados foram: *universities and colleges; vibration; active control; software industry; entrepreneurship; piezoelectric actuator; optimization; multi-body system; physics; multibody system; genetic algorithm; weathering; collaboration; entrepreneurs; purple mudstone; librarians; charge distribution; academic libraries e dianchi lake*. Foi então necessário filtrar a busca no campo tópicos os assuntos coerentes com este projeto de dissertação. Os assuntos escolhidos

eram estudos de caso, nos quais as discussões, majoritariamente, tratavam de aplicações na área de engenharia, saúde e desenvolvimento de *software* até 2012. Cabe destacar que algumas publicações surgiram contextualizadas no âmbito da universidade como organização e na abordagem das *startups*.

Em concomitância, uma pesquisa qualitativa por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas será desenvolvida com os sujeitos envolvidos no fenômeno. Teve em seguida a análise dos dados, sendo desenvolvida a partir da organização das informações até a extração de significado, uma vez que o processo se caracteriza como qualitativo e possui aspectos subjetivos.

Compreendendo os desafios da universidade e dos discentes, os desafios e as oportunidades de se estar em um tempo no qual as oportunidades empreendedoras são favorecidas pela internet e pelas tecnologias digitais, estudar um caso no qual a conexão entre esses assuntos ocorre torna-se pertinente e interessante. Por sua vez, a relevância é explícita a partir da verificação da contribuição que a pesquisa pode fazer em uma área com ainda poucas pesquisas tanto no cenário internacional quanto no nacional.

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é exposta a abordagem metodológica por meio das técnicas e instrumentos aplicados, com o intuito de cumprir os objetivos propostos para a realização da pesquisa. Ademais, o objeto de estudo é analisado a partir de uma visão macro, compreendendo o bairro Cidade Pedra Branca, no município de Palhoça, em Santa Catarina, e a universidade ali presente, a UNIVALI, além dos sujeitos de pesquisa que possuem interação com os programas de educação e empreendedorismo para os discentes da graduação.

### 1.4.1 Enquadramento metodológico

Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e explicativa, com abordagem qualitativa, em que foi realizado um estudo de caso acerca de uma experiência com desdobramentos no desenvolvimento

---

foram: universities and colleges, software industry, entrepreneurship, collaboration e entrepreneurs. Foram 21 publicações apresentadas pela busca, no qual em 2002 o primeiro foi apresentado e até 2018 entre um ou dois estudos são apresentados por ano.

socioeconômico local. Quanto aos fins esperados, a pesquisa configurou-se como explicativa, uma vez que o fenômeno foi registrado, estudado e, então, as suas causas foram investigadas, de modo a orientar o entendimento e o desenvolvimento de uma hipótese sobre o empreendedorismo por meio de *startups* no lócus acadêmico da graduação. Em concomitância, a natureza da pesquisa foi qualitativa, sendo que a redação descritiva e a análise indutiva dos dados foram importantes para o fenômeno, estruturadas como apresenta Gil (2008).

Ainda no âmbito da abordagem descritiva, Vergara (1998, p. 45) afirma que esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, possibilitado correlacionar os dados e, desse modo, determinar a possível natureza do problema abordado. Como meio de investigação nos procedimentos técnicos, quanto à estruturação da fundamentação teórica, apresenta-se a proposta de pesquisa bibliográfica, explorando-se, desse modo, os estudos já registrados por meio de bases científicas digitais, revistas, jornais, livros, artigos acadêmicos e outras fontes disponíveis ao público em geral (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Por se tratar de uma temática relacionada a um fenômeno no qual um determinado público está inserido, a pesquisa participante é uma opção a ser aplicada na investigação, pois envolve ativamente as relações pesquisador/pesquisado, fomentando validações e questionamentos além do pressuposto teórico fundamentado pela bibliografia (VERGARA, 1998). Desse modo, a utilização de instrumentos de coleta de dados como meio no processo de pesquisa proporcionará o entendimento do fenômeno em seu ambiente. Dentre as aplicações, encontram-se os questionários, as entrevistas semiestruturadas, as observações em campo, bem como outras possíveis abordagens (BELLO, 2007).

Inicialmente, a pesquisa demandou a realização de uma revisão bibliográfica, que se estabeleceu em buscas na internet sobre universidade e desenvolvimento socioeconômico, empreendedorismo, *startups* e cadeias de cooperação; tal base ajudou a fundamentar cientificamente o estudo interdisciplinar e subsidiando para a contextualização do problema de pesquisa (MARCONI, LAKATOS, 2003; VERGARA, 1998). Por meio da revisão bibliográfica, iniciou-se o processo de obtenção de conhecimento, sendo estruturada uma busca pelas bases de dados e pelas palavras-chave e suas possíveis combinações. Percebeu-se poucas publicações ou estudos no campo quando a combinação foi *startups* e universidades, e, mesmo com algumas variações das terminologias, o resultado ainda foi baixo. Em

algumas bases, os resultados eram somente de estudos em línguas estrangeiras e sem ter o Brasil como objeto de pesquisa. Percepção diferente obteve-se quando os termos utilizados foram universidade e empreendedorismo, uma vez que se verificou um significativo número de estudos, muitos consolidados como estudos base, com alta incidência de citações e desdobramentos, tanto em português quanto em línguas estrangeiras.

#### 1.4.2 Caracterização do objeto de estudo

O estudo de caso teve como objeto empírico o Laboratório de Inovação e Empreendedorismo (iLAB) da UNISUL,<sup>11</sup> Unidade Pedra Branca, na Cidade Universitária Pedra Branca. O iLAB possui iniciativas que promovem o empreendedorismo entre os acadêmicos, fomento que a abordagem ágil e centrada em pessoas do contexto de *startups* seja assimilada em concomitância com os conteúdos disciplinares que permeiam a jornada dos discentes da universidade. Por sua vez, a UNISUL é instituição educacional fundada em 1964 atuando nas mesorregiões do Sul Catarinense e da Grande Florianópolis<sup>12</sup> com os respectivos *campi* da Pedra Branca e de Tubarão, além da UNISUL Virtual que é focada na educação a distância.

Em 2010 a UNISUL consolidou as atividades relacionadas a inovação e empreendedorismo na Agência de Inovação e Empreendedorismo (AGETEC),<sup>13</sup> liderando a integração entre o ensino, pesquisa e extensão com o governo e o ambiente empresarial, impactando em diversas atividades e projetos e na entrega de um parque tecnológico. Em 2015, já com os aprendizados gerados desta experiência organizacional e da necessidade de um novo Plano de

---

<sup>11</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <http://hoje.UNISUL.br/iLAB-e-inaugurado-na-pedra-branca/> Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Acesso em: 04 maio 2018.

<sup>12</sup> Mesorregiões são regionalizações territoriais proposta pelo IBGE e Santa Catarina é composta por seis mesorregiões: Grande Florianópolis, Norte Catarinense, Oeste Catarinense, Serrana, Sul Catarinense e Vale do Itajaí. Disponível em: <http://www.ngb.ibge.gov.br/Default.aspx?pagina=meso>. Acesso em: 06 maio 2018.

<sup>13</sup> AGÊNCIA DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DA UNISUL (AGETEC). Disponível em: <http://www.UNISUL.br/wps/portal/home/pesquisa-e-inovacao/agetec/home>. Acesso em: 04 maio 2018.

Desenvolvimento Institucional (PDI)<sup>14</sup> a inovação e o empreendedorismo foi descentralizado e distribuído como um processo transversal na organização, de modo a ter a AGETEC como a mantenedora e fomentadora mas que os orientações de inovação permeiem toda a organização (SCHMITZ et al., 2016).

A atividades orientadas ao empreendedorismo e a inovação são distribuídas em órgãos específicos dentro da organização, estando sob a gestão e fomento da AGETEC mas com autonomia para atuarem e cumprirem seus respectivos objetivos estratégicos, sendo listadas no Quadro 01.

Quadro 1: Órgãos de apoio e disseminação do empreendedorismo e da inovação

INICIATIVA	DESCRIÇÃO
<p>EPD ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE P&amp;D E SERVIÇOS TECNOLÓGICOS</p>	Focado em projetos e suas devidas operacionalizações
<p>EPITT ESCRITÓRIO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA</p>	Gestão de propriedade intelectual e a disseminação dos conhecimentos e tecnologias gerados.
<p>NUEMP Núcleo de Empreendedorismo</p>	Colaborar para gerar novas oportunidades de negócio entre instituição de ensino e setor produtivo.
<p>C&amp;IP Centros e Institutos de Pesquisa e Prestação de Serviços</p>	Promoção e gestão das iniciativas de pesquisa e prestação de serviços.
<p>UniPARQUE NEGÓCIOS DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL</p>	Parque Científico e Tecnológico da UNISUL
<p>CRIE Incubadora de Empresas</p>	Incubadora de Empresas da UNISUL com foco em empreendimentos orientados a inovação

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

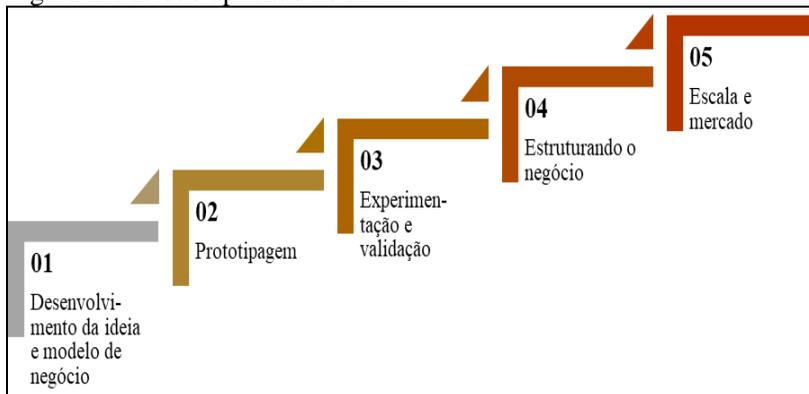
<sup>14</sup> PDI UNISUL 2015- 2019. Disponível em:

<http://vidaacademica.UNISUL.br/pdi/>. Acesso em: 04 maio 2018.

Dentro da estrutura da AGETEC, o iLAB é um dos projetos desenvolvidos no Núcleo de Empreendedorismo (NUEMP), sob a coordenação do Prof. Geraldo Campos. O objetivo é oportunizar, aos discentes, terem seus Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e demais iniciativas acadêmicas transformados em negócios orientados pela abordagem das startups. O iLAB foi oriundo de uma pesquisa de mestrado, apoiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), e conquistou o Prêmio Endeavor de Educação Empreendedora 2016, um reconhecimento da Endeavor e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para as iniciativas inovadoras em educação que promovem o empreendedorismo (SCINOVA, 2017; FAPESC, 2017).

Preponderantemente, os discentes iniciam a jornada no projeto TCC Startup, que visa orientar os seus TCCs para os preceitos do empreendedorismo ou não. Se a “pergunta problema” é favorável a um futuro e hipotético plano de negócios, o trabalho do acadêmico poderia aderir a um programa diferenciado de desenvolvimento de seu TCC, que alia o orientação científica da pesquisa acadêmica com uma metodologia própria do iLAB, a qual, composta de cinco etapas, visa facilitar ao aluno a experiência de sair da ideia, estabelecer uma startup e, possivelmente, a partir disso, desenvolver um negócio, como mostra a Figura 02 (ENDEAVOR, 2016):

Figura 2: Método aplicado no iLAB



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com o projeto TCC *Startup*, os discentes seguem até a etapa 02 (Prototipagem), de modo concomitante à fase final da graduação, durante o desenvolvimento e finalização do TCC. Da fase 03

(Experimentação e validação) em diante, são amparados pelos recursos do iLAB para que aquilo que, a princípio, tratava-se de um estudo acadêmico possa, agora, oportunizar um negócio

### **1.4.3 Histórico da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)**

A Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) é uma IES, situada no sul catarinense, com um histórico de envolvimento comunitário e com transformações ocorridas nas últimas cinco décadas. Originalmente fundada com um primeiro curso de Ciências Econômicas, promoveu sua missão de promover a educação com foco na cidadania e na melhoria da vida da sociedade.

A Faculdade de Ciências Econômicas foi criada pela Lei Municipal nº 353, de 25 de novembro de 1964, na cidade de Tubarão, localizada no estado de Santa Catarina, respondendo a uma demanda dos moradores por uma IES. Vinculada, inicialmente, ao Instituto Municipal de Ensino Superior (IMES), tornou-se Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC) em 1967 (SCHMITZ, 2017).

Em 1989, tornou-se universidade e adotou o nome Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), tornando-se reconhecida como instituição de utilidade pública municipal e federal por meio da homologação ministerial do parecer nº 28, de 27 de janeiro de 1989, do Conselho Federal de Educação. Como resultado de reformulações e de planejamento estratégico, iniciou um processo de expansão com a introdução de um novo *campus* na cidade de Araranguá em 1992 e quadruplicou seu portfólio, atendendo demandas da graduação à pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*).

Seguindo o planejamento, em 1996, o *campus* da grande Florianópolis foi instalado com a criação da Cidade Pedra Branca, no Município de Palhoça, e outras unidades foram distribuídas na capital catarinense. Em 1998, uma nova distribuição alcançou outras cidades do sul catarinense (Braço do Norte, Içara, Imbituba e Laguna) (SCHMITZ, 2017).

Em 2002, a Universidade iniciou a Educação a Distância (EaD) em pós-graduações na modalidade *lato sensu* e, no ano seguinte, as graduações começaram a ser ofertadas nesse modelo de ensino. A consequência foi a criação do *Campus* Universitário UNISUL Virtual em 2005, para realizar a gestão dos treze mil discentes em cursos de graduação e pós-graduação distribuídos em 77 polos educacionais pelo Brasil.

#### 1.4.4 O bairro Cidade Pedra Branca

A cidade de Palhoça é um dos 295 municípios de Santa Catarina, que, por sua vez, é o 20º maior estado brasileiro em extensão territorial e o 11º em número de habitantes. A cidade é a 10ª mais populosa de Santa Catarina, com 164.926 habitantes distribuídos por uma área territorial de 395,133 km<sup>2</sup>.<sup>15</sup>

A população possui um PIB *per capita* de R\$32.162,85, com um salário médio dos trabalhadores formais em 2,3 salários mínimos<sup>16</sup> e conta com 27,9% da população ocupada. De colonização diversificada, possui a cultura açoriana devido à presença dos portugueses que se estabeleceram na região em meados de 1747.<sup>17</sup>

O município possui oito escolas de ensino médio e sete de ensino superior, sendo: Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Faculdade de Desenvolvimento de Santa Catarina (FADESC), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP), Faculdade Municipal de Palhoça (FMP), Serviço de Aprendizagem para o Comércio (SENAC) e Universidade Castelo Branco.

---

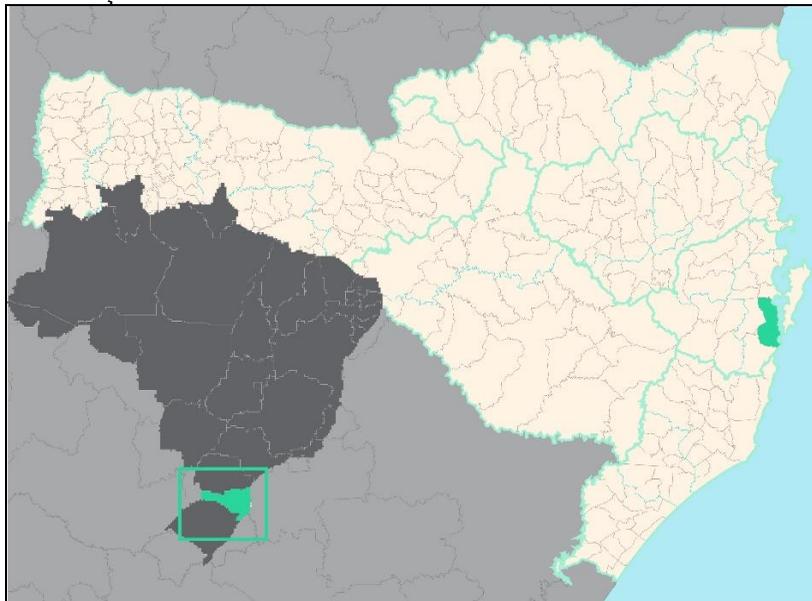
<sup>15</sup> Dados fornecidos pela plataforma Cidades do IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/palhoca/panorama>. Acesso em: 01 jul. 2018.

<sup>16</sup> Valor vigente desde 01 de janeiro de 2018 é de R\$954,00.

<sup>17</sup> Dados sobre a cidade de Palhoça fornecidos pela prefeitura municipal. Documento eletrônico. Disponível em:

<https://palhoca.atende.net/#!/tipo/pagina/valor/26>. Acesso em: 01 jul. 2018.

Figura 3: Mapa do Brasil e de Santa Catarina, com destaque na cidade de Palhoça



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Cidade Pedra Branca<sup>18</sup> é um bairro oficializado em 2002 pela Lei Municipal nº 1470/2002<sup>19</sup> e, posteriormente, complementada pela Lei Municipal nº 4197.<sup>20</sup> Ademais, conta com uma área de 1.500.000 m<sup>2</sup> no Município de Palhoça, e localizando-se a 18 km do centro de Florianópolis. Da associação entre Porto Bello Grupo e Espírito Santo

---

<sup>18</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <http://cidadepedrabranca.com.br/um-pouco-de-historia/>. Acesso em: 01 maio 2018.

<sup>19</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a2/sc/p/palhoca/lei-ordinaria/2002/147/1470/lei-ordinaria-n-1470-2002-denomina-bairro-cidade-universitaria-pedra-branca>. Acesso em: 04 maio 2018.

<sup>20</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a2/sc/p/palhoca/lei-ordinaria/2015/419/4197/lei-ordinaria-n-4197-2015-delimita-e-denomina-bairros-no-districto-sede-do-municipio-de-palhoca-e-determina-outras-providencias>. Acesso em: 04 maio 2018.

Property Brasil, originou-se a Pedra Branca S/A,<sup>21</sup> que, em 1999, transformou uma fazenda familiar em um loteamento, que evoluiu para uma abordagem dentro do conceito *new urbanismo*. Tal vertente da arquitetura e urbanismo preza pela qualidade de vida, ofertando trabalho, moradia e lazer dentro de um mesmo espaço, bem como a sustentabilidade, a visão do pedestre como agente prioritário e o senso de comunidade (RIBEIRO, 2009; 2010; OLIVEIRA, 2014).

A instalação da UNISUL, em proximidade à BR 101, foi o marco inicial do empreendimento nas redondezas, no que diz respeito aos demais setores, contemplando áreas residências, comerciais, industriais e de lazer. O bairro possui um ecossistema de inovação devido a sua vocação em gerar negócios e em promover o empreendedorismo, aliando os conceitos de viver, morar, trabalhar e se divertir com políticas de desenvolvimento sustentável, fomentadas principalmente pelo Instituto de Apoio à Inovação e Tecnologia da Palhoça (INAITEC) e pela UNISUL.

Figura 4:Área antes do empreendimento



Fonte: Cidade Pedra Branca.<sup>22</sup>

Salienta-se que a cidade, para além das delimitações do bairro, desenvolveu-se sem planejamento adequado, com áreas ambientais como mangues e restingas sendo ocupadas e loteadas sem a adequada infraestrutura, como a precariedade nos serviços de coleta de lixo e redes de água e esgoto. Ademais, sua população foi constituída por

---

<sup>21</sup> Documento eletrônico. Disponível em: [http://cidadepedrabranca.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Cidade-Criativa-Pedra-Branca\\_view.pdf](http://cidadepedrabranca.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Cidade-Criativa-Pedra-Branca_view.pdf). Acesso em: 04 maio 2018.

<sup>22</sup> Cidade Pedra Branca. Disponível em: <http://cidadepedrabranca.com.br/um-pouco-de-historia/>. Acesso em: 05 maio 2018.

indivíduos com baixa renda, assim como desempregados. A fazenda da família Gomes, proprietária do Grupo Porto Bello e futura empreendedora da Cidade Pedra Branca, tinha na propriedade atividades de pecuária e lazer, mas, com o avanço da nova vizinhança, decidiram desenvolver um empreendimento imobiliário que possibilitasse transformar a cidade. O projeto não seguiu modelos tradicionais de mercado, como um condomínio murado, com o intuito de evitar a segregação espacial, conforme recomendado pela equipe de projeto contratada (RIBEIRO, 2009).

Figura 5: Empreendimento em 2015



Fonte: Cidade Pedra Branca.<sup>23</sup>

Cabe explicar que a Palhoça acolheu, historicamente, imigrantes de outras regiões do estado como sul e oeste, os quais buscavam uma condição de vida melhor em proximidade à capital do estado, o que ocasionou, assim, o baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), devido ao não planejamento do acolhimento e da falta de políticas específicas (RIBEIRO, 2009). Em contrapartida, a cidade vem se desenvolvendo aceleradamente ao incrementar a matriz econômica, substituir as indústrias pequenas de bens de consumo por algumas organizações que empregam novas tecnologias, bem como ao contar com o aquecimento do mercado imobiliário, que desenvolveu um eixo econômico na cidade entre o loteamento Pagani e a Pedra Branca.

#### 1.4.5 Os sujeitos da pesquisa

<sup>23</sup> Cidade Pedra Branca. Disponível em: <http://cidadepedrabranca.com.br/um-pouco-de-historia/>. Acesso em: 05 maio 2018.

Os sujeitos investigados, seja por observação ou interação, foram os gestores, estudantes universitários e profissionais envolvidos diretamente com o iLAB na UNISUL, em especial aqueles participantes do Programa TCC *Startup*, cujo desenvolvimento resultou em sua premiação pela Endeavor, assim como em sua responsabilidade por lançar mais de cinquenta *startups*, envolvendo aproximadamente quinhentas pessoas dentro da organização (SCINOVA, 2017; ENDEAVOR, 2016; FAPESC, 2017).

#### **1.4.6 Procedimento de coleta e análise**

A estratégia de pesquisa aplicada foi em adequação às suposições e alegações de conhecimento, de modo a estruturar uma direção metódica de pesquisa fenomenológica de cunho qualitativo. As alegações são sobre as múltiplas experiências relatadas pelos entrevistados, visando “estabelecer significado de um fenômeno pelo ponto de vista dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 37).

Como verificação, no lócus de estudo, foram empregadas técnicas de observação participante e entrevistas semiestruturadas adequadas ao objeto de pesquisa e aos sujeitos envolvidos, em uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. Subsidiados por prévia determinação dos critérios de seleção, por meio de um estudo do perfil dos participantes iLAB da UNISUL, os possíveis entrevistados a serem prospectados foram categorizados e então uma amostragem foi selecionada a fim de compor um escopo inicial de pesquisados.

Com a definição do lócus, do problema e das questões norteadoras, o refinamento da amostragem dos pesquisados foi orientado por uma pesquisa prévia que forneceu o perfil do público alocado no ambiente, seja ela primária ou secundária. A definição e a segmentação da amostragem definiram a estratégia a ser adotada para a investigação (GIL, 2008; BELLO, 2007).

Foi desenvolvida uma listagem com 58 possíveis entrevistados, todos participantes do iLAB, contendo dados como nome, um meio de contato e a categoria no qual se enquadravam, podendo ser como professor, aluno ou empreendedor. Os dados dos possíveis participantes são oriundos da gestão do iLAB e estruturados pelo pesquisador, assim possibilitando determinar as estratégias de abordagem e investigação. Tendo como base a listagem dos entrevistados, foi elaborada uma tabela que apoiou o entrevistador na gestão das atividades de entrevistas. Com a adição de colunas de acompanhamento dos status dos convites para

entrevista e os demais desdobramentos operacionais necessários, como agendar a entrevista e se a transcrição foi elaborada.

Desse modo, uma entrevista preliminar foi aplicada com o intuito de refinar o roteiro de perguntas das entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A), assim como a aderência das categorias de análise em uma amostragem. A partir da experiência proporcionada pela entrevista, adequou-se o processo e deu-se sequência à estratégia de abordagem e condução das entrevistas. O procedimento foi se ajustando e amadurecendo no decorrer do processo, uma vez que o conteúdo de cada interação com os entrevistados foi implicando em uma reflexão sobre a próxima entrevista, direcionando, pois, o próprio andamento da pesquisa (CRESWELL, 2007).

A pesquisa de campo foi realizada entre setembro e dezembro de 2018, com entrevistas de discentes, professores e empreendedores; totalizaram-se, assim, nove entrevistados. O instrumento passou por adequações para cada perfil e oportunizou a identificação de características do contexto do fenômeno estudado.

Buscou-se na amostragem de entrevistados visões ímpares sobre o fenômeno, tendo na diversidade de experiências e perfis existentes ter representatividade na amostragem alcançada. Percebe-se assim uma predominância masculina entre os participantes, com idades no momento da pesquisa entre 26 e 42 anos, tendo experienciado o iLAB por aproximadamente 1 ano. Em concomitância, cada entrevistado respondeu um questionário (APÊNDICE A) cujo o objetivo era a coleta de dados para o entendimento do perfil, com perguntas relativas a formação profissional e acadêmica, idade, período em que teve a experiência universitária e quando participou do iLAB.

No Quadro 02, apresenta-se alguns dados sobre o perfil dos entrevistados. Na coluna chamada “Entrevistados”, os indivíduos são identificados com uma legenda iniciada com a letra “E” e um numeral referente a ordem cronológica em que se realizaram as entrevistas; a coluna intitulada “Função” traz um breve descritivo do papel do entrevistado no contexto, seguida pelas colunas “Sexo” distinguindo-os em masculino (M) e feminino (F), “Idade” e “Quando participou do iLAB”.

Quadro 2: Perfil dos(as) entrevistados(as)

Entrevistados(as)	Função	Sexo	Idade	Quando participou do iLAB
E1	Gestor do iLAB - UNISUL	M	42	2015
E2	Aluno UNISUL	M	40	2016
E3	Empreendedor	M	26	2016
E4	Empreendedor/Aluno UNISUL	M	39	2016
E5	Aluna UNISUL	F	29	2018
E6	Aluno UNISUL	M	27	2014
E7	Aluno UNISUL	M	35	2015
E8	Professor UNISUL	M	33	2015
E9	<i>Venture Builder</i> <sup>24</sup>	M	29	2016

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como dito anteriormente, a amostragem abrangeu alunos, professores e gestores. No entanto, durante as interações, percebeu-se outros atores integrantes desse contexto: empreendedores que usufruíram do programa independentemente de estarem cursando a disciplina de TCC ou mesmo estarem matriculados como alunos na UNISUL. Dessa forma, eles também foram ouvidos, ainda de forma informal, e suas contribuições refinaram o entendimento sobre o programa, bem como acerca de suas atribuições no âmbito educacional e empreendedor.

As entrevistas aconteceram tanto face a face quanto por via remota, com o uso da abordagem semiestruturada, em que se seguiu uma orientação de objetivos com a interação, proporcionando que as experiências fossem relatadas e transcritas e, assim, analisadas por categorias que oportunizassem a retirada de sentido (SAMPLERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

Salienta-se, contudo, que o total de entrevistados não foi o total de abordados. A amostragem teve como base uma lista de alunos e professores participantes compartilhada por E1, gestor e principal idealizador do iLAB e do TCC *Startup*. No decorrer da prospecção dos listados, houve negativas quanto ao convite para a entrevista e, ademais,

<sup>24</sup> Desenvolvimento de startups com objetivos alinhados a estratégia de empresas, recebendo fomento e suporte para tal. No caso, o entrevistado é responsável por essa atividade em uma empresa de tecnologia de grande porte em Florianópolis e teve relacionamento com o iLAB.

alguns professores preferiram não participar e, dessa forma, orientaram seus alunos a tomarem a mesma decisão.

Com base nos dados obtidos a partir das interações com os entrevistados, foi desenvolvida uma análise do exposto e uma narrativa reunindo o resultado, intercalando-se citações das falas dos entrevistados com interpretações do pesquisador. O pesquisador é instrumento ativo no processo, de modo que precisa compreender as experiências e percepções dos entrevistados em seus discursos compartilhados nas entrevistas (CRESWELL, 2007).

Os entrevistados participantes se submeteram a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) encontrado no APÊNDICE C, documento no qual resguarda-os de seus direitos sobre os dados compartilhados e o respeito ético as práticas de pesquisas desenvolvidas por este respectivo estudo.

#### **1.4.7 As categorias de análise**

As categorias de análise consideraram: as circunstâncias de empregabilidade e empreendedorismo para os universitários; as percepções, motivações e anseios dos discentes quanto à temática, considerando suas experiências na abordagem de *startups* dentro da Universidade com base em suas participações no iLAB; o perfil e segmentação do público. Os profissionais da Instituição abordados na investigação terão categorias de análise direcionadas para as suas motivações e anseios perante o Programa, além de suas percepções sobre o desempenho do Programa e o reflexo na jornada de aprendizado dos universitários.

Compreendendo o fenômeno estudado, as principais categorias que direcionam este estudo foram empreendedorismo e empregabilidade; universidade e desenvolvimento; e *startups* e novos modelos organizacionais.

#### **1.4.8 Análise dos dados**

Tão relevante quanto a capacidade investigativa, considera-se a análise e interpretação das informações obtidas. De natureza qualitativa, e com seus aspectos subjetivos, o procedimento de análise, de forma geral, tratou os dados oriundos do campo e, posteriormente, buscou-se o significado no processo de compreensão. Com o objetivo de extrair inteligência dos dados obtidos, a análise de dados é orientada pela sistemática proposta por Creswell (2007), tendo como primeira etapa a

organização e preparo dos dados obtidos, pois conforme o desenvolvimento das entrevistas, tendo cada uma delas a transcrição do diálogo desempenhado nas interações.

Como segunda etapa é feita a leitura para a obtenção de um sentido geral, pois com as transcrições e registros da saída de campo, as entrevistas foram lidas e foram anotados as percepções gerais, padrões e pontos de atenção, tendo como orientação as categorias de análise e os objetivos da pesquisa. Segue-se então com a análise e categorização das informações como terceira etapa, alinhando às categorias premeditadas e as surgidas em campo, realizando os agrupamentos de dados para uma posterior análise. Desenvolveu-se descrição do cenário geral na quarta etapa, preparando uma visão contextual para o entendimento da futura e detalhada narrativa.

Na quinta etapa é feita a representação em uma narrativa qualitativa com a construção de um texto que tem por desígnio a coesão e a coerência a serem percebidas pelo leitor, apresentado como marcos os objetivos propostos pela pesquisa e as categorias de análise, apresentando atores, cenário, fatos e processos. A última etapa tem por intento a extração de significado do fenômeno pesquisado e assim apresentar os aprendizados gerados, trazendo a essência percebida no contexto investigado (CRESWELL, 2007).

Os atores envolvidos no lócus e com o objeto de estudo possuem interações e integrações entre si. Não obstante, não se encontrou isolamentos contextuais em nenhuma das histórias compartilhadas, permitindo, assim, que se perceba o cruzamento em alguns relatos de pontos de vista sob o mesmo fenômeno e/ou a complementação em alguns fatos narrados.

O processo foi contínuo e reflexivo em sua totalidade. Muitas vezes, houve intervenções no procedimento planejado para melhor se adequar ao contexto de pesquisa e a novas descobertas que vinham sendo proporcionadas pela investigação em campo. Por envolver determinados atores como estudantes já formados ou já encaminhados para a finalização da graduação, professores com carreiras privadas no mercado e empreendedores, algumas entrevistas ocorreram fora do ambiente universitário, oportunizando obter percepções de outros fatores que, de alguma forma, interferiam em seus contextos com o objeto de estudo.

Quanto ao tratamento da subjetividade dos dados e de seus possíveis significados, o tratamento para com as práticas discursivas objetiva a compreensão do conhecimento dos dados empíricos por meio da interpretação dos discursos envolvidos (SPINK, 2013). Instrumentos

apropriados, baseados nas propostas de Spink (2013) e Creswell (2007), foram utilizados no estudo, tentando o melhor dessas práticas no caminho do alcance dos objetivos da presente pesquisa.

Assim, a narrativa, aliada às análises e à fundamentação teórica que aportada nesta dissertação, desdobrar-se-á nos capítulos 3 e 4.



## 2. TRABALHO, EDUCAÇÃO SUPERIOR E *STARTUPS*

Nesta fundamentação teórica<sup>25</sup> a discussão abordada estará direcionada para as teorias que embasam os resultados da pesquisa. Em sua principal discussão, estão os conceitos de empreendedorismo, empregabilidade, *startups* e universidades, desdobrando-se em conexões com outros temas, tais como a inovação, o desenvolvimento socioeconômico e a construção de conhecimento entre as organizações.

Este capítulo atende aos seguintes objetivos do estudo: a) Arrolar o conceito de *startups* dentro e fora do contexto universitário; b) Analisar o ensino para o empreendedorismo e c) Investigar o empreendedorismo atuado pelo modelo de *startups* no ambiente acadêmico, mais especificamente, nos cursos superiores, considerando seus discentes e a sua influência, além de apresentar a sustentação teórica para as categorias de análise, e a construção de sentido na narrativa a ser desempenhadas pela pesquisa.

O estudo está estruturando de modo a, primeiramente, introduzir os conceitos da sociologia econômica, os quais são seguidos pelos fundamentos sobre empregabilidade e empreendedorismo. Apresenta-se, em seguida, as discussões acerca das *startups*. Compreendendo, pois, esse modelo organizacional denominado *startup*, em continuidade, a atenção volta-se para o entendimento do cenário da educação superior, principalmente nos tópicos que tangem ao empreendedorismo e à carreira dos discentes.

### 2.1 DO HOMO OECONOMICUS AO HOMO REDEMPTORIS

A humanidade passou por mudanças sociais em toda a sua existência. Em meio a esse contexto, surgiram as descobertas tecnológicas, bem como as novas abordagens de organização social e do desenvolvimento socioeconômico. Da origem do *homo sapiens*, nos primórdios da civilização há 350 mil anos atrás, em que o que estava ao alcance do indivíduo durante um dia de vida se limitava ao que era possível ser feito em no máximo um dia de caminhada, avançou-se aos

---

<sup>25</sup> Revela-se que para construir esse capítulo o levantamento bibliográfico realizado – caracterizando-se predominantemente qualitativo –foi estruturado em periódicos científicos analisados em bases como o Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus e Google Scholar. Em complementaridade aos artigos foram utilizadas fontes de dados como livros, relatórios de instituições públicas e privadas e bases de dados governamentais.

atuais dias, em que incontáveis possibilidades estão acessíveis com poucos cliques (KURZWEIL, 2010; DIAMANDIS, KOTLER, 2012).

Nesse amplo aspecto, é possível apresentar três períodos determinantes nos quais a civilização se estruturou, uma vez que a cada mudança de período houve um processo de desenvolvimento e transformação em que o impacto alçou populações a novos patamares. A primeira fase se consolidou há 8.500 anos, quando populações sumérias deixaram de ser nômades e ocuparam o Vale Mesopotâmico, aderindo a uma tecnologia que proporcionou melhores condições de sobrevivência para os clãs no período neolítico: a agricultura. O pensamento primário de economia se estabeleceu com a troca de bens básicos entre as famílias e perdurou por quase cinco mil anos sem transformações que impactassem significativamente o modo como a sociedade estava estabelecida, sendo esse período conhecido como Revolução Agrícola ou Primeira Onda (TOFLER, 1980; KURZWEIL, 2010; ARAÚJO FILHO, 2007).

Nesse ínterim, um jovem chamado Ninrud ambicionou melhores condições para sua tribo e usou a força para conquistar outros clãs e territórios, e, desse movimento, conceitos como o de uso de exército e de escravos se estabeleceram. Foi, desse modo, um estágio no qual surgiram os primeiros rudimentos da matemática, da sistematização do trabalho, da concepção da roda e de uma estrutura hierárquica de comando. Esse período, que foi estável por milênios nos primórdios da civilização suméria, transformou-se de forma proeminente, tendo a formação de um Estado como o princípio de empreendedorismo que desenvolveu toda uma fase da história (ARAÚJO FILHO, 2007).

A Segunda Onda ou Revolução Industrial estabeleceu-se nos últimos trezentos anos com o advento da massificação da produção e do papel operário dos indivíduos, posto que esses sujeitos não mais se encontravam em núcleos familiares-agrícolas, deslocando-se para os centros urbanos. Estruturou-se, assim, uma nova sociedade industrial que estabeleceu os princípios de mercado e economia, separando produtor e consumidor. Logo, novos modelos e valores sociais foram desenvolvidos, influenciados pelo contexto industrial e orientados pela ótica de contratos e transações, busca pela previsibilidade e aversão ao risco, de modo que os indivíduos passaram a buscar as especializações e a capacidade analítica (TOFLER, 1980; SCHUMPETER, 1997).

Percebe-se que uma nova Revolução tem se estabelecido com a virtualização das atividades de trabalho e a adoção dos sistemas computacionais, ou seja, presencia-se uma fase histórica em que a informação e o conhecimento são produtos e moeda de transação. Tal

conjuntura iniciou-se em meados da década de 1950 e atingiu um crescimento exponencial com a internet e as demais tecnologias digitais. Considera-se esse cenário como a Terceira Onda ou a Revolução do Conhecimento, podendo também ser chamada por outros nomes, como Sociedade Pós-Industrial, Pós-Modernidade, Hipermodernidade ou Sociedade da Informação (TOFLER, 1980; LIPOVETSKY, 2015; KURZWEIL, 2010).

Essa fase histórica possui expressiva aplicação da base tecnológica e digital, muitas vezes, confrontando as premissas do mundo industrial, por intangibilizar os bens e as propriedades, como também o consumo e as instituições. O aumento do nível de diversidade na sociedade é fruto da liberdade proporcionada e da capacidade humana de produzir e consumir, desmassificando produções e orientando empreendedores a atuarem em nichos específicos oportunizados pelo nível de conhecimento tácito e explícito dos indivíduos conectados em escala global e em tempo real (SCHUMPETER, 1997; LIPOVETSKY, 2015; HACKMANN, 2015; SEN, 2000).

A função social dos indivíduos em ambas as Revoluções tem relação direta com seu posicionamento em relação a suas crenças, e, nisso, incluem aquelas voltadas para o campo econômico, orientando-o a ter posturas e comportamentos que, se não o definem, ao menos o identificam em alguns aspectos.<sup>26</sup> O indivíduo influencia o meio e o meio influencia o indivíduo, de modo a ter mudanças contínuas a cada etapa evolutiva.

Conota-se que a economia e a sociologia econômica são complementares quanto ao entendimento dos fenômenos, proporcionando discussões que podem vislumbrar os dados e as análises quantitativas como também podem levar à discussão os pontos subjetivos que a sociologia e as ciências sociais proporcionam. Na economia, o indivíduo, em seu contexto de desenvolvimento socioeconômico, pode ser definido pelo conceito do *homo oeconomicus*, abordagem que ascendeu nas últimas décadas do século XX, oriunda do

---

<sup>26</sup> Tratar as temáticas econômicas com enfoque social proporciona um entendimento amplo da estruturação da sociedade e seus possíveis efeitos futuros. A esse tema a sociologia econômica trata como fenômenos sociais são reflexos e causas de fatores econômicos, diferenciando-se da economia pela visão histórica em uma qualitativa oriunda de método indutivo, enquanto a economia é orientada ao método abstrato-formal objetivista e muitas vezes a modelos analíticos-quantitativos (JACQUES, 2010; SWEDBERG, 2004; PUELLO-SOCARRÁS, 2011).

posicionamento racionalista da ciência econômica. Esse ser fictício é uma abstração representativa da capacidade de consumo e produção dos indivíduos (JACQUES, 2010; PEÑALOZA, 2018).

O *homo oeconomicus* orienta-se pelo hedonismo como princípio básico, de forma a sempre buscar maximização de ganhos econômicos com a minimização dos esforços. Contudo, isso não significa uma abstração orientada ao determinismo ou princípios lógicos matemáticos, mas se trata de motivações visando o ganho, mesmo o resultado real podendo ser a perda. O *homo cartesianus* é outro conceito complementar no campo das abstrações dos indivíduos para as análises e estudos em economia, posto que visam ter conhecimento pleno das consequências e, muitas vezes, confundem-no com o *homo oeconomicus*. Como apresenta Penáloza (2018, p. 20) “a vontade do cartesiano deve alinhar-se com as consequências, precisamente em razão de ele as conhecer”, o que se difere do livre arbítrio impelido ao *homo oeconomicus*, que fará escolhas em busca do seu prazer, sem o determinismo e a plena racionalidade dos quais será o resultado, que pode ser diferente das suas intenções por razões adversas.

Penáloza (2018, p. 22) afirma que o “propósito dessas hipóteses é simplesmente facilitar a análise isolando aspectos que na vida real ocorreriam em conjunto com vários outros fatores”. Jacques (2010), Gameiro, Tometich e Silva (2015) e Swedberg (2018), por sua vez, complementam que tais fatores isolados precisam ser compreendidos e analisados em sua complexidade e de forma sistêmica, pois a construção social impacta diretamente tanto na micro quanto na macro economia. Os autores supracitados pontuam, ademais, que, nesse contexto, não prevalecem somente abstrações sínteses *homo*, mas atores em um contexto social interdependente e de dinâmica influência mútua, resultando então nas atividades econômicas. Swedberg (2018, p. 8) afirma que o “*homo economicus* não existe – existem apenas atores econômicos concretos que possuem uma determinada idade, uma determinada inserção, pertencem a um gênero, e assim por diante”. Nessa proposição, entende-se que o contexto dos indivíduos e demais percepções qualitativas contribuem significativamente no entendimento dos indivíduos e suas relações com o desenvolvimento socioeconômico.

Puello-Socarrás (2011) contextualiza uma abordagem consonante com as discussões de Jacques (2010) e Swedberg (2018), na qual o *homo oeconomicus* é revisto para além da sua abordagem neoliberal e ortodoxa em que se estruturou em meados do século XX. Tal visão ressalta que o desdobramento do *homo oeconomicus* é uma superação da relação dicotômica capital-trabalho, de certa forma, com

atuação limitada, estática e parcial para o que se identificou como *homo redemptoris* ou homem empreendedor. O *homo redemptoris* permeia o subjetivismo e o relativismo racional no ponto de vista metodológico e epistemológico, fazendo com que o positivismo racional da ciência da escassez e das trocas estritamente econômicas entre os indivíduos do *homo oeconomicus* se sustente em uma abordagem mais ampla, dinâmica e integral cujos atores possuem ações e trocas sociais complexas (JACQUES, 2010; PEÑALOZA, 2018; LIPOVETSKY, 2015).

O conceito do homem prioritariamente alinhado ao consumo e à produção econômica, passivo e pouco reflexivo, encontra respaldo em períodos como a Primeira e a Segunda Onda que Tofler (1980) apresenta. A restrição, previsibilidade e o respeito irrestrito à hierarquia eram fatores não somente de sucesso, mas de sobrevivência. Com o advento da Terceira Onda, também conhecida como Revolução do Conhecimento, novos comportamentos permearam a sociedade, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e expressão criativa das atividades de trabalho. Assim, estar empregado a serviços de uma estrutura já pronta ou preparar uma nova estrutura para se empregar é uma discussão perene e pertinente em nossa sociedade atual.

## 2.2 O FUTURO DO TRABALHO

O contexto de trabalho se modifica continuamente com o desenvolvimento humano, as novas necessidades sociais e a capacidade tecnológica. Nas três ondas apresentadas por Tofler (1980), o ambiente de trabalho é modificado tanto no seu conceito como em sua estrutura, podendo se afirmar que é um fator importante na evolução da humanidade. Dessa forma, refletir sobre quais serão as transformações vindouras é uma temática que tem ocupado espaço nas discussões sobre tendências e negócios (PwC, 2019; WORLD ECONOMIC FORUM, 2019).

Como desdobramento das atividades do *homo redemptoris* no decorrer da Revolução do Conhecimento, um cenário peculiar de estilo de vida e, conseqüentemente, de trabalho se apresenta à sociedade, que ainda se adapta ao novo contexto. No léxico de negócios, o acrônimo VUCA tem se difundido como representação simbólica do estado do mundo (HORNEY, PASMORE, O'SHEA, 2010). O termo é oriundo das palavras em inglês *volatility*, *uncertainty*, *complexity* e *ambiguity*, que, em português, traduzem-se como volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, e indica uma tendência ou mesmo um

novo vocábulo para incrementar o repertório, pois possui implicações diretas em como os negócios se estruturam e os profissionais atuam (BENNETT, LEMOINE, 2014).

Ademais, cabe elucidar que tal vocábulo foi cunhado pelo *US Army War College*<sup>27</sup> com o intuito de descrever o cenário global pós-guerra fria, no qual as estratégias já não teriam resultados tão previsíveis, e adotado, posteriormente, pelo ambiente de negócios para representar a dinamicidade do nosso mundo e do ambiente corporativo (HORNEY, PASMORE, O'SHEA, 2010). Desse modo, VUCA pode ser apresentado como um *framework* que ajuda a compreender situações e contextos de trabalho e negócios, com as características descritas no quadro 03:

Quadro 3: Distinções no framework VUCA

<b>O que é</b>		<b>Como atuar</b>
<b>Volatilidade</b> <i>volatility</i>	Mudança relativamente instável; a informação está disponível e a situação é entendível, mas a mudança é frequente e imprevisível.	A <b>agilidade</b> é fundamental para lidar com a volatilidade. Os recursos devem ser agressivamente direcionados para a construção de folga e criação do potencial de flexibilidade futura
<b>Incerteza</b> <i>uncertainty</i>	A falta de conhecimento acerca da possibilidade de um evento ter ramificações significativas; causa e efeito são compreendidos, mas não se sabe se um evento criará uma mudança significativa.	A <b>informação</b> é fundamental para reduzir a incerteza. As empresas devem ir além das fontes de informação existentes para coletar novos dados e considerá-las a partir de perspectivas.
<b>Complexidade</b> <i>complexity</i>	Muitas partes interconectadas formam uma rede elaborada de informações e procedimentos; muitas vezes, isso ocorre de forma múltipla e complicada, mas não necessariamente envolve mudanças.	A <b>reestruturação</b> das operações internas das instituições para atender à complexidade externa é a maneira mais eficaz e eficiente de abordá-la. As organizações devem tentar "combinar" suas próprias operações e processos para refletir as complexidades ambientais.
<b>Ambiguidade</b>	Falta de conhecimento	A <b>experimentação</b> é necessária

<sup>27</sup> Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos da América.

<i>ambiguity</i>	sobre as "regras básicas do jogo"; causa e efeito não são compreendidos e não há precedentes para fazer previsões sobre o que esperar.	para reduzir a ambiguidade. Somente por meio da experimentação inteligente podem os líderes determinar quais estratégias são e não são benéficas e onde as antigas regras de negócio não se aplicam mais.
------------------	--	---

Fonte: Bennett e Lemoine (2014, p. 03).

Considerando as características apresentadas pela abordagem VUCA, verifica-se que o contexto do trabalhista está em um constante fluxo de mudança e transição, em que a crescente divergência do mercado de trabalho entre empregos de alta e baixa qualificação e desemprego e subemprego ocasiona estagnação de renda em boa parte da população global, em especial, entre jovens. Nessa conjuntura, outros fatores sociopolíticos como as migrações e os avanços tecnológicos colocam o trabalho no debate público, bem como ocasionam o seguinte questionamento: haverá emprego para todos? (MCKINSEY & COMPANY, 2017; OECD, 2017).

Em resposta a essa questão, diversas visões de um futuro incerto são compartilhadas, de modo a permitir o entendimento de que talvez não será tão pessimista como alguns acreditam, nem sequer tão otimista como propõem certos entusiastas.

Entre os diversos fatores que orientam as tendências sobre o futuro do trabalho, pode-se apontar o desenvolvimento sem precedentes da automação, o qual ocorre, essencialmente, pela inteligência artificial robótica e outras novas tecnologias, gerando um impacto significativo em vários setores (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018). A globalização está integrando a economia mundial em uma velocidade alta não vista antes, de modo que produtos, serviços, fluxos financeiros e tecnologias estão interconectados em âmbito global. Contudo, tal realidade apresenta consequências significativas. Em 2011 entre 30% e 40 % dos empregos corporativos na Europa eram mantidos por consumidores de mercados estrangeiros (OECD, 2017).

Vetores sociais, como regulamentações e leis, os governos, os anseios e os sentimentos dos consumidores, dos cidadãos e dos trabalhadores são fatores que influenciarão os caminhos a serem trilhados. Os resultados dessas fricções e ajustes resultarão no futuro da força de trabalho, afirma a PwC (2018) ao apresentar cinco forças que estão moldando o possível futuro: os avanços tecnológicos, as mudanças

demográficas, a urbanização rápida, as mudanças no poder econômico global e a escassez de recursos aliada à mudança climática.

Em consonância, a OECD (2017) aponta que as mudanças na natureza do trabalho acontecem por efeito do progresso tecnológico, bem como devido à mobilidade de trabalho e migração, à globalização e às mudanças de percepção de valor. No mesmo caminho, seguem estudos de outras organizações, demonstrando que, quanto às motivações da mudança, existe um padrão reconhecido.

Assim, a McKinsey e Company (2017) aponta que as tecnologias aprimoram a eficiência operacional devido à automação, mas também indica que o impacto sobre empregos, habilidades, salários e a própria natureza do trabalho ainda não estão claras. Em outro ponto, a imigração alavanca a produtividade global, mas há consequências aos trabalhadores nativos que sofrem com o desalinhamento das demandas do empregador e com a falta de empregos bem remunerados. As mudanças ainda são incertas e isso aflige políticos, empregadores e empregados.

As previsões exercitam a visão sobre o futuro a partir de sinais do presente e análises do passado, formados em torno de variáveis voláteis. De uma forma objetiva, o World Economic Forum (2018) desenvolveu previsões que refinaram três fatores críticos para a oferta e a demanda de mão-de-obra: a taxa de mudança tecnológica e seu impacto nos modelos de negócios; a evolução da aprendizagem entre a força de trabalho atual e futura; e a magnitude da mobilidade de talentos entre as geografias.

**Mudança tecnológica** (*technological change*) aborda as inovações que mudam drasticamente o modo de viver da sociedade e de como se estruturam os mercados. Nesse contexto o avanço da inteligência artificial, robótica e big data mudaram diversas ocupações e atividades, alertando para aspectos desde mudanças em habilidades necessárias para executá-las, até mesmo, criação de novas. Podem, então, difundir-se ao ritmo atual (estáveis) ou ganhar proporções exponenciais (acelerada).

Quanto a **evolução da aprendizagem** (*learning evolution*), afirmam que quantificar a evolução dos trabalhadores para acompanharem as mudanças e adquirirem as habilidades certas para a realização das tarefas exigidas no ambiente de trabalho é uma variável impactante e incerta. Existe uma diferença entre os métodos tradicionais de ensino e aprendizagem (que são lentos) e a evolução da aprendizagem na força de trabalho atual (que é rápida).

Já a **mobilidade de talentos** (*talent mobility*) trata da capacidade de que transitar entre e dentro dos países pode ser abalada pela demanda de oportunidades econômicas, regulamentação do tráfego ou crises e conflitos. Assim, as concentrações podem continuar em ampla parte onde se localizam atualmente (baixa) ou podem ser demasiados móveis dentro e entre fronteiras nacionais (alta).

Percebe-se que, para cada uma das três variáveis, existem duas possibilidades divergentes como opções para os futuros propostos pela World Economic Forum (2018), identificando que a mudança tecnológica pode ter um ritmo estável ou um crescimento acelerado, a evolução da aprendizagem pode ser lenta ou rápida, e a mobilidade de talentos poderá ser baixa ou alta. No quadro 04, apresenta-se o resultado dessa análise combinatória e um descritivo do contexto previsto:

Quadro 4: Oito futuros do trabalho

	a) <b>Autarquias de força de trabalho</b>		b) <b>Movimento de massa</b>	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto
	c) <b>Substituição por robô</b>		d) <b>Fluxo de talentos</b>	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto
	e) <b>Adaptadores ágeis</b>		f) <b>Locais produtivos</b>	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto
	g) <b>Empreendedores empoderados</b>		h) <b>Mundo polarizado</b>	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado

Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto

Fonte: World Economic Forum (2018, p. 03).

Uma vez que, no quadro 04, foram apresentadas as oito visões de futuro e o modo como as variáveis mudança tecnológica, evolução da aprendizagem e mobilidade de talentos se apresentam, e assim segue a percepção da organização quanto a essas possibilidades. **Autarquias de força de trabalho** aborda quando trabalhadores com baixas qualificações não se tornaram competitivos pois precisavam competir por menos postos adequados aos seus conjuntos de habilidades, os governos impuseram restrições à mobilidade internacional da mão-de-obra e procuraram atender às necessidades de talento de suas economias internamente (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

Já o **movimento de massa** aponta que tarefas manuais e rotineiras sendo substituídas pela automação e inteligência artificial, acontece um movimento em grande escala dos trabalhadores em busca de oportunidades. Com pouca regulação e com um ritmo de aprendizagem baixo, trabalhadores menos qualificados de países desenvolvidos migram para países emergentes ou dependem de programas do governo para se manterem. Os bem qualificados se posicionam nas metrópoles onde as oportunidades mais lucrativas e recentes afloram (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

A **substituição por robô** alerta que a automação exerce atividades diversas que não envolvam habilidades cognitivas, privilegiando a eficiência operacional. No início, os trabalhadores utilizavam as máquinas, mas não conseguiam acompanhar a evolução. Desse modo, por estas pessoas desempenharem atividades redundantes, são plenamente substituídas. O crescimento das desigualdades aflora a discussão sobre as benesses da tecnologia e os governantes precisam tomar decisões difíceis (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

A revolução tecnológica aflorou um novo segmento de profissionais habilidosos e competentes que continuam a aprimorar as tecnologias assim como adequar o impacto socioeconômico. São altamente requisitados, em um contexto em que credenciais, certificações e títulos ganham padronização internacional para que possam trafegar em diversas economias globais, constituindo assim o cenário **fluxo de talentos** (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

O cenário **adaptadores ágeis** alega que com o baixo senso de pertencimento local e os sistemas globalmente conectados, os indivíduos são estimulados a se desenvolverem e se adaptarem aos impactos tecnológicos, sociais e econômicos. Nisso, uma nova força global de trabalho assume o papel de disseminar uma nova cultura ágil, produtiva e globalizada.

**Locais produtivos** explana que a baixa mobilidade imposta por regulamentação e a alta competitividade global, além de políticas públicas e iniciativas privadas, promovem o desenvolvimento de negócios locais para seus talentos com impacto global. Apesar de incentivar o uso talentos e de mão de obra local, o sucesso depende da capacidade de acompanhamento do avanço tecnológico global.

No contexto em que o valor compartilhado entre os jovens é o de que o aprendizado acontece durante toda a vida, o cenário **empreendedores empoderados** se tangibiliza. Assim utilizam competências como criatividade, dinamismo e produtividade para apresentarem ao mundo novas soluções que não encontram em negócios consolidados. Países percebem esse potencial e investem para não perderem esses talentos, utilizando-os para o desenvolvimento socioeconômico.

Em **mundo polarizado**, cenário no qual o desemprego atinge muitos trabalhadores que não conseguiram se adequar as novas tecnologias emergente, e pessoas com robustas qualificações, porém oriundas de comunidades de baixa renda, migraram para ambientes de alta renda e alta qualificação. Áreas urbanas serão supereconomias dispersas globalmente comercializando entre si ideias, bens e serviços, enquanto em outras o desenvolvimento tecnológico e social não foi implementado.

Os cenários apresentados envolvem o desenvolvimento humano, o papel das políticas públicas e a gestão governamental, além do avanço tecnológico que tende a expandir-se em velocidade e em imprevisibilidade. Cenários com características semelhantes são compartilhadas por outras instituições como Deloitte (2019), Mckinsey e Company (2017), OECD (2017) e PwC (2019), que periodicamente publicam estudos sobre a temática, prospectando as perspectivas futuras na medida em que novos sinais vão sendo construídos no presente.

Em complementaridade, pode-se afirmar que existe uma crescente preocupação entre as novas gerações da sociedade acerca das desigualdades e da contribuição dos avanços tecnológicos para um mundo melhor, canalizando os talentos em resolver desafios sociais,

além dos econômicos (PwC, 2019; DELOITTE, 2019; WORLD ECONOMIC FORUM, 2018; DIAMANDIS, KOTLER, 2012).

Uma nova estrutura organizacional é demandada para aportar o contexto VUCA que crescerá no futuro próximo, migrando de estruturas hierárquicas para times compartilhados e holocráticos, em que descrições de cargo serão substituídos por papéis situacionais. As carreiras serão estruturadas por projetos fluídos entre instituições, e não mais por verticais temporais dentro da mesma organização, impactando nas remunerações, que deixarão de ser por nível e experiência, atendendo ao pressuposto da estabilidade, para serem recompensadas por resultados, reputação e, até mesmo, patrocínio (DIAMANDIS, KOTLER, 2012; DELOITTE, 2019).

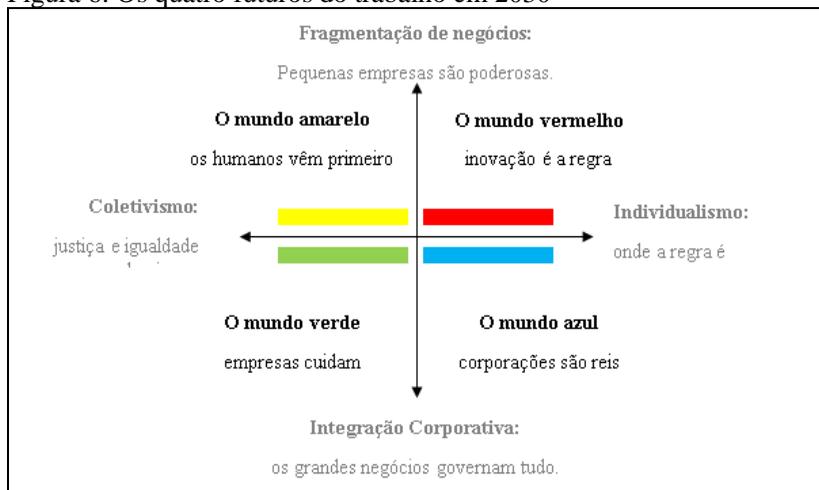
Em consonância, a PwC (2019), ao analisar variáveis e possibilidades, indica que as visões do futuro do trabalho para 2030 podem ser classificadas em quatro campos formados por duas linhas divergentes. Uma das linhas tem em um lado a possibilidade de fragmentação dos negócios – contexto em que pequenos e ágeis negócios avançam sob o domínio de mercados de grandes corporações, percebendo o ganho de escala como algo prejudicial, e não como um benefício. Em oposição, apresenta-se a possibilidade de as corporações se consolidarem em fusões, formando poderosos conglomerados que possuem influência sobre todos, inclusive países.

A segunda linha trata da percepção social do próprio indivíduo, ao analisar se ele será centrado em si próprio e atuará de forma individualista ou assumirá um comportamento coletivista em que prevalece o senso e equidade, bem como a justiça coletiva. Na figura 06, abaixo, a PwC (2019) apresenta que os diversos vislumbres do futuro permeiam quatro campos possíveis.

No contexto do quadrante “O mundo amarelo”, os negócios sociais e comunitários prosperam, com regulamentações éticas e apoio ao *crowdfunding* para desenvolver as iniciativas. Propósito, significação e relevância marcam as crenças dos empreendedores e trabalhadores, de modo que a humanidade e o bem-estar são fatores valorizados. Esse quadrante se posiciona em um contexto de coletivismo e fragmentação dos negócios.

Ademais, as tecnologias sociais e a abundância de recursos que antes eram monopolizados como energia e capital permitem o avanço dos padrões de vida, pois serviços e bens antes restritos aos mais ricos ganham novas práticas de produção e de socialização. Não se visa uma vida de luxo, mas um ambiente de possibilidades aos indivíduos (DIAMANDIS, KOTLER, 2012).

Figura 6: Os quatro futuros do trabalho em 2030



Fonte: PwC (2018, p. 11).

Seguindo pelo Coletivismo, combinado com a Integração Corporativa, a consultoria apresenta “O mundo verde”, um cenário no qual a agenda corporativa é pautada pela responsabilidade social e a confiança da comunidade. Temas como as mudanças demográficas e a sustentabilidade se tornam impulsionadores para o próprio negócio, influenciando indivíduos e nações.

Trata-se, desse modo, de usar as demandas sociais como um ativo do negócio e alinhar uma expoente comunidade em torno de uma causa que engaje pelo impacto positivo no mundo assim como na sustentabilidade do próprio negócio, de modo que a transparência, a responsabilidade e a participação venham pautar as decisões. Para que isso se torne possível, o uso de tecnologias e estruturas enxutas e ágeis são premissas tanto para as grandes corporações quanto para os novos empreendedores (ISMAIL, MALONE, GEEST, 2015; DIAMANDIS, KOTLER, 2016).

Em oposição ao coletivismo, existe o individualismo, que apresenta duas realidades contrastadas pela estruturação dos negócios em grandes corporações ou pequenos empreendimentos. O individualismo combinado com robustas forças econômicas remete ao “O mundo azul”, em que as corporações globais são os moldadores da sociedade, de modo que as decisões e estratégias são orientadas por preferências do consumidor e movimentos de mercado, tendo as

carreiras corporativas um marco social entre aqueles que têm e aqueles que não têm. As organizações sabem do seu tamanho e poder e, então, utilizam a influência para proteger as margens de lucro e combatem intensamente a concorrência de novos entrantes.

Ainda no contexto do individualismo, é apresentado “O mundo vermelho”, um cenário com liberdade e pouca regulamentação, cujo mercado dinâmico permite aos especialistas atuarem por nichos de consumo ou mesmo para grandes corporações. A velocidade de desenvolvimento tecnológico no mundo cresce de forma intensa, de modo que reguladores e governos não conseguem acompanhar, favorecendo o desenvolvimento de bolhas sociais poderosas.

A linha tênue entre liberdade e regulamentação no contexto da iniciativa individual impacta diretamente o processo de desenvolvimento e a estruturação das dinâmicas sociais, podendo apresentar resultados diametralmente opostos (SEN, 2000; ISMAIL, MALONE, GEEST, 2015). A condução sustentável e responsável desses cenários é condição primária para a sociedade nos próximos anos (PwC, 2019).

Nesse capítulo, permitiu-se olhar de forma ampla para possíveis futuros que se desenham por meio de premissas do presente, estudados por organizações e autores dedicados à contextualização e à previsão de novos cenários. Para o presente estudo, tal percepção faz-se relevante devido a sua contextualização aos desafios da educação superior, bem como por possibilitar a reflexão acerca de como os conceitos de empregabilidade e empreendedorismo estão se adequando a esses futuros vislumbrados.

## **2.3 EMPREGABILIDADE E EMPREENDEDORISMO**

Compreender as proposições de empregabilidade e empreendedorismo, suas aplicações e como estão contextualizadas faz-se pertinente para o entendimento do papel do ensino universitário nesse processo. Nota-se que desenvolver um perfil profissional atraente o suficiente para manter um posto de trabalho ou que possa ter a iniciativa de desenvolver o seu empreendimento abrange contextos socioeconômicos e comportamentos que se desenvolvem no decorrer da jornada de aprendizado no ensino superior (ROBINSON, ARONICA, 2016; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

### **2.3.1 Cenário atual do trabalho para a juventude**

O SEBRAE, em especial no estudo Síntese de Indicadores Sociais (IBGE, 2017)<sup>28</sup> considera jovem a faixa etária entre 16 e 29 anos, podendo ser fragmentada em três subgrupos etários específicos: 16 a 17 anos, 18 a 24 anos e 25 a 29 anos. O Censo da Educação Superior (INEP, 2017) complementa que a idade mais frequente dos ingressantes nos cursos de ensino superior na modalidade presencial é de 21 anos, enquanto que na modalidade a distância é de 27 anos. Entre os concluintes, a idade mais frequente nos cursos presenciais foi de 23 anos e 34 anos quando a modalidade era a distância.

Esse é o conceito empregado nesta dissertação quando se referir a jovens, com o intuito de delimitar a discussão sobre juventude, que, sabidamente, vai além de recortes etários e acaba abordando reflexões em outras áreas, como biologia, comportamento e outros aspectos sociais pertinentes. A definição nesta dissertação utilizada tem o intuito de representar a predominância da faixa etária no contingente de estudantes e os desafios profissionais no início de carreira para esses jovens.

Assim, faz-se necessário compreender a definição de trabalho e suas particularidades. Segundo o IBGE,<sup>29</sup> o trabalho pode ser considerado a ocupação econômica remunerada, em que se recebe pela atividade exercida; como também pode ser uma ocupação econômica sem remuneração, ocorrida em situações específicas de jornadas de até 15 horas semanais em atividades como o apoio a alguém de sua casa na atividade econômica, ou mesmo o menor aprendiz e o estagiário. Classifica, ainda, a população em atividade de trabalho ou “potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo” como economicamente ativos desdobrando em duas categorias: população ocupada e população desocupada. Os ocupados estavam ativamente exercendo o conceito de trabalho, seja de forma remunerada e formal ou informal, enquanto que a desocupada são aqueles que não estavam trabalhando e se encontravam efetivamente em busca de uma oportunidade de trabalho. Ainda dentro da estratificação, existe a categoria dos inativos, uma faixa da população que não se enquadra nas categorias ocupados e desocupados.

---

<sup>28</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf> . Acesso em: 07 abr. 2018.

<sup>29</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/Notas\\_Tecnicas/transmetod.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Notas_Tecnicas/transmetod.pdf). Acesso em: 07 abr. 2018.

Quadro 5: Categorias de ocupação IBGE

CATEGORIA DE OCUPAÇÃO	DESCRIÇÃO
Empregado	Aquele que trabalha para um empregador, em geral com jornada definida e com remuneração e demais benefícios como contrapartida.
Autônomo	Aquele que tem um empreendimento explorando sua própria mão de obra com ou sem sócio, sem ter empregado, podendo contar com ajuda de um membro da unidade domiciliar não remunerado.
Empregador	Aquele que tem um empreendimento explorando sua própria mão de obra com ou sem sócio, tendo ao menos 1 (um) empregado, podendo contar com ajuda de um membro da unidade domiciliar não remunerado.
Não remunerado de membro da unidade domiciliar	Aquele que atua no empreendimento do empregador ou daquele por conta própria e é membro da unidade domiciliar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesse contexto em que se encontra o brasileiro e como apresenta o IBGE<sup>30</sup>, aproximadamente 13,1 milhões brasileiros estão classificados como desocupados contra 91,1 milhões na condição de ocupados, em 2018. De acordo com os dados do IBGE, “cerca de 25,8% dos jovens de 16 e 29 anos não estavam ocupados nem estudavam”,<sup>31</sup> em 2016. Os jovens se encaixam em oportunidades de trabalho em um cenário pouco promissor, conforme o Banco Mundial (2018) em seu relatório “Competências e Empregos: Uma agenda para a Juventude”.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20675-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-foi-de-12-6-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro.html>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>31</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18824-sintese-dos-indicadores-sociais-um-em-cada-quatro-jovens-do-pais-nao-estava-ocupado-nem-estudava-em-2016.html>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>32</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

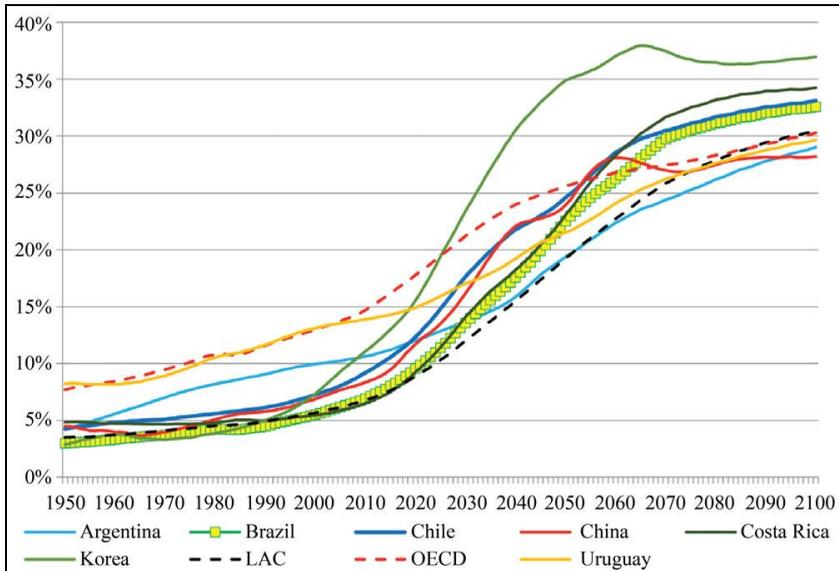
<http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/pdf/123968WPPUBLICPORTUGUESEP156683competenciaseEmpregosUmaAgendaparaaJuventude.pdf>. Acesso em: 05 maio 2018.

Um país abundante de capital humano que recebe pouco investimento, principalmente em educação, para que os indivíduos tenham promovidas suas competências como cidadãos e como promotores do desenvolvimento econômico, equalizando fatores produtivos, crescimento e empregos (RICCA, 2004; BUSSO et al., 2012).

Esse cenário não é composto somente por um contingente de jovens que se encontram com baixa formação e com a necessidade de gerar renda, como também por um avançado índice de envelhecimento da população. Percebe-se que a taxa de dependência demográfica, ou seja, da população idosa que depende da geração de recursos de uma população jovem e ativa economicamente, colocando o Brasil acima da média da América Latina e Caribe e entre os membros do BRICs, fica atrás somente da China. Esse *déficit* não é um fenômeno brasileiro, pois ocorre em escala global, fruto do desenvolvimento das nações com acesso a recursos básicos, que comparativamente a tempos remotos, são privilégios que permitem o homem moderno ter uma qualidade de vida e assegurar uma extensão do tempo média de vida (ISMAIL, MALONE, GEEST, 2015; DIAMANDIS, KOTLER, 2012; BANCO MUNDIAL, 2018).

Na Figura 07, pode-se perceber a evolução e as previsões para as próximas gerações. O comportamento médio percebido é um movimento linear e incremental no avanço da população em idade avançada até meados dos anos 1990, quando um crescimento exponencial levou a proporção de idosos de aproximadamente 10% em média em 2010 para próximo aos 50% em 2050. Neste estudo, jovens enquadram-se na faixa etária entre 15 e 29 anos, enquanto os idosos são aqueles que alcançam e superam os 65 anos.

Figura 7: A população brasileira com 65 anos de idade ou mais 1950-2100



Fonte: Banco Mundial (2018).

A Coreia do Sul teve uma incidência mais radical dessa proporcionalidade, uma vez que, assim como China e Japão, mantém uma taxa de produtividade e crescimento adequado quando verificados o Produto Interno Bruto (PIB) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com a estratégia de manter uma qualidade de vida e até mesmo a atividade profissional para os idosos e, de forma evidente, preparar as geração jovens com as competências necessárias para integrá-los. Diamandis e Kotler (2012) e Ismail, Malone e Geest (2015) corroboram e acrescentam que a adesão à tecnologia é fator primordial no sistema de desenvolvimento socioeconômico entre as gerações dentro do sistema de trabalho devido ao impacto nos resultados. O Banco Mundial (2018, p. 8), por sua vez, argumenta que as evidências no Brasil são “que as empresas com mais altos níveis de adoção de tecnologia digital, e as primeiras expostas à internet, baseiam-se em menor medida em atividades de rotina e habilidades manuais”. Isso demandaria profissionais com melhores competências cognitivas, analíticas, e socioemocionais, além daquelas relacionadas a técnicas.

Deluiz (2001) demonstra que essa é uma estratégia competitiva entre as organizações, a partir da pressão a um sistema em que as

competências, conhecimentos e habilidades adquiridos no sistema educacional precisam ter uma aplicação prática e de valor para o mercado. Para o autor, essa instrumentalização vem “para atender às necessidades do processo de racionalização do sistema produtivo” (DELUIZ, 2001, p. 02). Esse fenômeno implica em prós e contras para ambos os agentes, seja ele o negócio ou o profissional a ser empregado. Entre os pontos negativos, salienta-se que os profissionais acabam assumindo posições polivalentes devido à extinção de alguns postos de trabalho otimizados pelos novos modelos organizacionais. Com carga de trabalho excedente, acabam promovendo queda na qualidade de vida no trabalho, pois a produtividade passa a ser a forma de medida de desempenho. Devido a “ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas” (DELUIZ, 2001, p. 04), o fenômeno acentua-se e volta-se diretamente contra o empreendimento, que tende a perder a qualidade do profissional ou até mesmo perdê-lo para o mercado.

O que se salienta como positivo desse cenário é que a formação dessas habilidades cognitivas e socioemocionais pelo nível de educação mais elevado é usufruído por toda a sociedade. Essas novas formações têm transformado positivamente as organizações por meio do alcance do protagonismo desses jovens, seja pelas lideranças assumidas, que proporcionam realinhamentos de culturas organizacionais e estratégias, ou pelo empreendimento de novos negócios mais adequados às suas necessidades e aspirações (DELUIZ, 2001; BUSO et al., 2012).

### **2.3.2 Empregabilidade**

Entendendo o cenário de trabalho vigente, suas demandas e seus reflexos sobre o jovem e as universidades, pode-se entender que as categorias de ocupação econômica remunerada apresentadas pelo IBGE – a saber: empregado, conta própria, empregador e não remunerado de membro da unidade domiciliar – permeiam o conceito da empregabilidade. Observa-se que trabalhar em um negócio em que não se é o proprietário e ser remunerado pela atividade são características que se enquadram no contexto da empregabilidade, situação no qual 104,2 milhões de pessoas formam a força de trabalho, sendo que 91 milhões de pessoas são classificadas como ocupadas e 13 milhões como

desocupadas no Brasil, segundo o IBGE.<sup>33</sup> O Quadro 06 auxilia a ilustrar a distribuição das pessoas ocupadas por atividade:

Quadro 6: PNAD mensal - fev/18 Quadro sintético

<b>CATEGORIA DE OCUPAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Empregado	Aquele que trabalha para um empregador, em geral com jornada definida e com remuneração e demais benefícios como contrapartida.
Autônomo	Aquele que tem um empreendimento explorando sua própria mão de obra com ou sem sócio, sem ter empregado, podendo contar com ajuda de um membro da unidade domiciliar não remunerado.
Empregador	Aquele que tem um empreendimento explorando sua própria mão de obra com ou sem sócio, tendo ao menos 1 (um) empregado, podendo contar com ajuda de um membro da unidade domiciliar não remunerado.
Não remunerado de membro da unidade domiciliar	Aquele que atua no empreendimento do empregador ou daquele por conta própria e é membro da unidade domiciliar.

Fonte: IBGE (2018).

Da força de trabalho, 4,4 milhões de pessoas são empregadores e 23,1 milhões trabalham de forma autônoma, enquanto que 43.8 milhões são empregados e 13 milhões estão desocupados. À disposição dos empregadores, existe uma expressiva massa de capital humano, em especial o contingente de desocupados, sendo esse um efeito mercado que determina a dinâmica do desenvolvimento socioeconômico. Como apresenta Minarelli (1995), empregabilidade deriva do verbo empregar cujos significados atribuídos pelo dicionário são diversos no contexto de atribuir funções, fazer usufruto ou ainda ser admitido. Porém, como explica Alves (2007), o termo tem uma aplicação contextual e prática que vai além da semântica, caracterizando-se como um movimento mais profundo no âmbito social: “o termo empregabilidade tem vindo a impor-se como uma categoria universal de análise do mercado de trabalho, como um referente hegemônico das políticas de emprego e, mais recentemente, das políticas educativas” (ALVES, 2007, p. 59).

<sup>33</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_media/ibge/arquivos/9e15a16eb6c5459a5f9b6d07224e6b3d.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_media/ibge/arquivos/9e15a16eb6c5459a5f9b6d07224e6b3d.pdf). Acesso em: 05 maio 2018.

Em complementaridade, o termo empregabilidade (MINARELLI, 1995) não se restringe apenas à capacidade do indivíduo em alocar-se no mercado de trabalho. Pode-se ter uma visão mais abrangente quanto a sua aplicação, tratando a empregabilidade como um mecanismo ideológico por meio do qual os indivíduos buscam de forma incessante a evolução na formação, submissos ao encontro ou não de oportunidades adequadas ao perfil profissional desenvolvido, conforme argumenta Oliveira (2003). Em concomitância, Furtado (1980) contesta a representatividade dos mecanismos de estruturação do mercado em relação ao desenvolvimento sadio dos indivíduos e do contexto social, uma vez que tal processo fica fragilizado enquanto elemento passivo perante a sua adequação ou não como mão de obra a ser integrada na cadeia produtiva.

Considerando as diversas nuances que o mercado apresenta em sua natural flutuação entre momentos de fulgor a momentos de crise, observa-se que uma opção aos indivíduos é não ser somente mão de obra qualificada. Sen (2000) aponta a forma como os fatores liberdade de mercado e liberdade dos indivíduos fazem desse processo um movimento natural e valioso para o desenvolvimento humano e social. Observa-se que a escolha do sujeito por ir além da capacidade de ser paciente e apático, ao fomentar a própria empregabilidade, no aguardo da chance profissional oportuna, tornando-se consciente de sua liberdade de escolha e da liberdade econômica à qual está submetido, pode torná-lo agente livre e sustentável.

Ainda nesse contexto do protagonismo ocasionado pela liberdade de escolher e não somente ser uma opção de escolha como mão de obra qualificada, Schumpeter (1997) e Stevenson e Jarillo (2007) salientam uma intrínseca relação entre essa liberdade de escolha, a criatividade aplicada em se posicionar diferentemente em um complexo cenário de competitividade e a forma como esses fatores proporcionam inovação por meio do comportamento empreendedor. Nota-se que possibilitar o surgimento de empreendimentos a partir da capacidade de “mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas” é percebido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 25) como a atitude empreendedora que possibilita um processo de geração de novas soluções com recursos disponíveis nos cenários contextuais dos indivíduos.

### **2.3.3 Empreendedorismo**

Em relação ao empreendedorismo, é possível perceber que outros autores trabalham o seu significado. Dornelas (2008, p. 14), por exemplo, afirma que “o termo empreendedor vem do francês *entrepreneur* que significa: aquele que assume riscos e começa algo novo”, em um claro posicionamento do indivíduo, cuja escolha foi explorar um cenário incerto e arriscado no desenvolvimento de um negócio ante a proposição de dependência, passividade, estabilidade, previsibilidade e segurança, pressupostas no contexto de empregabilidade. Drucker (1985), por sua vez, salienta que essa capacidade de assumir risco vem da propensão em fazer o novo, visando diferencial competitivo a partir da percepção de oportunidades nos cenários de atuação.

O entendimento sobre empreendedorismo possui uma evolução histórica: a definição se desenvolveu tanto no conceito quanto na abordagem, sendo que o Brasil, a partir da abertura econômica que aconteceu na década de 1990, intensificou o processo, ainda que o conceito fosse conhecido há alguns séculos. Com a atuação de diversas disciplinas como as teorias antropológicas, psicológicas, econômicas, sociológicas e ciências políticas, os estudos abrangem o empreendedor, a empresa ou organização e o ambiente ou meio territorial (VERGA, SILVA, 2014). Por mais que mudanças e evoluções tenham acontecido sobre a temática, o entendimento sobre empreendedor é definido como aquele que, inconformado com determinada situação, transforma o cenário vigente (DRUCKER, 1985; SARASVATHY, 2001; VERGA, SILVA, 2014). Dornelas (2008) afirma que os comportamentos empreendedores são os fatores que diferenciam aqueles que estão em equidade no mesmo contexto e cenário, mas que visualizam novos caminhos em um cenário problemático, transformam em oportunidades os desafios enfrentados optam por tomar decisões, assim como assumem riscos calculados com otimismo, determinação e perseverança no enfrentamento de situações adversas.

Sarasvathy (2001) contextualiza esse posicionamento em premissas comportamentais. Partindo do questionamento sobre o que torna um indivíduo empreendedor, o autor defende que é a sua abordagem utilizada para a resolução dos problemas. Essa abordagem pode ser classificada em dois modelos, denominados como pensamento causal e pensamento efetual, os quais se tratam de um conjunto de comportamentos específicos que diferenciam os empreendedores (SARASVATHY, 2001). Cabe, desse modo, elucidá-los.

Na abordagem causal, ao se confrontar com os desafios, os indivíduos tendem a desenvolver um cenário futuro hipotético e com

alto grau de previsibilidade e estabilidade, levando em consideração diversos fatores de controle minimização de riscos para que se saia do ponto A e se alcance o ponto B com eficiência, ou seja, o pensamento do gestor. Já no que diz respeito ao pensamento efetual ou *effectuation*, em que residem os princípios comportamentais que propiciam o empreendedorismo, destaca-se que os indivíduos são mais experimentais e vão consolidando o futuro esperado passo a passo, sem muita clareza do destino final, mas com um senso de flexibilização para aproveitar cada oportunidade conforme elas são apresentadas pelo contexto. É também conhecido como processo aprendido pelo fazer.<sup>34</sup> Trata-se de um comportamento mais intuitivo e orientado em constantes validação de hipóteses, a cada passo, quanto mais em atividade estiver, mais influenciado estará pelo ambiente e mais aprendido obterá dessas interações, promovendo uma ágil reflexão comparativa sobre o que é diferenciado e tem valor e o que é pouco competitivo e desperdiça recursos.

No Quadro 07, pode-se verificar as características da abordagem causal e da abordagem efetual. Pode-se perceber que é nítida a diferenciação entre os comportamentos, um mais orientado para a gestão e manutenção da previsibilidade e outro para a busca de diferenciação:

Quadro 7: Contraste entre o Causal e o Efetual

<b>CATEGORIAS DE DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>PROCESSOS CAUSAIS</b>	<b>PROCESSOS EFETUAIS</b>
<b>Oferecimentos</b>	O efeito é apresentado.	Somente os processos ou ferramentas são oferecidos.
<b>Critério de seleção na tomada de decisão</b>	Ajuda na escolha dos meios para se atingir o efeito dado. Critério de seleção baseado na expectativa de retorno. Efeito dependente: escolha dos meios é orientada pelas características do	Ajuda a explorar possíveis efeitos. Critério de seleção baseado em perdas acessíveis e riscos aceitáveis. Atores dependentes: dado meios específicos, a escolha do efeito é orientada pelas características do ator e

<sup>34</sup> Learn by Doing é uma corrente teórica na educação proposta pelo filósofo John Dewey no qual se afirma que o aprendizado é melhor realizado por contextos relevantes e práticos, em contraponto a modelos tradicionais que privilegiam processos teóricos e passivos.

	resultado que o tomador de decisão quer criar e que seu conhecimento possibilita.	sua habilidade em descobrir e usar as contingências.
<b>Competências empregadas</b>	Excelente em tirar proveito do conhecimento.	Excelente em tirar proveito das contingências.
<b>Contexto de relevância</b>	Mais onipresente na natureza. Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Mais onipresente na ação humana. Suposição explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos.
<b>Natureza das incógnitas</b>	Concentre-se nos aspectos previsíveis de um futuro incerto.	Concentre-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
<b>Lógica subjacente</b>	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.
<b>Resultados</b>	<i>Market share</i> em mercados existentes por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

Fonte: Sarasvathy (2001).

Apesar do comportamento voltado para o empirismo colocar o empreendedor vulnerável há possíveis desconroles gerenciais que possam impactar o desempenho do negócio, ambos os modelos são não excludentes, mas complementares, de forma que a alternância ou simultaneidade em que acontecem venha a impactar diretamente na performance dos empreendimentos (SARASVATHY, 2001; KAHNEMAN, 2012; ARIELY, 2010; FREEMAN, ANGEL, 2007). Como apresenta Drucker (1985, p. 14 – tradução nossa):<sup>35</sup> “[...] o veículo para esta profunda mudança em valor, atitudes e, acima de tudo, comportamentos é uma ‘tecnologia’. E que se chama gestão”.

A velocidade e a capacidade de aproveitamento de oportunidades no tempo certo quando aliadas à aplicação prática das técnicas assim como do repertório prévio promovem um equilíbrio entre as potencialidades (KAHNEMAN, 2012). O descompasso, por sua vez,

<sup>35</sup> No original em inglês: “and the vehicle of this profound change in attitudes, values, and above all in behavior is a ‘technology.’ It is called management” (DRUCKER, 1985, p. 14).

é perceptível quando as tomadas de decisão, fundamentadas somente em um ou outro processo, seja mais intuitivo ou seja mais lógico, mostram-se deficitárias ao serem comparadas àquelas em que ambas as reflexões foram oportunizadas (KAHNEMAN, 2012).

Nesse contexto, percebeu-se uma predominância do pensamento efetual nos empreendedores, que utilizam dessa competência para dar início aos empreendimentos, tornando-os ágeis o suficiente para validar rapidamente as novas hipóteses formuladas – enquanto que o processo analítico do pensamento causal está orientado a apoiá-los a tornar sustentável a solução desenvolvida para a oportunidade percebida. Existe um movimento de exploração oriundo do pensamento efetual, cujo viés é aplicado para a inovação no desenvolvimento de novas soluções; e um movimento de exploração, aprimorado pelo pensamento causal por meio de refinamento de conhecimentos já existentes (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; KAHNEMAN, 2012). A capacidade de aprendizado é inerente às organizações competitivas, de forma que o raciocínio sistêmico dos indivíduos promove o desenvolvimento não somente de novas soluções, mas de novas habilidades e capacidades orientadas pelo aprender junto a partir de cada desafio que o contexto proporcionar (SARASVATHY, 2001; SENGE, 2006).

A capacidade gerencial, seja ela empírica ou com a robustez técnica oriunda de estudo formal, é atributo proeminente na formação dos empreendedores, estando diretamente ligada a como, quando e por que esses profissionais atuam e, consequentemente, performam seus resultados (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; DRUCKER, 1985; STEVENSON, JARILLO, 2007; FREEMAN, ANGEL, 2007). Freeman e Angel (2007) atentam para o paradoxo da criatividade e do controle, em referência à capacidade criativa do empreendedor de solucionar problemas em um contexto problemático, de forma que incidentes inicialmente considerados “dores” ou problemas tornam-se oportunidades para o desenvolvimento de ideias com potencial econômico, porém com o risco de não evoluir para negócios estruturados e consistentes. Do outro lado, organizações com estruturas e processos claros, formalizações e previsibilidades oriundas de um maduro modelo de gestão podem sufocar a criatividade empreendedora aplicada.

Essa lógica tem efeitos no desempenho dos empreendimentos, uma vez que o empreendedorismo torna-se mais presente e vigoroso em diversas pequenas iniciativas por empreendedores que estão diariamente lidando com os desafios do cotidiano do que, especificamente, dentro de

organizações maduras e estruturadas, nas quais o fomento ao empreendedorismo, ou melhor ao intraempreendedorismo<sup>36</sup> ou o modelo de P&D, necessita de investimentos e efetiva gestão para a promoção. (RICCA, 2004; DORNELAS, 2008; STEVENSON, JARILLO, 2007). As organizações maduras poderiam estruturar unidades organizacionais focadas nas etapas criativas do desenvolvimento de inovações ou mesmo ter em seu modelo organizacional e em seus processos um comportamento criativo empreendedor no início das suas atividades de resolução de desafios e adotar modelos de gestão mais disciplinados conforme as ideias ganham validade e robustez (FREEMAN, ANGEL, 2007; BLANK, DORF, 2014; SENGE, 2009).

### **2.3.4 Empreendedorismo no Brasil**

O estado de São Paulo concentra o maior número de empreendedores no Brasil, com 4,9 milhões, sendo seguido pelo Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul. Esses números mostram a força econômica do sudeste, que concentra 51% dos empreendedores do Brasil. Do montante de profissionais, 24,9 milhões, 85% trabalham sozinhos, enquanto apenas 15% tem condições de empregar outros profissionais.<sup>37</sup>

Distribuídas pelo Brasil, cada região do território brasileiro oferece condições específicas e desafiadoras para a população, oportunizando realidades e recursos que refletem diretamente no comportamento empreendedor e em como as iniciativas se manifestam. Entender como são e como reagem as constantes flutuações econômicas que passa o país é fundamental para uma visão ampliada sobre o empreendedorismo no Brasil.

O Relatório sobre o empreendedorismo no Brasil, realizado em 2015 pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), afirma que os empreendedores podem ser classificados em categorias que correspondem à maturidade do negócio em desenvolvimento. Afirma que a categoria “Empreendedores iniciais” se subdivide em nascentes e

---

<sup>36</sup> É o empreendedorismo acontecendo dentro de uma organização já estabelecida, oportunizando aos profissionais destas organizações a capacidade resolver problemas empreendendo soluções com preceitos do empreendedorismo. Termo oriundo do original em inglês “intrapreneur”, que em uma tradução literal seria empreendedor interno.

<sup>37</sup> Fonte: Data SEBRAE. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/perfil-dos-empresarios/#renda>. Acesso em: 05 maio 2018.

novos, sendo que “os nascentes” são aqueles proprietários de negócio que ainda não remuneraram com salários ou pró labores por mais de 3 meses. Os “novos” são aqueles que já são capazes de pagar as remunerações aos proprietários por mais de 3 meses e menos de 42 meses. Já os “Empreendedores estabelecidos” são os proprietários de negócios que se consolidaram e foram capazes de pagar as remunerações para além de 43 meses.

O Relatório apresenta o percentual de empreendedores na população de 18 a 64 anos no Brasil: um número total de mais de 48 milhões<sup>38</sup> de pessoas exercendo uma atividade empreendedora, com destaque para a taxa de empreendedores iniciais em 19,6%, ou seja, quase que dois a cada dez brasileiros empreendendo em alguma atividade. Observando os estágios de como os negócios se desenvolvem, é perceptível um significativo volume de iniciantes frente uma leve queda percentual ao se comparar com os já estabelecidos.

Quadro 8: Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil – 2016

<b>ESTÁGIO</b>	<b>TAXAS</b>	<b>ESTIMATIVAS</b>
Iniciais	19,6	26.191.876
Nascentes	6,2	8.350.471
Novos	14,0	18.793.132
Estabelecidos	16,9	22.674.916
Total de empreendedores	36,0	48.239.058

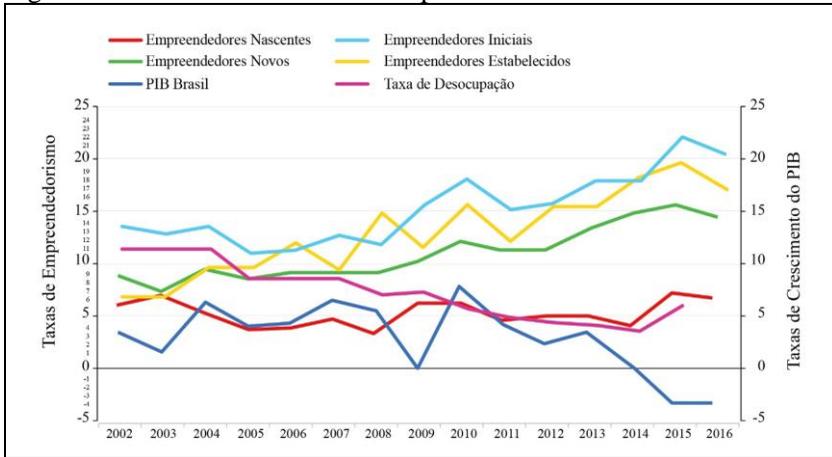
Fonte: GEM (2017).

GEM (2017) apresenta que o percentual de empreendedores na população brasileira aumentou gradativamente nos últimos anos, de modo a se acentuar a partir de 2009 e 2010, enquanto que PIB brasileiro caiu em velocidade parecida. A figura 08 mostra a tendência de crescimento, mesmo com queda, como a que ocorreu entre 2015 e 2016, ou a desaceleração desse crescimento entre 2011 e 2012.

---

<sup>38</sup> No relatório, a estimativa é calculada com base no valor total de 133,9 milhões de brasileiros com idade entre 18 a 64 anos, em 2016, segundo IBGE/Diretoria de Pesquisas, Projeção da População do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030.

Figura 8: Taxa de crescimento de empreendedores



Fonte: GEM (2017).

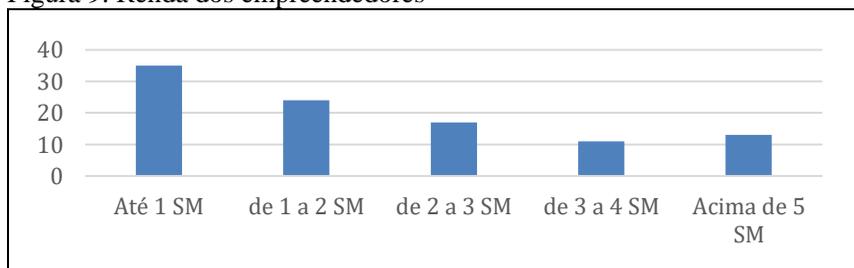
Desde 2010, o PIB brasileiro vem caindo ano após ano, com moderada melhora entre 2012 e 2013, porém com acentuada queda entre 2013 e 2015; um cenário recessivo que impacta diretamente nos desenvolvimentos das tipologias de empreendedores. Os empreendedores nascentes que estavam em um sutil declínio entre 2010 e 2013 sofreram uma desaceleração entre 2013 e 2014 com a acentuação da crise econômica para, posteriormente, em 2014, iniciarem um novo crescimento.

Trata-se de uma resposta ao aumento da taxa de desemprego e desocupação ocasionado pela desaceleração da economia, enquanto que os empreendedores melhores consolidados tiveram um desenvolvimento menos agressivo. O GEM (2017, p. 26) constata que:

[...] pode-se inferir que a crise econômica impactou diretamente ambas as taxas, resultando em desaquecimento da atividade empreendedora total no médio prazo, primordialmente em função da ausência de empreendedores iniciais que alcancem o estágio de empreendedor estabelecido.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) possui a plataforma Data Sebrae,<sup>39</sup> na qual traz informações relevantes para o entendimento do perfil dos empreendedores brasileiros. A média de remuneração é de R\$ 2.036,00, mas, na pesquisa, o salário mínimo é usado como referência também, o que permite perceber uma considerável concentração de 35% na faixa até 1 salário mínimo, conforme a Figura 09:

Figura 9: Renda dos empreendedores



Fonte: SEBRAE (2018).

Em complemento a esse perfil dos empreendedores brasileiros, há que se ressaltar que a idade média é de 44,7 anos. Nota-se, desse modo, que os jovens entre 18 e 24 anos são apenas 5% do todo, enquanto que aqueles entre 35 e 44 anos representam 25%, o mesmo número daqueles entre 45 e 54 anos. As mulheres são 32% do total, apresentando uma tendência de crescimento ano após anos. A escolaridade é baixa, com média de 7,9 anos de estudo e com 39% dos empreendedores com apenas o ensino fundamental e apenas 16% com ao menos o início do ensino superior (SEBRAE, 2015).

Quanto aos empreendimentos já maturados, o IBGE (2015) possui a pesquisa Estatísticas de Empreendedorismo<sup>40</sup> e Demografia das Empresas,<sup>41</sup> que, com enfoque nos empreendimentos, ajudam a traçar um panorama do ambiente empreendedor brasileiro. O IBGE (2015)

<sup>39</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>40</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/empreendedorismo/9145estatisticasdeempreendedorismo.html?=&t=sobre>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>41</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9068-demografiadasempresas.html?=&t=oque-e>. Acesso em: 05 maio 2018.

revela que, entre 2012 e 2015, as empresas de alto crescimento<sup>42</sup> foram responsáveis por 67,7% dos postos de trabalho no Brasil, sendo que são apenas 1% das empresas ativas. Isso é um crescimento de 172,1% no pessoal ocupado, sendo que, em 2012, eram 1,3 milhão de pessoas para, em 2015, alcançar 3,5 milhões.

As empresas de alto crescimento geraram, em 2015, o valor de R\$ 225,7 bilhões, representando 12,1% gerados pelas empresas ativas, visto que a totalidade foi de R\$ 1,9 trilhão. Os três principais foram: comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas (26,5%); indústrias de transformação (18,7%); e construção (11,2%). São instituições em que 52% empregam entre 10 e 49 profissionais, mas que, no total, acabam impactando em apenas 12% do total de pessoas ocupadas assalariadas. As que empregam 250 ou mais profissionais são apenas 8% das empresas de alto crescimento, porem detêm 60,2% dos empregos em atividade (IBGE, 2015).

## 2.4 *STARTUP*

Dentro da diversidade de oportunidades possíveis ao fomento ao empreendedorismo como uma opção à empregabilidade, destacam-se os modelos de negócios denominados *startups* como proeminente caminho para a academia e os discentes. Como apresenta Schumpeter (1987), a abertura de novos mercados e a apresentação de novas formas de solução são determinantes no fenômeno do desenvolvimento econômico, e essas são as premissas desses modelos organizacionais denominados *startups* (THIEL, 2014).

Em adendo a esse raciocínio, Ries (2012, p. 24) nos apresenta o conceito *startup* como “uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente a condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado”. Observa-se, assim, que não se trata apenas de mais um empreendimento com o intuito de constituir um novo negócio ou produto ordinário, mas de uma instituição com um modelo de gestão e uma cultura organizacional muito específicos para atuarem em cenários de extrema incerteza em prol de oportunizarem soluções ainda não desenvolvidas e

---

<sup>42</sup> O IBGE considera uma empresa de alto crescimento aquela que possui dez ou mais funcionários no início da pesquisa e que teve um crescimento médio dos profissionais ocupados em pelo menos 20% ao ano por três anos seguidos.

que favoreçam os empreendedores em um nicho no qual a oferta a ser desenvolvida tenha baixa concorrência.

Thiel (2014) complementa afirmando que *startup* é uma estrutura enxuta o suficiente para desenvolver algo único, valioso e de impacto, e, conseqüentemente, agregar o “maior número de pessoas que você consegue convencer para construir um futuro diferente” (THIEL, 2014, p. 16). Portanto, as *startups* consolidam a visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23) de que a “inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”, sendo as *startups* atuantes agentes de inovação devido a sua estrutura de constante captura, criação e entrega de valor (OSTERWALDER et al., 2014).

Considerando as *startups* um modelo organizacional diferenciado, tanto por seus processos quanto por sua estrutura, percebe-se que o desenvolvimento de um propósito e a clareza de ser um estado organizacional transitório são importantes fatores nos modelos organizacionais, como apresenta Blank e Dorf (2014, p. 17) ao afirmarem que “uma *startup* é uma organização temporária em busca de uma modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. Esse processo experimental de desenvolvimento empreendedor proporciona a criação de negócios de diferentes tipos e impactos na sociedade, que, em geral, oportunizam um cenário fértil para os negócios que tendem a transformar os comportamentos e regras sociais devido a adoção que proporcionam na vida diária de pessoas e empresas (ISMAIL, MALONE, GEEST, 2015; DIAMANDIS, KOTLER, 2016).

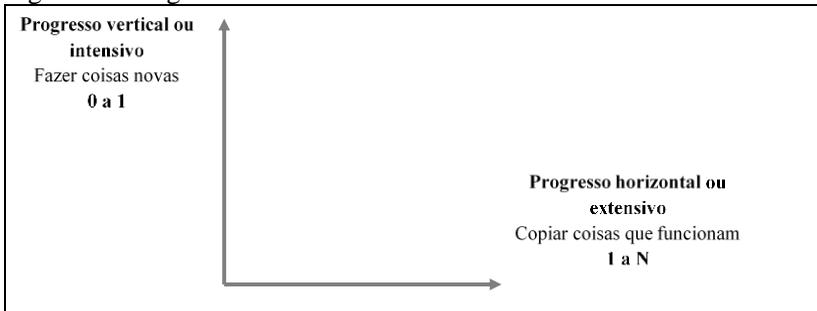
*Startup* é um estágio provisório, em que um grupo empreendedor se propõe a desenvolver um futuro diferente, precisando ser pequeno e ágil o suficiente para conseguir interações diversas com o público, que possui uma demanda ou problema a ser sanado, e validar um modelo de negócio aderente e escalável. Trata-se, assim, de estar em constante validação de problemáticas e soluções, determinando a viabilidade econômica e a capacidade de escalar a solução, orientando-se a hegemonia na entrega da proposta de valor no nicho de trabalho, uma abordagem de constante experimentação e aprendizado (BLANK, DORF, 2014; THIEL, 2014; OSTERWALDER et al., 2014; ISMAIL, MALONE, GEEST, 2015; DIAMANDIS, KOTLER, 2012).

Por consequência, diferencia-se de modelos convencionais de gestão e até mesmo inovação, pois o foco do estágio *startup* desses futuros negócios está orientado no aprendizado que suporte uma proposta de solução diferenciada com o menor impacto de competidores possível, enquanto que uma organização madura e convencional tende a

ter uma estrutura de ganhos marginais e lineares, orientando-se à eficiência operacional, à previsibilidade e a uma baixa projeção a riscos em novos empreendimentos (FREEMAN, ANGEL, 2007; BLANK, DORF, 2014; THIEL, 2014).

Em conjuntura, Thiel (2014, p. 12) afirma que “quando pensamos em futuro, pensamos em progresso”, o qual pode assumir duas formas. O progresso horizontal reflete a atuação em um mercado explorado com produtos conhecidos, ofertando soluções já triviais ao público e que funcionam. Conforme o autor, representa-se pela expressão “ir de 1 a n”. O progresso vertical ou intensivo, por sua vez, trata da competência criativa de desenvolver novas ofertas, ou seja, “ir de 0 a 1”.

Figura 10: Progresso vertical e horizontal



Fonte: Thiel (2014).

A ação de desenvolver soluções com orientação ao progresso vertical promove a modelos organizacionais orientados uma melhoria contínua e uma visão de empresa que, em um processo iterativo<sup>43</sup> de constante construção de Produtos Mínimos Viáveis (MVP), aprende a colocar-se em teste e colher dados e indícios do seu desempenho. E assim, da percepção do consumidor sobre a solução proposta para que, de forma sistemática, o time empreendedor aprenda e conseqüentemente aprimore o modelo de negócio (SENGE, 2009; BLANK, DORF, 2014; RIES, 2012; OSTERWALDER et al., 2014).

### 2.4.1 Startups no Brasil

<sup>43</sup> Iteração é um processo de práticas sucessivas de refinamento durante o desenvolvimento (BLANK, DORF, 2014; RIES, 2012)

O mercado brasileiro está se consolidando como um importante cenário para *startups*, e, segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS),<sup>44</sup> fundada em 2011, já foi possível catalogar 4.000 *startups* e mais de 38.000 empreendedores em todo o território nacional, com 135 em Santa Catarina, representando 4% do mercado, enquanto São Paulo concentra 1.299 empreendimentos, totalizando 31% das *startups* brasileiras.

A Techcrunch<sup>45</sup> apresenta uma breve história das *startups* no Brasil, que é um país pioneiro na América Latina, iniciando, na década de 1980, as primeiras iniciativas de empresas de base tecnológica, com atenção a TOTVS, fundada em 1983. Essa empresa fornece seus produtos a 60% dos pequenos e médio negócios do Brasil, sendo a empresa brasileira de tecnologia de maior reconhecimento e sucesso, além de estar no *ranking* das marcas brasileiras na 22ª posição. Ademais, é a maior empresa de tecnologia da América Latina e emprega aproximadamente dez mil profissionais, sendo uma presença constante no fomento ao empreendedorismo digital no Brasil.

No mesmo ano, em 1983, foi criada a Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital (ABVCAP),<sup>46</sup> uma importante entidade sem fins lucrativos que inicialmente era vinculada ao governo e, a partir de 2000, tornou-se independente; tal entidade visa o fomento da atividade de investimento de longo prazo no Brasil. Por muitos anos, o Brasil dependeu de capital privado e restrito para o fomento das

---

<sup>44</sup> Associação Brasileira de Startups é uma associação civil sem fins lucrativos, que surgiu por meio de startups maduras no mercado em 2011 que compreenderam que o associativismo poderia otimizar a solução de diversos desafios organizacionais que demandavam. Junto a estas startups, parceiros como o Sebrae e Apex se associaram para ajudar um ecossistema robusto de inovação de base tecnológica no Brasil. Com o decorrer dos anos, a organização agregou startups em diversos estágios de maturidade e outras instituições com interesse correlato, tornando-se um grande hub que oportuniza interação entre governos, grandes empresas e startups. Devido essa referência alcançada no mercado, organiza o maior o maior evento de startups da América Latina, o Case.

<sup>45</sup> Brazil: A look into Latin America's largest startup ecosystem. Disponível em: <https://techcrunch.com/2017/01/19/brazil-a-look-into-latin-americas-largest-startup-ecosystem/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>46</sup> ABVCAP. Disponível em: <http://www.abvcap.com.br/>. Acesso em: 05 maio 2018.

iniciativas empreendedoras, mas, em 2000, a Inseed Investimentos<sup>47</sup> e mais algumas empresas se associaram para formar o Instituto Inovação,<sup>48</sup> pioneiro na estruturação e incubação de *startups*.

Quando o Google chegou, em 2002, implementou seu primeiro escritório da América Latina em São Paulo, impactando em transformações no mercado, do desenvolvimento de talentos a programas de estímulo a *startups*. Em 2005, a TOTVS entrou na bolsa de valores e abriu o capital, sendo a primeira da América Latina a fazer isso.

No ano seguinte, aconteceu a maior aquisição de uma *startup* brasileira, quando o Buscapé<sup>49</sup> teve 91% da empresa comprada por um conglomerado sul africano pelo valor de US\$374 milhões. A Anjos do Brasil,<sup>50</sup> uma rede sem fins lucrativos de investidores anjo<sup>51</sup> foi fundada em 2009 e se consolidou como agente no ecossistema de inovação no Brasil. Em 2011, o fundo de venture capital Redpoint Ventures<sup>52</sup> se estabeleceu no Brasil, sendo seguido por outros fundos de investimento que também vieram a se posicionar no país.

Desde então, várias iniciativas locais nas cinco regiões do país consolidaram ecossistemas de inovação com foco em *startups* e empresas de base tecnológica, com destaque para São Paulo que, além de ser um celeiro do empreendedorismo, atua como um centro financeiro para os demais polos. É o cenário mais maduro do Brasil para negócios e investimentos, concentrando aceleradores, fundos de investimento e diversos programas de *corporate venture*.<sup>53</sup>

Minas Gerais é um expoente ecossistema que desenvolveu e desenvolve inúmeras iniciativas, contando com a região de Belo

---

<sup>47</sup> Inseed. Disponível em: <https://inseedinvestimentos.com.br/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>48</sup> Instituto Inovação. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>49</sup> Buscapé. Disponível em <https://www.buscape.com.br/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>50</sup> Anjos do Brasil. Disponível em <http://www.anjosdobrasil.net/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>51</sup> É o investidor que aporta recursos próprios em startups.

<sup>52</sup> Redpoint Ventures. Disponível em: <https://www.redpoint.com/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>53</sup> Corporate Venture são programas de grandes empresas (em geral) que buscam soluções inovadoras investindo em startups, de preferência ligadas a sua área de atuação.

Horizonte que ganhou o apelido de *San Pedro Valley*<sup>54</sup> devido à forte identificação da matriz econômica local com as *startups* e o senso de comunidade empreendedora que se formou. Além disso, conta com uma instalação do Google e uma rede de investidores, incubadoras e aceleradores madura, de modo que *startups* se consolidaram na região, como a Samba Tech, o Sympla, a SmartBot e a BeerCoffee.

Em Santa Catarina, as empresas de tecnologia fazem parte da estrutura econômica do estado há quase 50 anos, tanto que, em 1986, foi fundada a Associação Catarinense de Tecnologia ou como é conhecida, ACATE. Nas décadas de 1960 e 1970, as pioneiras abriram o caminho para todo um mercado a ser desenvolvido, que se tornou um dos principais vetores econômicos do estado. Florianópolis está na segunda posição geral no Índice de Cidades Empreendedoras Brasil – 2017 da Endeavor, e, quando o critério foi capital humano, ou seja, qualificação e competências dos profissionais, ficou em primeiro lugar.

## 2.5 ENSINO SUPERIOR

O mercado de trabalho vem sofrendo consideráveis mudanças no decorrer dos últimos anos, seja por meio de novos hábitos de consumo devido a adoção de novas tecnologias, novos modelos de negócio que impactaram nossa vida diária ou pelos novos paradigmas que ressignificaram os antigos modelos da era industrial. Soma-se a essa conjuntura o *status* da economia<sup>55</sup> considerada volátil e influenciável pelas decisões políticas dos países e, em especial, da brasileira, que passa por uma crise econômica e institucional. Esse cenário reflete-se em uma ascendente taxa de desemprego, que, como indica o IPEA (2016), tem afligido jovens de 14 a 24 anos de forma mais aguda. Salienta-se, ainda, que o nível de ocupação continuará em que queda, sem sinais de recuperação a curto prazo (IPEA, 2016).

Com a queda da renda e demais impactos da recessão econômica, esses jovens, que constituem uma boa fração dos universitários brasileiros, confrontam a possibilidade de não dar continuidade aos estudos e não terem contemplado uma base sólida de formação profissional para apoiá-los no enfrentamento desse cenário

---

<sup>54</sup> San Pedro Valley. Disponível em: <https://www.sanpedrovalley.org/>. Acesso em: 05 maio 2018.

<sup>55</sup> IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/economia-mundial/>. Acesso em: 05 maio 2018.

turbulento (BUSSO et al., 2012; SPELLER, ROBL, MENEGHEL, 2012). Em concomitância, Barbosa (2015) apresenta que existem relações entre a situação socioeconômica dos discentes e seu desempenho, diretamente ligado a permanência e conclusão desses nos seus respectivos cursos.

Devido à falta de clareza e esclarecimento a respeito do seu papel na sociedade do conhecimento e no relacionamento com o meio produtivo e empresarial, a universidade ainda não sabe se portar perante o ambiente produtivo e empresarial. Os agentes de mercado, hábeis em negociação e orientados pelo ganho econômico, falam uma linguagem que, por vezes, acabam por não ser compreendida pela universidade, e, no sentido contrário, ocorre o mesmo. Essa dicotomia refere-se a dois mundos que evoluíram em velocidades diferentes: a universidade, em seus primórdios, era orientada a alta cultura e socialização em prol da formação do caráter e tornou-se mais adequada voltando-se para as práticas de trabalho; o trabalho, por sua vez, originalmente, estava ligado à força física para os meios de produção e acabou se tornando uma atividade intelectual qualificada (MELLO, 2011; SANTOS, 1989).

O ambiente meritocrático e competitivo, com conteúdo formatados e muitas vezes não adequados à natureza dos estudantes, pouco apoia o desenvolvimento dos indivíduos, que são condicionados a se estruturarem em torno de sua empregabilidade (ROBINSON, ARONICA, 2016; CHRISTENSEN, EYRING, 2013). Nesse âmbito, o papel da academia, como agente fomentadora do desenvolvimento humano, não acontece somente pelo ensino do conteúdo programático delimitado na política de ensino, mas também como desenvolvedora de agentes ativos no desenvolvimento econômico, tanto por meio do conhecimento transmitido quanto pelos novos comportamentos assimilados durante a experiência letiva (CAMPOS, VIEIRA, CAMARGO, 2008).

O Decreto nº 5.773/06<sup>56</sup> estabelece que as IES são credenciadas conforme a estrutura organizacional apresentada, podendo ter a distinção de faculdades, centro universitários e universidades. Todas iniciam-se classificadas como faculdade, podendo tornarem-se centros universitário com autonomia de criar cursos em diversas áreas de conhecimento, enquanto as universidades atuam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

---

<sup>56</sup> Documento eletrônico. Disponível em:

<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 01 de jul. 2018.

Dentre as IES no Brasil, as universidades possuem marco regulatório, uma vez que as prerrogativas de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial são aplicadas desde que se orientem a manterem sinérgicos os fundamentos de ensino, pesquisa e extensão. Apesar da rigidez da estrutura funcional e organizacional, a universidade possui um preponderante papel frente a sociedade e seu desenvolvimento (SPELLER, ROBL, MENEGHEL, 2012). Guinzani e Gianezini (2016, p. 764) citam:

A universidade é capaz de conduzir as mudanças necessárias e significativas nos processos de ensino e de aprendizagem, onde os sujeitos do ato de aprender, ensinar e formar profissionais se tornem cidadãos conscientes, colaborando no cumprimento da sua efetiva função social.

As mudanças impostas pela Revolução do Conhecimento pressionam as universidades a reverem não somente o seu propósito, mas também a atuação no novo mundo, com novas visões sociais, éticas e políticas. Os esforços que as IES desenvolvem em prol da mudança ou adaptação para se manterem sustentáveis, sem abrir mão da qualidade de ensino e do impacto socioeconômico que a extensão oferece no cenário local, podem ser reconhecidos como inovação e empreendedorismo no ambiente universitário (AUDY, FERREIRA, 2006; SCHMITZ, 2015; SENGE, 2009).

Observa-se que a readequação da estrutura metodológica disciplinar é mais que uma mudança de currículo, tratando-se, também, de uma mudança de comportamento e cultura na organização. Constitui-se, pois, em uma tendência comportamental mais experimental que instrucional, orientando a práticas de construção de conhecimento em mútuas práticas de desenvolvimento de soluções para os desafios reais possíveis de serem trabalhados na academia. Empreender essas soluções favorece não somente o aprendizado do aluno, mas também a transferência tecnológica e as oportunidades futuras para os agentes envolvidos (CHERNOW, 2006; ROBINSON, 2012; ROBINSON, ARONICA, 2016; BERCOVITZ, FELDMAN, 2008).

A interdisciplinaridade como dinâmica epistemológica para uma visão sistêmica de construção de conhecimento possui aplicações diversas na discussão acadêmica e no seu papel na sociedade. Pode, desse modo, ser compreendida como uma atividade que, além de um

processo pedagógico, didático e metódico, significa um importante ativo de formação do indivíduo em seus diversos aspectos como cidadão e profissional, objetivo suprido tanto no aluno quanto no educador (POMBO, 2006; FRIGOTTO, 2008; OLIVEIRA, FRANCO, BARROS, 2013; OLIVEIRA, 2015; GUINZANI, GIANEZINI; 2016).

Entendendo que existem disciplinas ou conhecimentos além das rotinas acadêmicas, a respeito dos quais o pensamento científico formal ainda não estruturou pesquisas e demais atividades, o comportamento interdisciplinar é necessário e assume papel protagonista na integração entre as iniciativas e instituições fora da universidade com o ambiente acadêmico (PERKMANN, KING, PAVELIN, 2002; CHERNOW, 2006; MELLO, 2011). Contudo, ainda assim, reitera-se a relevância atribuída à natureza da academia de zelar pelo ensino, pesquisa e extensão e não se tornar apenas um agente mercantil à disposição de prestação de serviços para o ambiente produtivo, sem comprometer identidade funcional e institucional (MELLO, 2011; SANTOS, 1989).

Esse equilíbrio pode ser uma alternativa competitiva e econômica, tanto para as universidades quanto para os acadêmicos, proporcionando um cenário de aprendizado e mantendo a universidade aberta e em sua posição de vanguarda como referência de produção do conhecimento bem como de entrega de valor para a sociedade por participar de ações perceptíveis pela comunidade na qual está inserida (CHERNOW, 2006; CHRISTENSEN, EYRING, 2013; BERCOVITZ, FELDMAN, 2008). As *startups*, nesse sentido, seriam uma experiência de negócios subsidiada pelos recursos e competências acadêmicas, de modo que permitissem ser aplicadas em modelos experimentais com orientação ao aprendizado e validação de hipóteses, gerando valor para a universidade e para os acadêmicos, assim como produzindo o desenvolvimento social e econômico concomitantemente (SCHMITZ, 2017; THIEL, 2014).

Apoiando o apelo de impacto no contexto social dos estudantes de ensino superior, Ries (2012) afirma que a cultura empreendedora que permeia a *startup* independe de local para crescer, mas que o ponto central é a relação humana entre esses empreendedores, orientados ao desenvolvimento de algo novo, que entregue valor. E, para iniciar um processo inovador que permeie o impacto que o desenvolvimento pressupõe, não necessariamente existem precedentes anteriores de sucesso que assegurem a minimização de riscos, mas o processo em si gera seus requisitos para evoluir e, dessa forma, surgir por sua própria iniciativa (SCHUMPETER, 1997).

As universidades e os estudantes então poderiam empreender novos caminhos em prol da inovação e da liberdade de desenvolvimento socioeconômico em contraponto ao modelo tradicional de formação de currículos em prol da empregabilidade. A universidade se popularizou, em certa medida, e tornou-se um importante destaque no contexto da população brasileira, sendo uma representante da democratização e da igualdade de oportunidades que os atuais dias proporcionam, quando comparados as eras de rigidez e fechamento do Estado brasileiro (BARBOSA, 2015; MELLO, 2011).

Cabe salientar que inovação também é singularidade e, no caso das IES, capacidade da universidade em desenvolver e promover um modelo adequado as suas demandas e suas particularidades, não se conformando a implementar modelos importados de experiências em outros ambientes e contextos. Ademais, faz-se necessária a consciência de que o ambiente acadêmico não se limita à formação profissional, mas abrange também a formação do indivíduo em sua totalidade como cidadão (FRANCO, LAUXEN, OLIVEN, 2016).

### **2.5.1 Ensino Superior e o aprendizado do empreendedorismo**

A investigação científica e a aplicação prática dos conhecimentos acadêmicos são aspectos que vão além dos muros das instituições, possibilitando impacto no desenvolvimento socioeconômico regional e diminuição do abismo entre a ciência e a comunidade local (ETZKOWITZ, 2004; CLARK, 2006). Esse é um processo possível e que integra múltiplos fatores, como o ambiente e o contexto social, mas que tem especial atenção ao desenvolvimento a nível individual dos indivíduos, sejam eles discentes ou docentes ou até mesmo membros administrativos das instituições de ensino (BERCOVITZ, FELDMAN, 2008; AUDY, FERREIRA, 2006; CLARK, 2006).

Os valores e comportamentos empreendedores compartilhados em um mesmo contexto social integram os componentes para a proposição de um cenário fecundo ao desenvolvimento socioeconômico, contexto que Chernow (2006) apresenta como uma oportunidade não bestimada em universidades e faculdades norte americanas, devido à clareza de visão de que a sustentabilidade econômica do país depende disso. Essa sistemática é permeada pela interdisciplinaridade aplicada na prática na resolução de problemas que oportunizem uma possível exploração econômica, como também a interdisciplinaridade entre

instituições diversas (CHERNOW, 2006; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

Isso ocorre em fluxo dinâmico com estímulos tanto do ambiente externo, por meio de empresas ou necessidades socioeconômicas locais, como também por provocações teóricas acadêmicas incitadas pelos estudos dentro das instituições de ensino. Essa associação permite a integração da transferência tecnológica à missão das IES, entendendo que tecnologia são as aplicações práticas de conhecimentos científicos em materiais, processos e ferramentas (CHERNOW, 2006; ETZKOWITZ, 2004; ROBINSON, ARONICA, 2016).

A universidade necessita do comportamento empreendedor em seu próprio gerenciamento bem como o entendimento de que, como é uma organização social que está em um ambiente competitivo, precisa ter autonomia para empreender e ter condições de mudar e implementar novas soluções. Essa abordagem comportamental é um desafio à organização tradicional, que pode preferir o atendimento ao *status quo* e acreditar que sua única missão é transferir conhecimentos de forma passiva aos seus discentes ou, ainda, que o destino das pesquisas realizadas não tem um compromisso direto com o desenvolvimento socioeconômico (CLARK, 2006; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

Como apresentam Bercovitz e Feldman (2008, p. 84), “entender as raízes dessa diferença requer um maior foco na dinâmica intraorganizacional, pois as organizações são entidades heterogêneas compostas de grupos diferenciados”<sup>57</sup> e a cultura organizacional é um componente chave na implementação de empreendedorismo na instituição, tanto em sua própria gestão quanto no currículo acadêmico. É importante salientar o desenvolvimento local como um beneficiário primário dos resultados, a partir da aplicação prática de soluções de impacto na vida de algum segmento ou aspecto da sociedade, ou seja, pelo desenvolvimento dos seus indivíduos pela interação com o pensamento e prática da ciência (ETZKOWITZ, 2004).

O conhecimento transmitido e gerado pela dinâmica entre os sujeitos na conjuntura da IES tem relação direta no desenvolvimento da cultura e dos comportamentos, assim como de ambientes que contextualizam a criação de espaços de conhecimento, de consenso e de inovação, fluindo dinamicamente entre o conhecimento tácito e o

---

<sup>57</sup> No original em inglês: “understanding the roots of this difference requires a greater focus on intraorganizational dynamics, as organizations are heterogeneous entities composed of differentiated group.” (BERCOVITZ, FELDMAN, 2008, p. 84).

conhecimento explícito (KOGUT; ZANDER,1992; ETZKOWITZ, 2004; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000).

No contexto brasileiro, a inserção de empreendedorismo nas IES é apontada pela UNESCO, em seu estudo *Desafios e Perspectivas da Educação Superior Brasileira para a Próxima Década* (SPELLER, ROBL, MENEGHEL, 2012), como um caminho para o desenvolvimento educacional brasileiro e de proveitosas contribuições para aprimoramento socioeconômico. Afirma-se que já existem movimentos concretos reais acontecendo, que apesar de não serem majoritários e heterogêneos no cenário nacional, são propostas que já apresentam resultados promissores.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior)<sup>58</sup> realizou uma pesquisa que culminou no Índice de Universidades Empreendedoras (BRASIL JÚNIOR, 2016), em que o objetivo foi verificar, por meio dos estudantes, o que era uma universidade inovadora e empreendedora, configurando-se como a maior pesquisa sobre o tema educação empreendedora na universidade. Foram ouvidos mais de quatro mil discentes de todo o Brasil em uma metodologia aplicada que teve apoio da McKinsey,<sup>59</sup> além de organizações como o Ministério da Educação (MEC), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC).

Nos resultados relacionados aos questionamentos sobre as práticas empreendedoras na IES, as iniciativas em empresas juniores lideram as experiências em empreendedorismo, enquanto que quase 30% dos discentes afirmam que nunca participaram de nenhuma experiência na jornada acadêmica. Além disso, menos da metade concorda que a grade curricular oferece flexibilidade suficiente para o engajamento em atividades extracurriculares e mais da metade afirma

---

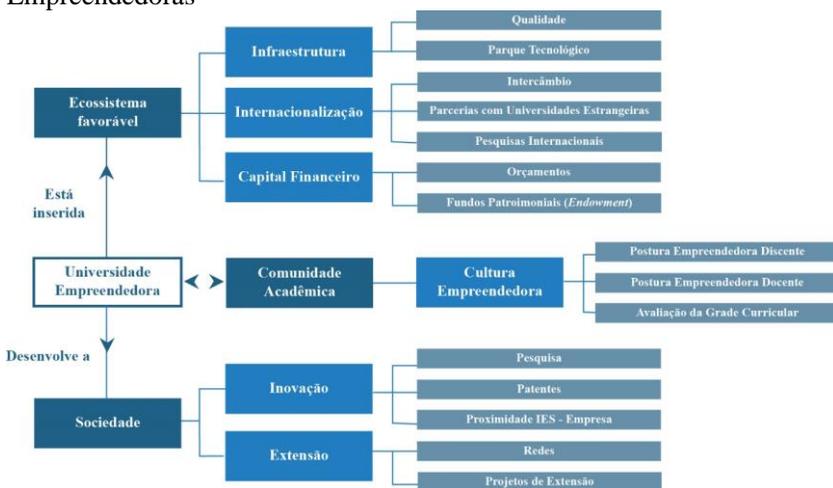
<sup>58</sup> Organização nacional que representa o Movimento Empresa Júnior (MEJ). Regulamenta a atuação das federações estaduais, foi criada em 2003 como um ambiente de conexão e integrações entre discentes e empreendedores para apoiar os desenvolvimentos de empresas júnior. Por sua vez, empresas júnior são associações sem fins lucrativos constituídas de discentes regularmente matriculados em cursos de graduação de ensino superior.

<sup>59</sup> Uma consultoria empresarial americana, líder em seu segmento de mercado, atendendo empresas, governos e diversas outras tipologias de organizações, contando com mais de 14 mil consultores em mais de sessenta países.

que a estrutura curricular oferecida não contribui para o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Como conclusão da pesquisa, constatou-se que a definição de universidade empreendedora está relacionada com a inserção da comunidade acadêmica em um ecossistema favorável que proporcione o desenvolvimento da sociedade. A IES, mesmo que, primariamente, tenha foco no aluno como cliente e, secundariamente, na sociedade, precisa aplicar os conhecimentos gerados em práticas inovadoras que promovam o desenvolvimento da sociedade. Entre os resultados analisados, seis categorias determinantes constituíram a avaliação do ecossistema empreendedor, sendo elas a infraestrutura, a internacionalização, o capital financeiro, a inovação, a extensão e cultura empreendedora, como mostra a figura 11:

Figura 11: *Framework* apresentado no Índice de Universidades Empreendedoras



Fonte: Brasil Junior (2016).

A influência do grau de empreendedorismo na IES é verificada pelos critérios inovação, extensão e cultura empreendedora, fazendo uma correlação direta com o tripé indissociável de atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme o artigo 207 da Constituição Federal<sup>60</sup>

<sup>60</sup>Documento eletrônico. Disponível em:

[https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_18.02.2016/art\\_207\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_18.02.2016/art_207_.asp). Acesso em: 05 jul. 2018.

(BRASIL, 1988). Os meios que oportunizam as condições para o desenvolvimento são verificados nos eixos internacionalização, infraestrutura e capital financeiro.

Com cases reconhecidos em todas as categorias, o Brasil aporta boas experiências em todas as regiões, porém a concentração no eixo Sul e Sudeste representa o desafio de desenvolvimento mais distributivo da educação superior. Na sequência, a caráter de exemplo, serão apresentados alguns cases de acordo com o critério avaliado.

Na pesquisa, entende-se por cultura empreendedora a percepção dos discentes quanto ao desenvolvimento de competência como a iniciativa para a resolução de problemas, a abertura para assumir riscos e a sensibilidade em perceber oportunidades. Como exemplo, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) possui uma disciplina chamada de Projeto de Desenvolvimento, porém apelidada pelos discentes de Projetão. Nela, os alunos, durante a jornada de aprendizado, passam pelo desenvolvimento de uma ideia até a fase de protótipo, utilizando os conhecimentos já absorvidos em outras disciplinas. Parte da avaliação é composta pela validação do público da solução desenvolvida (BRASIL JUNIOR, 2016).

No indicador extensão, entende-se como ocorre a aplicação do conhecimento acadêmico proveniente da pesquisa e do ensino em prol da comunidade local. Nesse sentido, a Universidade Federal de Sergipe (UFS), por meio de seu Núcleo de Empreendedorismo, realiza rodadas de negócios entre empresas juniores e prefeituras do estado, proporcionando a aplicação dos conhecimentos acadêmicos na resolução de desafios encontrados pelos municípios (BRASIL JUNIOR, 2016).

O aperfeiçoamento de conhecimento e tecnologia na universidade é o objetivo do critério inovação, levando em consideração indicadores de pesquisa, patentes, a proximidades entre a academia e as empresas, os negócios incubados e os resultados das Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs).<sup>61</sup> A Polisa é uma *startup* incubada na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) citada como exemplo, pois faz uso de uma pesquisa com polímeros de cana de açúcar para desenvolver produtos mais eficientes para a área da saúde (BRASIL JUNIOR, 2016).

---

<sup>61</sup> Instituições Científicas e Tecnológicas são órgãos ou entidades públicos ou privados sem fim lucrativo cujo o objetivo é a pesquisa científica ou tecnológica. Disponível em: <http://www.redetic.rnp.br/redetic/instituicoes-de-ciencia-e-tecnologia-icts/>. Acesso em: 05 jul. 2018.

Quanto à internacionalização, compreendida como o relacionamento da instituição de ensino com o ecossistema internacional, são avaliados os indicadores de intercâmbios, as parcerias com universidades internacionais e as pesquisas internacionais. É citada uma iniciativa da Universidade de São Paulo (USP), chamada Ifriends, a qual se trata de um programa voluntariado de integração de discentes estrangeiros, uma forma de aproximar os estudantes regulares dos intercambistas, proporcionando uma melhor adaptação cultural e social (BRASIL JUNIOR, 2016).

A infraestrutura é um critério que conta com os indicadores de qualidade, tanto da parte física quanto da disponibilidade de internet no ambiente, e a existência ou não do parque tecnológico. O Instituto Genesis na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ) é apresentado como case, pois, presta serviços para diversas instituições, tendo como foco o desenvolvimento socioeconômico local por meio do empreendedorismo e da inovação.

Os investimentos que potencializam as iniciativas empreendedoras e de inovação são o capital financeiro, tendo como indicadores o orçamento desenvolvido e os fundos patrimoniais (*endowment*).<sup>62</sup> O fundo patrimonial Amigos da Poli é uma associação na USP no modelo *endowment*, tendo como capital, em 2016, dez milhões de reais, bem como o apoio de seus dividendo a doze projetos de inovação e impacto social durante o ano (BRASIL JUNIOR, 2016).

Assim, percebe-se o vasto campo oportunizado pela dimensão do estado brasileiro e suas quantidades de discentes e IES, cada qual com seus desafios e papéis desenvolvidos no contexto socioeconômico. A interação educacional com o ambiente econômico assume um destaque na discussão do papel das instituições de ensino, como comenta Speller, Robl e Meneghel (2012, p. 66):

Em um país como o Brasil, formar os jovens com espírito empreendedor, ou em outras palavras, ajudá-los a conceber suas próprias empresas, é fundamental. Para isso, além de introduções e de modificações pedagógicas no âmbito da formação, o desenvolvimento de incubadoras de empresas, dentro e fora das universidades, é elemento essencial. Mas,

---

<sup>62</sup> Fundos patrimoniais perpétuos com sólidos modelos de governança para a geração de rendimentos a serem investidos na instituição.

não se pode esquecer de que o mercado é mutável, e que o indivíduo tem, antes de tudo, de ser preparado para responder às necessidades sociais, e não às do mercado.

No dinâmico processo de transferência de informação entre a academia e a sociedade, a inovação se desenvolve, proporcionando que a IES esteja focada no desenvolvimento humano, e não somente em ganhos puramente comerciais. A capacidade criativa da academia passa, assim, a ser utilizada em prol da sustentabilidade e da responsabilidade (AUDY, FERREIRA, 2006; CLARK, 2006).

### 2.5.2 Ensino Superior e as *startups*

A aplicação dos conhecimentos acadêmicos necessita de abordagens específicas para se disseminarem em iniciativas de empreendedorismo, rompendo a “torre de marfim”<sup>63</sup> existente no contexto acadêmico. Um dos mecanismos para essa dinâmica é o desenvolvimento de ambientes de adequação dos resultados da ciência aplicada em iniciativas empreendedoras por meio de *startups* (SHAH, PAHNKE, 2014; HEBLICH, SLAVTCHEV, 2014; ASTEBRO, BAZZAZIAN, BRAGUINSKY, 2012).

O desenvolvimento de negócios a partir de iniciativas no ambiente acadêmico acontece na modalidade de *spin-offs*<sup>64</sup> e foi iniciado nos Estados Unidos há mais de quarenta anos, proporcionando que universidades e estudantes empreendam compartilhando recursos e conhecimento. O processo acontece de diversas formas, mas, comumente, os avanços científicos da academia desenvolvidos por professores e discentes são transferidos para a sociedade por um processo de transferência de tecnologia. A criação de *spin-offs*, o licenciamento das tecnologias e as incubadoras destacam-se entre os processos de empreendedorismo para a disseminação do conhecimento

---

<sup>63</sup> Metáfora que conceitua postura de sonhadora e egocêntrica dos intelectuais no isolamento de seus refúgios, mantendo indiferença e o distanciamento em relação ao mundo exterior. Alheios às necessidades do amplo contexto de mundo em que estão convivendo, evitam compromissos com o externo mantendo-se fiel a sua própria arte.

<sup>64</sup> Modelo organizacional no qual uma empresa surge dentro de outra, ou seja, uma nova oportunidade de empreender é desenvolvida a partir de pesquisas e recursos de uma empresa já estruturada.

acadêmico (ASTEBRO, BAZZAZIAN, BRAGUINSKY, 2012; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

Compreendem-se as universidades como um fértil ambiente para as ideias e a inovação devido ao capital humano, sendo consideradas potências no desenvolvimento socioeconômico devido aos resultados alcançados quando suas pesquisas entregam valor ao desenvolvimento local (SHAH, PAHNKE, 2014; ETZKOWITZ, 2004). Entre os diversos fatores que impactam esse cenário, tem-se a forma como o conhecimento flui na organização educacional e no ecossistema local, oportunizando experimentos e aprimoramentos em soluções empreendidas para o mundo exterior ao ambiente acadêmico, mas, ainda assim, passível de registro e condução científica (HEBLICH, SLAVTCHEV, 2014; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000).

Deste modo a amplitude de aprendizagem constante e a aptidão de solucionar problemas proporcionam desenvolvimento mútuo entre indivíduos e organizações. Esse ecossistema não é meramente um processador de informações, mas um processo de criação de novos conhecimentos que dependem de ação e interação constantes (NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000; SENGE, 2009).

Nesse sentido, a capacidade de crescimento e desenvolvimento fica limitada para aqueles que interagem com os diversos agentes no ambiente quando comparada com aqueles que fluem e aprendem constantemente com os pares, como afirmam Nonaka, Toyama e Konno (2000, p. 06).

[...] o aspecto mais importante da compreensão da capacidade de uma empresa em relação ao conhecimento é a capacidade dinâmica de criar continuamente novos conhecimentos a partir de capacidades específicas da empresa existentes, em vez do estoque de conhecimento (como uma tecnologia específica) que uma empresa possui em um ponto do tempo. (tradução nossa).<sup>65</sup>

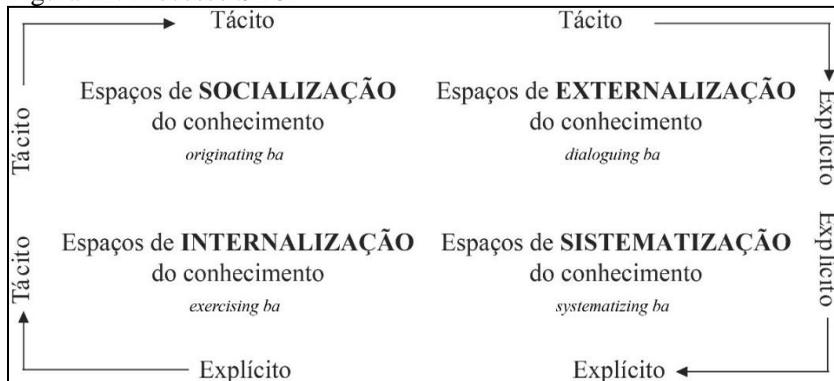
---

<sup>65</sup> No original em inglês: “hence, the most important aspect of understanding a firm’s capability concerning knowledge is the dynamic capability to continuously create new knowledge out of existing firm-specific capabilities, rather than the stock of knowledge (such as a particular technology) that a

Os autores apresentam um modelo conceitual de como as interações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito proporcionam a geração mútua de valor em um processo em que a qualidade e a quantidade são aprimoradas a partir de conversões entre uma qualidade de conhecimento em outro. A capacidade de transformar o tácito em explícito proporciona tangibilizar o conhecimento, enquanto que a verificação prática do conhecimento aplicado proporciona novos pontos de vista, despertando a criatividade para novos estudos e caminhos.

Entende-se por conhecimento tácito aquele que não é transmitido pelo treinamento teórico, mas pela experiência prática e vivencial. O conhecimento explícito, por outro lado, é a sabedoria formal, registrada nas teorias e nas reflexões já registradas. Em relação a essa dinâmica, Nonaka, Toyama e Konno (2000) propõem o modelo de conversão de conhecimentos explícitos e tácitos, denominado pelos autores como Processo SECI,<sup>66</sup> no qual interações entre ambientes e indivíduos se desenvolvem mutuamente. Exemplifica-se na figura 12:

Figura 12: Processo SECI



Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000).

firm possesses at one point in time” (NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000, p. 06).

<sup>66</sup> SECI é um acrônimo a Socialização, Externalização, Combinação, Internalização, que originalmente em inglês é Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation.

O modelo conceitual é um sistema com quatro modos de conversão do conhecimento, em um movimento de espiral<sup>67</sup> de melhoria contínua que transpassa espaços de socialização, externalização, combinação e internalização. Também chamado de *ba*, uma analogia ao termo em japonês com o significado direto de “lugar”, mas apropriado da filosofia japonesa, Nonaka, Toyama e Konno (2000) apresentam o significado como um contexto em que o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado.

O espaço de socialização do conhecimento é o processo de criação de novos conhecimentos tácitos por meio de experiências compartilhadas, como acontece no ambiente de ensino. A socialização das ideias em um espaço comum pode ocorrer em uma aula com um professor transmitindo as informações e os discentes fazendo seus registros e exercícios, assim como em uma reunião informal, uma vez que o ponto importante é a interação entre os indivíduos para a transferência do conhecimento tácito.

A articulação daquilo que é tácito em explícito constitui-se como uma atribuição dos espaços de externalização, de modo que as experiências que geraram novas informações são fundamentadas e se tornam base para reflexões no momento e no futuro. As ideias geradas anteriormente são pesquisadas com mais detalhamento e rigor, de modo que a serem aprimoradas e correlacionadas com outros conhecimentos.

Os espaços de sistematização tratam de converter os conhecimentos explícitos em estruturas passíveis de serem replicadas e disseminadas na organização para que mais indivíduos e ambientes tenham contato com as informações já acumuladas e organizadas. Quando esses dados já sistematizados são distribuídos e começam a atingir outros agentes dentro do sistema, o espaço de internalização é quem converte o conhecimento explícito em tácito novamente, de forma a possibilitar que as pessoas experienciem na prática os conhecimentos já registrados previamente.

Da estruturação do conhecimento até a aplicação no campo prático, o aprendizado é constante e promove mútua transformação entre os agentes, uma premissa que propõe, desse modo, autonomia e agilidade em ciclos de aprendizados constantes. A cada nova rodada, os desdobramentos da criatividade dos agentes são orientados pelo equilíbrio de caos e ordem, pois não existe certeza absoluta dos

---

<sup>67</sup> Os autores salientam que o movimento é espiral em analogia ao crescimento e desenvolvimento constante, ao invés do movimento em círculo, no qual se mantém a mesma rota e continua-se no mesmo estado.

resultados de cada ciclo, mas uma estrutura ordena os fluxos de aprendizado dentro do sistema. Dessa forma, as organizações iteram melhorias contínuas voltadas para a entrega constante de valor, uma premissa básica nos modelos organizacionais denominados *startups* (SENGE, 2009; BLANK, DORF, 2014; THIEL, 2014).

Apesar de cases como Google, Instagram e Facebook serem referências, quando se procuram exemplos bem-sucedidos de *startups* que surgiram no campus universitário, há um volume ainda maior de iniciativas que não se tornaram gigantes econômicos globais, porém desempenham seus papéis no contexto socioeconômico e acadêmico. Assim, as *startups* que surgem no contexto acadêmico podem ser classificadas em *spinouts*<sup>68</sup> tipo 01, *spinouts* Tipo 02, *offshoots* e *seeds* (SHAH, PAHNKE, 2014).

As *startups* que comercializam soluções oriundas das tecnologias desenvolvidas por professores, profissionais e discentes da instituição de ensino são as *Spinouts* ou *spin-offs* acadêmicas, podendo ser classificadas em tipo 01, se a educação empreendedora da universidade foi aplicada, e tipo 02, caso não (SHAH, PAHNKE, 2014).

Como exemplo, cita-se o caso de dois candidatos a Ph.D.<sup>69</sup> Sergey Brin e Larry Page começaram, em Stanford, em 1996, um projeto de pesquisa para o desenvolvimento de um método para ranquear websites, que originalmente se chamou PageRank, foi hospedado nos servidores de Stanford e deteve a patente, tendo Larry Page como o inventor em seu registro. Com o projeto ganhando maturidade, os estudantes receberam o apoio de professores para encontrar seu primeiro investidor, e então o Google começou a ganhar forma (SHAH, PAHNKE, 2014).

Já as *spinouts* tipo 02 são aquelas cujo conhecimento vem da universidade mas não a prática empreendedora diretamente, podendo conter entre seus fundadores agentes de fora da instituição de ensino. A VMware é um case descrito como exemplo, no qual um professor e dois estudantes desenvolveram um software de virtualização que permite que sistemas operacionais instalados em um servidor possam rodar em diversos outros. Alguns anos depois de ter saído da universidade, o professor convidou os ex- discentes e mais um colega de fora da

---

<sup>68</sup> Também conhecidas como *spin-offs* corporativas, é quando a organização separa uma seção do negócio e o transforma em um novo empreendimento, que no inglês o termo é *splits off*.

<sup>69</sup> *Philosophiæ Doctor* ou doutor em filosofia, alto título acadêmico em geral conferido em universidades anglo-saxônicas.

universidade para empreenderem a solução que desenvolveram previamente e, assim, fundaram a VMware (SHAH, PAHNKE, 2014).

Quando a universidade provém a cultura empreendedora e os negócios surgem sem uma conexão com pesquisas específicas dentro da instituição, classifica-se essas iniciativas como *offshoots*.<sup>70</sup> O exemplo citado é o do norte americano Kevin Systrom e do brasileiro Mike Krieger que, em 2010, terminaram suas graduações em Stanford e não deram continuidade em nenhuma pesquisa específica, mas fizeram parte do *Mayfield Fellows*,<sup>71</sup> um programa no qual os estudantes da graduação desenvolvem as competências empreendedoras com diversos cursos e estágios *startups* no ecossistema do Vale do Silício.<sup>72</sup> Nesse processo, Kevin Systrom foi estagiário em uma *startup* chamada Odeo, que futuramente se transformaria no Twitter (SHAH, PAHNKE, 2014).

A partir dessa experiência, desenvolveram um empreendimento chamado Instagram, ainda em 2010, que teve como um dos investidores o fundador do Twitter, Jack Dorsey. Cerca de 18 meses depois, teria 100 milhões de usuários ativos, sendo comprado pelo Facebook por 1 bilhão de dólares em abril de 2012. Stanford não originou a pesquisa ou a tecnologia que determinou o Instagram, mas promoveu o desenvolvimento das competências empreendedoras dos discentes que futuramente empreenderam o negócio (SHAH, PAHNKE, 2014).

As *seeds* são aquelas que não se beneficiaram diretamente da educação empreendedora da universidade e nem comercializaram alguma inovação oriunda da pesquisa acadêmica. Mas, mesmo assim, são *startups* que surgem no contexto acadêmico, uma vez que aproveitam os aprendizados acadêmicos disseminados nas disciplinas, bem como os contatos e as relações que fluem dentro e fora da instituição, às quais os fundadores dessas *startups* são expostos, utilizando essas referências como sementes que futuramente oportunizem o empreendedorismo.

Essa, talvez, seja a mais inclusiva das categorias, pois muitos empreendimentos surgem após seus fundadores já estarem muitos anos fora da instituição de ensino, desenvolvendo uma carreira profissional

---

<sup>70</sup> Em inglês o termo é relacionado aos ramos adjacentes ou laterais que nascem nas plantas.

<sup>71</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <https://stvp.stanford.edu/mayfield-fellows-program>. Acesso em: 10 jul. 2018.

<sup>72</sup> Vale do Silício é uma região de São Francisco nos Estados Unidos que contempla várias empresas e outras organizações envolvidas com tecnologia e inovação.

trabalhando em outras organizações, e que, em determinado momento e circunstância, optam por empreender. O exemplo apresentado do potencial da modalidade de *startups seed* é o case de Reed Hastings, que se formou em 1998 em um mestrado de computação em Stanford e foi trabalhar na Adaptive Technology, onde ficou até 1997 (SHAH, PAHNKE, 2014).

No mesmo ano, Reed Hastings e Marc Randolph fundaram a Netflix, uma empresa que alugava filmes por correio cobrando uma assinatura fixa por mês. Até que, em 2006, a tecnologia de *streaming* se tornou robusta e viável nos Estados Unidos e a Netflix iniciou uma transformação no empreendimento, que se tornou um negócio de base tecnológica, agora, oferecendo os filmes não mais em mídia física, mas como vídeos digitais pela internet. Apesar de Stanford não ter fornecido diretamente tecnologia ou formação empreendedora, a experiência de Reed no ambiente universitário proporcionou, na maturidade, o desenvolvimento de um negócio de impacto global (SHAH, PAHNKE, 2014).



### 3. ILAB E SEU CONTEXTO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados da pesquisa qualitativa desenvolvida com a amostragem de atores envolvidos no contexto de empreendedorismo universitário do iLAB. Assim, objetivos como examinar as motivações que impulsionaram os gestores da instituição a empreenderem, analisar os efeitos da participação no iLAB nos estudantes da UNISUL e identificar as motivações para os alunos optarem em participar do programa são desenvolvidos na estruturação da narrativa.

Considerando o caráter qualitativo da pesquisa, bem como a utilização do instrumento de entrevistas semiestruturadas, cabe reiterar que a produção de sentido sobre a problematização da pesquisa e os aspectos analíticos oriundos da base teórica visam a compreensão do discurso frente ao contexto e, dessa forma, estruturaram a abordagem de pesquisa aplicada, de modo que pontos de vista de indivíduos em papéis diversos no sistema sejam compreendidos (SPINK, GIMENES, 1994).

#### 3.1 A AMOSTRAGEM

As entrevistas se desenvolveram por meio do pesquisador deste estudo e atores diversos do contexto pesquisado, utilizando-se da entrevista semiestruturada como instrumento e de um questionário. Enquanto que a entrevista oportunizou os dados referentes as perguntas chaves da pesquisa, o questionário se destinou a obter informações básicas, como idade, localização e período de estudo.

#### 3.2 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DA UNISUL E O INÍCIO DO ILAB

Compreender como foi criado o iLAB pelos relatos dos entrevistados, explanando seu funcionamento, estrutura e abordagem trazem coerência para os diversos aspectos que permeiam o desenvolvimento de uma iniciativa como essa. Esse capítulo atende ao objetivo proposto de examinar as motivações da instituição em promover o empreendedorismo, deste modo tendo uma percepção do contexto pelos dados compartilhados pelos participantes das entrevistas.

No entendimento da perspectiva que do empreendedorismo na estratégia da UNISUL, algumas categorias são levadas em consideração tais como a) motivação; b) retrospecto; c) efeitos esperados e d) desenvolvimento. Essas categorias interagem entre si e proporcionam

uma contextualização analítica adequada, permitindo perceber relações entre os atores envolvidos.

A gênese iLAB é apresentada com mais clareza pelas entrevistas E1 com o professor que empreendeu o projeto na Instituição, E8 e E9 que são professores de relevante atuação no iLAB e em outras iniciativas de empreendedorismo na UNISUL, além de E7 que foi o aluno que participou da primeira turma do programa TCC *Startup* no iLAB.

Quando indagado sobre os fatores que motivaram o desenvolvimento de práticas empreendedoras na UNISUL, foi relatado que empreender está na história das universidades comunitárias catarinenses, que afloram do anseio por educação superior no interior do estado, um desafio posto há 50 anos. Esse comportamento permeava a IES desde os primórdios, quando iniciou como Faculdade de Ciências Econômicas e posteriormente se tornando Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC), uma iniciativa empreendida e gerida por professores que nessa trajetória se tornaram intraempreendedores (E1).

*[...] Até hoje, se pegar a visão, a missão, os valores da universidade ela adota todo esse desenho de uma universidade inovadora e empreendedora. Nós nos pautamos no valor chamado atitude empreendedora, que é o que aparece no nosso PDI como um dos valores da universidade, que tem como foco dar respostas rápidas pras soluções de mercado no desenvolvimento de uma atitude empreendedora, seja no ensino, na pesquisa, ou na extensão, na gestão e na busca de uma melhoria individual e na melhoria da sociedade de uma maneira geral (E1).*

Vale destacar que a UNISUL tem como missão promover a educação, nos seus mais diversos níveis e aplicações, visando a formação de cidadãos e a melhoria da sociedade; consoantes com a visão de ser uma universidade comunitária de vanguarda, empreendedora e global, reconhecida por acessibilizar educação e promover o desenvolvimento sustentável.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Disponível em: <http://www.unisul.br/wps/portal/home/conheca-a-unisul/a-universidade/missao-visao-valores>. Acesso em: 04 mar. 2019.

A institucionalização do empreendedorismo ocorre em 2006 com a iniciativa Instituto de Liderança de Gestão Universitária da Organização Universitária Interamericana<sup>74</sup> no qual os primeiros esboços de Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, com foco em propriedade intelectual e transferência tecnológica. Oriunda desse movimento, a AGETEC é institucionalizada em 2009 e o Núcleo de Empreendedorismo em 2013.

*[...] em 2013 fui convidado para compor um grupo de professores que iam estruturar um núcleo de empreendedorismo e nesse período a gente queria fazer um trabalho pautado num olhar mais contemporâneo do empreendedorismo, que era um olhar pautado nesse movimento de startup, de spinoff, de empreendedorismo menos plano de negócio muito mais comportamento empreendedor e culminou nesse período que o nosso PDI, nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, adotava todo um viés, que inclusive foi um trabalho desenvolvido pela agência de inovação e empreendedorismo, o viés de uma universidade inovadora e empreendedora [...]* (E1).

Ter a inovação e o empreendedorismo como vetor estratégico da IES tem reflexos sociais dentro e fora da instituição devido a participação dos indivíduos na construção e na operação dos planos abordados (BERCOVITZ, FELDMAN, 2008). Assim como aportar o modelo de *startups* nesse escopo proporciona a agilidade para que comportamentos de inovação e empreendedorismo se disseminem na estrutura organizacional (SHAH, PAHNKE, 2014).

A relevância do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNISUL como vetor de desenvolvimento e disseminação de uma

---

<sup>74</sup> Organização Universitária Interamericana (OUI) é uma comunidade universitária em fundada em 1980 em Québec por Gilles Boulet. Visa oportunizar a cooperação entre os participantes, que pela inovação oferta serviços de formação estratégica

cultura empreendedora na Instituição é salientada por vezes pelo entrevistado E1, justificando que:

*[...] esse foi um movimento que a agência liderou durante pelo menos os cinco últimos anos, então hoje nós temos a temática inovação e empreendedorismo presente nos PDIs, no campo do desenvolvimento institucional, nós temos planos de atividades de trabalho, [...] nós temos hoje a inovação e empreendedorismo como uma temática transversal dentro da universidade, junto com o meio ambiente, direitos humanos e cidadania, então dentro das temáticas transversais que o MEC adota, nós adotamos uma que é inovação e empreendedorismo, [...] e hoje nós temos um programa de inovação e empreendedorismo [...] (E1).*

Com política pedagógica institucional alinhada a sua missão, a efetividade de ações aumenta quanto a sua realização, proporcionando articulação entre os gestores e comitês que desenvolvem a visão de futuro com as equipes que operacionalizam o dia a dia da instituição

*[...] a partir do momento que esses temas estão dentro dos documentos institucionais eles se tornam em políticas, eles se desdobram em estratégias, em ações, em metas a serem cumpridas, se eles não aparecem nos planos, eles ficam como um assunto que pode ser que vá acontecer, um anexo, um apêndice do plano, e isso fragiliza muito as ações [...] (E1).*

A integridade dos objetivos institucionais e seu desdobramento em ações concretas passíveis de métricas de desempenho e sucesso são resultados esperados da integração de planos de ação com objetivos estratégicos da Instituição. Isso para que a inovação se desenvolva, inclusive favorecendo com que interdisciplinaridade esteja presente no desdobramento operacional das atividades (CHERNOW, 2006; CHRISTENSEN, EYRING, 2013). Deste modo, o PDI torna-se um

vetor de mudança organizacional, no qual o empreendedorismo e a inovação tornam-se conceitos transversais que permeiam diversos contextos na Instituição, oportunizando que ensino, pesquisa e extensão tenham a flexibilidade de implementar novas práticas de forma mais adequada as suas demandas:

*[...] Só que o que acontece é que dentro do PDI, a gente acabou desmembrando em ações e a cada semestre e a cada ano a gente faz um processo de revisão, inclusive começamos agora o processo de revisão pro ano que vem, e a gente vai mudando as nossas metas, claro que a luz desse PDI, mas mudando as nossas metas e nossas atividades a partir de demandas que a gente recebe ou de tendências que a gente observa como possibilidades. Isso na temática de inovação e empreendedorismo é um pouco mais simples de fazer, porque como elas são transversais, por mais que tenhamos todas as regulações federais, estaduais e os instrumentos de avaliação que também de alguma maneira nos norteiam, existe uma certa flexibilidade quando a gente fala de inovação e empreendedorismo, por ser um tema transversal, por poder fazer com que professores transite de maneira mais flexível e os próprios ambientes de aprendizagem contribuam para que a gente possa criar outras formas [...] (E1).*

Com uma estrutura amparada por uma estratégia de desenvolvimento no Plano de Desenvolvimento Institucional da UNISUL, o desdobramento tático e operacional em projetos e iniciativas é desenvolvido para que atuassem de forma mais próxima com alunos e professores. Nesse sentido, o iLAB e o TCC *Startup* integram ações de tangibilização da estratégia da Universidade.

*[...] Aí começamos a fazer este movimento que culminou no TCC *Startup*, no laboratório de inovação e*

*empreendedorismo, e redesenho da própria incubadora Crie, que já tem mais de anos em Tubarão, do próprio Iparque, que é o parque tecnológico, em função de um movimento de que a gente é multicampi, então cada campus tem sua característica, tem sua cultura, tem as suas competências [...] (E1).*

O professor relata esse movimento, uma iniciativa intraempreendedora dos professores, que integrando interesses compartilhados com os alunos e gestores a iniciativa se estruturou. Percebendo a oportunidade de uma demanda dos alunos em empreenderem com seus projetos acadêmicos, articularam uma modalidade compatível com os recursos que dispunham no momento.

*[...] essa ideia começou a ser trabalhada lá por 2013, e eu apareço na história em 2015, quando eu conclui meu doutorado e passo a assumir algumas atividades administrativas dentro da Universidade, que até então eu dividia minha atividade entre indústria, academia e o próprio doutorado, e daí chega 2015, eu termino o doutorado, dou um tempo da indústria de software, e fico fulltime dentro da universidade, daí eu assumo uma posição de assistente de pós-graduação, inovação e empreendedorismo, e daí com isso eu comecei a trabalhar na temática, o Geraldo começa a me falar um pouco das ideias deles, e a gente começa a pensar como era possível concretizar isso, o Geraldo tinha um fundo, um fomento já aprovado na FAPESC, e a gente então começou a bolar como que ia desenvolver esse laboratório de inovação e empreendedorismo dentro do campus da grande Florianópolis, a gente entendia claramente, que os alunos tinham grande interesse em empreender, eu sou professor do curso de sistemas da informação e é meio que natural, o nosso plano de ensino acaba meio que gerando um*

*entregável além da própria monografia, software, processo, são passíveis de virar negócio, e um pouco antes em 2013, quando eu era docente, só docente dentro da instituição, eu tive alguns alunos que gostariam de saber como empreender dentro da universidade, isso a gente foi conversando, amadurecendo, quando o Maurí assumiu o cargo em 2015, eu passei um pouco a ideia desses alunos, o Geraldo trouxe um pouco das ideias dele também [...] (E8).*

Organizações que devido sua influência e impacto na comunidade local promovem a inovação e o empreendedorismo são conhecidas como RIO, acrônimo da sentença em inglês que significa Organizador Regional de Inovação. Isso devido as suas iniciativas que oportunizam o desenvolvimento socioeconômico regional, organizando diversos outros atores da comunidade em prol de objetivos empreendedores, muitas vezes transcendendo definições geográficas atuando em outras esferas (ETZKOWITZ, 2004).

Neste sentido a UNISUL supre esse papel, pois utiliza de suas capacidades para a promoção local e interação com a comunidade, além de desenvolver um alinhamento estratégico para a inovação e o empreendedorismo para gerar benefícios para a sociedade local (ETZKOWITZ, 2004; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

Consta no presente capítulo que na origem da iniciativa acadêmica, a proposição empreendedora já era uma premissa dos indivíduos, conforme os relatos e dados históricos apresentados. A motivação de desenvolver uma comunidade que não era atendida com educação superior em uma região do interior catarinense requereu dos pioneiros capacidades técnicas para o entendimento das demandas e atribuições necessárias para a iniciativa, como também um comportamento resolutivo e aguerrido frente às adversidades confrontadas.

O legado demonstra-se na construção e execução de um PDI com a inovação e o empreendedorismo como premissas estratégicas, de modo a terem em vista a importância da temática para o desenvolvimento socioeconômico regional, sendo base da missão e visão da organização. Conjuntamente, o protagonismo em si adotado e o senso de responsabilidade pelo bem-estar da comunidade local

preconizados pelo plano impele que gestores, corpo docente e acadêmicos tenham contato, em algum nível, com a transversalidade da inovação e empreendedorismo nas atividades desempenhadas.

Compreendendo o contexto histórico que impeliu o surgimento de projetos como o iLAB e o TCC *Startup* na UNISUL, faz-se necessário compreender a realidade experienciada pelos participantes de modo a ter entendimento das práticas e métodos aplicados e sua inferência sobre os participantes.

### 3.3 O ILAB

O Laboratório de Inovação e Empreendedorismo, conhecido como iLAB, é um ambiente de aprendizagem que promove a interação entre professores, pesquisadores, estudantes, empresários e demais interessados da comunidade para o desenvolvimento de soluções inovadoras que promovam desenvolvimento local, regional e global (E1). O entendimento de sua estrutura e de suas práticas tanto educacionais quanto empreendedoras atende objetivos como o de analisar o ensino para o empreendedorismo e investigar o empreendedorismo atuado pelo modelo de *startups* no ambiente acadêmico.

As contribuições de E1 como um dos idealizadores e gestor do iLAB, assim como dos professores E8 e E9 permitem o entendimento do fluxo de conhecimento no laboratório e sua integração com a estratégia institucional da UNISUL. Alunos e empreendedores apresentam em seus relatos aspectos da experiência vivida tanto no ambiente quanto na metodologia proposta (E2 e E7).

É integrante de uma cadeia de valor para a inovação e o empreendedorismo no qual a UNISUL é um ativo ator assim como suas áreas internas que operam em prol de seus objetivos traçados no PDI. Tendo internamente três “macro” áreas denominadas AGETEC, base acadêmica de graduação e base acadêmica de pós-graduação essas agremiações desdobram-se em outros setores operacionais e iniciativas projetuais que se relacionam com agentes diversos da comunidade como governo, entidades representativas, setor produtivo, investidores e a sociedade civil em si.

Integrado nesse sistema, o iLAB oferta serviços que visam seus objetivos de fomento ao empreendedorismo e inovação. Em material de divulgação compartilhado por E1, destacam-se os serviços como as horas de mentoria por mês; acesso a mentores convidados; acesso a 25 mil estudantes e 1500 colaboradores como campo de testes; parceria

com laboratório de pesquisa e pesquisadores; rede de parceiros da UNISUL; observatório de fontes de fomento e premiações; assessoria de imprensa e comunicação da UNISUL; escritório de propriedade intelectual e transferência de tecnologia; espaços de trabalho como o *coworking*, salas de reuniões auditórios, salas de aulas; compartilhamento e aplicação do conhecimento; concierges do iLAB para suporte das atividades.

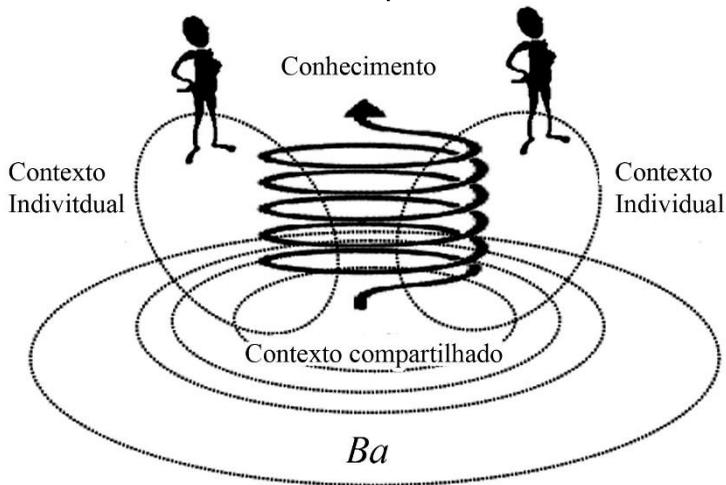
Serviços que são citados pelos participantes nas entrevistas, demonstrando que as ofertas se integram de alguma forma a jornada acadêmica dos alunos e nas demandas dos empreendedores da comunidade. Do desenvolvimento do planejamento estratégico, plano e modelos de negócio (E3, E4 e E5), mentorias (E2, E6 e E7), conexão com estudantes e professores (E3 e E5) até o espaço físico (E2), as entrevistas apresentam os participantes consumindo as ofertas de acordo com suas necessidades específicas em sua jornada dentro do laboratório.

A jornada experienciada por cada participante tem como orientação seguir os conceitos apresentados pelos autores Nonaka, Toyama e Konno (2000) com a metodologia SECI e a abordagem do *ba*. A fluidez do conhecimento tácito e explícito em espaços apropriados foram a base para o desenvolvimento da metodologia aplicada, como relata E1:

*[...] o espaço físico é um espaço e aí eu uso o conceito de ba, que é o conceito da gestão do conhecimento, do Nonaka Takeuchi [...]. O conceito de ba ele fala que, o ba físico que é o local onde, a estrutura, o ba mental, que é o modelo mental e a forma de enxergar os ambientes e o ba virtual, que é como eu utilizo tudo aquilo que está relacionado a aquele ambiente [...]* (E1).

Espaço físico que como apresentam Nonaka, Toyama e Konno (2000) é uma plataforma para que integrem os envolvidos na construção de conhecimento, no qual é necessário um contexto para que o conhecimento seja criado, compartilhado e utilizado. O contexto histórico, social e cultural são imperativos na atribuição de significado no conhecido gerado, o que o torna o *ba* não necessariamente somente um espaço físico, mas uma referência de onde acontecem as interações entre os indivíduos, por isso não se excluem as abordagens virtuais como uma modalidade de *ba*.

Figura 13: *Ba* como um contexto compartilhado em movimento



Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000).

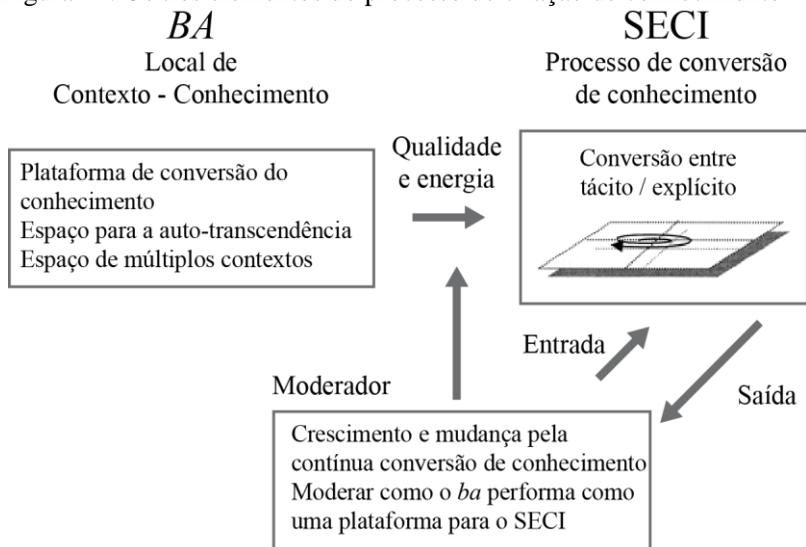
Em complementaridade, E1 relata a importância de um método que permita que o *ba* aconteça, alegando o modelo de trabalho em ambiente compartilhado que proporciona a integração e a interação de indivíduos de múltiplos contextos acontece com as premissas apresentadas por Nonaka, Toyama e Konno (2000)

*[...] é a de criação do conhecimento, que é a socialização, a externalização, depois é a consolidação e a internalização, a metodologia SECI da base para a construção de conhecimento, só que ela precisa de ambientes da ba para que isso aconteça, e hoje dentro de um formato que a gente tem de coworking é necessário o compartilhamento do conhecimento [...]* (E1).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) apresentam na Figura 14 a abordagem relatada por E1, em que um processo contínuo no qual um conhecimento transcende para um novo conhecimento pelas interações entre indivíduos e ambiente, de modo que o micro (indivíduo) e o macro (ambiente) sofrem mudanças durante as conversões entre os

conhecimentos tácitos e explícitos. Tem-se como elementos principais o espaço, o método e o papel do moderador, e assim consequentemente “os três elementos da criação do conhecimento têm que interagir uns com os outros para formar a espiral que cria conhecimento” (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000, p. 4 – Tradução livre).<sup>75</sup>

Figura 14: Os três elementos do processo de criação de conhecimento



Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000).

Tem-se então a intenção de ter a UNISUL, e respectivamente o iLAB, como o *ba* ou plataforma que proporciona que a transformação do conhecimento tácito em explícito e explícito em tácito, seja por socialização, externalização, combinação ou internalização como impele a metodologia SECI. Características de conversão de conhecimento são apresentadas em relatos de alunos (E4, E6 e E7) durante suas interações com mentores, professores, investidores e o conhecimento tácito da prática de mercado, da mesma forma quando empreendedores incubados no iLAB (E2 e E4) interagiram com professores, alunos e os conhecimentos explícitos da academia.

<sup>75</sup> No original em inglês: “the three elements of knowledge creation have to interact with each other to form the knowledge spiral that creates knowledge” (NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000, p. 4).

Esse processo interativo e construtivo se encontra na gênese do iLAB, pois foi desenvolvido com a colaboração criativa de muitos participantes, principalmente alunos. De caráter experimental, o próprio início se fundamentou em práticas de compartilhamento e construção de conhecimento da conversão do tácito em explícito, integrando professores e alunos:

*[...] todos os gestores envolvidos nessa temática eles também são professores, a gente pegou nossos alunos, então eu peguei alunos do curso de sistemas de informação, mais sistemas de informação que é noturno, o Geraldo, pegou o pessoal de publicidade, jornalismo e educação física, o Ingo se não me engano pegou engenharia de produção, e administração, Maurício administração também... a gente convidou os alunos, a gente fez alguns eventos com a coordenação, lançamos alguns folders dentro do campus para esses alunos, para a gente fazer o convite verbal, daí chegou nessa noite a gente chamou o reitor para ir lá, na verdade quem veio foi o vice-reitor, que hoje é o reitor, o professor Mauri na época era vice-reitor, e também era pró-reitor de ensino pesquisa e pós-graduação, se eu não me engano, então o Mauri veio para conhecer esse movimento e a partir daí a gente chamou os alunos e os alunos entraram no estúdio de cinema e jornalismo, onde eles fazem aquelas ilhas de gravações e coisa e tal, chamamos um DJ e fizemos um bate papo, estilo mesa redonda, o Geraldo e mais um colega começaram a falar sobre inovação e empreendedorismo na grande Florianópolis, para dar uma motivada na gurizada, e aí na sequência a gente convidou os alunos para desenhar ideias, escrever, então foram coletadas uma porrada de ideias, [...] depois a gente fez um trabalho de leitura e dentro do orçamento que a gente*

*tinha, a gente tentou montar o ambiente usando parte da maioria das ideias, isso gerou lá um espaço lúdico, o antigo, ali funcionava o escritório de uma empresa de ônibus e de fretamento, a gente foi lá o espaço estava vago, a gente pegou, deixamos ele com uma cara, digamos assim, descontraída, então vamos pensar o seguinte, a gente já tinha chamado os alunos para cocriar, a gente já tinha montado um ambiente em que eles se identificavam, então depois foi natural o ingresso deles para frequentar o laboratório, ainda muito curiosos, sem entender direito o que que era, e daí a gente pensou o que seria o primeiro programa do iLAB, que seria o TCC Startup, [...] se eu não me engano isso já era final de setembro, final de setembro começo de outubro [2015], já estava no final do semestre, aquela história, como vou conseguir alunos para de fato fazer o piloto do TCC Startup, aí eu falei cara eu tenho uma porrada de orientados de sistemas, eu conheço o pessoal de sistemas, eles vão ter que gerar algum tipo de software que é passível de negócio, então a gente chama essa gurizada, quem tinha interesse, a gente fez uma chamada geral, para quem tinha interesse e se eu não me engano a gente teve sete ou oito alunos que trouxeram alguma ideia que era passível de empreender, e tinha mais uma aluna da engenharia de produção que ela era da iniciação científica, então a gente validou como seria esse programa na perspectiva da iniciação científica, uma aluna da engenharia de produção, daí eu sei que a gente fez o acompanhamento, criamos câmeras comercial, criamos pitch,<sup>76</sup> criamos*

---

<sup>76</sup> Pitch é uma apresentação sucinta de poucos minutos, entre 3 e 5, cujo o objetivo é cativar o interesse e captar recursos como de venture capital ou

*uma série de iniciativas. Em 2016 já com a maturidade desses 3,4 meses, a gente pegou o pessoal e convidamos para eles continuarem e abrimos edital para mais gente, aí a coisa meio que embalou e aí trouxe comunidade externa, daí foi feito todo um trabalho [...] (E8).*

Percebe-se no relato do entrevistado E8 que a iniciativa do iLAB se desenvolve em um projeto piloto que foi o TCC *Startup*, porém já com um experimento de empreendedorismo em iniciação científica. O contexto de construção foi feito para e com os alunos, de modo a refletir aspectos de suas identidades que os aproximasse do *ba* em desenvolvimento, evitando barreiras possíveis e engajando-os a estarem lá.

As dúvidas eram tanto de professores quanto de alunos, algo inerente a processos iniciais de validação e captura de valor. Estar a vontade em caos, incertezas e mudanças para que avancem e se oportunizem novas realidades, em contraponto em minimizar riscos nessa fase inicial no qual a “falha é integrante da busca” (BLANK, DORF, 2014, p. 30). Nesse contexto, as pesquisas desenvolvidas pelos criadores fundamentaram as boas práticas desenvolvidas no iLAB, tendo como referência outros programas e laboratórios, alguns visitados por E1, como apresenta abaixo:

*[...] a inspiração do iLAB foi o Harvard Innovation Lab,<sup>77</sup> depois eu fui lá e realmente vi que a gente estava na veia do negócio, porque os caras são demais [...], a referência nossa hoje é o Harvard Innovation Lab, o MIT a gente se inspirou um pouco no Media Lab,<sup>78</sup> ele é mais distante assim, porque o Media Lab tem outra pegada, aí hoje eu estive em abril nos EUA e conversei*

---

investidores anjos.

<sup>77</sup> Rede de laboratórios de inovação e empreendedorismo da universidade de Harvard, em Massachusetts nos Estados Unidos. Disponível em: <https://innovationlabs.harvard.edu/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

<sup>78</sup> Laboratório de inovação e empreendedorismo da universidade Massachusetts Institute of Technology, ou conhecida pelo acrônimo MIT.

*com a coordenadora do IDEAS Global Challenge<sup>79</sup> do MIT, que eles tem um centro de empreendedorismo que assim, o cara fica babando... o MIT é outro lugar, a Babson é uma mega referência tem 23 anos a escola, tem um pessoal da Endeavor, que foi em função do prêmio eu me aproximei muito da Endeavor, esse ano [2018] estive no evento da AshokaU Exchange<sup>80</sup> em Boston também, que mostra o desenho dos campus changemakers, os campus transformadores, é um conceito que tem como olhar como eu pego o estudante e transformo ele em um agente de transformação, e como que eu faço para que o campus faça isso [...] (E2).*

Dos aprendizados gerados pelas experiências pesquisadas, os objetivos estratégicos da Instituição, os recursos disponíveis e a realidade local o iLAB se desenvolveu. Neste contexto, E1 apresenta então um *framework* de como se desdobram as possíveis jornadas dos participantes no processo de transformação de conhecimento, que condiciona a maturidade dos participantes e dos projetos em quatro fases que são: espaço de *coworking*, pré-incubação, incubação e pós-incubação. Essas etapas fazem a gestão das ofertas de serviço de acordo com a adequação imposta pela maturidade de cada jornada, ou seja, para cada fase, existe um portfólio adequado de atribuições e ofertas a serem consumidas para o desenvolvimento do projeto.

A figura 15 apresenta as etapas da jornada de maturação dos empreendedores e de suas iniciativas, no qual compreende-se os objetivos de cada fase (espaço de *coworking*, pré-incubação, incubação e pós-incubação), as áreas institucionais integrantes, assim como as atividades específicas. Percebe-se que quanto aos objetivos, o espaço de *coworking* visa a formação empreendedora, a fase de pré-incubação a geração de ideias e negócios, a incubação o desenvolvimento de

---

<sup>79</sup> Programa em modo de concurso promovido pelo MIT. Disponível em: <https://ideasglobalchallenge.fluidreview.com/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

<sup>80</sup> Evento anual realizado pela Ashoka, uma organização sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo social. Disponível em: <https://ashokau.org/exchange/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

negócios e a etapa de pós-incubação tem como meta o desenvolvimento regional.

Figura 15: Sistema de inovação e empreendedorismo da UNISUL



Fonte: UNISUL (2018).

As fases de espaço de *coworking* e de pré-incubação tem uma demanda maior devido ao maior volume de ideias e estímulos ainda muito precoces quando comparados com negócios já estruturados que necessitem chegar diretamente nas fases de incubação e pós-incubação. Isso traz uma relevância para essas fases iniciais devido a natureza da instituição, que é o desenvolvimento e socialização de conhecimento, no qual a sala de aula pode não suprir de forma a adequada esse objetivo, como relata E1:

[...] *eu preciso ter uma pré-incubação, porque eu não tenho esse ambiente, de geração de ideia, de modelagem, de prototipagem, de compartilhamento, de conhecimento, [...] só que se tu analisar friamente dentro das universidades, ela*

*deveria ser um ambiente, pela questão do conhecimento, porque tem que se entender a inovação se dá por meio do conhecimento e não da infraestrutura, hoje o que a gente tem é olhar para inovação, achando que a gente vai construir um prédio e de lá vai sair inovação, não, não vai sair inovação, aquilo ali é um hardware [...] (E1).*

Esse processo de incubação é relato por E7 que participou como aluno na categoria TCC *Startup* e voltou como ex-aluno para novamente experimentar a pré-incubação de uma nova iniciativa empreendedora na categoria iLAB Comunidade:

*[...] aí o que que eu fiz, eu me desliguei do iLAB com aquela primeira startup e participei do edital novamente, só que dessa vez não como TCC Startup, dessa vez como startup de ex-aluno e aí comecei a tocar esse novo projeto, que é a plataforma de interação de marketing, e comecei a fazer uma pós graduação, e aí eu terminei a pós agora, em engenharia de software e agora eu estou na fase mais difícil, que é fase de alavancar o negócio, procurando investidor, o software está pronto [...] (E1).*

Com o entendimento desse *framework* como base para o cumprimento de estratégias apontadas pelo PDI, o iLAB desenvolveu uma metodologia própria de trabalho no qual os entrevistados E2, E3, E4, E5, E6 e E7 participaram com seus projetos, sejam eles de cunho acadêmicos como os TCCs sejam eles profissionais como os de desenvolvimento de *startups*.

A seleção de ideias acontece por meio de um edital no qual são abertas vagas em categorias específicas, como por exemplo na edição de 2018 foram 10 categorias totalizando 74 vagas disponíveis (UNISUL, 2018). A categoria TCC *Startup* oportunizar que TCCs de estudantes da graduação se tornarem negócios de impacto, com dez vagas; a i9TCC fomentar os grupos de pesquisa da UNISUL para que seus estudos possam ir além do TCC e resultar possível registro de *software* e /ou patente, com duas vagas; e a categoria i9Pesquisa visa potencializar os

resultados dos pesquisadores e alunos dos grupos de iniciação científica, com duas vagas (UNISUL, 2018).

A categoria *Startup* Pós-graduação tem como objetivo oportunizar que teses, artigos, dissertações do *lato sensu* e do *stricto sensu* possam ser transformados em negócios de impacto, cinco vagas; em *Startups* Internas o foco é desenvolver as ideias de alunos regularmente matriculados em qualquer curso e fase, com dez vagas. Em iLAB Comunidade é oportunizado o desenvolvimento de *startups* oriundas da comunidade externa a universidade, com 10 vagas, tendo outras categorias com o mesmo objetivo, mas com nichos específicos de atuação, como iLAB 50+ com foco naqueles com mais de cinquenta anos de idade, com dez vagas (UNISUL, 2018).

Já a modalidade Jovem iLABer -12 a 15 anos atua como o iLAB Comunidade, mas com foco naqueles com idade entre 12 e 15 anos, ofertando 10 vagas; enquanto que o iLAB W – Mulheres Empreendedoras – tem foco no empoderamento feminino, oferece dez vagas para iniciativas de *startups* de empreendedoras mulheres que desenvolvam ideias para negócios de impacto. O *Welcome Refugges* promove o empreendedorismo na comunidade de refugiados da Grande Florianópolis com cinco vagas.

O programa teve como pré-requisito que os candidatos tivessem comparecimento no iLAB *Startup Camp*, um evento de dois dias para a apresentações e preparação dos participantes e do programa. O processo seletivo preza que os candidatos devam cumprir entre 06 e 12 meses de incubação, tendo os seguintes critérios de avaliação para o ingresso:

Quadro 9: Critérios de Avaliação do edital iLAB 2018

VARIÁVEL	REQUISITOS
Perfil empreendedor	- Comunicação Interpessoal - Visão de futuro - Espírito empreendedor - Alinhamento com a cultura do iLAB UNISUL
Potencial para a inovação e empreendedorismo (mercado e sociedade)	- O problema está claro e representa um desafio - Segmento de mercado / Clientes / Sociedade
Proposta de inovação e empreendedorismo (produto, serviços, inovação incremental)	- Produto / Serviço - Inovação Incremental - Impacto - Proposta de valor
Conhecimento técnico e de gestão	- Competências de gestão - Competências técnicas

Fonte: UNISUL (2018).

A etapa de edital e seleção de ideias é componente da metodologia aplicada no programa, foi compartilhada por E1 e é fundamentada pelas práticas de efetuação, proporcionando aprendizado contínuo por tomadas de decisão em contextos restritos e enxutos, muitas vezes envolvendo risco e incerteza em um ambiente seguro para que a experimentação ocorra e se transforme em aprendizado (SARASVATHY, 2001; SENGE, 2006). O método aplicado no iLAB é apresentada na figura 16:

Figura 16: Método aplicado no iLAB



Fonte: UNISUL (2018).

A figura 16 ilustra o método aplicado, com etapas flexíveis, porém sequenciais de modo a acompanhar a evolução do empreendimento, e alinhadas caso a caso, pois os empreendimentos têm contextos e complexidades específicas, no qual todos acabam compartilhando recursos e a restrição de terminarem o método em até doze meses. No decorrer da prática projetual para desenvolver o negócio proposto no laboratório, os seguintes entregáveis são esperados da jornada empreendida, conforme consta no edital de entrada 2018 (UNISUL, 2018): a) desenvolvimento e modelagem de negócios; b) elaboração de plano de negócios; c) MVP (*minimum viable product* ou produto mínimo viável) e prototipagem; d) Desenvolvimento de

clientes, aderência de mercado e ganho de escala; e) Pivotagem e *fit*<sup>81</sup> do negócio junto ao mercado; f) Estruturação, formalização e constituição da empresa (CNPJ); g) dez horas / semestrais de participação em eventos; h) duas horas / semanais para reuniões de orientação com mentor do NUEMP / AGETEC na modalidade presencial; i) *Pitches* bimensais sobre a evolução da *startup* e j) Participação junto a banca de investimentos e geração de networking.

Percebe-se nos relatos que a metodologia exercitada atendia a priorização das fases de *coworking* e pré-incubação em suas etapas de seleção de ideias, empoderamento empreendedor e Fase 1 (da ideia para o modelo de negócio). Isso devido a baixa maturação das soluções que demandavam justamente fases iniciais de estruturação da ideia e do negócio, se demonstrando em relatos como o de E2:

*[...] a gente sentia falta do contato com outras pessoas que tivessem outras ideias, para ter a troca de ideias, para saber como funciona o funil de vendas, como funciona a criação de um evento, como funciona...enfim, coisa que a gente sempre aprende um pouco mais quando a gente está dentro de um meio de desenvolvimento como o iLAB [...]* (E2).

O fluxo de conhecimento, tanto o tácito para tácito quanto tácito para explícito foram pontos apontados pelos relatos, como na integração com outros empreendedores, com alunos e professores que é salientado por E4, que na época com 38 anos percebeu a importância e a diferença entre estar sozinho empreendendo com estar compartilhando e aprendendo:

*[...] eu entrei no iLAB, e ali o pessoal [...] tem todo mundo o mesmo nível, está todo mundo começando, até porque essa é a proposta do iLAB mesmo, estão começando, tatiando aí essa área, mas logo a gente*

---

<sup>81</sup> Fit é um termo em inglês que significa ajuste, encaixe. No vocabulário de negócios, indica a adaptação necessária para se atingir as métricas de sucesso, sendo possível encontrar termos como product – market fit (adequação entre produto e mercado) e também problem – solution fit (adequação de problema e solução).

*começou a fazer apresentações para ... fazer pitch e tals e a gente começou a fazer contato com outras pessoas [...]* (E4).

Assim como complementa E3, quando relata da interação que ele empreendedor teve com disciplinas acadêmicas no qual foi convidado por professores a participar e compartilhar o seu negócio como estudo de caso:

*[...] Qual era o objetivo disso?! Era os alunos pesquisarem sobre as coisas específicas do planejamento, seja na parte comercial, seja na parte de desenvolvimento econômico, seja na parte de observação de custos, de clientes, de mercado, e eles realizam um trabalho de pesquisa e apresentaram para gente, a gente tinha uma conversa bastante... como eu posso dizer... quase uma mesa redonda, eles ficavam comentando e conversavam com a gente, a gente tinha um tempo com cada um que fez o trabalho relativo e foi bastante interessante [...]* (E3).

Ainda sobre a Fase 01, a entrevistada E2 apresenta como exercícios desenvolvidos no seu TCC, que é uma proposição de um negócio familiar, durante as fases iniciais da metodologia integram conhecimentos de disciplinas cursadas no decorrer da sua graduação O resgate de conteúdos passados e sua aplicabilidade é um exemplo do conhecimento explícito adquirido que no momento oportuno torna-se tácito, e ainda oportuniza que outro indivíduo de forma da comunidade acadêmica aprenda algo novo, no caso o marido de E5:

*[...] na parte da fundamentação teórica, onde a gente falava muito do plano de negócio, eu e meu marido juntos, a gente montou um canvas então a gente conseguiu identificar muita coisa, a gente analisou e fez uma*

*matriz SWOT,<sup>82</sup> então tu consegue analisar muita coisa, tu consegue comparar o teu com o próximo, sabe, tu consegue colocar ali ideias que tu ainda não teve, mas que tu fazendo aquilo te instigou a ter [...] (E5).*

Devido a flexibilidade do Programa, nem todos os ingressantes precisam entrar em estágios primários de refinamento da ideia, podendo já ter um produto mínimo viável testado e avançando em outras etapas de mercado. Apesar de entrarem pelo mesmo edital, iniciando o Programa se posicionam de acordo com a necessidade do projeto e do empreendedor, como relata E3:

*[...] a gente estava no pré-operacional, na verdade assim, eu como pessoa física, no caso, eu tinha um trabalho estabelecido com a Anjo Tintas, que era a indústria cliente inicial do programa que a gente está acelerando agora, a gente está fazendo uma versão web [...] a gente sabia o que iria fazer, sabia o nosso objetivo, e a nossa dificuldade maior era exatamente como começar um negócio, onde por os primeiros pés, como achar cliente, onde ir atrás do nosso planejamento estratégico como um todo, para a gente se apresentar como uma ideia melhor, entender nosso estabelecimento dentro do mercado ou precificar, uma etapa bastante complexa, na verdade a gente não tem uma resposta, hoje, ainda pra isso, a gente não tem uma resposta real, certo?! (E3).*

Quanto a fase 3 em diante a estruturação dos negócios ganham um escopo de escalar sua atuação no mercado, assim demandando de mais recursos e expertises específicas no campo de atuação, assim o

---

<sup>82</sup> Instrumento de análise estratégica utilizado para se analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de determinados contextos. O termo SWOT é acrônimo das palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

relacionamento com investidores e empresas de maior porte demonstram a sua importância. Percebe-se isso em relatos como apresentado por E5, no qual o seu empreendimento no iLAB oportunizou o início de um outro empreendimento incubado em uma grande empresa de tecnologia de Florianópolis:

*[...] ele assistiu um pitch nosso, lá no iLAB mesmo e ficou interessado [...] a gente começou a conversar [...] para ver como que a gente poderia interagir, se a gente ia fazer essa parceria [...]. Acabou que no final de 2017 a gente acertou, aí apenas eu dos quatro, entrei como empreendedor no construtech ventures, uma iniciativa chamada na época Urbank,<sup>83</sup> que tinha fit com o que eu já estava fazendo [...] (E3).*

A metodologia visa processos experimentais de validação e aprendizado, no qual numa fase inicial os empreendedores precisam testar se suas hipóteses de problemas e possíveis soluções são coerentes com as reais necessidades e anseios de seus pretendidos clientes, assim ajustam a solução hipotética ou busca-se outro problema para resolver. O objetivo é a entrega de valor para um segmento de clientes e não atender um anseio criativo de expressar uma solução que pode não ter aderência (BLANK, DORF, 2014; THIEL, 2014; OSTERWALDER, et al., 2104).

Com a hipótese refinada pelas pesquisas e os experimentos, avançam no refinamento da solução e busca por ganho de escala de mercado. Essa é uma fase no qual os recursos podem ser obtidos por meio de outros agentes do ecossistema de inovação, como investidores anjo e empresas interessadas em inovação aberta. O entrevistado E2 relata a experiência de apresentar os resultados e potencialidades de seu projeto a investidores:

*[...] fez umas chamadas para que as startups no iLAB pudessem fazer os PITs e mostrar o que estava acontecendo dentro do iLAB,*

---

<sup>83</sup> Urbank é um software que utiliza inteligência artificial para analisar o perfil de crédito de compradores imobiliários. Disponível em: <https://comunidade.startse.com/in/urbank>. Acesso em: 27 jan. 2019.

*para pessoas que querem investir capital em novas ideias e foi ali que a gente recebeu approach de uma empresa de startup, que a gente foi fazer apresentação para eles dentro da empresa para de repente ser comprado por eles [...] na época era o final da nossa caminhada, [...] a gente já estava com o objetivo já em mente, quando a gente resolveu deixar de lado [...] (E2).*

As práticas adotadas seguem premissas abordadas como relevantes em estudos sobre o futuro do trabalho, em especial quando trata-se de oportunizar que a experiência de desenvolver um novo negócio transmita os valores e a missão da Instituição. O iLAB como área experimental, propondo uma prática metódica alinhada com a realidade do desenvolvimento de negócios pelo modelo *startups* correlacionando com o conteúdo acadêmico, assim demonstrando-se uma iniciativa adequada as orientações estratégicas da Universidade.

Oportunizam que a Instituição se torne um espaço, ou *ba*, reconhecido pelos participantes e que possam fazer um fluxo dinâmico de conhecimentos tácitos e explícitos permeando o repertório consolidado acadêmico e o frugal de mercado. A metodologia aplicada tem esse objetivo, flexível o suficiente para se adequar a diversas aplicações, de TCCs a grupos de pesquisa científica, de empreendedores da comunidade a grupos de risco social como os refugiados.

Apesar da pesquisa ter se concentrado em alunos professores originalmente, no decorrer das entrevistas e na interação com o campo percebeu-se que os empreendedores da comunidade são fundamentais para que o contexto tenha uma percepção de sentido aprimorada. As interações envolvem alunos, professores e as iniciativas empreendedoras da comunidade, sendo necessário nas abordagens qualitativas aplicadas nessa pesquisa envolver os empreendedores participantes também.

Percebe-se que o objetivo de examinar as motivações que impulsionaram os gestores da UNISUL a empreenderem é devido a orientação estratégica da organização como um todo, porém especificamente em Pedra Branca foi devido a oportunidade percebida e aproveitada por um grupo de profissionais da Instituição, em especial E1, professor desde 2000 na UNISUL.

Entenderam a universidade como um ambiente de aprendizado, na abordagem do *ba*, porém com desafios quanto a construção de conhecimento pelo dinamismo proposto pela metodologia SECI. Essa

defasagem da velocidade de aprendizagem entre o contexto acadêmico e contexto do mercado é um fator discutido quanto ao futuro do trabalho e suas tendências para a sociedade, de modo que na UNISUL a iniciativa vem a prover um laboratório que atenda essa possível futura demanda.



#### 4. INTERAÇÕES E REFLEXOS

Os objetivos de analisar os efeitos da participação no iLAB nos estudantes da UNISUL e identificar as motivações para os alunos optarem em participar do programa são abordados no presente capítulo, além de também contribuir com a investigação de como é empreendedorismo atuado pelo modelo de *startups* no ambiente acadêmico.

As entrevistas com alunos, empreendedores da comunidade e professores, todos participantes do Programa, foram as fontes de dados utilizadas no desenvolvimento do capítulo, estruturando a narrativa pelos relatos compartilhados e ao final a obtenção de sentido na conclusão da pesquisa. Sentido esse que orienta posicionamento sobre aspectos de contingências do contexto cultural e social que afloram das narrativas (SPINK, GIMENES, 1994).

A universidade comunitária como a UNISUL é uma referência social no espaço no qual está aportada, ofertando uma interação com diversos aspectos da vida dos indivíduos da região. Seu papel social, político e econômico se reflete na vida daqueles que são alunos como também da comunidade em seu entorno (E1, E8 e E9).

O professor entrevistado E1 aponta esse fator como uma característica inata da universidade comunitária em seu papel de transformação social no espaço em que se localiza, indo além de uma abordagem apenas orientada em formar alunos e entregar uma jornada acadêmica curricularizada:

*[...] A gente comenta muito que quando a gente fala “a Universidade não conversa com a comunidade”, é ao contrário, a comunidade está dentro da universidade, boa parte dos nossos estudantes hoje são estudantes que tem bolsa, são estudantes que não tem uma condição de renda ou de vida que consiga acessar uma universidade pública, então nós temos a comunidade todos os dias dentro da universidade. Isso gera um impacto, às vezes é um impacto meio invisível, que a gente não consegue nem ver que nosso aluno, que muitas e muitas vezes o nosso aluno a gente pouco conhece a origem, as dificuldades que esse cara tem, quando a*

*gente começa a trabalhar esse desenho de fomento do empreendedorismo a gente começa a conhecer um pouco mais a realidade [...] (E1).*

Dos discursos apresentados, percebe-se a integração entre as vidas acadêmica, profissional e pessoal dos participantes, no qual compartilham entre si efeitos diversos, como compartilham os empreendedores E2 e E3 que mesmo já sendo alunos e não terem tido uma experiência acadêmica no iLAB, devido aos seus anseios em empreender encontraram no Programa a oportunidade de realizar seus projetos com a devida orientação.

O entrevistado E2 relata que em 2016 já estava formado em administração de empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e tinha uma posição profissional consolidada na Intelbras,<sup>84</sup> assim como sua esposa formada em arquitetura pela UNISUL. De um desafio da rotina diária dela como arquiteta, no caso elaborar orçamentos e fluxos comerciais, existiria ali uma oportunidade de negócio resolvendo o problema de uma classe profissional. Ambos iniciaram o projeto no iLAB conciliando o projeto empreendedor com suas carreiras já em andamento.

Em 2016 o entrevistado E3 já estava formado em engenharia química pela UFSC e sua namorada ainda era aluna da UNISUL, que acabou fazendo a apresentação do iLAB para ele. E3 na época atuava como profissional liberal de consultoria para conglomerados químicos de grande porte, e em sua jornada profissional percebeu que existia ali a oportunidade de desenvolver um software de redução de custos para a indústria. Nisso, seu projeto começou a se desenvolver dentro do iLAB e serviu como estudo de caso para alunos de disciplinas como Empreendedorismo, enquanto E3 atuava no mercado como consultor e sua *startup* se estruturava dentro do iLAB.

Já alunos como E5, E6 e E7 compreenderam os conceitos de empreendedorismo tanto na academia quanto em suas experiências profissionais, tendo percebido no iLAB a conexão entre anseios pessoais com a demanda acadêmica de sua jornada como estudantes universitários. A entrevistada E5 relata que sua participação no iLAB foi motivada por uma necessidade da família conciliada com a demanda acadêmica de uma pesquisa para a disciplina de TCC:

---

<sup>84</sup> Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira fundada em 1976 em Santa Catarina por José Francioni de Freitas.

[...] *Então, o meu TCC começou a ser pensado depois que meu marido resolveu abrir uma MEI<sup>85</sup> no ramo de prestação de serviço, oferecendo o serviço de motoboy, motofrete e carro frete também, então a partir daí, surgiu a ideia de fazer sobre isso para pesquisar um pouco mais, e saber um pouco mais o que as pessoas também procuram, e daí foi onde a gente começou o estudo [...]* (E5).

Oriundo de pais e avós microempreendedores na região, E6 é um aluno que antes da experiência acadêmica já experienciava o empreendedorismo seguindo a cultura familiar no qual estava imerso. Ainda na adolescência já começou os primeiros experimentos até que ao atingir a maioridade decidiu sair da casa dos pais e vivenciar morar em um grande centro e lá empreender. A tentativa não foi financeiramente positiva, e atrelada a um início de graduação em ciências da informação no qual não se adequou, decidiu voltar a Grande Florianópolis, voltar a casa dos pais e se matricular em administração na UNISUL. Paralelamente tornou-se empregado para conciliar com uma rotina mais estável de estudos.

Quando E6 se aproximou da fase de TCC, ainda tinha dúvidas sobre a temática em que atuaria, no qual a inspiração veio de uma conversa com o tenente-coronel da Polícia Militar Marcus Roberto Claudino, coordenador do Programa SOS Desaparecidos.<sup>86</sup> É um programa da polícia Militar iniciado em 2012 e tem ajudado centenas de famílias a encontrar seus entes desaparecidos, com foco em crianças e adolescente atuando com o atendimento e acompanhando o processo de procura.

Resolveu desenvolver uma ferramenta em formato de *software* para dispositivos móveis para o Programa, com o objetivo de agilizar as denúncias e o acompanhamento dos processos tanto pela polícia, familiares e comunidade. O foco de E6 não que seu TCC focasse

---

<sup>85</sup> Sigla para microempreendedor individual, categoria de pequeno empresário sem sócio.

<sup>86</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br/desaparecidos/apresentacao.html>. Acesso em: 28 jan. 2019.

somente na pesquisa científica e a produção acadêmica, mas que realmente tangibilizasse a solução que vislumbravam. Levou a ideia aos professores da UNISUL que coincidentemente estavam estruturando um programa acadêmico nesse sentido, e assim se iniciou o primeiro experimento do TCC *Startup*.

Atividades paralelas ao iLAB e em sinergia a estratégia empreendedora da organização expressa no PDI também refletem no desempenho e comportamento dos alunos. O entrevistado E7 relata uma experiência oriunda da sua condição de bolsista na Universidade, no qual participou de um curso dirigido aos bolsistas:

*[...] um ano antes de eu me formar, eu ganhei uma bolsa de estudos ali na Unisul e ganhei uma bolsa, para ganhar essa bolsa eu tinha que fazer um curso aos sábados, que era um curso de desenvolvimento regional, e esse curso foi bem legal, porque esse curso ele tinha pessoas de vários cursos da minha universidade, ele tinha gente de direito, engenharia, administração...então todo sábado a gente passava discutindo coisas sobre o desenvolvimento da região, sobre empreendedorismo também, sobre empreendedorismo social, então quer dizer, foi praticamente 2014 todo, primeiro e segundo semestre aos sábados, tendo contato com pessoas de outras áreas, conversando sobre problemas da cidade, problemas da região, então isso tudo foi despertando o interesse em empreender, economia social, esse tipo de coisa... [...] (E7).*

A integração de temáticas transversais em atividades acadêmicas no qual tanto aluno quanto agentes externos possam compartilhar e aprender, e se ainda assim vier com a orientação ao empreendedorismo e a inovação, implicam em desenvolvimento dos participantes assim como em novos empreendimentos e inovações para a própria universidade. A expectativa e a pressão exercida do contexto comunitário tende a influenciar a Instituição quando estão existe uma participação legítima do ambiente externo no interno. Romper as barreiras é feito por práticas participativas, conciliando a prática

acadêmica com as demandas de desenvolvimento da comunidade (ASTEBRO, BAZZAZIAN, BRAGUINSKY, 2012; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

#### 4.1 O PROFESSOR COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO NO ILAB

Professores e gestores como E1, E8 e E9 relatam nas entrevistas suas experiências docentes e também perspectivas de como educadores poderiam apresentar alternativas as práticas educacionais, mesmo as que considerem tradicionais com novas abordagens orientadas a projetos e interação com a realidade de mercado. Assim, oportunizariam aos alunos uma experiência acadêmica diferenciada esperando-se uma melhor assimilação de conteúdo como também ao professor se atualizar com as questões permeiam a sociedade e o ambiente profissional. Hackmann (2015, p. 9) define esse estado com a seguinte citação:

[...] Pois é nessa complexidade que professores / educadores / ensinantes / docentes / aprendizes / aprendentes / ensinados / alunos / discentes vivem: perpassados pelas emoções e sentimentos, precisando romper diuturnamente velhas malhas de contenção do sujeito, abrindo a possibilidade de aceitar-se e ver-se um ser completo, transitando pela autonomia / dependência, produtor / produto, individualidade / coletividade, imersos em ações / emoções / sentimentos / afetos antagônicos / similares / complementares, vendo-se fraco / forte, decidido / indeciso / ambivalente e consciente/inconsciente de suas contradições (HACKMANN, 2015, p. 9).

Percebe-se nos relatos de alunos e empreendedores que a fase inicial de aproximação com o iLAB e suas atividades são marcos no qual os entrevistados contam com entusiasmo, conectando aspectos de seus anseios pessoais com o contexto acadêmico. De aspirações de profissionais já alocados no mercado a alunos que percebem um problema em determinado setor de mercado que pode se tornar um

negócio, a fase inicial é apresentada como um marco que relembram com clareza e satisfação nas entrevistas.

Como ponto em comum, a influência do professor mostra-se determinante para que os participantes tenham além do conhecimento do Programa e suas atividades, a confiança de que são profissionais capacitados e comprometidos com a temática empreendedora (E3 e E4). O professor quando é uma referência de inovação e empreendedorismo é um importante vetor de desenvolvimento de alunos para o empreendedorismo, assim como para a academia integrando novos negócios a estratégia da instituição (BERCOVITZ, FELDMAN, 2008).

A entrevistada E5 apresenta o papel do professor como uma referência em apoiar tomadas de decisão na jornada acadêmica, indo além de percebê-lo como apenas referência de domínio de determinado conteúdo disciplinar. A aluna apresenta o caso real de seu marido em empreender e procura dentro da academia o suporte necessário devido ao retrospecto de determinada professora com empreendedorismo em algumas disciplinas na academia:

*[...] como a professora Carol é bem dessa do empreendedorismo, e ela foi uma professora que eu me identifiquei desde o primeiro dia de aula, a cinco anos atrás, foi onde eu convidei ela para me orientar, ela bem dispostamente me atendeu e me ajudou, então ela que veio me orientando, me dando as dicas de livros, de pesquisa e o meu marido também me ajudou muito na hora de elaborar, porque enquanto eu ficava mais na parte de metodologia e pesquisa, ele ficava mais na parte da empresa, a escrever mais sobre a empresa, o ramo e tudo. O professor Geraldo, eu tive algumas disciplinas com ele na unidade da Pedra Branca e no centro, um professor muito bom, e ele que deu o meu TCC 1, então na terceira semana de aula do TCC, eu cheguei para ele assim, chorando, desesperada: professor, eu não sei o que que eu vou fazer, eu não sei, eu não sei, porque na época não tinha a empresa do meu marido, ele trabalhava numa escola, eu pensei: ah, é onde eu tenho a informação*

*mais fácil, ele vai conseguir me ajudar, e foi onde eu fiz sobre onde ele trabalhava, que era uma escola aí a partir do 2, que foi onde eu conversei com a professora Carol, daí surgiu a empresa do meu marido, e aí foi onde eu tive a ideia e fiz (E5).*

Professores cujo o impacto na realidade dos alunos vai além da entrega de conteúdos programáticos, mas contribuindo com o desenvolvimento pessoal e profissional por meio de orientações e conexões com o mercado (E5, E6 e E7). Esse papel agregador que o professor desempenha é um importante fator para a integração de alunos com novas realidades ainda não experienciadas, fator esse que impacta na própria prospecção de novos alunos entrantes nos programas propostos (SHAH, PAHNKE, 2014; HEBLICH, SLAVTCHEV, 2014; CHRISTENSEN, EYRING, 2013).

Concomitantemente, E2 também relata a importância do professor na escolha do iLAB. O referido entrevistado quando ingressou no Programa não era aluno UNISUL, mas salienta a relevância de professores para engajar os possíveis empreendedores a darem o primeiro passo:

*[...] a gente conheceu o Flavio Ceci, que trabalha no iLAB também, que também é um dos idealizadores do iLAB, hoje o iLAB funciona muito por causa do Geraldo, mais por causa do Geraldo, mas no início tinha também um esforço muito grande do Flávio e aconteceu esse convite, esse convite para participar do fórum do iLAB, até porque o iLAB precisava de mais [inaudível], com a ideia rodando, com o software com a primeira versão, aquele [inaudível] funcionando, a gente fez pitch, e fomos escolhidos entre as 10 das 40 pitch que tiveram para concorrer, esse foi o start [...]* (E2).

O entrevistado E6 apresenta relato semelhante com de E2, no qual a experiência prévia com o professor em disciplinas marcou o aluno e construiu uma imagem positiva e autoridade sobre a temática de

empreendedorismo e inovação. O aluno então conecta seus desafios diários com os conteúdos aprendidos e tem no professor a referência no qual pode contar em ambos os contextos, como E6 relata:

*[...] eu comecei a ter aula com um, assim ó, 3 professores, talvez eu esqueça de algum, faz muito tempo, mas eu vou te falar os que me vem na cabeça agora. O primeiro deles, que foi o melhor professor que eu tive na minha vida, que foi o Flavio Ceci. Assim ó... na época ele tava fazendo o doutorado dele, tava com 28 anos e tinha começado o doutorado. E era um cara assim, que o que tu precisasses, ele te ajudava. Um professor assim, de alto nível. Depois eu tive aula com o Geraldo, que o Geraldo é completamente aquele espírito empreendedor, a aula focada em empreendedorismo (coisa que boa parte das universidades não tem) [...] Eu tive aula com o Geraldo, eu tive Gerenciamento de Processos, com a Daniela. E a Daniela, é muito engraçado, é uma pessoa muito bacana. A gente ficava até 1 hora, 2 horas depois da aula, conversando na sala de aula. E eu falava: ô Daniela, queria abrir um negócio! [...] Então a gente se dava bem, ela me dava dicas. Até hoje eu tenho contato com ela, vai fazer oito anos e ainda tenho contato com ela. E, ela sempre deu dica: “não, você tem que fazer isso”, “ta fazendo isso errado”, “ó, por esse caminho tu (não com essas palavras), vai te ferrar” (E6).*

O relato apresentado por E7, que foi um dos alunos pioneiros no Programa e que ajudou a desenvolver as práticas do iLAB como participante da primeira turma do TCC *Startup*, apresenta a integração entre a nova iniciativa a se desenvolver na instituição e a disciplina de TCC já consolidada na grade curricular. Os professores desempenham o papel de orientador não somente como um especialista em determinada área de conhecimento, como também como um fomentador de novas

iniciativas que possam agregar a carreira do discente e as estratégias da instituição:

*[...] eu estava na minha penúltima fase, que é o momento que eu faria o TCC I, que são dois semestres de TCC, e bem no semestre que eu comecei o TCC o iLAB começou, surgiu o TCC Startup e aí eu já estava em conversa com o professor Flávio, tinha conhecido o professor Geraldo, e eu já estava amadurecendo a idade de empreender, falei pro Flávio que foi meu orientador, que eu queria desenvolver alguma coisa que virasse um negócio, e aí surgiu o iLAB, a gente participou ali do primeiro edital e aí meu TCC foi um dos primeiros, um dos primeiros não, junto com mais dois foi da primeira leva de TCC Startup. [...]* (E7).

O entrevistado E3, que assim como E2, não era um aluno UNISUL quando ingressou no Programa. Mesmo não participando efetivamente do Programa de aceleração, já interagiu com os professores de modo informal no iLAB para buscar suporte em suas indagações sobre empreendedorismo:

*[...] eu fui atrás e eles tem vários planos bem legais de mentoria, o Geraldo mesmo, já sentei várias vezes, ele instiga a gente no tangente a como abordar as indústrias, em como a gente fazer nossa... montar nosso portfólio, nossa estratégia de empresa, nosso planejamento estratégico. E o iLAB a gente entrou especificamente em meados...no começo de 2017 eu acho, eu acho que foi no final de 2016 na verdade, metade para o final de 2016...Eu abri a empresa formalmente... no... em 2017, em outubro de 2017. Após isso eu já fiz alguns projetos com eles, entre eles, até que eu achei que era o TCC Startup, mas eu lembrei que era outro*

*nome, eu fiz com o professor Ingo, ele, o que que ele fez, na verdade ele tem uma matéria especificamente que tem haver com empreendedorismo, e o que ele fez foi trazer os alunos para fazer trabalhos relacionados as empresas dentro do iLAB [...]* (E3).

As conexões entre os participantes e o próprio iLAB em alguns casos não é direta, como a relação alunos com professores. A disseminação do papel desenvolvido pela iniciativa de empreendedorismo na academia pode oportunizar que outros atores fora do contexto acadêmico se conectem e usufruam das ofertas da universidade. No relato de E4, sua esposa ao tomar conhecimento de seu anseio por empreender a solução de um determinado problema, conecta o entrevistado com o professor responsável pelo laboratório:

*[...] lá pro final de 2016, eu estava muito incomodado com a falta de crédito de alguns clientes que compravam imóvel na planta, [...] e aí eu tive uma ideia, esbocei essa ideia para a minha esposa, [...] e aí ela por conhecer o Geraldo, acabou indicando o iLAB, no início do ano passado. O iLAB teve um processo de seleção o bootcamp, e a gente acabou submetendo a ideia, [...] ai que a gente começou a trabalhar com o Geraldo e com o iLAB [...]* (E4).

A credibilidade construída pelas experiências desenvolvidas oportuniza novos caminhos devido a confiança gerada entre ambos e a legitimidade percebida do professor pelo aluno. Complementando o contexto apresentado pelos discursos E4 e E3, o entrevistado E2 aponta como fatores que aportaram a escolha pelo iLAB a credibilidade da instituição, a qualificação do conhecimento ofertado e a conveniência do ambiente de trabalho:

*[...] Eram dois problemas que a gente tinha que o iLAB resolveria, o primeiro era a questão da credibilidade, porque o iLAB com todo a credibilidade da UNISUL que é a maior universidade catarinense privada,*

*então ela traria credibilidade para essa ideia, a gente colocou a logo da UNISUL, do iLAB, da UNISUL e depois o conhecimento que o Geraldo tinha, que o Flavio tinha, e o acesso ao conhecimento que a gente teria dentro da faculdade [...] e o terceiro era o local de trabalho, então em vez de trabalhar home-office [...] mesmo assim a gente sentia falta do contato com outras pessoas que tivessem outras ideias, para ter a troca de ideias, para saber como funciona o funil de vendas, como funciona a criação de um evento... [...] (E2).*

Etzkowitz (2004) salienta o papel da docência no desenvolvimento socioeconômico regional tendo a universidade como uma ROI. Categorizando em 4 fases de maturidade de desenvolvimento, no qual a primeira fase tem como objetivo o desenvolvimento de uma ideia de novo modelo regional, um diagnóstico de cenário para se propor um cenário futuro. Na segunda fase inicia-se a operacionalização de novas práticas subsidiadas pelo planejamento integrado prévio e infraestruturas já consolidadas, tanto da universidade quanto da iniciativa privada e agentes governamentais.

A terceira fase é um momento de consolidação e ajuste, com avançada integração entre universidade e iniciativas empreendedoras, no qual a docência permeia a inovação e o empreendedorismo em diversas transversalidades de pesquisa e ensino. O crescimento autossustentável é a temática da quarta fase de desenvolvimento socioeconômico tendo a universidade como ROI, além dos professores como ativos agentes de transformação na comunidade local.

Portanto, pode-se considerar o professor como uma das motivações para os alunos optarem em participar do Programa, sendo uma referência de legitimidade e confiança para os ingressantes, além de uma percepção de segurança no decorrer da experiência no iLAB para os participantes. Quanto a comunidade local, orientações e acompanhamentos são apontados como fatores para tomada de decisão dos participantes, mas as recomendações por meio de um indivíduo intermediário que tenha ciência do laboratório ou do papel do professor também ganham relevância nos relatos.

## 4.2 DESENVOLVENDO EMPREENDEDORES

Neste capítulo examinou-se os efeitos da participação no iLAB nos entrevistados que passaram pelo Programa. Os entrevistados contribuíram de forma distinta, no qual as intenções de entrega são compartilhadas por professores, tendo alunos e empreendedores da comunidade relatados quais foram as contribuições da experiência no iLAB para o seu próprio desenvolvimento.

As *startups* desenvolvidas em universidades prosperam baseadas na variedade de recursos ofertados, e o primordial destes recursos é o conhecimento desenvolvido e suas aplicações. Duas dimensões fundamentais do empreendedorismo universitário podem ser levadas em consideração tendo como referência o aprendizado: o conhecimento inovador e o conhecimento empreendedor (SHAH, PAHNKE, 2014).

O conhecimento inovador é a compreensão das tecnologias e sua aplicabilidade comercial enquanto o conhecimento empreendedor, e ambos são base para o surgimento de *spinouts* tipo 01, *spinouts* tipo 02, *offshoots* e *seeds* no contexto universitário (SHAH, PAHNKE, 2014). E a inserção de conhecimentos de empreendedorismo e de inovação promove o desenvolvimento de lógicas causais e efetuais tanto nos professores quanto nos alunos. Sarasvathy (2001) explana que a abordagem causal terá predominância naqueles que tendem a processos lógicos, que buscam previsibilidade e com aversão a risco; enquanto que o efetual tende a ser alinhado ao melhor aproveitamento das contingências e assim proporcionar o novo e talvez algo não previsto.

Assim o conhecimento inovador e empreendedor é aportados da abordagem da efetuação em práticas experienciais, proporcionando que comportamentos e técnicas sejam compartilhados em contextos de experimentação. Deste modo, os participantes estarão desenvolvendo competências pela vivência em um contexto real e transformador, como relata o professor E1:

*[...] são fatores de enxergar que a universidade é um ecossistema e ao mesmo tempo ela é a parte de um ecossistema maior, que é seu próprio território, que é a região em que ela está, e ao mesmo tempo fazer com que os alunos desenvolvam competências para inovar e empreender, muito mais do que as competências técnicas, mas competências*

*para inovar e empreender entendendo que a inovação e o empreendedorismo é um tema transversal a todos os cursos, ela não é de uma área, da engenharia, da administração, não, ela é uma temática da função que nos direciona hoje, que é o atitude empreendedor a qualquer curso. [...] (E1).*

Quando afirma atitude, está referenciando competências e comportamentos do indivíduo, estando ele na universidade ou na comunidade. Sendo gestor na Instituição, um dos idealizadores do iLAB e participante na construção do PDI, o entrevistado E1 reforça que papel desempenhado pela academia e especificamente pelo laboratório é o desenvolvimento humano dos participantes, tendo os negócios como consequência da jornada empreendedora:

*[...] é um processo de transformação, não só do comportamento mas da visão do indivíduo sobre a sua realidade e sobre o seu papel, é muito mais sobre isso...Então o que a gente tem feito nas disciplinas, que a gente chama lá na UNISUL de unidades de aprendizagem é por meio das atividades formativas, primeiro fazer com que ele se reconheça como alguém que é empreendedor, ou que pode ser empreendedor, pode se tornar empreendedor, porque isso é muito comum, muitas vezes a gente chega na sala de aula e pergunta: “quem aqui empreende?” e ninguém fala nada, porque ele não se reconhece como empreendedor, ele não foi educado muitas vezes como empreendedor, ou ele pensa que empreender é de nascença, um dom que nasceu, ou porque meu pai foi empreendedor eu também tenho que ser empreendedor, então se meu pai não foi empreendedor, for funcionário público, então eu não sou. Então a gente está tentando trazer essa sensibilização de maneira muito prática. [...] (E1).*

Nos relatos de alunos são apresentados os aprendizados tanto em fatores técnicos quanto em comportamentais, uma consciência do objetivo do laboratório e de dimensionamento das expectativas de participantes e da instituição.

*[...] eu diria que especificamente, a nossa mentalidade de posicionamento de mercado, porque eu via que a gente enxergava, não sei dizer, é bastante ingênuo quando você chega no mercado empreendedor e tenta entender como você consegue clientes, a melhor maneira para você fazer fundraising,<sup>87</sup> ou procurar precificação, ou procurar maneiras de vender seu negócio e o iLAB acabou se tornando uma fonte legal para a gente se formar mais como pessoas do que como empresa, porque é exatamente o que acontece, não adianta você evoluir a empresa, você tem que evoluir o empreendedor, você tem que ser o cara para empresa crescer, não adianta chegar e ele dar uma resposta sobre como seria o melhor para empresa se não der o caminho das pedras para o empreendedor crescer como pessoa e se tornar um empreendedor mais qualificado.. [...] (E3).*

A questão é apresentada em outra perspectiva por E9, profissional de uma consolidada empresa de tecnologia, que se relacionava periodicamente com os projetos no iLAB:

*[...] Boa parte deles realmente descobriram no iLAB que é ser empreendedor, e isso tem para ver que alguns deles, metade deles talvez, não dessem esse primeiro passo se não fosse um projeto como o iLAB, tanto pela falta de direção metodológica, tem a ideia mas não sabe por onde começar, tanto pelo estímulo mesmo, motivacional, ter*

---

<sup>87</sup> Termo em inglês que significa arrecadação de recursos e ou investimentos.

*alguém te empurrando a ir nessa direção, tanto quanto conhecer casos que conseguiram e puderam dar esse primeiro passo e servem como inspiração, então o que eu senti principalmente é isso, sem dúvidas muitos do que estavam ali não teriam dado esse passo se não estivessem ali, num projeto como o iLAB [...] (E9).*

E a abordagem efetual tem especial atenção nesse contexto de desenvolvimento das competências de inovação e empreendedorismo dos participantes, como também nas estratégias da instituição e o desdobramento em ações diversas. O entrevistado E1 afirma a importância da abordagem na construção do iLAB e das estratégias do PDI, que sua utilização é preponderante mas não única, sendo umas boas práticas adotadas pela instituição:

*[...] a gente fez um approach com a Yunus Foundation<sup>88</sup> ano passado, mas não rolou... eu tive um encontro com o Yunus, Mohamed Yunus em 2016, cara, a gente tem feito um monte de coisa, esse é um pouco desse desenho e aqui que fala lá da historinha, essa historinha é importante mas aquilo que está lá são as referências mais principais, hoje o effectuation<sup>89</sup> a gente trabalha intensamente [...] (E1).*

As indicações feitas por E1 no momento da entrevista é para um *slide* (referenciar) contendo as marcas de iniciativas que inspiraram e serviram de referência para o desenvolvimento do iLAB. Nesta página estão a *Babson College* com o *Build, Act and Learn; Harvard X*;<sup>90</sup> Teoria U do *Presencing Institute*<sup>91</sup> e *Effectual*<sup>92</sup> de Sara Sarasvathy. A

---

<sup>88</sup> Fundação que agrêmia as diversas iniciativas de impacto social promovidas pelo professor e empreendedor Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006. Disponível em: <https://www.muhammadyunus.org/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

<sup>89</sup> Termo originalmente em inglês da abordagem efetuação.

<sup>90</sup> Disponível em: <https://harvardx.harvard.edu/>. Acesso em: 04 fev. 2019.

<sup>91</sup> Disponível em: <https://www.presencing.org/>. Acesso em: 04 fev. 2019.

esse último será dada ênfase devido a importância da abordagem no iLAB e seus reflexos esperados, conforme relatado por E1.

Tornando o conteúdo teórico e acadêmico da abordagem compreensível e acessível, Sarasvathy et al. (2014) apresenta cinco princípios comportamentais que aportam a lógica efetual de uma maneira simples e prática para a aplicação prática em diversos contextos. Os princípios são:

- a) Pássaro na mão (*bird in hand*): comece com os recursos disponíveis, considerando que a efetuação começa com um ator central (o empreendedor), o conhecimento (o que eu sei) e a rede (quem eu conheço) e então a questão que o move é "O que posso fazer?" com base nos meios disponíveis, em vez de "O que devo fazer?" com base em uma análise preditiva.
- b) Perda acessível (*affordable loss*): investimento enxuto passível de ser perdido, pois os recursos despendidos têm efeito direto no comportamento e nas tomadas de decisão no início do empreendimento. Quanto maior a aplicação inicial maior é o foco em retorno sobre o investimento e evitar riscos, fazendo com que planos detalhados e objetivos específicos sejam criados e assim minimizando a margem para o inesperado. Enquanto que no princípio de perda acessível concentra-se em apenas arriscar o que se pode perder, para que não se apegue ao recurso utilizado no experimento e foque no aprendizado gerado. Esse é o foco do investimento inicial, o desenvolvimento do repertório do empreendedor.
- c) Manta de retalhos (*crazy quilt*): como forma de ganhar eficiência e velocidade, se privilegiam as parcerias firmadas com partes interessadas e crescer com o empreendimento, oportunizando uma cocriação do negócio no qual os envolvidos compartilham o risco e os benefícios mútuos gerados.
- d) Limonada (*lemonade*): aproveite as incertezas, utilize as surpresas como recursos competitivos. Situações emergentes proporcionam vantagens competitivas para quem for ágil o suficiente para aproveitá-las, em

---

<sup>92</sup> Society for Effectual Action. Disponível em: <https://www.effectuation.org/>. Acesso em: 04 fev. 2019.

contraponto a quem for seguir um processo orientado a objetivos e linear.

- e) Piloto do avião (*pilot in the plane*): implica em ficar atento ao agora e não num futuro desejável, de modo a aprender com o contexto do agora e não apenas seguir orientações de tendências ou probabilidades.

Subsidiados por essa abordagem da efetuação, E1 apresenta que o foco dos Programas e da estratégia da Instituição não é o fomento direto de novos negócios empreendedores, mas sim a formação de comportamentos para a inovação e empreendedorismo, tendo como consequência o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.<sup>93</sup> Relata o papel do professor quanto ao relacionamento com os alunos, tendo em consideração o desenvolvimento de comportamentos e atitudes que levem a inovação e o empreendedorismo que são expressados por técnicas e métodos vivenciados:

*[...] Claro, a partir disso ele vai ter competências, aí ele vai escolher inclusive se ele quer ter um negócio, se ele quer ser sócio de uma parte desse negócio, se ele quer se transformar em um intraempreendedor, eu não vou decidir por ele, inclusive porque eu não sei quais os recursos que ele tem para manejar a vida dele. Mas eu, como instituição de ensino, como professor, não como coordenador de um laboratório, eu sou professor, eu a serviço daquele cara que é aluno, simples assim. Ele chega com um problema a gente tenta resolver, e não atrapalhar o cara, aí o que acontece a gente tem que dizer para ele, existe caminho, qual é o que tu vai seguir a partir do recurso que tu tem, a partir do desejo de vida que tu tem, porque eu também não posso gerar juízo de valor em cima da ideia dele, quem tem que gerar juízo de valor, dizer se aquilo é bom ou*

---

<sup>93</sup> Como abordado anteriormente, trata-se do empreendedor interno, quem empreende dentro da organização.

*aquilo é ruim é o mercado, é a sociedade.*  
[...] (E1).

O processo de aprendizagem dos comportamentos empreendedores envolve consciência sobre a própria participação no Programa no qual o aluno amadurece progressivamente. O conflito entre a abordagem causal e efetual é natural e o desenvolvimento orientado promove o avanço em novas práticas de modo consciente. Quando as entrevistas fluíam sobre os aprendizados gerados e a percepção de valor que tinham sobre o Programa, alguns testemunhos demonstravam o ocorrido.

*[...] eu diria que especificamente a gente corre muito mais atrás de informação no sentido de entender melhor o cliente, tira o foco, quer dizer... quando a gente entra, acaba entrando como idealista, a gente acaba tendo foco em produto e a principal inversão que acontece, essa inversão da mentalidade que você tem que estar focado no problema que você resolve pro cliente, você tem que estar focado no problema do cliente e essa é a maior inversão que acontece se apresenta em diferentes níveis, seja na própria estruturação de um produto ou na verificação de tamanho de mercado, ou qual a precificação que você deve fazer... Isso altera toda a empresa e geralmente, como eu posso dizer, é uma cutucada que você tem que dar em vários setores, porque normalmente você não enxerga, tipo, tenho que focar no cliente, eu tento enxergar o cliente, mas você não percebe isso em todas as fronts que você tem dentro da empresa, você acaba só percebendo isso quando você leva aquela cutucada, vai lá conversar com o Geraldo, a gente queria fazer a publicidade nisso para angariar clientes dessa forma, aí ele diz: cara, mas tu não está focando no que o cliente vai procurar, você está focando naquilo que você quer mostrar, você tem que*

*trocar sua postura em relação a isso. Então, são cutucadas contínuas na inversão de visão, em você ao invés de você procurar mais pela resposta, procurar mais pela pergunta [...] (E3).*

Devido aos custos enxutos nas fases iniciais em ver hipóteses se tornarem testes, e então testes poderem se tornarem soluções reais em baixa escala e funcionais, muitos participantes compartilharam as contínuas experiências que tiveram dentro e fora do iLAB e da UNISUL e continuaram expressando os cinco princípios da efetuação aprendidos no laboratório.

*[...] porque empreender na área de startup, é porque aqui eu tenho um ambiente em que eu possa errar, onde eu posso ter uma ideia para resolver um problema, e errar, e errar rápido, que é o mais importante, e eu acho que é por isso, [...] você não para de ter ideia, e a partir do momento que você errar rápido, ou buscar o acerto você não para, isso está no seu dia a dia, e tua cabeça acaba raciocinando dessa forma o tempo todo, acho que é por isso, por isso empreender com uma startup [...] (E4).*

O ambiente e o contexto proporcionaram que os participantes aprendessem e se desenvolvessem com os estímulos recebidos e com as diversas interações propostas. Relatos apontaram dificuldades de adaptação e adequação entre a vida particular e o novo desafio acadêmico, mas seguiram em frente utilizando-se do desafio como motivação.

*[...] Cara, ela foi bem difícil, eu tenho perfil, eu gosto de entender bem a área que eu estou e é um segmento que não só tu ir lá, ler meia dúzia de livros e produzir ok, e eu estava em uma área onde o nível de conhecimento era muito baixo, as pessoas não, eram raros aqueles que se especializavam, vide o meu caso que fui procurar de maneira tardia concluir o curso superior, então eu cheguei*

*num ambiente onde eu comecei a conversar e ter relacionamento com outras startups, ir para a ACATE, comecei a conversar com o pessoal da Softplan<sup>94</sup> e aí eu percebi que a régua era lá em cima né, eu só empreendia a muito tempo, mesmo não vindo, tendo uma carreira acadêmica na área de tecnologia eu já conhecia muita tecnologia, já vinha lendo sobre, já tinha escrito artigos, enfim então pra mim foi assim, eu encarei como uma baita desafio e tentei absorver o máximo, lendo coisas, conversando com pessoas, participando de eventos enfim, assim, na minha primeira...como eu posso dizer...a minha primeira, o meu primeiro contato foi um pouco assustador, e ao mesmo tempo eu levei para o lado do desafio [...] (E4).*

Começando com quem você é, o que você sabe e quem você conhece os participantes integraram o comportamento efetual, em sinergia com as práticas ágeis e criativas desempenhadas no ambiente em que foram expostos no iLAB (E1). Em alguns momentos escolhas e renúncias foram necessárias aos alunos, como narrado por E6. Em alinhamento com os princípios de *perda acessível* e *limonada*, compartilha que depois de um período fora da Grande Florianópolis e da família com quem morava, retornou se matriculou na UNISUL e foi um dos pioneiros no iLAB. Do seu histórico de vida, demonstra que já apresentava a efetuação em seu estilo de vida e que no período inicial da graduação necessitou de maior conforto e previsibilidade para a rotina de estudos, tendo despertado sua natureza novamente quando iniciou no Programa.

Percebe-se que o conhecimento de inovação e o conhecimento de empreendedorismo são relevantes nos relatos dos participantes, mas o comportamento desenvolvido no decorrer das práticas com o laboratório pode ser percebido como efeito da participação nos entrevistados. Esse capítulo contribui no cumprimento do objetivo sobre

---

<sup>94</sup> Empresa de Florianópolis que desenvolve soluções em software para áreas como justiça, construção e administração pública. Com 1,7 mil profissionais, foi fundada em 1990 por Moacir Marafon, Ilson Stabile e Carlos Augusto de Matos.

as repercussões sobre os participantes, de modo que a continuidade do objetivo prossigue na próxima seção.

Tendo como foco o desenvolvimento dos participantes e do desenvolvimento socioeconômico pelo empreendedorismo por *startups*, os relatos reportam as iniciativas que contribuíram com esse processo, além dos desafios de se mudar crenças e paradigmas que vão além de habilidades técnicas. Com a participação de outras iniciativas do ecossistema de inovação, como corporações consolidadas e a associação das empresas de tecnologia, os comportamentos empreendedores foram experienciados nos contextos singulares que vivem os participantes.

### 4.3 INTEGRANDO UM ECOSSISTEMA

Participar de uma rede de atores que interagem entre si com a transversalidade da inovação e do empreendedorismo é um fator de importância ímpar para o desenvolvimento socioeconômico. O conhecimento gerado pelas interações é um bem público que oportuniza crescimento mútuo entre os agentes, além de um diferencial competitivo para a região que se torna atrativa a novos talentos, negócios e fontes de fomento (KOGUT, ZANDER, 1992; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000; ETZKOWITZ, 2004).

Em sintonia, o iLAB intenciona essa integração sendo participativo com a comunidade acadêmica e com agentes públicos e privados do ecossistema catarinense de inovação. Por atividades do iLAB ou mesmo de forma indireta com alunos interagindo por iniciativas próprias, as trocas são substancialmente importantes para o laboratório:

*[...] a gente hoje está interagindo com um monte de gente, então assim, em relação, em vários níveis, tanto governamental, em nível da iniciativa privada, em nível de outras instituições de ensino, até comentei que estar na ACAFE faz com que a gente possa estar desenhando todo esse movimento junto com as instituições das comunitárias, tem aqui o comung também, tem uma série de instituições relacionadas a essa temática, e que tem câmaras setoriais, hoje também a*

*FIESC<sup>95</sup> tem representantes da universidade, hoje nós temos representação da universidade por várias pessoas, em várias áreas do conhecimento dentro dos níveis federal, estadual e municipal e também nas federações da indústria, por exemplo, associações comerciais industriais, especificamente nas práticas de empreendedorismo a nossa relação é muito forte com empresas, empresas privadas, com instituições como o SEBRAE por exemplo, e outras ações que desenvolvem eventos, ou programas de sensibilização, como Startup SC,<sup>96</sup> Conexão de impacto, se a gente não tem uma relação direta, os nossos estudantes tem por intermédio das suas participações [...] (E1).*

Uma das interações simbólicas e representativas apresentadas foi o prêmio Educação Empreendedora da Endeavor com o SEBRAE, durante a 6ª Rodada de Educação Empreendedora em São Paulo. Tiveram a concorrência de 117 projetos, no qual foram finalistas com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ) e Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAN). Além do reconhecimento pelo prêmio, proporcionou ao gestor do iLAB participar do Simpósio para Educadores de Empreendedorismo em Boston na *Babson College*, prestigiada faculdade de educação empreendedora fundada em 1919.

Outros exemplos vieram das atividades e interações dos alunos participantes em suas jornadas pessoais de empreendedorismo, promovendo o que se conhece pelos termos *give first* que significa dar sem esperar algo em troca e *give back* que é a retribuição para a

---

<sup>95</sup> Federação Indústria do Estado de Santa Catarina é a entidade representativa da indústria catarinense, criada em 1950 tem em sua composição o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, conhecido pela sigla SENAI, Serviço Social da Indústria, chamado como Sesi e Instituto Euvaldo Lodi intitulado como IEL.

<sup>96</sup> Programa de apoio e desenvolvimento de startups em Santa Catarina promovido pelo SEBRAE.

comunidade de algo que já tenha recebido (ABSTARTUPS, 2018).<sup>97</sup> Essa é uma prática estimulada entre os indivíduos envolvidos que possui coesão com os princípios de efetuação e da abordagem do *ba* e *Seci*, favorecendo trocas de conhecimentos tácitos e explícitos entre membros com repertórios diferentes e em muitos casos servindo de suporte aos novos ingressantes.

*[...] Cara, estar lá no Construtech Ventures<sup>98</sup> foi uma oportunidade enorme para mim, estou com muita gente boa, muitos caras ali que já estão na terceira, quarta, quinta startup, caras que já empreenderam fora do país inclusive, muita gente com muito network no Brasil e fora do Brasil, então ter a possibilidade de trocar com esse pessoal todo dia já é um baita aprendizado, é um ambiente que favorece isso, favorece essa troca, por mais que ali tenham 10 startups, o pessoal está sempre trocando, sempre um ajudando o outro e pedindo informação e pedindo ajuda, enfim e é um ambiente também em que tuas skills (?) são o tempo todo analisadas e apontadas aquilo que você tem que melhorar, então o próprio ambiente que eu estou hoje favorece isso (E4).*

*[...] hoje eu estou em Toronto, ganhei aqui uma proposta para estudar, então agora eu estudo e faço um trabalho voluntário aqui para startups, conduzindo e mentorando startups do Brasil [...] enfim, aqui eu estou fazendo o trabalho do Geraldo, que ele fazia no iLAB, com o conhecimento um pouco mais aprofundado de marketing e uma abordagem*

---

<sup>97</sup> Porque uma comunidade de startups é importante. Disponível em: <https://abstartups.com.br/2018/01/19/porque-uma-comunidade-de-startups-e-importante/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

<sup>98</sup> Iniciativa de investimento e promoção de startups para o segmento da construção civil. Pioneira no mundo, está localizada em Florianópolis na empresa Softplan.

*dos erros que eu já tive no passado, tornou-se um caminho, eu acho que o iLAB foi fundamental (E2).*

O entrevistado E9 atua na *Construtech Ventures* e relata a importância de uma empresa consolidada que investe em *startups* estar no ecossistema e se relacionar com o ambiente acadêmico. A oportunidade não fica restrita somente em parcerias de negócio com *startups* oriundas do laboratório, mas a prospecção de talentos que possam integrar os quadros da organização, assim fazendo uma correlação entre a iniciativa empreendedora e os conceitos de empreendedorismo e empregabilidade:

*[...] a gente sempre teve um viés de fomentar o ecossistema, e a base é o ambiente universitário, então a gente tem vários Programas voltados a aproximar o ambiente universitário, primeiro porque a gente sabe que muitas das pessoas que estão ali no projeto podem, não vão seguir adiante com a startup, com a ideia, com o negócio, mas são pessoas que podem ser bons profissionais, e que podem vir trabalhar com a gente já num mindset empreendedor, então esse é uma motivação forte que a gente tem de fomentar esse tipo de iniciativa, com a expectativa de que algumas dessas pessoas possam ser talentos que venham trabalhar conosco, com uma cabeça empreendedora, esse é um aspecto [...] (E9).*

Outro caminho possível são encontros de profissionais da região para a discussão de desafios comuns. Assim, comunidades técnicas podem oportunizar integração de novos conhecimentos e se conectar as atividades acadêmicas, e aprimorar que o desenvolvimento dos participantes continue no papel de disseminador de conhecimento para os novos entrantes.

*[...] eu estou praticando dentro do desenvolvimento [de software] eu estou participando de alguns projetos open*

*source,<sup>99</sup> foi uma coisa que eu entrei dentro desse mundo durante essa etapa aí e é positivo participar de uma comunidade nesse sentido, mas eu vejo que assim, eu gostaria de me posicionar como empresa e continuar participando do ecossistema no sentido realmente de auxiliar e conversar com outras pessoas, no fim, eu entendo que tem uma troca bem legal para fazer entre a gente que teve uma experiência de crescimento dentro dessas aceleradoras, dentro dessas etapas, dessa comunidade e continuar conversando com a galera que está chegando agora e tem umas ideias novas (E3).*

Estar em outros programas também permitem novas formas de expressão e experimentação dos participantes do iLAB. O entrevistado E6 apresenta como estar em outras iniciativas como participante foi relevante em sua história, de modo a amadurecer e assumir a posição de organizador para outro possam usufruir da experiência que lhe marcou em seu próprio início no contexto de *startups*:

*[...] Então, eu em 2018, eu fui organizador do SW,<sup>100</sup> fiz parte do time organizador, né! E agora em 2019 eu vou ser o team organizer, o organizador livre do evento. Então... A gente tá formando uma comunidade de empreendedores ali em Palhoça, tentando fomentar essa comunidade, estamos promovendo café, promovendo bootcamp dentro da... mas sempre no ambiente de*

---

<sup>99</sup> Open source é o termo em inglês para código aberto, referente a comunidade de desenvolvedores que desenvolvem software e disponibilizam a licença de código e o código fonte para que outras pessoas possam gratuitamente estudar, distribuir e modificar independentemente da finalidade.

<sup>100</sup> Sigla SW é referente ao Programa Startup Weekend, eventos de empreendedorismo que duram um final de semana no qual os participantes desenvolvem uma startup. Com milhares de edições e presença em mais de 150 países, é considerado o maior programa de empreendedorismo do mundo.

*Palhoça, por enquanto. Então assim... a forma que eu achei de dar o “giveback” de tudo que eu ganhei no mercado foi: onde é que tudo começou pra mim? Começou assim, de fato, dentro do Startup Weekend. Então eu vou ser organizador do SW, e eu vou dar a mesma experiência que eu tive em 2015, eu vou tentar dar agora para as novas pessoas que estão entrando. Então, em 2018, a gente fez um evento com 160 pessoas ao todo. 120 participantes, 125 participantes, e, e todos os outros, né, 35 foram staff, organizadores e mentores. Então, isso é o que eu tô fazendo pela comunidade, hoje (E6).*

Senso de pertencimento é um requisito importante para que o potencial criativo dos participantes aflore no processo de aprendizagem, de modo a ser expressado pelas contínuas atividades ofertadas e a adesão se refletir no Programa em si quanto em atividades extras por livre iniciativa dos alunos. (ROBINSON, 2012; CHRISTENSEN, EYRING, 2014). Pode se considerar um efeito do iLAB, talvez sem ser único e exclusivo fator, como um influenciador da iniciativa demonstrada pelos participantes em irem além do ofertado pelo laboratório e participarem mais práticas de inovação e empreendedorismo.

O ambiente e a rede de parceiros apresentam-se como um elemento relevante no objeto de estudo, de modo que os relatos apontam seu potencial em subsidiar as experiências propostas no laboratório, tanto nas histórias por parte da instituição com as contribuições dos professores quanto dos participantes com os alunos e empreendedores da comunidade. Usar da legitimidade e credibilidade de um ecossistema de inovação e empreendedorismo é oportuno para a instituição que aparentemente se apropria destes valores, como também para os participantes pois pode ser a entrada para um contexto pessoal e profissional novo e desafiador, que talvez não teriam acesso por iniciativa própria.

#### 4.4 DESAFIOS ENCONTRADOS

Compreender os desafios encontrados permite perceber se outros efeitos na participação no iLAB pelos envolvidos. Esse é um

objetivo no qual a subjetividade é perene e nos motiva a ouvir narrativas diversas não somente pelos pontos de vista, mas pela qualidade das experiências (SPINK, GIMENES, 1994). Assim, durante as entrevistas conflitos e desafios foram relatados de forma espontânea ou por meio de perguntas diretas, para verificar se existiam contraste a algumas situações que vivenciaram no decorrer da jornada acadêmica. Alguns foram perguntados diretamente com o objetivo de apresentarem a existência de pontos de *stress* em suas jornadas no laboratório ou até mesmo em outras situações envolvendo os aprendizados em empreendedorismo. Tanto em professores, como em alunos e empreendedores foram apresentados relatos de pontos de melhoria, de experiências a serem melhor exploradas e até expectativas quanto aos temas empreendedorismo e educação acadêmica.

Com a visão sistêmica do Programa e da estratégia institucional, E1 apresenta que por vezes os diferentes atores da comunidade vivem em suas respectivas realidades e podem encontrar dificuldade em dialogar com o diferente. Isso envolve de empreendedores e *startups* com suas crenças e discursos e que por vezes podem não encontrar formas de dialogar com aqueles que não tenham iniciação na temática, como também a da classe empresarial que devido seus objetivos de negócio pode não se integrar em discussões alheias, ou mesmo a academia e seus dogmas.

*[...] Existem as bolhas, a gente tem que ter muito cuidado para falar sobre isso, porque quem está dentro da bolha do empreendedorismo, compreende o que é empreendedorismo, compreende o que é uma startup, compreende o que é um spinoff, compreende o que é um coworking, um lab, uma série de coisas... Quem está na bolha da pequena empresa, compreende as dores da pequena empresa, quem está na bolha só de pesquisa científica, está naquela bolha... Então a gente tem que tentar fazer é estourar as bolhas, mas isso não é uma coisa simples, porque inclusive dentro da própria instituição de ensino tu tem também as bolhas, que elas se formam hoje por comunidades, então hoje a grande parte das instituições de ensino não são mais áreas do*

*conhecimento, são comunidades, e isso tem um papel fundamental no desenvolvimento das coisas, então tu vai ter a comunidade de empreendedores, de startups, de professores, de investigadores, de gestores universitários... e tu vai ter o cara da comunidade mesmo! [...] (E1).*

Quanto as bolhas relatadas por E1, no contexto acadêmico estas podem ser oriundas de um senso de autopreservação, que em muitas vezes é promovido pelo próprio sistema organizacional das instituições de ensino. O modelo privilegia o merecimento acadêmico pelos títulos conquistados e outras métricas de performance do sistema educacional (CHRISTENSEN, EYRING, 2013). Apresentar uma iniciativa que não privilegie diretamente o sistema vigente pode encontrar barreiras para atrair indivíduos desse contexto, sendo necessário adequações e clareza do perfil de participante.

O professor E8 segue abordando o contexto acadêmico, no qual a bolha científica narrada por E1 tem dogmas no qual os precursores do iLAB abordaram em sua jornada intraempreendedora. Como apontado em nos estudos sobre o futuro do trabalho, o entrevistado percebe as diferenças nas velocidades de evolução de aprendizado dentro e fora da academia:

*[...] gestores que são muito antenados mesmo, o que que é educação hoje, o que que pode ser daqui a 10 anos e para esse tipo de gestor ficar mais antenado e ficar mais próximo da indústria é algo natural, ele escuta a ideia e isso é do caralho, não tem muito problema, aquele gestor que é mais tradicional, vamos dizer assim, mais acadêmico, talvez foi um pouco mais complicado, mas mostrando claramente o movimento das outras universidades, principalmente das universidades norte americanas e europeias, o que eles tem feito, fica muito claro que é um caminho sem volta, não adianta pensar em universidade apenas como sala de aula e ciência de base, que isso aí não a gente está em uma outra pegada,*

*inclusive se a gente não repensar o ensino superior como um todo, daqui a pouco a gente pode fechar a porta e fazer qualquer outra coisa, o aluno não tem mais paciência para estar lá só escutando, ele não consegue aceitar que ele vai gastar um ano num projeto, que depois vai virar um livro e ir para uma prateleira, ele quer dar continuidade, então a universidade tem isso, olha só, eu tenho a oportunidade de fazer com que esse ensino de base realmente se concretize e gere resultado, então o gestor que consegue perceber esse caminho eu acho que ele não tem como não aprovar[...] (E8).*

O E9 traz observações inerentes a discussão da adequação do contexto acadêmico com a velocidade no qual o mundo se desenvolve, apontando que o desafio ainda está no campo organizacional das IES. Possivelmente por estar envolto em uma dinâmica de mercado mais fluída e ativa quando comparado com processos científicos e regulatórios da academia, o entrevistado apresenta uma percepção pouco otimista.

*[...] eu ainda vejo uma mudança muito lenta nessa parte mais funcional, nessas regulações, em facilitar que empresas se aproximem, isso é problema de cultura, a universidade é como uma grande empresa, cultura é base de tudo, quanto a tu mudar a alta estrutura num ambiente universitário é mais difícil, está muito enraizado, o poder está nas mãos de caras que estão ali a muito tempo, então é difícil imaginar uma mudança drástica, eu não acredito que vai ter grandes mudanças, disruptivas nas universidades, federais, estaduais, ou mesmo nas principais universidades privadas [...] (E8).*

Em complemento, a sustentabilidade do iLAB é uma preocupação salientada em alguns relatos, pois a estrutura acadêmica tem seus dogmas estabelecidos que impactam em cultura e

comportamento, como tem também processos e práticas que podem ser desfavoráveis para iniciativas que envolvem capital financeiro e intelectual.

*[...] fazer com que o Programa conseguisse se retroalimentar, a gente conseguisse ter fomento para manter ele funcionando, mas isso é um desafio que qualquer laboratório tem, hoje a gente tem algumas características, dos centros de custos/cursos, que inviabilizam por exemplo qualquer verba externa, então ali foi um ponto, um desafio, um ponto de atenção nossa, para gente ver como que a gente ia conseguir manter o laboratório [...]* (E8).

O entrevistado E2 que no momento da entrevista tinha sua vida estabelecida em Toronto no Canadá aborda que nem sempre estar com um negócio é empreender. Caso não esteja resolvendo um problema real e que por isso o negócio não tenha escala, ou seja, não tem capacidade de crescer e fica estagnado na capacidade operacional de um operador, não se trata de empreendedorismo, mas de um “auto-emprego” ou *freelance*. Uma percepção adquirida da vivência em outra cultura, no qual compartilhou na entrevista alegando que a confusão entre os conceitos pode frustrar quem inicia um empreendimento e acaba tornando a atividade em um emprego de si próprio:

*[...] eu vou colocar aqui uma questão, porque a gente escuta muito empreendedorismo, empreendedorismo, empreendedorismo, existe uma diferença entre empreendedorismo que é o que todo mundo conhece como a pessoa que abre um negócio, esse empreendedor que abre o negócio e ele não consegue deixar o negócio rodando sozinho, aqui eles chamam freelance, porque é o cara que não consegue abandonar o negócio, ele vira empregado do próprio negócio, então é um freelance que tem um negócio ali todo dia, vai lá, faz o negócio, funcionou, vai lá outro dia... Empreendedor,*

*ele é conhecido aqui como a pessoa que faz um negócio rodar, monta um negócio, e faz o negócio rodar sem a presença dele, a diferença entre freelance e empreendedorismo. Eu não sei como que é ai esse conceito, mas aqui existe essa diferença [...]* (E2).

Especificamente no contexto do empreendedorismo e de *startups*, pode existir uma exacerbação dos benefícios da categoria, por vezes em um frenesi exagerado a considerá-la o começo e o fim por si e de resolutividade absoluta dos problemas do mundo. Encontra em alguns membros da comunidade essa defesa exagerada e desconexa com a realidade, conforme relatado por entrevistados que se deparam com tal discurso no decorrer de suas trajetórias. Nesse contexto, E4 ainda salienta a deficiência da graduação de Administração cursado em esclarecer os cenários e as oportunidades:

*[...] uma palavra correta aqui, eu acho que mesmo a galera que se formou, num nível muito básico assim, tinha uma ideia muito romântica do mercado, tinha uma ideia de empreendedorismo muito romântica, até porque isso, eu conversei com alguns, tinha a questão de você empreender, está fazendo a faculdade de administração onde você empreender é sempre você ter seu CNPJ<sup>101</sup> [Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica], mas nunca foi colocado a possibilidade de você empreender dentro da empresa que você já trabalha, mesmo não tendo contato com essas questões de empreendedorismo, de startup, eu já tinha essa noção, porque de certa forma eu já havia feito isso, alguns projetos mesmo dentro da MRV,<sup>102</sup> que eles foram bem aceitos, até na outra incorporadora que eu trabalhei eles foram*

---

<sup>101</sup> Acrônimo para Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

<sup>102</sup> MRV Engenharia é uma construtora com sede em Belo Horizonte e atuação em todo o Brasil.

*bem aceitos e eles foram colocados em prática, então essa questão do empreendedorismo ela não era bem compreendida de uma maneira total assim, até por deficiência do próprio curso assim, não era um curso bom. [...] (E4).*

Escolhas entre o certo e o arriscado permeiam o ambiente empreendedor, confrontando os entrevistados em alguns momentos, como na decisão de concentrar sua atenção e energia para a iniciativa incubada envolta de riscos e incertezas, ou perseverar em sua atual posição profissional como funcionário de outra organização.

*[...] Assim, existem startups e startups, a grande lição que a gente teve foi a seguinte, a gente não teve tração, a gente identificou errado o público, na verdade a gente identificou certo o público, a gente fez a ferramenta para eles, mas era um público que não era para investimento, então tentamos construir uma segunda estratégia, para o mesmo público, mas que ia levar muito tempo, não era uma estratégia que ia dar tração rápida, nós 3 trabalhamos na Intelbras dentro da mesma equipe, os 3 eram muito bem pagos, então para abandonar um emprego muito bem pago para arriscar tudo numa startup, que a gente sabia que ia levar tempo, estágios, sem emprego, a gente não queria abandonar a empresa maior que dava o nosso pão do dia a dia, para fazer a hashtag funcionar [...] (E2).*

*[...] as pessoas ali trabalham e tem outras atividades, então conseguir que as pessoas aloquem tempo para isso, tenham tempo para alocar para isso conciliando com as outras atividades, [...] olhando para fora [do Brasil], [...] o empreendedorismo no mundo universitário é bem diferente, o cara está*

*100% mais fácil, mas não é a realidade da maioria dos alunos [...] (E9).*

O relato de E2 ainda complementa sua percepção sobre a preparação dos alunos para o contexto empreendedor e a necessidade do conhecimento explícito ser explorado como tácito no contexto acadêmico:

*[...] fiz uma apresentação pros alunos do Curso de Administração da UFSC, não estou falando do Curso de Economia, Curso de Odontologia, eu estou falando do Curso de Administração... A primeira pergunta que eu fiz para os meus colegas foi: Vocês querem abrir uma empresa, onde é que vocês vão primeiro? Nenhum dos alunos sabia dizer, onde, qual é o primeiro passo para abrir uma empresa, administradores de empresa, do curso de administração de empresas da Universidade Federal de Santa Catarina, nona fase. Então, esse é o retrato do Curso de Administração, e querendo ou não, projetos como o iLAB, eles trazem para alunos de outros cursos e não só o de administração que é muito importante, a diferença entre ter uma startup, que eles falam uma startup, um negócio e tudo mais, registrado. Que quando tu começa a fazer dinheiro precisa registrar como uma empresa, os pitches que a gente consegue dinheiro, a empresa precisa estar registrada, como que se faz o registro? Como se dá o primeiro passo? Registrar como microempresa? Ir no site e fazer? Não dá, como que faz? Todo esse conhecimento ele vai além do conhecimento da ideia, do saber como é o cliente, e saber como realmente tornar isso em algo oficial, registrado e oficializado. Então essa é a grande diferença que essa aceleradoras trazem para os cursos*

*em geral e não somente para o de administração [...] (E2).*

Em consonância, E3 como aluno e E9 como um participante externo apresentam suas percepções sobre o posicionamento do aluno, que ainda pode estar se posicionando de forma passível quanto o processo de aprendizagem. Quando oportunizada uma nova abordagem de interação, ainda permanecem condicionados a uma proposta conteudista e que esse comportamento se acentuava devido o contraste com alunos que já possuíam experiência profissional:

*[...] é que tanto isso traz uma ideia mais legal para o aluno, só que ainda existe um distanciamento entre alguns alunos que enxergam aquilo como uma matéria, daí eles pensam numa resposta como se fosse um trabalho qualquer de texto que eles estão escrevendo, em como aquilo se aplica realmente e tinha algumas pessoas ali que eventualmente eram alunos e que já trabalhavam em empresas, cara o domínio sobre o entendimento do cenário real é bastante claro né, é bastante visível, inclusive bastante produtivo para a gente [...] (E3).*

*[...] O primeiro grande desafio é conseguir engajamento, então dá pra ver que o iLAB mesmo com toda a dedicação do professor Geraldo, e das pessoas envolvidas, é desafiador conseguir que os alunos se engajem, então pela curva inicial de adesão, eles entram empolgados, com o tempo poucos sobrevivem ao processo, então acho que isso é uma questão desafiadora, e ainda mais quando você tem como contexto que a universidade não respira empreendedorismo, é uma iniciativa isolada, então é difícil conseguir sozinho envolver os alunos e engajar [...] (E9).*

O relato E8 contextualiza sob a perspectiva do professor o que foi apontado por E3 e E9, relatando que mesmo entre os que se engajam, o processo ainda é desafiador. Manter a energia da fase eufórica que é a inicial do desenvolvimento da ideia e iniciar a perseverar em estruturar um negócio em seus fundamentos técnicos e pragmáticos:

*[...] fazer com que o aluno após aquela fase de romance, de paixão da ideia, de desenvolver a ideia, descobrir que ele vai ter que sentar a bunda e trabalhar para a coisa acontecer, então tem isso, porque tipo, quando está na fase da ideia é tudo lindo, tudo mágico, o cara fazer pitch, o cara subir no palco, falar da ideia, bater palma, botar blazer, isso aí é lindo... agora na hora de sentar a bunda na frente do computador e fazer a coisa acontecer isso aí, [...] aí começa a ficar um pouco mais chato, é um grande desafio fazer com que os alunos de fato não abandonassem no primeiro desafio [...] (E8).*

Complementando a reflexão, E2 salienta a importância da maturidade e da experiência profissional em sinergia com a acadêmica para que os alunos tenham melhor aproveitamento. Pode-se considerar nessa observação que habituados a recorrência de espaços de sistematização de conhecimento, ou *systematizing ba*, os conhecimentos são ofertados e estruturados pelo aluno, de modo a não experienciá-lo devidamente. O iLAB se apresenta inicialmente como um espaço de internalização de conhecimento, ou *exercising ba*, oportunizando que os conhecimentos explícitos se tornem tácitos pelas práticas do laboratório.

*[...] Eu percebo que a gurizada não só as do iLAB, mas toda a gurizada, ela é esponja, eles entram aceitam as ideias, de uma forma até amistosa, eles fazem as operações de sobrevidas, e tocam a ficha, eles não querem nem saber, essa acho que é a grande diferença para gente que tem um pouco mais de experiência, a gente pensa: será que o que*

*ele tá falando... A gurizada não tá nem aí, eles vão lá, aplicam o que é falado e é nítida a diferença, na maioria das empresas que eu estou trabalhando, em todos os lugares, mas no iLAB isso é muito forte, no primeiro dia do pitch que eu sai e que eu vi eles apresentarem para os agentes e tudo mais, tem uma diferença gigantesca, agora eles sabem o que a empresa faz, eles sabem quem é o cliente deles, eles sabem qual é o problema que eles resolvem, e o grande problema é que a distribuição eles tentam [...]* (E2).

O relato de E9 apresenta que a interdisciplinaridade apoia a construção de conhecimento e também suporta o aprendizado entre diferentes níveis de maturidade profissional. Percebeu que conseguir estruturar um ambiente (*ba*) e uma metodologia (*seci*) no qual a diversidade promova o desenvolvimento e o aprendizado:

*[...] desafio que envolve conseguir reunir as competências certas para desenvolver uma ideia, então tem que ser um projeto multidisciplinar, porque não adianta você querer três investidores, três desenvolvedores, três engenheiros, a riqueza é você conseguir mesclar tudo isso, um administrador, um desenvolvedor [inaudível] conseguir então essas competências complementares é um desafio grande, isso e a falta de experiência, principalmente dos alunos da graduação que ainda não tem muita experiência profissional, não tem noção do que que é criar um negócio, então compor esse gap de maturidade com falta de experiência profissional é um desafio também do empreendedorismo no meio universitário [...]* (E9).

Neste contexto E2 percebe oportunidade nesses alunos, por serem nativos digitais e estarem se desenvolvendo em condições

específicas na Revolução do Conhecimento, a integração entre as diferentes gerações pode ser um fator de mútuo aprendizado:

*[...] Eu acho que a gente tem que aprender com essa gurizada que está vindo, eles tem muito, a gente acha que não tem, que não aprende mais, ninguém sabe usar melhor o Whatsapp, o Instagram, o Facebook, essas ferramentas que essa gurizada que está vindo aí, eles sabem o porquê, eles sabem os motivos, eles sabem usar as ferramentas, eles sabem os motivos pelo qual o público mais jovem as vezes usa mais que o público velho, mas o público jovem a gente não entende, a gente tem que realmente, viver com eles para entender o que que está acontecendo, então daí só eles sabem essa resposta [...]* (E2).

Ter contato com abordagens de aprendizado tácito e explícito, aos princípios da efetuação e de outras abordagens ágeis para o desenvolvimento do conhecimento de inovação e empreendedorismo, os participantes relataram suas percepções sobre possíveis mudanças na cultura acadêmica, ponderando para que extrapolem a saturada prática de espaços de sistematização de conhecimento:

*[...] eu acho que essa questão da educação dentro das universidades, não faz sentido você ainda ter determinadas aulas ainda em português, eu acho que essa questão do inglês deveria ser mais exigida dentro da academia, principalmente dentro da área de administração. Uma outra situação, se fala de empreendedorismo, mas de uma maneira muito incipiente, muitos dos professores eles não estão conectados no mercado, Geraldo e outros professores ali são exceções, muitos professores ali estão ligados a academia, e uma coisa é a teoria do livro outra coisa é a prática, eu acho que mais por esse lado assim, a universidade, até porque o modelo de educação vem mudando, não dentro da*

*universidade, mas fora dela, grandes empresas aí como Google e Microsoft já estão absorvendo novos talentos, sem ter a necessidade de ter um diploma de universidade, apenas pela prática e pela experiência que eles tem e nessa área de empreendedorismo fica muito claro, a gente aqui no ecossistema de Florianópolis, a gente tem um cara que um dos caras de referência, que é o Elton da ContentTools,<sup>103</sup> e não tem um diploma universitário, experiência dele veio da prática. Então, eu acho que a universidade deveria entender o que está acontecendo no mercado, interpretar isso e mudar o desenvolvimento do curso [...] (E4).*

Em concordância, E6 é mais específico ao tratar do corpo docente. Afirma que é perceptível pelo aluno a experiência tácita e a explícita do professor com o conteúdo, e isso promove uma indagação sobre a legitimidade do papel desempenhado. Traz referência a Singularity, uma organização fundada 2008 por Peter Diamandis e Ray Kurzweil que oferece programas de educação e de incubação de negócios. Está localizada na Califórnia em uma base de pesquisa da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA) e tem como apoiadores o Google e a Cisco.

*[...] A universidade vai te trazer coisas das quais tu não tens acesso com facilidade. O Conhecimento de mercado, tirar um pouco esses professores tão acadêmicos e trazer professores que estão no mercado. O cara que vai te trazer a experiência, não só a informação ele vai te trazer a experiência. E isso às vezes peca muito dentro da universidade pra quem quer uma consulta de empreendedorismo. Ou seja, se há uma consulta de empreendedorismo, temos que*

---

<sup>103</sup> Empresa que possui como produto um *software* de marketing de conteúdo, fundada em 2014 por Elton Miranda e Emília Chagas.

*ter professores que estão atuando no mundo empreendedor, no mercado. É isso, não adianta um cara que passou a vida inteira fazendo... Fez a graduação, mestrado, doutorado, pós-doutorado e vai dar aula de empreendedorismo. Tá e aí? Quantas empresas tu abriu? Quantas porradas tu levou? Oh... O cara vai te passar só o conteúdo técnico. Mas isso tu lê num livro, tu consegue, tu tem acesso à grandes empreendedores, que de qualquer lugar do mundo tu consegue ler um livro dos caras e ter um relato, ou esse relato com muita facilidade. Então é isso, que falta na universidade. A gente poder escolher as matérias e seguir um pouco do que a Singularity faz hoje, é trazer mais professores com experiência de mercado. Isso eu senti, e sinto muito a falta, sabe? [...]*  
(E6).

Um outro desafio apontado foi relatado por E4, que teve diversas experiências na graduação, como ter ido até o último semestre de jornalismo, até a metade da graduação de ciências da computação, iniciado administração na UFSC e dado continuidade na UNISUL no qual se formou. O Censo da Educação Superior 2017 do INEP apresenta que os matriculados no ensino superior no modo presencial têm idade média de 21 anos, enquanto que os concluintes têm 23 anos. Nesse contexto, E4 era um concluinte com 38 anos e relata a diferenciação que sentiu sendo mais maduro que o restante dos colegas:

*[...] Na época eu tinha 38 anos e comecei a olhar, moleque de 26 27 anos domina esse negócio aqui daqui pra frente, meu deus, onde é que eu estou, e eu era, mais o seguinte, eu era acostumado a ser o mais jovem, e eu já tinha 30 e poucos anos, eu era o mais jovem de onde eu trabalhava, ou um dos mais jovens de onde eu trabalhava. Aí eu saio de um lugar onde eu era um dos mais jovens e passo a ser um dos mais velhos, e*

*contato com uma molecada aí esperta, conhecedora daquilo que está fazendo, sem medo de errar, com um mindset que necessário para esse tipo de trabalho, e eu ainda com certos medos, com certos receios e tal. Então esse ambiente para mim inicialmente foi bastante assustador [...]* (E4).

Assim como o entrevistado E4, a maturidade foi um ponto apontado por E2 e E5 que se formaram com 29 anos e E6 que mesmo se formando com 23 anos, percebia que sua vida pessoal no qual compartilha com a família experiências empreendedoras assim como pessoalmente desde tenra idade. A pesquisa tinha como hipótese primária jovens de idade média de 21 anos nos entrantes e 23 nos concluintes, em coerência com o apresentado pelo Censo da Educação Superior 2017 (2018), no qual entre a amostragem pesquisada houve divergência na média, pois as idades apresentadas pelos participantes E2 a E7 tem como média de conclusão da graduação de 28 anos.

Os desafios reportados abordam desafios de relacionamento como as bolhas apontadas por E1 e as diferenças de idade por E4, situações que vão além da discussão sobre inovação e empreendedorismo e abordam o comportamento social e adversidades do convívio coletivo. Superá-los são tarefas contínuas e que mesmo sem uma resposta absoluta sobre caminhos ou possibilidades, ficam apontados como inerentes da vivência humana em comunidade, acontecendo inclusive no contexto da UNISUL e do iLAB.

Outro ponto abordado foi em conceitos de empreendedorismo mal interpretados ou ainda exageradamente superestimados, E2 e E4 no qual relatam experiências em que se frustraram com tal condição. Tal apontamento sinaliza a consciência e o senso crítico dos participantes, estes ponderaram sobre as situações e se posicionaram.

Avaliações críticas sobre o contexto universitário são apresentados no âmbito das práticas educacionais, do perfil docente e do comportamento dos alunos. Os relatos apresentam casos dos críticos e referências de boas práticas no qual se inspiram, tendo como embasamento a cultura empreendedora no qual encontram-se estabelecidos, seja por suas jornadas pessoais ou pela participação no iLAB.

Pode-se considerar como integrante dos efeitos dos participantes do iLAB algum grau deste senso crítico, visto que os

entrevistados em momentos anteriores compartilharam a importância do laboratório em introduzi-los na temática de forma mais estruturada. Participar do laboratório oportunizou uma ampliação de repertório aos participantes, além de introdu-los em novos ambientes da rede de outros agentes de inovação no qual o iLAB interage.

Assim o presente capítulo 4 e suas seções apresentam efeitos da participação no iLAB com os dados obtidos das entrevistas semiestruturadas desenvolvidas. Identificou-se a capilaridade de atuação do Laboratório foi compartilhada nas devidas proporções para os participantes, que aproveitaram as conexões de maneiras diversas desde iniciar novos empreendimentos até participar de outros programas de desenvolvimento. Os docentes refletiram em suas reputações a credibilidade relatada, um laço de confiança relatado pelos entrevistados e ocasionando inclusive comparações com outros não participantes.

A missão do Laboratório e da Universidade de desenvolver indivíduos pelas suas competências foi percebido como efeito da participação no Laboratório quando os entrevistados participantes relataram os aprendizados ocorridos. Nos relatos apresentaram tanto aspectos técnicos quanto aspectos comportamentais, também chamadas de *hard skills* e *soft skills*. Com atenção as *soft skills*, apresentaram os conhecimentos de empreendedorismo e inovação por fundamentos como a abordagem efetual, hipótese e intenção apontada pela gestão do iLAB.

Enquanto que no capítulo anterior o propósito foi desenvolver uma visão consolidada da interação entre estratégia institucional e desenvolvimento do laboratório, de modo a suprir o objetivo de examinar as motivações que impulsionaram a UNISUL empreender uma iniciativa como o iLAB, o capítulo 4 refina a prática discursiva de construção de sentido abordando aspectos mais subjetivos quanto aos efeitos gerados pelo laboratório e as motivações em participar dele.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ensino superior e empreendedorismo são dois temas que possuem ampla integração quando observados aspectos como o desenvolvimento socioeconômico, o futuro do trabalho e a construção de conhecimento. A atividade acadêmica apresenta relevante importância no contexto comunitário quando promove a participação e se vincula com os anseios da sociedade no qual está inserida.

O empreendedorismo e a empregabilidade são conceitos abordados na pesquisa e que tensionam em seu decorrer, ora pela hipótese levantada de que academia prioriza uma formação curricular para formar mão de obra qualificada, ora com a dúvida se o comportamento empreendedor poderia ser uma alternativa para se oportunizar aos alunos do ensino superior. Tendo esta como uma das perguntas norteadoras, se aprofunda quando abordado modelo apresentado pelas *startups* como um fator de desenvolvimento local.

Assim, o lócus de estudo é uma universidade comunitária que se apresenta na pesquisa como uma iniciativa empreendedora nascida da adversidade e dos anseios da comunidade do sul de Santa Catarina. Esse propósito norteador que originou a futura universidade se desdobrou em uma cultura interna para a inovação e que da fundação em 25 de novembro de 1964 como Faculdade de Ciências Econômicas foi ganhar a institucionalização das práticas de inovação e empreendedorismo no PDI da gestão 2015-2019.

Oriundo da oportunidade para os profissionais da própria UNISUL intraemprenderem, o iLAB se apresenta como uma abordagem de experimentação de novos modelos de aprendizado tendo o empreendedorismo com a abordagem em *startups* uma sólida referência. Orientação essa que *a priori* pareceria estar amparada por métricas de volume financeiro gerado, valor de mercado dos negócios ou quantidade de clientes, quando na verdade se demonstraram estar sustentadas pelo desenvolvimento do comportamento empreendedor dos participantes.

Deste modo os resultados obtidos do referencial bibliográfico e teórico estudado e da pesquisa qualitativa obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas apresentam consonância em aspectos como o funcionamento de ambientes de construção de conhecimento e a integração da academia com anseios da comunidade local. Percebe-se que a interação entre atores da academia e das iniciativas empreendedoras da comunidade promovem mútuo desenvolvimento,

além de que ambos precisam se adequar as condições e contextos de ambos.

Previsões quanto ao futuro do trabalho ainda discutem a dicotomia empreendedorismo e empregabilidade, tendo no ensino superior um dos fatores protagonistas tanto para cenários otimistas com abundância de desenvolvimento e bem-estar quanto para cenários críticos no qual a educação falha em não acompanhar a velocidade do mundo. Mas como todas as previsões, podem acertar e podem errar, sobrando para os indivíduos do hoje fazerem o melhor para um mundo melhor.

Ao atender os objetivos de arrolar o conceito de *startups* dentro e fora do contexto universitário e compreender o ensino para o empreendedorismo revelam uma integração entre as temáticas, com pesquisas demonstrando o papel da academia em suportar as iniciativas de *startups* e como a IES se beneficia. De oportunidade de novos modelos de negócio a novas fontes de receita, a novas práticas de construção do conhecimento a desafios como as barreiras de paradigmas do contexto acadêmico brasileiro, que expressando de forma simplista está centrada em si dentro de seus muros e aqueles que empreendem em seu meio precisam superar essa barreira.

Ao examinar as motivações que impulsionaram os gestores da UNISUL a empreenderem o iLAB, o legado dos pioneiros é relatado como um fator primordial, inclusive inferindo ao PDI os comportamentos de empreendedorismo e inovação. Uma abordagem que poderia ser melhor aproveitada pela instituição, visto que os entrevistados não sabiam da narrativa original, mas sentiam o efeito das intenções do PDI pelas soluções ofertadas pela universidade. Uma história autêntica e com valores que podem ser fatores de apropriação da cultura e engajamento dos participantes, atributo utilizado pelo empreendedorismo para o desenvolvimento de marcas e relacionamento com clientes.

Quanto aos efeitos da experiência no iLAB nos participantes, padrões como a introdução de novos comportamentos e maturação dos indivíduos quanto ao seu perfil profissional foram percebidos nos relatos, assim como pontos de divergência no qual a incerteza quanto aos resultados do laboratório é percebida. De empreendedores que continuam a perseverar nas iniciativas que começaram no iLAB, ou ainda aqueles que já estavam com novos empreendimentos até relatos de profissionais empregados que devido a experiência do iLAB adquiriram as habilidades para ocupar cargos demandados no mercado.

Os pioneiros no iLAB relatam que a intenção não é uma aceleradora ou incubadora tradicional, com foco no desenvolvimento do negócio e seus resultados sustentáveis, sendo estes fatores apresentados apenas meio para o real objetivo do laboratório: instigar o comportamento empreendedor e a construção do conhecimento. Esses objetivos apresentam-se nos efeitos percebidos nos participantes, narrados em diferentes histórias e experiências, mas perceptíveis como categoria de análise.

Interessante perceber que metodologias oriundas ao desenvolvimento de negócios, no qual a estrutura é apresentar soluções para problemas reais identificados, possam ser utilizadas como plataformas de aprendizado para conteúdos acadêmicos em novas experiências de aprendizado. Aliás, compreender que o foco destas práticas que as *startups* operacionalizam não é diretamente o lucro ou mercado, mas o desenvolvimento de um time devido ao aprendizado ágil sobre determinado contexto, identificando oportunidades e experimentando soluções.

O iLAB ainda sendo uma iniciativa em operação desde 2016 e com a participação de muitos participantes, tendo o respaldo da Instituição e a integração com o ecossistema catarinense, ainda não se encontra sustentável ou com uma garantia de futuro. Assim como uma *startup*, é um experimento que vem colhendo bons resultados, *vide* a premiação da Endeavor e os efeitos nos participantes, mas as adversidades apresentadas ainda são presentes nessa iniciativa envolta em um contexto de incerteza e risco que é o ambiente acadêmico aportando empreendedorismo.

A IES se apropriando de forma mais intensa das práticas e dos resultados do laboratório poderia oportunizar que os efeitos identificados e outros que não foram percebidos pela presente pesquisa se refletissem em diversas esferas da instituição. Oportunizaria também que problemas identificados e outros a serem apresentados possam ser trabalhados por mais talentos, de modo a expandir o *ba* constituído no iLAB. Esse movimento também permitiria que novas iniciativas surgissem, além de despersonalizar o movimento, ou seja, institucionalizá-lo como uma prática escalável dentro da organização ao invés de ser dependente de energia e recursos mobilizados por professores empreendedores internos.

A presente pesquisa é limitada e específica, podendo ser ampliada com contribuições investigativas em diversas direções da temática proposta. A interdisciplinaridade oportuniza caminhos aprofundando em áreas do conhecimento já apresentadas ou mesmo as

não abordadas, podendo avançar em direções como a dinâmica organizacional da instituição, as cadeias de cooperação no chamado ecossistema de inovação catarinense, a capilaridade dos efeitos do laboratório e que políticas públicas atuam no contexto.

Outra possibilidade é o estudo ou até mesmo a comparação com outras iniciativas em outras universidades, sabendo-se que o iLAB tem a sua singularidade, outras iniciativas também a tem e compreender suas nuances, semelhanças e diferenciais podem enriquecer a temática do empreendedorismo por *startups* no contexto acadêmico. Nesse sentido, oportunamente contribuir com novas iniciativas que possam prover desse resultado um caminho mais perspicaz e engajar novos laboratórios.

A pesquisa foi instigada originalmente da experiência do pesquisador que atuante profissional no mercado envolvido com as temáticas do *design* e do desenvolvimento organizacional, inicia na docência do ensino superior ainda em 2014. Não era um plano de carreira, mas uma oportunidade no qual percebeu contribuir com uma nova geração de profissionais. Foi um *give back*, um modo de retribuir uma graduação cursada em instituição particular como bolsista, condição esta imprescindível para que concluísse o curso e mudasse a própria vida em diversos aspectos.

Mas quem estava entrando em sala de aula não era um professor, era o profissional que lidava com pesquisa e desenvolvimento de produto e que estava aprendendo a ensinar com os instrumentos que tinha: resolução de problemas pela prática projetual. Nas empresas, se perdia a companhia dos colegas majoritariamente por desligamentos, seja por parte da empresa quanto por parte do profissional. Em sala de aula, era diferente. A perda de colegas, no caso os alunos pois assim eram considerados, as perdas eram principalmente pela condição socioeconômica. A impossibilidade de terminar um sonho devido a impossibilidade de pagar pelos estudos.

Com essa motivação, o recém iniciado pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico inicia os estudos tendo como questão norteadora se poderiam as *startups* serem alternativas à empregabilidade para universitários. No processo, números sobre a situação econômica brasileira trazem consistência a hipótese levantada, ganhando reforço nas previsões sobre o futuro do trabalho e como a educação superior estará inserida.

Nessa jornada, a hipótese dá lugar a dados e fatos, no qual demonstra-se que o cenário nas saídas de campo complementa as estatísticas com vida real. Alunos que trabalham durante o dia para

manter os estudos universitários, e que por esses compromettimentos possuem pouco espaço para experimentar novas alternativas. Mesmo com o iLAB sendo uma iniciativa que envolve empreendedorismo e se propondo a desenvolver os alunos, pouco ainda pode contribuir para o aumento de renda e qualidade de vida na velocidade que precisa o aluno.

O desafio é complexo e sistêmico, envolvendo fatores políticos, sociais e econômicos que precisam de interação e integração para surtirem efeitos, que devido a subjetividade e fatores diversos de influência tornam a pesquisa uma atividade relevante para o desenvolvimento das comunidades no entorno das universidades.



## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Porque uma comunidade de startups é importante.** Disponível em: <https://abstartups.com.br/2018/01/19/porque-uma-comunidade-de-startups-e-importante/>. Acesso em: 07 fev. 2019.
- ABSTARTUPS. **StartupBase.** Disponível em: <http://startupbase.abstartups.com.br/>. Acesso em: 17 maio 2018.
- ALVES, N. **E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social?** Sísifo, 2007. p. 59-68.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, 2009. p. 696-717.
- ARAUJO FILHO, G. F. de. **Empreendedorismo criativo: a nova dimensão da empregabilidade.** Ciência Moderna, 2007.
- ASTEBRO, T.; BAZZAZIAN, N.; BRAGUINSKY, S. *Startups* by recent university graduates and their faculty: Implications for university entrepreneurship policy. **Research policy**, v. 41, n. 4, 2012. p. 663-677.
- AUDY, J.; FERREIRA, G. C. Universidade empreendedora: uma visão da PUCRS. **Inovação e empreendedorismo na universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.
- AZEVEDO, P.; CARIO, S. A. F.; MELO, P. A. de. As Relações Universidade e Empresa para o Desenvolvimento Inovativo sob Nova Perspectiva: A Abordagem Institucionalista-evolucionária. **Anais... XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**, dez 2015.
- BARBOSA, M. L. de O. Destinos, escolhas e a democratização do ensino superior. **Política & Sociedade** - Florianópolis - Vol. 14 - Nº 31 - Set./Dez. de 2015.
- BELLO, J. L. de P. **Metodologia científica:** manual para elaboração de textos acadêmicos, monografias, dissertações e teses. Rio de Janeiro:

Universidade Veiga de Almeida, 2007.

BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.

BERCOVITZ, J.; FELDMAN, M. Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level. **Organization Science**, v. 19, n. 1, 2008. p. 69-89.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BRASIL JÚNIOR. **O índice de Universidades Empreendedoras**. 2016. Disponível em: <http://brasiljunior.rds.land/indice2017>. Acesso em: 02 jul. 2018.

BRASIL, Endeavor. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções**. Disponível em: <http://info.endeavor.org.br/relatorio-empreendedores-brasileiros-perfis>. Acesso em: 06 maio 2018.

BUSSO, M. et al. **Desconectados: habilidades, educação e emprego na América Latina**. Washington D.C. Inter-American Development Bank, 2012. Disponível em: <https://publications.iadb.org/handle/11319/427?locale-attribute=pt&%20%20>. Acesso em: 08 maio 2018.

CAMPOS, J. G. C. et al. Direcionadores estratégicos para o mapeamento de ambientes de inovação e empreendedorismo: um estudo de caso do Projeto Pontos de Inovação –INAITEC/Pedra Branca. **Anais... IV SPI–Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**, 2015.

CAMPOS, K. C. de L.; VIEIRA, V. F.; CAMARGO, A. P. de; Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, 2008. p. 159-183.

CHERNOW, R. A. Empreendedorismo na Educação Superior Americana. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 153-163.

CHRISTENSEN, C. M.; EYRING, H. J. **A universidade inovadora:** mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CLARK, B. J. Pursuing the entrepreneurial University. **Inovação e empreendedorismo na universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

DELOITTE. **Future of work:** the people imperative. 2017. Disponível em:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/human-capital/HR\\_and\\_Business\\_Perspectives\\_on\\_The%20Future\\_of\\_Work.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/human-capital/HR_and_Business_Perspectives_on_The%20Future_of_Work.pdf). Acesso: em 12 jan. 2019.

DELUIZ, N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação:** implicações para o currículo. Boletim Técnico do SENAC, v. 27, n. 3, 2001. p. 13-25.

DIAMANDIS, P.; KOTLER, S. **Abundância:** o futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM, 2012.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F.; NOEL, J. L. Innovation and Entrepreneurship: practices and principles. **The Journal of Continuing Higher Education**, v. 34, n. 1, 1986. p. 22-23.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship:** practices and principles. NY, USA Harper, 1985.

ENDEAVOR. **Entra estudante, sai empreendedor:** como o TCC *Startup* e o iLAB dão vida a projetos de alunos. Disponível em: <https://endeavor.org.br/tcc-startup-iLAB-educacao-empreededora/>. Acesso em: 06 maio 2018.

ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **International Journal of Technology and Globalisation**, v. 1, n. 1, 2004. p. 64-77.

ETZKOWITZ, H; KLOFSTEN, M. The innovation region: toward a theory of knowledge – based regional development. **R&D Management**

35, MA, USA: Blackwell Publishing Ltd, 2005.

FAPESC. **Projeto da UNISUL apoiado pela FAPESC já deu origem a 25 startups**. 25 jan. 2017. Disponível em: <http://www.fapesc.sc.gov.br/projeto-da-UNISUL-apoiado-pela-fapesc-ja-deu-origem-a-25-startups/>. Acesso em: 06 maio 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, A. de P. Ensino Superior no Brasil: cenário, avanços e contradições. **Jornal de Políticas Educacionais**, n.º 4, julho–dezembro de 2008. p. 53–63.

FRANCO, M. E. D. P.; LAUXEN, S. L.; OLIVEN, A. C. Educação Superior e Contextos: Questões emergentes e desafios. FRANCO, M. E. D. P.; ZITKOSKI, J.; FRANCO, S. **Educação Superior: Contextos Emergentes**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 61-79.

FREEMAN, J.; ENGEL, J. S. Models of innovation: startups and mature corporations. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 94-119, 2007.

FURTADO, C. **Pequena introdução ao desenvolvimento: enfoque interdisciplinar**. São Paulo: Companhia Nacional, 1980.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil. (Relatório Executivo)**. [Entrepreneurship in Brazil. (Executive Report).], 2016.

GIANEZINI, K. Percepções e perspectivas docentes sobre o ensino jurídico em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 9, n. 3, p. 729-737, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, R. M., BADEN-FULLER, C. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management Studies**, v.41, n.1, 2004. p. 61-84.

GUINZANI, F., GIANEZINI, K. A Universidade e o seu Caráter Interdisciplinar diante da Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e os Desafios Postos pela Contemporaneidade. **Anais... II Congresso Ibero-Americano de Humanidades, Ciências e Educação: Políticas de Formação nos Países Ibero-Americanos V Seminário Institucional do PIBID**. Criciúma, 2016.

HACKMANN, B. G. O complexo homem complexo. **Anais... Colóquio Revista Científica da FACCAT**, Taquara, v. 3, n.1, p. 51-60, 2005.

HEBLICH, S.; SLAVTCHEV, V. Parent universities and the location of academic *startups*. **Small Business Economics**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2014.

HORNEY, N.; PASMORE, B.; O'SHEA, T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. **Human Resource Planning**, v. 33, n. 4, p. 34, 2010.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**: Notas Técnicas. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/Notas\\_Tecnicas/transmetod.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Notas_Tecnicas/transmetod.pdf). Acesso em: 04 maio 2018.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

INEP. CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. Divulgação dos Principais Resultados. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)**. Ministério da Educação (MEC), 2017. Disponível em: [chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2018/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2017-notas\\_estatisticas2.pdf](chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf). Acesso em: 01 fev. 2019.

IPEA. **Carta de Conjuntura** - Número 38 - 1º semestre de 2018 Seção XII Mercado de Trabalho. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180402\\_cc38\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180402_cc38_mercado_de_trabalho.pdf). Acesso em: 04 maio 2018.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; GEEST, Y. V. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

JACQUES, C. da G. **A construção social da empresa em tempos de responsabilidade social corporativa**: um estudo de caso a partir da Whirlpool SA. Florianópolis, 2010. 134f. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studie**. Vol. 24, No. 4, 4th Qtr., 1993.

LEMOS, D. da C.; CARIO, S. A. Os sistemas nacional e regional de inovação e sua influência na interação universidade-empresa em Santa Catarina. **REGE - Revista de Gestão** 24, p. 45–57, 2017.

LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo**: viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

MCKINSEY & COMPANY. **Technology, Jobs, and The Future of Work**. 2017. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Technology%20jobs%20and%20the%20future%20of%20work/MGI-Future-of-Work-Briefing-note-May-2017.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Technology%20jobs%20and%20the%20future%20of%20work/MGI-Future-of-Work-Briefing-note-May-2017.ashx). Acesso em: 12 jan. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, A. F. de. **Globalização, sociedade do conhecimento e educação superior**: os sinais de Bolonha e os desafios do Brasil e da América Latina. Brasília: UnB, 2011.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: como ter trabalho e remuneração sempre. São Paulo: Gente, 1995.

MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa

Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning International. **Journal of Strategic Management Long Range Planning** 33 p. 5-34, 2000.

NUNES, C., SPILLERE BUSARELLO, C., WATANABE, M., GIANEZINI, K. Desafios na gestão das atividades de extensão da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). **Anais... XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. 2015.

OECD. **Future of Work and Skills**. 2017. G20 Employment Working Group. Disponível em: [https://www.oecd.org/els/emp/wcms\\_556984.pdf](https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf). Acesso em: 12 jan. 2019.

OLIVEIRA, F. N. G.; FRANCO, M. E. D. P.; BARROS, M. Desafios das políticas da Multi/interdisciplinaridade: desafios contemporâneos das instituições de ensino superior do Brasil. **Anais... Simpósio Internacional sobre Interdisciplinaridade no Ensino, na Pesquisa e na Extensão**, 2013, Florianópolis, SC. Anais. Florianópolis, SC, 2013. p. 1-17.

OLIVEIRA, F. N. **Interdisciplinaridade: uma relação possível na universidade?** Barbaroi (UNISC. ONLINE), v.1, p. 185-201, 2015.

OLIVEIRA, M. M. J. de. **A metodologia Charrette Design no desenvolvimento do Empreendimento Pedra Branca SC**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 222. 2014.

OLIVEIRA, R. de. **A (Des)qualificação da Educação Profissional Brasileira**. São Paulo: Cortez, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. Value Proposition Design. **Como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

PERKMANN, M.; KING, Z.; PAVELIN, S. Engaging excellence? Effects of faculty quality on university engagement with industry.

**Research Policy**, Vol. 40, No. 4, p. 539-552, jan. 2010.

PUELLO-SOCARRÁS, J. F. DEL HOMO (ECONOMICUS AL HOMO REDEMPTORIS) Emprendimiento y Nuevo Neo-liberalismo. **Otra Economía**, v. 4, n. 6, p. 181-206, 2011.

PWC. **Workforce of the future**: The competing forces shaping 2030. 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

RIBEIRO, F. P. O *new urbanism* e sua influência no Brasil: o caso da Cidade Universitária Pedra Branca em Palhoça, SC. Pós. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP**, n. 28, p. 36-53, 2010.

RIBEIRO, F. P. et al. **Do discurso da diversidade urbana à cidade-mercadoria**: um estudo sobre as ideais do new urbanism e sua transferência para o empreendimento Pedra Branca em Palhoça/SC. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-graduação em Geografia, Florianópolis, 195 f. 2009.

RICCA, J. L. SEBRAE: o jovem empreendedor. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 69-75, 2004.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBINSON, K. **Libertando o poder criativo**: a chave para o crescimento pessoal e das organizações. São Paulo: HSM Editora, 2012.

ROBINSON, K.; ARONICA, L. **Creative Schools**: the grassroots revolution that's transforming education. New York, USA: Penguin Books, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, B. de S. Da ideia de Universidade à Universidade de Ideias.

**Revista Crítica de Ciências Sociais**, nº 27/28, junho 1989.

SANTOS, M.; SOLLEIRO, J. L. Relações universidade-empresa no Brasil: diagnóstico e perspectivas. **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. EDIPUCRS, Porto Alegre, p. 346-376, 2006.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. et al. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.

SCHMITZ, A. et al. Inovação e Empreendedorismo na Academia: Atividades de Acordo com uma Universidade Comunitária Brasileira. **Produção em Foco**, v. 7, n. 1, 2017.

SCHMITZ, A. **A inovação e o empreendedorismo na Universidade**: um *framework* conceitual sistêmico para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional. UFSC, 2017.

SCHMITZ, A. et al. A inovação e o empreendedorismo e a sua relação com o ensino, a pesquisa e a extensão nas universidades brasileiras. **Anais...** do VI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi), 2016.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCINOVA. **Programa de inovação da UNISUL estimula estudantes a transformarem TCCs em startups**. 2017. Disponível em: <http://scinova.com.br/programa-de-inovacao-da-UNISUL-estimula-estudantes-transformarem-tccs-em-startups/>. Acesso em: 06 maio 2018.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 5ª ed. São Paulo: Best Seller, 2009.

SHAH, S. K.; PAHNKE, E. C. Parting the ivory curtain: understanding how universities support a diverse set of *startups*. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 5, p. 780-792, 2014.

SPELLER, P.; ROBL, F.; MENEGHEL, S. M. **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década**. UNESCO, CNE, MEC, 2012.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2013.

SPINK, M. J. P.; GIMENES, M. da G. G. Práticas discursivas e produção de sentido: apontamentos metodológicos para a análise de discursos sobre a saúde e a doença. **Saúde e Sociedade**, v. 3, p. 149-171, 1994.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Entrepreneurship**. Springer: Berlin, Heidelberg, 2007. p. 155-170.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo social**, v. 16, n. 2, p. 7-34, 2004.

TEIXEIRA, C. S. et al. Estratégias catarinenses para a inovação. **Anais... 26ª Conferência Anprotec de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação**. 2016. p. 1-1164.

THIEL, P. **De zero a um: o que você pode aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOFFLER, A. **The third wave**. New York: Bantam books, 1980.

UNISUL. **Edital Campus Universitário da Grande Florianópolis**

**nº1/2018 – Startups e Negócios de Impacto – iLAB / UNISUL.**

Palhoça, 2018. Disponível em: [https://unisulbr-my.sharepoint.com/personal/geraldo\\_campos\\_unisul\\_br/\\_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fgeraldo\\_campos\\_unisul\\_br%2FDocuments%2FAttachments%2FEdital%20iLAB%20UNISUL%202018%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fgeraldo\\_campos\\_unisul\\_br%2FDocuments%2FAttachments](https://unisulbr-my.sharepoint.com/personal/geraldo_campos_unisul_br/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fgeraldo_campos_unisul_br%2FDocuments%2FAttachments%2FEdital%20iLAB%20UNISUL%202018%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fgeraldo_campos_unisul_br%2FDocuments%2FAttachments). Acesso em: 25 jan. 2019.

UNISUL. **Apresentação Atualizada iLAB 2018**. 2018. 30 slides

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Eight Futures of Work: Scenarios and their Implications**. 2018. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOW\\_Eight\\_Futures.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Eight_Futures.pdf). Acesso em: 12 jan. 2019.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAWISLAK, P. A.; DALMARCO, G. The silent run: new issues and outcomes for university-industry relations in Brazil. **Journal of technology management & innovation**, v. 6, n. 2, p. 66-82, 2011.



## **APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO....

Nome completo:

E-mail:

Idade:

Cidade em que mora atualmente:

Cidade em que nasceu:

Atuação profissional atual:

Qual a sua formação acadêmica:

Pós-graduação (*lato sensu*)

Pós-graduação (*stricto sensu*: mestrado, doutorado, pós doc...)

Graduação

Ensino médio

Quais cursos de graduação cursou? E em qual instituição? (traga também os que não completou)

Em que ano começou a graduação?

Em que ano terminou a graduação?

Onde morava durante a graduação?

Quando aluno da graduação, de quais projetos participou nas categorias abaixo?

AIESEC

Atléticas

Ciência sem Fronteiras

Empresa Júnior

ENACTUS

Iniciação científica

Intercâmbio

Liga acadêmica

Liga universitária  
Monitoria  
Movimento Estudantil (DA, CA ou DCE)  
Projetos de extensão  
Nenhum  
Outro:

Participou do TCC *Startup*?

Sim  
Não  
Outro:

Quando iniciou e terminou as atividades no iLab?

Você é / era:

Alunos da UNISUL  
Empreendedor incubado  
Mentor / Profissional Convidado  
Professor da UNISUL  
Professor de outra instituição  
Outro:

## **APÊNDICE B – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS**

### **ROTEIRO SEMIESTRUTURADO (GESTORES) (ALUNOS)**

1. Conseguiria cursar nível superior apenas com as remunerações do seu emprego ou seu empreendimento?
2. Qual sua visão sobre as oportunidades de trabalho para o desenvolvimento econômico e social do país? E da região?
3. Em sua opinião as universidades podem apoiar a empregabilidade e o empreendedorismo? De que forma?
4. O seu círculo de amigos mudou após o ingresso na universidade?
5. Quais foram as maiores mudanças em sua vida em decorrência do ingresso na Universidade?
6. O que é ser empreendedor e por que seguir pelo modelo de *startups*?
7. Você se desenvolve profissionalmente por outras fontes além da universidade? Se sim por qual motivo?
8. Você pretende dar um retorno a sociedade? De que maneira?

### **ROTEIRO SEMIESTRUTURADO (GESTORES)**

1. Qual os fatores que motivaram o desenvolvimento de práticas empreendedoras na UNISUL?
2. As iniciativas empreendedoras universitárias fazem parte de um plano de desenvolvimento regional?
3. Qual a interação da UNISUL com outros agentes fomentadores do empreendedorismo?
4. Quais foram os resultados com a implementação de práticas de empreendedorismo para os alunos?
5. Existe acompanhamento dos alunos após o término da disciplina?
6. A comunidade e o entorno da UNISUL e da Pedra Branca se beneficiam das iniciativas empreendedoras?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### Dados de identificação

**Título da Dissertação:** UNIVERSIDADE, CONHECIMENTO E EMPREENDEDORISMO: estudo sobre ensino superior e as startups em Pedra Branca, Santa Catarina (SC)

**Pesquisador Responsável:** Igor George Borges Drudi

**Orientador da pesquisa:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kelly Gianezini

**Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável:** Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS).

**Telefone para contato:** (48) 999879473

**e-mail para contato:** contato@igordrudi.com.br

Nome do(a) voluntário(a): \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos R.G. \_\_\_\_\_

O Sr.<sup>(a)</sup> está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa em epígrafe, de responsabilidade do pesquisador Igor George Borges Drudi.

Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento e rubrique todas as suas páginas deste documento que está em duas vias.

Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável, que também assinará e rubricará todas as vias.

A pesquisa tem como objetivo compreender o fenômeno das startups e a relação com a formação acadêmica, tendo como base uma experiência em um ambiente universitário em Santa Catarina. Justifica-se pela busca do entendimento de como discentes que necessitam de recursos financeiros para custearem seus estudos em instituições de ensino superior se relacionam com o fenômeno das startups e do

empreendedorismo em ambiente acadêmico. O objeto de estudo é o Laboratório de Inovação e Empreendedorismo (iLAB) da UNISUL, Unidade Pedra Branca, na Cidade Universitária Pedra Branca. Os procedimentos metodológicos adotados permearam a pesquisa de abordagem qualitativa, pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas semiestruturadas.

A participação da pesquisa é de forma voluntária, não havendo qualquer remuneração ou ressarcimento pela colaboração. De forma, que o participante poderá recusar-se, a qualquer tempo, de fazer parte dela, solicitando a retirada das informações prestadas. E como dito anteriormente e frisado, é resguardada a privacidade dos participantes no decorrer de todo o processo de elaboração do trabalho sendo garantida o sigilo sobre as informações prestadas.

Nome e assinatura da pesquisadora responsável: \_\_\_\_\_ Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar desse estudo como sujeito. Fui informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora, Igor George Borges Drudi, sobre o tema e o objetivo da pesquisa, assim como a maneira como ela será feita, os benefícios e os possíveis riscos decorrentes de minha participação. Recebi a garantia de que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, antes da finalização da dissertação, sem que isto me traga qualquer prejuízo.

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_