



CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ

Effectuation na cultura empreendedora universitária

CANOAS, 2024

CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ

Effectuation na cultura empreendedora universitária

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Ir. Paulo Fossatti

Canoas, 2024.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L979m Luz, Charlene Bitencourt Soster.
Effectuation na cultura empreendedora universitária [manuscrito /
Charlene Bitencourt Soster Luz. – 2024.
300 f. : il.

Tese (Doutorado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas,
2024.
“Orientação: Prof. Dr. Paulo Fossatti”.

1. Educação superior. 2. Gestão universitária. 3. Empreendedorismo.
4. Universidade La Salle. I. Fossatti, Paulo. II. Título.

CDU: 37:658.016

Bibliotecária responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ

EFFECTUATION NA CULTURA EMPREENDEDORA UNIVERSITÁRIA

Tese aprovada para obtenção do título de doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade La Salle.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leopoldino Vieira Neto
Florida University, USA

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli
Universidad Católica del Maule

Profª. Drª. Hildegard Susana Jung
Universidade La Salle, Canoas/RS

Profª. Drª. Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade La Salle, Canoas/RS

Profª. Drª. Dirléia Fanfa Sarmiento
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof. Dr. Ir. Paulo Fossatti
Orientador e Presidente da Banca - Universidade La Salle, Canoas/RS

Área de concentração: Educação

Curso: Doutorado em Educação

Canoas, 20 de dezembro de 2024

“A generosidade convida à solidariedade, a uma educação que leva em conta a realidade do/a estudante, de mostrar-lhe que todos temos um grande valor para construção de uma sociedade mais justa e mais humana, que cresce e se desenvolve em harmonia com o universo.”

(Jung, 2021, p. 98)

Agradeço de todo coração:

Deus pela vida pelas pessoas maravilhosas no meu caminho.

Vó, Universina Bitencourt de Oliveira (*in memoriam*) pelo legado de inspiração e trabalho.

Pai, Hildo José Soster (*in memoriam*) pela determinação e ousadia que me inspira.

Mãe, Maria Francisca Bitencourt Oliveira Soster pelo exemplo de caráter, apoio, amor incondicional e energia em lutar com esperança, tenho orgulho de ser tua filha.

Esposo, Jean Carlos da Luz Pereira, pela bondade, serenidade e amor dedicado nesses anos.

Orientador, Prof. Ir. Paulo Fossatti pela sabedoria, apoio, liderança inspiradora, incentivo.

Profa. Hildegard Susana Jung, maravilhosa, gratidão pela generosidade, ajuda e exemplo.

Profa. Ingridi Vargas Bortolaso, criatividade em pessoa, repleta de energia e disposição.

Prof. Jefferson Marlon Monticelli, exemplo de humildade, generosidade em compartilhar.

Profa. Dirléia Fanfa Sarmiento, inspiração, privilégio tê-la em minha jornada acadêmica.

Prof. Leopoldo Vieira Neto por acreditar no potencial das pessoas e no poder da educação.

Márcia Regina da Silva, amiga e parceria de peripécias acadêmicas, sempre me motivando.

Louise de Quadros da Silva, amiga confiante, parceria de escrita, de tantas jornadas e momentos.

Idio, amigo e parceria acadêmica, exemplo de vida, e inspiração inesgotável de trabalho e escrita.

Mariana Pinkoski, amiga, generosa, exemplo acadêmico, empreendedora, bondade te define.

Patrícia Rodrigues de Almeida, amiga, dedicada, profunda, exemplo de perseverança.

Dedicatória

Deus, que provê forças e milagres nos momentos mais incertos.

Mãe, com todo o meu amor, carinho e admiração.

Esposo, com muito amor, zelo e admiração.

As pessoas que acreditam na educação e empreendem com esperança.

RESUMO

A cultura empreendedora está relacionada com solução de problemas, transformação da realidade e concretização de sonhos. Por isso, o empreendedorismo ultrapassa o mundo dos negócios e pode ser aplicado em todos os âmbitos da vida: pessoal, acadêmico, profissional e na cidadania. Para aprender a empreender, no sentido mais amplo da palavra, as universidades precisam promover uma educação empreendedora que contribua para a formação integral dos estudantes por meio da mobilização das competências técnicas e comportamentais para serem protagonistas em suas vidas e no coletivo. Dessa forma, essa pesquisa contempla a **temática da Effectuation para o desenvolvimento da cultura empreendedora universitária** no Ensino Superior inserido na linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle. O **objetivo geral** deste estudo consiste em analisar como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. A **tese é**: a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Para alcançar o objetivo a **abordagem metodológica** é qualitativa, com estudo de caso da Universidade La Salle-Canoas, Brasil. As unidades de análise são: coordenadores, professores e estudantes dos cursos de graduação, e a coleta de dados ocorreu por meio de grupos focais. Para o tratamento e análise dos dados será utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). O **referencial teórico** está ancorado nos pressupostos de autores dos quais se destacam: Schumpeter (1961), Dolabela (2003), Lackeus (2015), Lopes (2017), Mello, Almeida Neto e Petrillo (2021) e Sarasvathy (2022). Assim, o referencial inicia abordando um panorama da Sociedade 1.0 até a Sociedade 5.0, em seguida trata-se sobre o empreendedorismo, definições e vertentes teóricas, na sequência aborda-se a educação e cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior e para finalizar reflete-se sobre a Effectuation de Saras Sarasvathy. **Resultados**: Como resultados destaca-se: a) proposta de vertente teórica da educação para o contexto do empreendedorismo com o entendimento da educação empreendedora ser um instrumento de empoderamento e desenvolvimento humano; b) incorporação da subcategoria “camaleão” ao Princípio da Limonada da Effectuation, relacionada com a adaptação de pessoas e instituições nos mais diferentes contextos, sem perder a essência; c) a educação empreendedora se faz presente na Universidade La Salle, conforme os relatos dos coordenadores, docentes e estudantes que exemplificaram tais práticas como Projeto Integrador,

saídas fora da instituição, trabalho comunitário, dentre outros, que contribuem para a cultura empreendedora em nível institucional; e d) a educação empreendedora pode atender três linhas de ação: equilíbrio entre educação tradicional e empreendedora, parcerias internas e externas e indicadores para mensuração, ações da universidade, inclusive seus impactos na sociedade.

Conclusão: A educação empreendedora universitária tem potencial de desenvolver-se cada vez mais com impacto social, considerando o cenário dinâmico, mudanças tecnológicas, econômicas e sociais; aprender, ensinar e empreender torna-se uma constante.

Palavras-chave: Gestão universitária; cultura empreendedora; Ensino Superior; Effectuation.

ABSTRACT

Entrepreneurial culture is related to solving problems, transforming reality, and making dreams come true. Therefore, entrepreneurship goes beyond the business world and can be applied in all areas of life, whether personal, academic, professional, or civic. For one to learn how to endeavor, in the broadest sense of the word, universities need to promote entrepreneurial education that contributes to the holistic development of students by mobilizing technical and behavioral skills, enabling them to become protagonists in their lives and in society. Therefore, this study addresses the concept of **Effectuation for the development of university entrepreneurial culture in Higher Education**, integrated into the line of research in Management, Education, and Public Policies of the Graduate Program in Education at La Salle University. The **general objective** of this study is to analyze how Effectuation contributes to the development of an entrepreneurial culture at La Salle University-Canoas. **The thesis is** that the application of Effectuation can contribute to the development of entrepreneurial culture at La Salle University-Canoas. To achieve this objective, a qualitative **methodological approach** is used, with a case study of La Salle University-Canoas, in Rio Grande do Sul, Brazil. The units of analysis include coordinators, professors and undergraduate students, and data collection was conducted through focus groups. Data processing and analysis will utilize Bardin's Content Analysis Technique (2011). The theoretical framework is based on the assumptions of key authors, notably: Schumpeter (1961), Dolabela (2003), Lackeus (2015), Lopes (2017), Mello, Almeida Neto, and Petrillo (2021), and Sarasvathy (2022). Thus, the framework begins by presenting an overview of Society 1.0 through Society 5.0, followed by a discussion of entrepreneurship, its definitions, and theoretical branches thereof. Next, it explores entrepreneurial education and culture in Higher Education Institutions, concluding with reflections on Effectuation according to Saras Sarasvathy. **Results:** Key results include: a) A theoretical proposal for education in the context of entrepreneurship, understanding entrepreneurial education as an instrument of empowerment and human development; b) Incorporation of the "chameleon" subcategory into the Lemonade Principle of Effectuation, related to the adaptation of people and institutions in various contexts without losing their essence; c) Entrepreneurial education is present at La Salle University, as reported by coordinators, professors, and students who exemplified such practices through the Integrative Project, activities outside the institution, and community work, among other factors which contribute to the entrepreneurial

culture at the institutional level; d) Entrepreneurial education can address three lines of action: balancing traditional and entrepreneurial education, fostering internal and external partnerships, and implementing metrics to measure university actions and their societal impact. **Conclusion:** University entrepreneurial education has the potential to grow continuously, creating social impact within a dynamic landscape marked by technological, economic, and social changes. Learning, teaching, and entrepreneurship become constant.

Key words: University management; entrepreneurial culture; Higher education; Effectuation.

RESUMEN

La cultura emprendedora está relacionada con la solución de problemas, la transformación de la realidad y la concreción de sueños. Por ello, el emprendimiento va más allá del mundo de los negocios y puede aplicarse en todos los ámbitos de la vida: personal, académico, profesional y ciudadano. Para aprender a emprender, en el sentido más amplio de la palabra, las universidades deben promover una educación emprendedora que contribuya a la formación integral de los estudiantes mediante la movilización de competencias técnicas y comportamentales, permitiéndoles ser protagonistas en sus vidas y en la sociedad. Esta investigación aborda el concepto de **Effectuation para el desarrollo de la cultura emprendedora universitaria en la Educación Superior**, insertado en la línea de investigación Gestión, Educación y Políticas Públicas del Programa de Posgrado en Educación de la Universidad La Salle. El **objetivo general** de este estudio es analizar cómo la Effectuation contribuye al desarrollo de la cultura emprendedora en la Universidad La Salle-Canoas. **La tesis** es: la aplicación de la Effectuation puede contribuir al desarrollo de la cultura emprendedora en la Universidad La Salle-Canoas. Para alcanzar este objetivo, se utilizó un **enfoque metodológico** cualitativo, con un estudio de caso de la Universidad La Salle-Canoas, Brasil. Las unidades de análisis incluyeron coordinadores, profesores y estudiantes de los cursos de grado, y la recopilación de datos se realizó mediante grupos focales. El tratamiento y análisis de los datos se hizo utilizando la Técnica de Análisis de Contenido de Bardin (2011). **El marco teórico** se basa en los supuestos de autores destacados, entre ellos: Schumpeter (1961), Dolabela (2003), Lackéus (2015), Lopes (2017), Mello, Almeida Neto y Petrillo (2021), y Sarasvathy (2022). Este marco comienza presentando un panorama de la Sociedad 1.0 hasta la Sociedad 5.0, seguido de una discusión sobre el emprendimiento, sus definiciones y vertientes teóricas. Luego, explora la educación y cultura emprendedora en las Instituciones de Educación Superior, concluyendo con reflexiones sobre la Effectuation de Saras Sarasvathy. **Resultados:** Los principales resultados incluyen: a) Propuesta de una vertiente teórica de la educación en el contexto del emprendimiento, entendiendo la educación emprendedora como un instrumento de empoderamiento y desarrollo humano; b) Incorporación de la subcategoría “camaleón” al Principio de la Limonada de Effectuation, relacionada con la adaptación de personas e instituciones a diferentes contextos sin perder su esencia; c) La educación emprendedora está presente en la Universidad La Salle según los relatos de los coordinadores, docentes y estudiantes,

quienes ejemplificaron estas prácticas mediante el Proyecto Integrador, actividades fuera de la institución, trabajo comunitario, entre otros, que contribuyen a la cultura emprendedora a nivel institucional; d) La educación emprendedora puede abordar tres líneas de acción: equilibrio entre la educación tradicional y emprendedora, establecimiento de asociaciones internas y externas, e indicadores para medir las acciones de la universidad, incluyendo sus impactos en la sociedad.

Conclusión: La educación emprendedora universitaria tiene el potencial de desarrollarse cada vez más con un impacto social significativo, considerando un escenario dinámico marcado por cambios tecnológicos, económicos y sociales. Aprender, enseñar y emprender se convierte en una constante.

Palabras-clave: Gestión universitaria; cultura emprendedora; Educación Superior; Effectuation.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Principais valores da sociedade 5.0	32
Figura 2 - Profissões emergentes.....	35
Figura 3 - Competências com demanda crescente até 2025	36
Figura 4 - Características da educação 5.0	37
Figura 5 - Elementos para implementação da educação 5.0.....	38
Figura 6 - Tecnologias para serem adotadas até 2025.....	41
Figura 7 - Modelos de Ensino Aprendizagem.....	42
Figura 8 - Centros de Pesquisa sobre empreendedorismo ao redor do mundo.....	63
Figura 9 - Elementos da Educação Empreendedora.....	66
Figura 10 - Teoria do Comportamento Planejado	67
Figura 11 - Modelo de progressão unificado para a educação empreendedora.....	68
Figura 12 - Passos da metodologia para educação empreendedora.....	71
Figura 13 - Proposta de Tipologias de Cultura Empreendedora	73
Figura 14 - Lógica causal	80
Figura 15 - Lógica <i>effectual</i>	80
Figura 16 - Princípios da Effectuation.....	83
Figura 17 - Inteligência Emocional	88
Figura 18 - Universidade com educação empreendedora.....	95
Figura 19 - Principais Definições do capítulo 2	99
Figura 20 - Percurso metodológico da pesquisa.....	100
Figura 21 - Produção e inovação de conhecimento com as hélices.....	124
Figura 22 - <i>Framework</i> IES Empreendedora	125
Figura 23 - Distribuição geográfica das iniciativas implementadas pela ONU no Brasil.....	132
Figura 24 - Principais definições do capítulo 3	151
Figura 25 - Percepção de empreendedorismo para os coordenadores.....	163
Figura 26 - Arquitetura da entrada dos prédios da Universidade La Salle – Canoas	181
Figura 27 - Percepção de empreendedorismo para os docentes	184
Figura 28 - Percepção de empreendedorismo para os estudantes	200
Figura 29 - Visão panorâmica da Universidade La Salle Canoas	213
Figura 30 - Abrigo Lassalista para os afetados nas enchentes	217
Figura 31 - Síntese do capítulo 4.....	233

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Expansão das Universidades nos séculos XIII, XIV e XV	25
Quadro 2 - Top 20 áreas com demanda crescente e decrescente.....	34
Quadro 3 - Definições de empreendedorismo	45
Quadro 4 - Características do comportamento empreendedor	49
Quadro 5 - Diferentes acepções do termo empreendedor em três paradigmas tecnológicos	52
Quadro 6 - Inserção da temática do empreendedorismo na educação.....	62
Quadro 7 - Pesquisa no Google Acadêmico do descritor “pensamento empreendedor”	104
Quadro 8 - Pesquisa no Google Acadêmico com o descritor “pensamiento emprendedor”	105
Quadro 9 - Pesquisa no Google Acadêmico do descritor "entrepreneurial thinking" "higher education" "entrepreneurial education" "entrepreneurial university"	106
Quadro 10 - Pesquisa CAPES do descritor “pensamento empreendedor”	107
Quadro 11 - Publicações CAPES analisadas com o descritor “pensamento empreendedor”	107
Quadro 12 - Pesquisa no Google Acadêmico do descritor “mentalidade empreendedora”	108
Quadro 13 - Pesquisa No Google Acadêmico do descritor “mentalidad emprendedora”	109
Quadro 14 - Pesquisa no Google Acadêmico para o descritor "entrepreneurial mindset", "higher education" "entrepreneurial education" e "entrepreneurial university"	110
Quadro 15 - Pesquisa na CAPES para o descritor "mentalidade empreendedora"	110
Quadro 16 - Pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES "entrepreneurial mindset”.	111
Quadro 17 - Síntese para o descritor "entrepreneurial mindset” no Portal da CAPES	112
Quadro 18 - Publicações com o descritor "cultura empreendedora” no Google Acadêmico.....	113
Quadro 19 - Pesquisa pelo descritor "cultura empreendedora" no Google Acadêmico.....	113
Quadro 20 - Síntese das Pesquisas por "cultura empreendedora" no Google Acadêmico.....	114
Quadro 21 - Pesquisa no Google Acadêmico para os descritores "entrepreneurial culture", "higher education", "entrepreneurial education" e "entrepreneurial university"	115
Quadro 22 - Pesquisa no CAPES para o descritor "cultura empreendedora"	116
Quadro 23 - Síntese da publicação para o descritor "cultura empreendedora" da CAPES	116
Quadro 24 - Pesquisa no CAPES para o descritor "cultura empreendedora"	117
Quadro 25 - Síntese de publicações para "cultura empreendedora" da CAPES	117
Quadro 26 - Pesquisa no CAPES para o descritor "entrepreneurial culture"	118
Quadro 27 - Síntese de publicações para o descritor "entrepreneurial culture" da CAPES.....	118
Quadro 28 - Relação dos objetivos com as questões dos grupos focais.....	145
Quadro 29 - Custo para realização dos grupos focais	149
Quadro 30 - Presença do termo “empreend” na matriz curricular dos cursos de graduação	154
Quadro 31 - Relevância de desafios e oportunidades na cultura empreendedora	207

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Um panorama da sociedade 1.0 à sociedade 5.0	21
2.2 Empreendedorismo, definições e vertentes teóricas	43
2.3 Educação e cultura empreendedora nas instituições de Ensino Superior	60
2.4 Método Effectuation de Saras Sarasvathy	78
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	100
3.1 Relevância pessoal-profissional	101
3.2 Relevância acadêmico-científica	103
3.3 Relevância institucional	127
3.4 Relevância social	129
3.5 Problema, objetivos da pesquisa e a tese	133
3.6 Abordagem metodológica	134
3.7 Caracterização do estudo	135
3.8 Unidade de Análise	136
3.9 Participantes do estudo	138
3.10 Instrumentos para a coleta de dados	140
3.10.1 <i>Coleta de dados com documentos institucionais</i>	141
3.10.2 <i>Coleta de dados com grupos focais</i>	142
3.11 Técnica de análise dos dados	146
3.12 Encaminhamentos para o Comitê de Ética	148
3.13 Limitações metodológicas da pesquisa	149
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO	152
4.1 Análise dos documentos institucionais	153
4.2 A análise dos dados dos grupos focais	160
4.2.1 <i>Percepção da cultura empreendedora dos coordenadores</i>	162
4.2.2 <i>Cultura empreendedora: percepções docentes</i>	182
4.2.3 <i>Cultura empreendedora: percepções dos estudantes</i>	196
4.2.4 <i>Desafios e oportunidades na cultura empreendedora: a visão dos participantes</i>	206
4.2.5 <i>Práticas docentes na cultura empreendedora: reflexões dos coordenadores</i>	210
4.2.6 <i>Práticas docentes na cultura empreendedora: ações dos professores</i>	215
4.2.7 <i>Práticas docentes na cultura empreendedora: vivências dos estudantes</i>	221
4.3 Proposta de linhas de ação da cultura empreendedora na Universidade La Salle	230

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	234
REFERÊNCIAS	243
APÊNDICE A	261
APÊNDICE B.....	264
APÊNDICE C	266
APÊNDICE D	267
APÊNDICE E.....	271
APÊNDICE F.....	274
APÊNDICE G	276
APÊNDICE H	278
APÊNDICE I.....	288
ANEXO 1.....	290
ANEXO 2.....	292
ANEXO 3.....	295
ANEXO 4.....	299

1. INTRODUÇÃO

Se as coisas são inatingíveis... ora!

não é motivo para não querê-las.

Que tristes os caminhos, se não fora

a mágica presença das estrelas!

Mário Quintana

Empreendedorismo e educação no primeiro momento podem soar como uma combinação inusitada, mas nessa tese se aproximam, dialogam, colaboram e formam a educação empreendedora. Para essa tese consideramos que o termo “empreendedorismo”, na cultura universitária, está relacionado com solução de problemas, transformação da realidade e concretização de sonhos e evolução social, baseando-se nas concepções de McClelland (1961) e de Dolabela (2003). Por isso, o empreendedorismo ultrapassa o mundo dos negócios e pode ser aplicado em todos os âmbitos da vida: pessoal, acadêmico, profissional e na cidadania. Para aprender a empreender, no sentido mais amplo da palavra, as universidades precisam promover uma cultura empreendedora que contribua para a formação integral dos estudantes por meio da mobilização das competências técnicas e socioemocionais para serem protagonistas em suas vidas e no coletivo. O conceito de educação empreendedora adotado nesta tese é da Comissão Europeia (2012) no sentido de que “a educação para o empreendedorismo prepara as pessoas para serem responsáveis e que tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para alcançar os objetivos que eles estabeleceram para si mesmos para viver uma vida em plenitude. Outra definição adotada para essa tese é a de cultura empreendedora dada pelo CER (2020), como “um ambiente capaz de estimular as características do empreendedorismo, como iniciativa, autoconfiança, colaboração, criatividade, resiliência e planejamento”, complementado por Sales (2021) com a percepção de existem diferentes culturas empreendedoras (autônoma, inovadora, capacitada em assumir riscos, proativa, cooperativa agressiva, formadora de parcerias e orientada para o mercado) que coexistem na atualidade, inclusive na mesma instituição. Assim, torna-se necessário entender quais culturas, a instituição de ensino possui e quais almeja conforme o foco de sua missão institucional. Destaca-se que a missão da Universidade La Salle é: “Promover a formação integral e continuada da pessoa, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão de

excelência, para o desenvolvimento sustentável da sociedade, fundamentado nos princípios e na tradição cristão-lassalista”. Mais um conceito adotado nesta tese é da “Effectuation é uma ideia com um sentido de propósito - um desejo de melhorar o estado do mundo e as vidas dos indivíduos, permitindo a criação de empresas, produtos, mercados, serviços e ideias” (Effectuation, 2018a, p.1), ou seja, Effectuation é um método trazido por Sarasvathy (2001) para referir-se ao modo de pensar empreendedor, baseado nos princípios de utilizar os recursos disponíveis, pensar nas perdas aceitáveis, estabelecer rede de contatos, ter planos de contingência e valorizar as pessoas. Salienta-se que se optou pela grafia de Effectuation com “E” maiúsculo nesta tese, entendendo ser o nome próprio referindo-se ao Método Effectuation.

Apresentadas as definições adotadas nesta tese, que dialogam entre si, contempla-se a **temática** da cultura empreendedora no Ensino Superior inserido na linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle (Unilasalle, 2022). Assim, a pesquisa tem como **tema**: **a Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora universitária**. A partir do tema foi formulado o **problema** a ser investigado, a saber: Como a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas? Para trabalhar o problema de pesquisa propõe-se o **objetivo geral** em analisar como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Com a finalidade de cumprir o objetivo geral, estabelecemos os seguintes **objetivos específicos**: a) Mapear a realidade da cultura empreendedora na gestão na Universidade La Salle-Canoas; b) Levantar os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora dos coordenadores, docentes e estudantes de graduação na Universidade La Salle-Canoas; c) Investigar quais práticas docentes e de gestão estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas; e d) Propor linhas de ação para a contribuição da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Dessa forma, considerando a problemática e os objetivos da pesquisa, propomos a seguinte tese: a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Dessa forma, considerando a problemática e os objetivos da pesquisa, propomos a seguinte **tese**: a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.

Esta tese possui relevância pessoal-profissional, acadêmica, institucional e social. A relevância pessoal-profissional se justifica pela atuação da doutoranda como professora que pode ser aprimorada. Como experiência docente no tema empreendedorismo, para cursos técnicos, em graduação e pesquisas sobre o tema que foi abordado no trabalho de conclusão da especialização *lato sensu* em Formação de Professores. Pode-se ampliar a prática da educação empreendedora nas instituições que a pesquisadora está vinculada. Como relevância acadêmica destaca-se que a temática da educação empreendedora aparece como recomendação pela UNESCO (1998). Também existe um *gap* de universidades consideradas empreendedoras no Brasil, ou seja, falta cultura empreendedora nessas instituições e a evidências é o número de universidades empreendedoras que são 42 das 100 mais renomadas do Brasil, segundo o MEC (Brasil, 2018). A própria Effectuation não está disseminada no Brasil, uma evidência disso são as obras da autora Sarasvathy (2001; 2008; 2022), inclusive uma de 2022 as quais podem ser adquiridas comprando no exterior e no idioma inglês. Assim, torna-se necessário fazer mais pesquisas sobre a temática para fomentar discussões.

Já na relevância institucional, a pesquisa foi realizada em uma universidade comunitária do Sul do Brasil, a Universidade La Salle-Canoas e pode contribuir para mais reflexões e práticas no *campus* quanto ao fomento da educação, da cultura empreendedora e aplicação da Effectuation. Mesmo o *locus* investigativo da pesquisa sendo a Universidade La Salle-Canoas, entende-se que será possível colaborar com o avanço do conhecimento para outras instituições de Ensino Superior, quanto à cultura empreendedora.

Por fim, na relevância social trabalhar com o tema do empreendedorismo no âmbito do Ensino Superior contribui para o objetivo 4 da ONU de educação de qualidade, com o fato de fazer esse estudo que posteriormente espera-se que seja discutido em eventos, fomentando a cultura empreendedora na comunidade. No mundo pós-pandêmico com problemas sociais evidenciados, torna-se mais necessário trabalhar o tema para promover a conexão no coletivo com vistas a prover soluções e transformação da realidade, com a cultura do empreendedorismo na sociedade.

O referencial teórico tem como principal expoente a Saras Sarasvathy (Sarasvathy, 2001; 2008; 2022), por tratar da Effectuation. Também se aborda o panorama desde a sociedade 1.0 até 5.0, destacando-se: Keats e Schmidt (2007), World Economic Forum (2020), Almeida (2021), Mello, Almeida Neto e Petrillo (2021), Fonseca (2021), Felcher e Folmer (2021) e Souza e Schneider (2022). Para tratar do Empreendedorismo, definições e vertentes teóricas utiliza-se

Weber (1958), Schumpeter (1961), McClelland (1961), Dolabela (2008), Zen e Fracasso (2008), Vale (2014), Baggio e Baggio (2015), Dornelas (2016), Lopes (2017) e SEBRAE (2019). Já no tópico de Educação e cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior destacam-se: Dolabela (2003), Comissão Europeia (2012), Lackéus (2015), Arruda, Burchart e Dutra (2016) e Lopes (2017). Para fechar o referencial teórico será tratada a Effectuation de Saras Sarasvathy com a autora como principal literatura.

Além dessas leituras, vale acrescentar pesquisas em instituições de referência internacional e nacional, tais como Organização das Nações Unidas ONU (2021), principalmente na meta 4 para o milênio que se refere à educação de qualidade, à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura - UNESCO (1998), que traz o termo empreendedorismo como fator a ser desenvolvido nos alunos e o Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2016) que divulga as principais pesquisas relacionadas com empreendedorismo. Em âmbito nacional, foram realizadas consultas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2021a), maior instituição promotora do empreendedorismo no Brasil, que informa o conceito de educação empreendedora de forma ampla.

Quanto à metodologia, a pesquisa é de cunho qualitativo, caracterizada como estudo de caso, tendo como unidade de análise a Universidade La Salle-Canoas. Os participantes do estudo são os coordenadores, professores e estudantes dos cursos de graduação da instituição citada. Como instrumentos de coleta de dados foram analisados documentos institucionais (regimento, estatuto e matrizes curriculares dos cursos da graduação) e realizados grupos focais separados com os coordenadores, professores e estudantes dos cursos de graduação.

A originalidade da pesquisa, toma a tese de Saras Sarasvathy (2001) ao apresentar o tema Effectuation como parâmetro. A Effectuation tem abrangência geral e nesta tese está voltada para o Ensino Superior e contextualizada na Universidade La Salle-Canoas. Existe lacuna de pesquisas sobre a aplicação da Effectuation para o Ensino Superior e nesta universidade, e mesmo no Brasil, será o primeiro estudo de doutorado nesse sentido.

Esta pesquisa foi estruturada para facilitar a leitura iniciando com a introdução aqui descrita, partindo para o referencial teórico, a metodologia, depois espaço para análise de dados, em seguida para considerações finais, e na sequência referências, apêndices e anexos No referencial teórico encontram-se: um panorama da Sociedade 1.0 à Sociedade 5.0; empreendedorismo, definições e vertentes teóricas; Educação e cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior e

Método Effectuation de Saras Sarasvathy. Já na abordagem metodológica são explicitados os passos para a pesquisa desde as relevâncias envolvidas, o problema, os objetivos, a tese, caracterização do estudo, unidade de análise, participantes do estudo, instrumentos para a coleta de dados, técnicas de análise de dados, encaminhamentos realizados para o Comitê de Ética. O capítulo da Análise de Dados e Discussão mostra a análise dos documentos institucionais, a análise dos dados dos grupos focais e as linhas de ação para a cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.

Fica o convite para que a leitura da tese, seja agradável, possa promover reflexões e ações rumo a uma educação e uma cultura mais empreendedoras!

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os elementos visíveis e os não visíveis são fundamentais para uma efetiva educação 5.0.

(Felcher; Folmer, 2021, p.06)

Para investigar a tese: “a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.” serão realizadas pesquisas sobre empreendedorismo, considerado como uma postura ampla de desenvolvimento que não necessariamente implique na abertura de um negócio. A seguir serão apresentados alguns autores que serão utilizados para a pesquisa proposta, divididos nos assuntos: Um panorama da sociedade 1.0 à sociedade 5.0; Empreendedorismo, definições e vertentes teóricas; Educação e cultura empreendedora nas instituições de Ensino Superior; e Método Effectuation de Saras Sarasvathy.

2.1 Um panorama da sociedade 1.0 à sociedade 5.0

Antes de entrar na temática da educação empreendedora considera-se relevante compreender que a educação passou por diferentes momentos até chegar na chamada educação 5.0, inclusa em uma sociedade 5.0. A educação marca presença no decorrer da história e Mello, Almeida Neto e Petrillo (2021) mostram a evolução da sociedade a saber: Hunter Society (coexistência com a natureza), *Agrarian Society* (desenvolvimento da irrigação e início sedentarismo), *Industrial Society* (invenção das locomotivas e produção em massa), *Information Society* (Invenção do computador e internet) e *Society 5.0* (simbiose entre tecnologia e ser humano).

Destaca-se que a educação reflete os anseios sociais, políticos e econômicos existentes ao longo do tempo. Por isso, será abordado um panorama histórico das revoluções industriais que promoveram impactos sociais e repercutiram na forma de educar. Também, abordamos um breve apanhado desde a educação 1.0 até a educação 5.0 existente hoje. Mello, Almeida Neto e Petrillo (2021) relembram quatro marcos históricos que mudaram a sociedade: Primeira Revolução Industrial, Segunda Revolução Industrial, Terceira Revolução Industrial e a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0.

A Primeira Revolução Industrial estava relacionada com a invenção da máquina a vapor, o carvão como fonte de energia, a mecanização e a força hidráulica em meados de 1760 (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021). Também chamada de Revolução Mecânica, relacionada com a

construção de ferrovias. Sua principal característica em relação ao trabalho humano foi de que as pessoas atuavam para facilitar e melhorar a produção (Camargo; Luz, 2021). Compreende-se que a educação começou a ter o papel de formar pessoal capacitado para trabalhar nas indústrias que demandavam diferentes áreas. Percebe-se o papel das competências técnicas, voltadas para o fazer.

Já a Segunda Revolução Industrial, iniciada em torno de 1860, foi marcada pelo surgimento da eletricidade, principalmente nas fábricas. Também, houve expansão de produtos industrializados com a introdução da produção em massa com linha de montagem, inaugurada por Henry Ford e utilizada como base para o processo industrial até o momento. O petróleo também passa a ser utilizado devido à ampliação dos automóveis e necessidade de combustíveis para o transporte. Para Camargo e Luz (2021), nesse momento as pessoas se deparam com a potência do abstrato e artificial, por meio da eletricidade. Compreende-se que o intangível produzido pelo ser humano, não mais pelo Divino como na Idade Média, podia ter interferência na sociedade. Isso refletiu na educação, visto que a sociedade estava tomando maior velocidade na inovação, como por exemplo com a energia elétrica e as mudanças proporcionadas por ela.

Com isso, entende-se a necessidade de mais profissionais para trabalhar e maior quantidade de mão de obra e as escolas cumprem esse papel. Henry Ford, por exemplo, investiu na capacitação de seus colaboradores, premiando os que estudavam. Cabe salientar que para Ford e os empreendedores de sua época, a indústria era encarada como “um meio científico de transformar os bens naturais da terra em utilidades de proveito geral”, ou seja, “o fim não é o dinheiro, é o bem comum, e o meio prático de o conseguir residir no aperfeiçoamento constante dos processos de trabalho” (Ford, 1955, p. 10). Percebe-se que Ford, um dos principais ícones da Revolução Industrial, tinha o pensamento do coletivo e de incentivar as pessoas a crescer por meio do estudo e do trabalho. Nesse momento, pode-se ver que o empreendedorismo e a figura do empreendedor não precisam estar necessariamente atrelados aos lucros.

A Terceira Revolução Industrial, com início no século XX, foi marcada pela eletrônica, computador, internet e a disseminação tecnológica nas empresas e com as pessoas (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021; Camargo; Luz, 2021). A automação industrial substituiu o pessoal de trabalhos repetitivos e proporcionou outras demandas trabalhistas. Camargo e Luz (2021) ainda salientam que os avanços das tecnologias como a internet geraram maior velocidade na comunicação em nível global, sendo positivo para a economia, política e sociedade. Mas, o uso de algumas tecnologias industriais causou impacto ambiental, sendo um aspecto negativo que persiste.

Nesse contexto da Terceira Revolução Industrial, a tecnologia entrou na educação como ferramenta facilitadora, o que gera desafios e oportunidades de ensino-aprendizagem constantemente para o corpo docente e para os discentes, inseridos numa “aldeia global” com informação disponível de modo rápido e fácil por meio da internet. Salienta-se que o termo “aldeia global” foi popularizado com as duas obras de McLuhan de 1962 e 1964, inclusive no livro “A Galáxia de Gutenberg” (primeira edição de 1962, mas, utilizou-se a tradução de 1972) existe um capítulo chamado “A nova interdependência eletrônica recria o mundo à imagem de uma aldeia global” e resumidamente o autor, nessa obra, trata a aldeia global como uma condição do modo de vida humano com um campo “simultâneo de todos os negócios humanos” (McLuhan, 1972, p. 49). Já na obra “Os meios de comunicação como extensões do homem”, McLuhan (1964, p.61) descreve a “mas uma implosão imediata e uma interfusão do espaço e das funções” onde “a aldeia chegará a uma extensão social e institucional”. Assim, as instituições inseridas na sociedade estão atravessadas pela aldeia global que conecta, independentemente do tempo e do espaço.

Também, nessa obra escrita em 1964 (McLuhan, 1964, p. 06), o autor já informa que na aldeia global, a “passa a ser programada no sentido da descoberta, mais do que no sentido da instrução.” Anos depois, hoje com num mundo cada vez mais conectado e globalizado, a figura de detentor de conhecimento do professor se desloca para a ideia de facilitador para os estudantes. Nesse contexto, existem os cursos à distância com tutores, sem espaço físico para a sala de aula.

Como exemplos de expansão na tecnologia na educação pode-se citar o Google, principalmente Google For Education, utilizado no mundo inteiro com ferramentas voltadas ao ensino, inclusive com capacitações gratuitas para professores. Salienta-se que a Universidade La Salle-Canos utiliza as ferramentas do Google e promove momentos de atualização para os colaboradores e o uso das tecnologias com os estudantes. Foi por conta desse preparo que a instituição respondeu rapidamente ao ensino remoto emergencial obrigatório, durante a pandemia.

A Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela Indústria 4.0, com máquinas inteligentes que se comunicam entre si e a simbiose entre tecnologia e ser humano. O termo Indústria 4.0 foi difundido na Alemanha em 2012 com um programa governamental, onde empresas e universidades se uniram para repensar a tecnologia nas indústrias. Assim, a Quarta Revolução Industrial integra os setores, tendo a tecnologia como aliada, das quais destacam-se robótica, realidade virtual, manufatura aditiva, internet das coisas, *blockchain* etc. A integração entre o mundo físico e o digital é a grande marca da Indústria 4.0 (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021).

Assim, surge a educação 4.0, "aquela que está no contexto da quarta revolução industrial que vai impactar diretamente a gestão universitária, a forma de pensar/ensinar e o agir do ser humano" (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021, p. 03). Esses autores ainda colocam a necessidade de alinhamento dos currículos dos cursos das universidades com as competências demandadas para a atuação dos futuros profissionais na indústria 4.0, inserida em uma sociedade 5.0.

Salienta-se que também existe a educação 5.0, com foco no ensino por competências principalmente as socioemocionais como resiliência, empatia e relações interpessoais. Foi no Japão em 2016 aproximadamente que surgiu o termo "Sociedade 5.0" com foco em utilizar as tecnologias para aumentar a qualidade de vida. Assim, a educação 5.0 visa promover a integração entre pessoas e tecnologias.

Como exemplo de revolução na área na Educação Superior, com o uso da tecnologia, pode-se citar a University of the People fundada em 2009, localizada na Califórnia (Estados Unidos). Essa instituição é totalmente *on-line*, não cobra anuidade, somente taxas de inscrição e de exames, e não tem fins lucrativos. O foco consiste em democratizar o ensino superior, contando com mais de 3 mil docentes voluntários que ensinam estudantes de mais de 190 países. A University of the People tem parceria com outras instituições como Harvard, Yale, Oxford e empresas gigantes da tecnologia como HP e Microsoft (UoPeople, 2025).

Dado esse breve contexto das Revoluções Industriais, se faz necessário percorrer a evolução da educação desde 1.0 a 5.0. Dessa forma, será possível traçar um panorama do desenvolvimento do processo educacional ao longo do tempo até o momento atual.

A educação 1.0, no período da Idade Média foi caracterizada pela presença religiosa com as escolas cristãs, o currículo abrangia alfabetização, conhecimento da bíblia, latim, gramática, retórica e dialética. Os professores, que eram clérigos, exerciam papel central e os estudantes absorviam passivamente o conhecimento voltado para educação cristã. O local das aulas eram igrejas, mostrando o papel central da religião (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021). Compreende-se que os estudos estavam focados na formação de sacerdotes e não eram comuns para demais pessoas, pois "a educação na Idade Média era responsabilidade da Igreja" (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021, p. 08). Com o tempo, houve uma valorização da racionalidade com San Tomás de Aquino e outros filósofos. Então, a educação passou a equilibrar a racionalidade e a fé cristã.

Nesse momento, houve grande investimento no conhecimento, surgindo, por meio da Igreja, as primeiras universidades com "todas as grandes disciplinas científicas e filosóficas, da

gramática à dialética, passando pela música e pela geometria” (Pernoud, 1996, p.98). Assim, a Idade Média desenvolveu as universidades por toda Europa com modelos educacionais existentes até hoje com corpo docente e discente. Professores e alunos vinham de diferentes partes da Europa e tinham em comum falar latim para facilitar a comunicação. Observa-se que o multiculturalismo era comum e apreciado nas universidades e Pernoud (1996, p. 99) caracteriza-as como um “mundo cosmopolita”, sendo assim “a Universidade foi, aliás, o grande orgulho da Idade Média” (Pernoud, 1996, p.103). Percebe-se que a Idade Média, assim como afirma Perrenoud (1996) foi movimentada com o desenvolvimento das universidades e do ensino. As universidades continuaram a se expandir, principalmente com o Renascimento, onde mito, razão e fé não são aceitos como fonte de conhecimento (Mello, Almeida Neto, Petrillo, 2021).

A universidade mais antiga do mundo existe até hoje surgiu nessa época: a Universidade de Bolonha na Itália (1088) com o curso de Direito. Já Oxford e a Universidade de Paris surgiram na sequência (Simões, 2013). No quadro 1 a seguir observa-se a expansão das universidades nos séculos XIII, XIV e XV e nota-se que somente uma delas está no Iraque e as outras na Europa.

Quadro 1 - Expansão das Universidades nos séculos XIII, XIV e XV

Século XIII	Século XIV	Século XV
1209 Cambridge - Inglaterra	1300 Lérida - Espanha	1402 Würzburg - Alemanha
1218 Salamanca - Espanha	1303 Roma - Itália / Avignon - França	1409 Leipzig - Alemanha
1220 Montpellier - França	1305 Orléans - França	1411 St. Andrews - Escócia
1222 Pádua - Itália	1308 Perugia - Portugal	1412 Turim - Itália
1224 Nápoles - Itália	1318 Cambridge - Inglaterra	1419 Rostock - Alemanha
1229 Toulouse - França	1321 Florença - Itália	1426 Louvain - Bélgica
1233 Al Mustansiriya - Iraque	1339 Grenoble - França	1431 Poitiers - França
1240 Siena - Itália	1343 Pisa - Itália	1437 Caen - França
1241 Valladolid - Espanha	1348 Praga - República Tcheca	1441 Bordeaux - França
1244 Roma - Itália	1361 Pávia - Itália	1451 Glasgow - Escócia
1247 Piacenza - Itália	1364 Jagelônica - Cracóvia - Polônia	1479 Copenhague - Dinamarca

Século XIII	Século XIV	Século XV
1253 Sorbonne Paris - França	1365 Viena - Áustria	1495 Santiago de Compostela - Espanha
1272 Murcia - Espanha	1367 Heidelberg - Alemanha	
1290 Coimbra Lisboa - Portugal	1391 Ferrara - Itália	
1293 Madri - Espanha		

Fonte: Adaptado de Simões (2013, p.137)

No final do curso havia orientação de um mestre e a defesa oral diante de banca avaliadora composta por três a quatro professores (Simões, 2013). A expansão das universidades na Idade Média, mostra a força que o Ensino Superior passou a ter, mesmo que restrito às elites. A herança do modo de ensino na Idade Média, ou seja, da educação 1.0 está presente com o foco no professor, ficando a cargo dos estudantes somente receber os ensinamentos, sem papel ativo no processo de aprendizado (Felcher; Folmer, 2021). As únicas atitudes dos alunos eram de admiração e submissão em relação ao mestre e seus ensinamentos (Fonseca, 2021). Já a educação empreendedora respeita as diferentes formas de ensino, somando modos outros e momentos para que professor e alunos sejam protagonistas.

O surgimento e ampliação da universidade foi impactante, pois segundo Souza e Schneider (2022), na Idade Média as atividades eram agrárias e o conhecimento passado hereditariamente e tudo era simples e confeccionado muitas vezes em casa pelas famílias. Os mais velhos ensinavam os mais jovens a ter ofício que durava por toda a vida em uma comunidade onde todos se conheciam e tinham vínculos. Compreende-se que os cursos superiores eram outro espaço para adquirir conhecimento, mesmo que voltado para elite, a existência disso já impactou a vida das pessoas, pois o conhecimento estava sendo dividido em informal e formal, este último considerado com mais valor por ser chancelado pelas instituições. Hoje, com a disseminação da informação por meio da tecnologia, essa lógica não é mais absoluta, mas o Ensino Superior contém profissionais que creditam o conhecimento, fornecendo confiabilidade aos futuros profissionais que serão formados.

A Revolução Industrial influencia diretamente a educação 2.0 ao promover o estilo fabril e o trabalho individual. A metodologia de ensino alicerçada em padrões de currículo, *layout* e provas com visão homogênea dos alunos. O ensino ficou cada vez mais universalizado tendo como

consequência o conteudismo para as massas, com numerosos alunos por professor. Assim, como na educação 1.0, na educação 2.0, o professor exerce papel central no ensino e o aluno questionador não é bem-visto, pois o ideal nesse momento é absorver o conhecimento e não criá-lo (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021). Mesmo assim, pode-se entender que foi um avanço no ensino para popularizar a educação e permitir a educação formal da classe operária. As pessoas na educação 1.0 estudavam, em sua maioria, para serem religiosos e na educação 2.0 passaram a estudar pelo incentivo de terem empregos e proporcionar vida mais digna a suas famílias, o que também ocorre atualmente.

Nessa época a sociedade que era agrária muda para ser industrial e isso repercute na educação para a preparação dos futuros trabalhadores (Souza; Schneider, 2022; Fonseca, 2021). Na indústria, existia o centro de comando, o chefe, que mantinha a disciplina e as pessoas pouco conversavam para não atrapalhar a produção. As escolas reproduziam esse modelo com alunos em fila para evitar conversas e a figura muitas vezes autoritária do professor. Mas, neste momento, os meios de transporte se desenvolvem e os meios de comunicação em massa como rádio e mais tarde a televisão. Esses meios de comunicação eram produzidos por poucos e consumidos em massa que não conseguia interferir nas informações que recebia. (Souza; Schneider, 2022).

Nesse momento, a educação mais treinava do que educava, pois os alunos eram vistos de forma homogênea, ou seja, suas singularidades eram ignoradas no processo de ensino. Obter informação por meio exclusivamente da memorização era a metodologia utilizada pelos professores e o conhecimento transmitido tinha finalidade de adequar o aluno para o mercado de trabalho (Führ, 2018).

O ensino passou a ser direito de todos e os alunos eram preparados para trabalhar individualmente em tarefas repetitivas, memorizando o conteúdo assim como mais tarde seria a rotina nas fábricas. Os alunos deviam ser todos produtivos e ao mesmo tempo e velocidade executar as suas tarefas. (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021; Fonseca, 2021). Nesse momento, os erros deviam ser evitados, por isso a ênfase na memorização, leitura e repetição, pois acredita-se que dessa forma não haveria erros e todos teriam as competências exigidas naquele contexto para serem bons profissionais. (Felcher; Folmer, 2021, p.03).

No contexto de educação 3.0 existe maior autonomia e participação do estudante no processo de ensino-aprendizagem. O professor passa a instigar os alunos para refletir e na solução de problemas reais como forma de construir o conhecimento. Os docentes têm o papel de identificar

as potencialidades individuais e facilitar o ensino, utilizando muitas vezes artefatos tecnológicos e fomentando o trabalho colaborativo. “A educação 3.0 está relacionada com a sociedade da informação” (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021, p.20), especialmente com o uso da informática e de aplicativos.

A Terceira Revolução Industrial também conhecida como Revolução do Silício e da Eletrônica, iniciada em torno de 1950 impulsionou a educação 3.0. (Fonseca, 2021). Salienta-se que o Keats e Schmidt (2007) utilizaram o termo educação 3.0 no ano de 2007, refletindo sobre o aprendizado colaborativo e personalizado nesse contexto tecnológico. Para esses autores, três aspectos são relevantes para a educação 3.0: papel ativo dos alunos, produção de conteúdo pelos estudantes por meio das tecnologias e a organização da instituição que permita espaços para aplicação do aprendizado. Nesse momento, os alunos são ativos e têm oportunidades educacionais interinstitucionais, criando e compartilhando conhecimento para a sociedade que pode se beneficiar das informações (Keats; Schmidt, 2007).

Com isso, existe a democratização do saber, pois a informação ficou cada vez mais fácil de ser acessada e os docentes deixaram de ser detentores das informações. Assim, os docentes tiveram que se adaptar a utilizar as tecnologias para potencializar o aprendizado. A internet possibilita aos estudantes estudarem o conteúdo em qualquer momento e local, inclusive a fazer cursos EaD (Fonseca, 2021). Dessa forma, os estudantes passam a ter maior autonomia em seus estudos.

Os alunos inseridos na educação 3.0 possui exposição a diversos estímulos, principalmente visuais que podem contribuir na aprendizagem. As tecnologias estão presentes na vida desses estudantes, porém nem sempre as instituições exploram as oportunidades de utilizá-las para o aprendizado e algumas até mesmo proíbem o seu uso. (Souza; Schneider, 2022). Compreende-se que a Pandemia¹, causada pelo COVID-19 mostrou o poder das tecnologias para o ensino-aprendizagem e muitos preconceitos foram quebrados, por exemplo o celular passou a ser aliado para assistir aulas e suas gravações quando houve ensino remoto realizado em caráter emergencial por conta da crise sanitária enfrentado em nível mundial.

Outro ponto para reflexão sobre os estudantes da educação 3.0 é que alguns são nativos digitais e outros imigrantes digitais, apresentando comportamentos diferentes ao se relacionarem

¹ A Organização Mundial da Saúde - OMS define Pandemia como a disseminação mundial de uma nova doença. O termo é utilizado para grande surto que afeta uma região que se espalha por diferentes continentes com rápida transmissão entre as pessoas. (Organização Pan-Americana de Saúde, 2020).

com a tecnologia. (Souza; Schneider, 2022). O termo nativo digital refere-se às pessoas que já nasceram no mundo digital e utilizam a tecnologia em sua rotina desde crianças e sendo uma “geração colaborativa, conectada e sempre em busca de uma experiência educacional que vá além do mero fato e da memorização” (Vieira Neto, 2024).

Já a terminologia de imigrantes digitais diz respeito aos indivíduos que se adaptaram e/ou aceitaram a tecnologias em suas vidas, ou seja, eles experienciam os dois mundos: analógico e digital. Essa comparação entre nativo e imigrante tem relação com a linguagem, uma pessoa ter idioma nativo implica em ter nascido e crescido com ele e sua cultura, por outro lado os imigrantes aprendem e se adaptam, mas muitas vezes aparentam sotaque, ou seja, vestígios de sua natureza analógica, nesse caso (Prensky, 2021). Salienta-se que apesar da desenvoltura dos nativos digitais com a tecnologias não garante que tenha criticidade sobre ela. (Souza; Schneider, 2022). Entende-se que na lacuna da linguagem entre nativos e imigrantes digitais reside a riqueza da aprendizagem, pois o exercício da empatia, da compreensão, paciência e admiração são necessários para estabelecer trocas. Inclusive o papel do professor toma outra direção e este permite-se aprender com os nativos digitais. Os mais jovens também podem aprender sobre o mundo analógico, pois ambos os mundos coexistem e não precisam necessariamente ser excludentes. Ao invés do conflito entre gerações pode-se estabelecer o diálogo respeitoso para conviver e aprender com as diferentes percepções, comportamentos e modos de chegar aos resultados.

A prática docente na educação 3.0 exige a adoção de novos paradigmas e as necessidades dos alunos são o ponto de partida para estabelecimento de uma comunicação efetiva com todos os meios possíveis: oral, gestual, virtual, digital etc. O perfil profissional docente precisa de flexibilidade e adaptação aos diferentes públicos de estudantes. (Souza; Schneider, 2022). Assim, as tecnologias precisam ser aliadas e nessa atmosfera de que até mesmo o professor está aprendendo existe maior tolerância com os erros que são considerados parte do processo de aprendizagem. (Felcher; Folmer, 2021). Compreende-se que com mudanças e diferentes aparatos tecnológicos o aprendizado torna-se constante e explorar possibilidades para conseguir resultados é mais importante do que sempre acertar. Por exemplo, uma tarefa pode ser realizada por vídeo, texto, *podcast* e cumprir o conteúdo proposto. A tecnologia no contexto educacional traz a permissão para experimentar o que pressupõe errar, aprender e tentar novamente assim como a vida.

O contexto tecnológico atrelado à Quarta Revolução Industrial caracteriza a educação 4.0 que é uma progressão da educação 3.0 e alicerce para a educação 5.0. Esse ambiente permite a

autonomia no aprendizado com pessoas conectadas e que utilizam de metodologias ativas com o educando sendo crítico-reflexivo e agente de mudanças. O ambiente é de hibridismo com aulas presenciais e à distância e a interdisciplinaridade. (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021).

Na educação 4.0 o trabalho humano é muitas vezes substituído pela inteligência artificial e as pessoas precisam estar preparadas para novos postos profissionais, pois os trabalhos mais repetitivos estão sendo realizados pelas máquinas. Torna-se necessário a mobilização de competências tecnológicas na educação 4.0 para que o estudante, futuro profissional consiga lidar com a inovação tecnológica emergente, tais como exemplificam Felcher e Folmer, (2021, p.3-4): “robôs, *machine learning*, inteligência artificial, big data, impressão 3D, realidade aumentada, cloud computing, Internet das Coisas (IoT)”. Nesse sentido, Fonseca (2021, p. 05-06) cita outras tecnologias inerentes ao contexto 4.0, tais como “nanotecnologia, neurotecnologia, robôs, inteligência artificial (IA), biotecnologia, impressoras 3D, uso de drones” e o autor acrescenta a tendência da fusão entre o mundo físico, digital e biológico.

Aprender sobre estas tecnologias e sobre outras que virão exige repensar os processos de ensino-aprendizagem para nativos e não-nativos digitais. Destaca-se que todos aprendem de formas diferentes e a educação 4.0 está baseada no conceito de *learning by doing* (aprender fazendo), ou seja, ter a experiência, além da teoria com projetos “mão na massa”. (Felcher; Folmer, 2021; Fonseca, 2021). Dessa forma, com as vivências torna-se possível preparar o aluno para decisões mais assertivas.

Mas, para além do aparato tecnológico, são necessárias pessoas com competências mobilizadas para fazer a diferença. Nesse aspecto surge a educação 5.0, com as *soft skills* (competências comportamentais ou socioemocionais) tendo relevância na educação, principalmente “atitude, comunicação, pensamento crítico, ética laboral, trabalho em equipe, networking, positividade, gestão do tempo, motivação, flexibilidade, resolução de conflitos, pensamento crítico, capacidade de adaptação a ambientes multiculturais” (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021, p. 25).

Outro atributo da educação 4.0 é a utilização de metodologias ativas para a solução de problemas complexos. O protagonismo dos alunos passa a ser incentivado pelo professor que facilita e guia a aprendizagem. Mais do que compreender um problema o estudante precisa fazer a mudança, nem que seja pequena e deixar sua contribuição no mundo. Um exemplo disso, são as

universidades que estimulam o trabalho voluntário entre seus alunos para atuar na comunidade a qual estão inseridas. (Felcher; Folmer, 2021).

Entretanto, a abordagem da educação 4.0 ainda se apresenta como um desafio para a realidade brasileira, onde muitas vezes o aluno se limita a absorver conteúdos desconexos com as suas vivências. A resistência de corpo docente, discente e até mesmo a sociedade dificultam a implementação da educação 4.0. Por exemplo, é comum a proibição de aparelhos eletrônicos em algumas instituições, mostrando afastamento da tecnologia tão necessária para a vida no século XXI. Algumas escolas não possuem nem *internet* ou tem baixa qualidade. Mas, espera-se que com a experiência do ensino remoto forçado pela Pandemia, a tecnologia passe a ser encarada como aliada e potencializadora do processo de ensino-aprendizagem. (Felcher; Folmer, 2021, p.09).

O conceito de sociedade 5.0 surgiu no Japão, com o lançamento do 5º Plano Básico de Ciência e Tecnologia, que definiu políticas de inovação a serem incentivadas pelo país entre os anos de 2016 e 2021. A ideia do governo japonês foi estimular o uso da tecnologia para sanar e reduzir problemas como aumento de demanda por energia, alimentos, e desigualdades e a competição internacional. Assim, o avanço econômico e as melhorias para a sociedade podem acontecer simultaneamente. Dentre as soluções está a redução da emissão de gases do efeito estufa, aumentar a produção e reduzir o desperdício de alimentos, promover a indústria sustentável, redistribuição de renda e correção da desigualdade. Assume-se o compromisso com o uso das tecnologias, tais como Big Data, Inteligência Artificial e Internet das Coisas (IoT), para melhorar a vida das pessoas. As cidades inteligentes totalmente conectadas harmonizando o mundo físico e digital possibilitam a aplicação dessas tecnologias a favor de forma democrática (Almeida, 2021).

Os três valores principais da sociedade 5.0 são: qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade, conforme a figura 1. A qualidade de vida se refere a ter mais conforto, saúde e uso do tempo para tarefas que façam sentido. Tecnologias como Big Data, robôs, biogenética permitem viver com maior qualidade de vida e longevidade em cidades mais seguras. Já a inclusão na sociedade 5.0 significa viver em um mundo menos excludente, onde todos tenham acesso às vantagens proporcionadas pelas tecnologias. A sustentabilidade na sociedade 5.0 representa uma premissa para a adoção das tecnologias e as energias renováveis são exemplos disso (Almeida, 2021).

Figura 1 - Principais valores da sociedade 5.0



Fonte: Autores a partir de Almeida (2021)

Nessa perspectiva, para Felcher e Folmer (2021, p. 05) a educação 5.0 considera relevantes os conhecimentos digitais e as competências socioemocionais que “capacitam o indivíduo para usar a tecnologia de forma saudável e produtiva, criando soluções relevantes para si e para a sociedade em geral” e assim pode-se construir uma vida mais plena e respeitosa no Planeta. Já Fonseca (2021, p.09) complementa que “as competências socioemocionais emergem como um importante pilar que deve ser trabalhado em conjunto com os outros”. As competências técnicas continuam sendo importantes e adiciona-se as socioemocionais, pois é necessário o saber, ter habilidade e atitude positiva com as pessoas em um mundo cada vez mais conectado.

Com o objetivo de aprimorar a educação 4.0 surge a educação 5.0 que possui como características “a formação integral, o aluno ativo e a essência humana”, e contribui para “uma sociedade mais inclusiva, ética, produtiva, onde todos tenham seus direitos garantidos e sua humanidade respeitada” segundo Felcher e Folmer (2021, p.01). Mas, a educação 5.0, bem como a 4.0 ainda são recentes e muitas instituições ainda estão na educação 1.0, 2.0 ou 3.0. A partir disso, compreende-se que o desafio está na educação acompanhar as necessidades da sociedade e não somente responder a estas. A educação também possui potencial de criar tendências, embora quase

sempre estejam atendendo às demandas do mercado. Se muitas profissões que hoje são estudadas não existirão mais (World Economic Forum, 2020; Fonseca, 2021), então, qual o sentido de ser das instituições de ensino, especialmente no âmbito superior?

Nesse momento, o *lifelong learning* ganha espaço, com a ideia de que o aprendizado acontece ao longo de toda a vida e nesse aspecto, para UNESCO (1998, p. 17) a educação continuada “é uma das chaves de acesso ao século XXI”, sendo uma resposta ao mundo em constante transformação e uma forma de preparação para a inovação e para isso, é necessário estar sempre aprendendo a aprender. Para Miranda (2024, p. 02) a aprendizagem ao longo da vida implica na “busca contínua, voluntária e automotivada pelo desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no decorrer da vida, seja por motivos pessoais ou profissionais”. Conforme Miranda (2024), a aprendizagem ao longo da vida acontece desde o nascimento até o último suspiro e essa trajetória inclui educação formal, informação, bem como o desenvolvimento de habilidades. Isso mostra o potencial de aprendizado e o quanto as instituições de ensino têm de trabalho pela frente para oferecer cursos e espaços de aprendizagem. Ainda, para Miranda (2024, p. 13) o sistema de educação ao longo da vida tem como âmago a ideia da Vida Integrada de Aprendizagem, compreendendo a vida como “uma jornada contínua, com aprendizado regular e contínuo bem como o desenvolvimento de habilidades como facilitadores de empregabilidade, sucesso e propósito pessoal”.

Professores têm papel relevante em estar atualizados para conseguir aprender e ensinar conforme as demandas forem surgindo. A figura a seguir mostra as 20 (vinte) áreas com demanda crescente e com demanda decrescente e isso requer atenção aos docentes para a mobilização de competências, principalmente digitais.

Quadro 2 - Top 20 áreas com demanda crescente e decrescente

Aumento de demanda ↑		Diminuição de demanda ↓	
Nº	Ocupações em alta	Nº	Ocupações em baixa
1	Ciência e Análise de Dados	1	Funcionários para Entrada de Dados no Sistema
2	Especialistas em Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina	2	Secretárias Executivas e Administrativas
3	Especialistas em <i>Big Data</i>	3	Escriturários de contabilidade e de folha de pagamento
4	Especialistas em Estratégia e <i>Marketing Digital</i>	4	Contadores e Auditores
5	Especialistas em Automação de Processos	5	Trabalhadores de montagem e chão de fábrica
6	Profissionais de Desenvolvimento de Negócio	6	Gerentes de Administração e Serviços de Negócios
7	Especialistas em Transformação Digital	7	Trabalhadores relacionados à Informação e atendimento ao cliente
8	Analista de Segurança da Informação	8	Gerentes Geral e de Operações
9	Desenvolvimento de Aplicativos e Software	9	Mecânicos e Reparadores de Máquinas
10	Especialistas em Internet das Coisas	10	Estoquistas
11	Gerenciamento de Projetos	11	Analista Financeiro
12	Gerentes de Administração e Serviços de Negócios	12	Trabalhadores de Serviço Postal
13	Profissionais de Rede e Banco de Dados	13	Representante de Vendas por atacado
14	Engenheiros de Robótica	14	Gerentes de Relacionamento com o cliente
15	Consultores Estratégicos	15	Caixas e atendentes de banco
16	Analistas de Gerenciamento Organizacional	16	Vendas de porta em porta e vendedores ambulantes
17	Engenheiros <i>Fintech</i>	17	Instaladores e reparadores de Eletrônicos e Telecomunicações
18	Mecânicos e Reparadores de Máquinas	18	Especialista em Recursos Humanos
19	Especialistas em Desenvolvimento Organizacional	19	Especialistas em Treinamento e Desenvolvimento
20	Especialistas em Gerenciamento de Risco	20	Trabalhadores da Construção

Fonte: Adaptado com tradução livre de World Economic Forum (2020, p.30)

A figura 3 a seguir mostra as profissões emergentes, divididas em economia do cuidado (*Care Economy*) e economia verde (*Green Economy*). A economia do cuidado está subdividida em *cloud Computing*, *contente product*, *data* e *AI* e engenharia. Já a economia verde se subdivide

em marketing, pessoas e cultura, desenvolvimento de produtos e vendas. Muitas dessas profissões estão relacionadas com a tecnologia, ou seja, não é possível ignorar a sua relevância.

Figura 2 - Profissões emergentes



Fonte: World Economic Forum (2020, p.32)

Fonseca (2021) reflete sobre o desafio da educação trabalhar para profissões que ainda não existem ou são emergentes e que a possibilidade para as instituições de ensino é focar na mobilização de competências, especialmente as 15 (quinze) principais mais requisitadas pelo mercado conforme o World Economic Forum (2020). Essas competências são: 1) Pensamento

analítico e inovação; 2)Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem; 3)Resolução de problemas complexos; 4)Pensamento crítico e análise; 5)Criatividade, originalidade e iniciativa;6)Liderança e influência social; 7)Uso, monitoramento e controle de tecnologia;8)Projeto e programação de tecnologia; 9)Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade;10)Raciocínio, resolução de problemas e ideação; 11)Inteligência emocional; 12)Solução de problemas e experiência do usuário;13) Orientação de serviço; 14)Análise e avaliação de sistemas; 15)Persuasão e negociação. A figura 4 a seguir mostra o crescimento dessas competências e as com demanda crescente pelo menos até o ano de 2025.

Figura 3 - Competências com demanda crescente até 2025



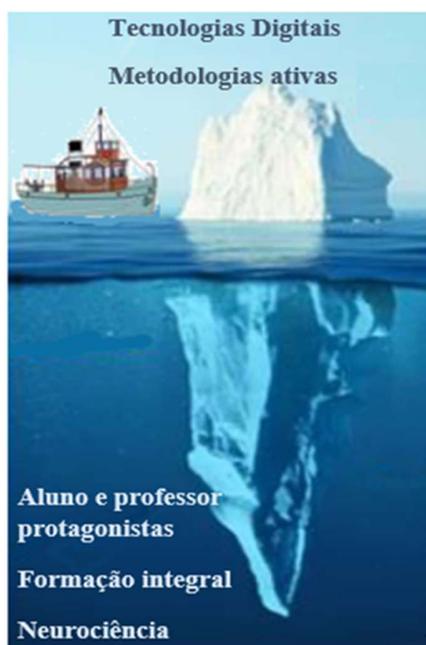
Fonte: Tradução livre a partir de World Economic Forum (2020, p.36)

Percebe-se que um fator que fornece sentido para atuação das IES, em um cenário incerto, são as *soft skills* que transpassam todas as profissões. Nesse sentido, a educação empreendedora, com o despertar do protagonismo em seu âmago, se faz necessária em todas as atuações profissionais. As *soft skills* são pilar do desenvolvimento humano e referem-se às competências: “socioemocionais, comportamentais e pessoais do indivíduo, que tem como essência a

capacidade de comunicação, de resolução de problemas, o gerenciamento das emoções, o trabalho em equipe, a diversidade, a empatia e a ética”, ou seja, tais competências são específicas “de cada indivíduo, que não pode ser quantificado nem registrado no currículo, mas que faz toda a diferença na vida pessoal e profissional de qualquer pessoa” (Felcher; Folmer, 2021, p.06).

Uma questão a ser pensada devido ao uso das tecnologias é o seu impacto no cérebro humano e o quanto isso pode afetar a forma como se aprende, tendo em vista questões comportamentais do estudante. Por isso, na educação 5.0 a neurociência ganha força na busca de compreender o funcionamento da mente. Na figura 5 pode-se observar a presença da neurociência na educação 5.0. A figura mostra um iceberg simbolizando a educação 5.0, com a parte visível aos tripulantes do navio: as tecnologias e as metodologias ativas, mas abaixo, existem elementos invisíveis aluno e professor protagonistas, formação integral e neurociência. “Os elementos visíveis e os não visíveis são fundamentais para uma efetiva educação 5.0”. (Felcher; Folmer, 2021, p.06)

Figura 4 - Características da educação 5.0



Fonte: Adaptado de Felcher e Folmer (2021, p.06)

Assim, a educação 5.0 possui muitos desafios e chega a parecer utopia, “mas, são essas utopias fundamentais para a conquista de uma educação mais dialógica, democrática, humana, tecnológica e empreendedora, características da Educação 5.0.” (Felcher; Folmer, 2021, p. 10).

Para implementação efetiva da educação 5.0 torna-se essencial investir na formação de professores, para que estes consigam seguir o currículo utilizando tecnologias e metodologias ativas. Dessa forma, para Felcher e Folmer (2021) currículo, metodologias de ensino, tecnologias digitais e formação de professores são elementos fundamentais para a implementação da educação 5.0, conforme pode-se verificar na figura 6 a seguir. A formação de professores está no centro desses elementos, pois simboliza a ação dos outros elementos.

Figura 5 - Elementos para implementação da educação 5.0



Fonte: Adaptado de Felcher e Folmer (2021, p.10)

Na educação 5.0, bem como na educação 4.0 e antecessoras existe a necessidade do currículo, que cada vez mais precisa ser flexível para ter significado, estar conectado à realidade para fazer sentido aos estudantes. Dessa forma, o conhecimento será consequência (Felcher; Folmer, 2021). O momento vigente precisa da junção entre teoria e prática, bem como o estímulo ao protagonismo do estudante. O currículo serve como guia para mostrar o conteúdo a ser abordado, a partir dele articula-se a metodologia de ensino e o uso das tecnologias. Mas, para conseguir fazer isso, a formação de professores tem o papel de contribuir para a reflexão da prática pedagógica.

Além do currículo, as metodologias de ensino são fundamentos para a educação 5.0 e as metodologias ativas são promissoras e condizentes com as transformações da sociedade do século XXI que precisa de pessoas com atitude para empreender em suas vidas e se adaptar a constantes mudanças sociais, políticas e mercadológicas (Felcher; Folmer, 2021). Que mudanças são essas e por que formar pessoas protagonistas, utilizando as metodologias ativas? Antes a educação 1.0, 2.0 e 3.0 serviam para sociedade, pois era comum as pessoas terem uma vida mais linear, com relacionamentos pessoais e profissionais durante anos até mesmo a vida toda. Existia certa previsibilidade, uma solidez, que hoje é líquida, segundo Bauman (2003), com relacionamentos familiares multinucleares, empregos que não duram muito em uma economia volátil com os serviços crescendo que são mais flexíveis e personalizados que a industrialização em massa. Com tudo isso, existe a necessidade de preparar pessoas para ter consciência que terão de se adaptar em diversas situações e ter ação empreendedora, ou seja, ser protagonistas, buscar realizar os seus sonhos, fazer do limão uma limonada como diz Saras Sarasvathy (2001; 2008; 2022).

Salienta-se que as tecnologias digitais são o pilar das metodologias ativas, pois possibilitam que a aprendizagem seja personalizada de forma mais fácil do que do modo analógico. Mas, a tecnologia não substitui a afetividade humana, o acolhimento o estímulo para o aceite de desafios empreendedores. Por mais que a tecnologia tenha seu papel, o docente também tem seu espaço e é ele quem faz uso das metodologias ativas conforme as necessidades de aprendizado que identifica, pois “a educação é um processo de humanização” e “o processo formativo constitui-se numa relação dialógica entre os diversos atores que nele atuam e em seus contextos sócio-histórico, cultural e econômico (Fossatti; Sarmiento; Guths, 2012, p. 71).

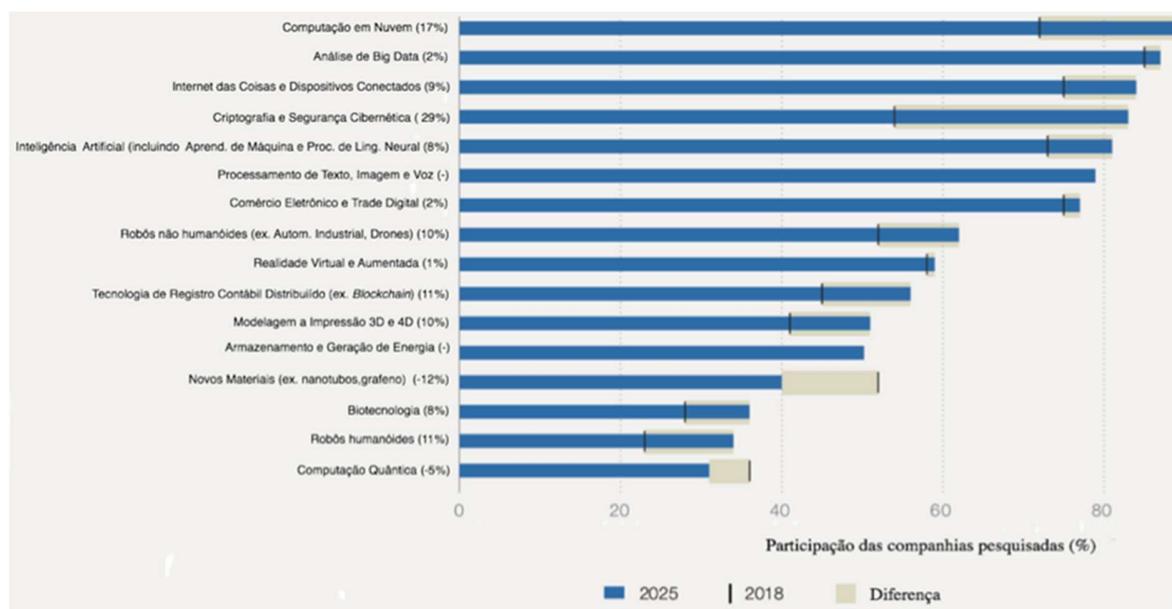
É importante salientar que o uso das tecnologias precisa fazer sentido e não se prender em simplesmente fazer o mesmo que seria feito sem ela. A tecnologia não define se o estudante irá aprender, mas o estimula a desenvolver habilidades. A Pandemia mostrou isso, pois o ensino remoto emergencial foi possibilitado pelas tecnologias, mas não garantiu o aprendizado e muitas vezes foi somente um transportador de informações. Não há dúvidas que a Pandemia potencializou o uso das tecnologias e no período pós-Pandemia espera-se que o ensino híbrido seja um caminho possível (Felcher; Folmer, 2021).

Pode-se citar como tecnologia emergente o 5G ou quinta geração da telefonia móvel, que irá aumentar a velocidade da internet, possibilitando o avanço da IoT (Internet of Things ou Internet das Coisas). A velocidade de 4G é 1 Gbit /s, e o 5G tem velocidade para baixar informações de até

100 1 Gbit /s. e a capacidade de conectar pode abranger até 1 milhão de dispositivos por quilômetro quadrado. Isso implica em cidades inteligentes, mais conectadas que permitam diferentes experiências por meio da tecnologia. Por exemplo, o monitoramento da iluminação pública, presença de sensores em serviços públicos e carros autônomos. Com maior e melhor acesso os negócios digitais tendem a crescer. Alguns países que já adotaram a tecnologia 5G são: Estados Unidos, Austrália, China, Finlândia, Reino Unido, Coreia do Sul e Áustria e mais recentemente o Brasil (Valente, 2020). Quanto às cidades inteligentes na sociedade 5.0 Fonseca (2021, p.10) enfatiza a oportunidade que “os recursos digitais convivam de forma harmônica com os recursos físicos, como o uso das tecnologias em cidades inteligentes, na preservação do meio ambiente”. Uma integração urgente e necessário para a gestão ambiental. Compreende-se que todo esse cenário próximo e já acontecendo em alguns locais possui relação direta com a educação superior que precisa formar pessoas para viver no mundo conectado, com novas maneiras de estudar, trabalhar e exercer a cidadania.

Segundo o World Economic Forum (2020) algumas tecnologias estão em pleno potencial de expansão e pelo menos até 2025 recomenda-se que as instituições venham a conhecê-las e adotá-las. Isso tem como consequência novos postos de trabalho e habilidades a serem trabalhados no âmbito do Ensino Superior. A figura 7 a seguir mostra que maiores índices de crescimento das tecnologias de *Encryption and cybersecurity* (29%), *Cloud computing* (17%), *Distributed ledger technology (blockchain)* (11%) e *Robots, humanoid* (11%).

Figura 6 - Tecnologias para serem adotadas até 2025



Fonte: Tradução livre a partir de World Economic Forum (2020, p. 27)

A *encryption* e *cybersecurity* (29%) representa a ocupação em maior ascensão. *Encryption* corresponde a criptografia, ou seja, embaralhar os dados através de algoritmos complexos com o objetivo de proteger as informações. Já o *cybersecurity* provê segurança na comunicação, utilizando ferramentas como a criptografia. Assim, os profissionais que lidarem com o assunto irão ter contato com imensidão de dados e terão que manter sigilo das informações, tendo a resiliência de sempre buscar maior nível de segurança.

Já o *cloud computing* (17%) está em segunda posição, sendo a computação em nuvem já bastante utilizada que dispensa do uso de dispositivos físicos para armazenamento virtual das informações. Um exemplo é o Google que provê serviços e até capacitações para docentes, como o Google For Educators.

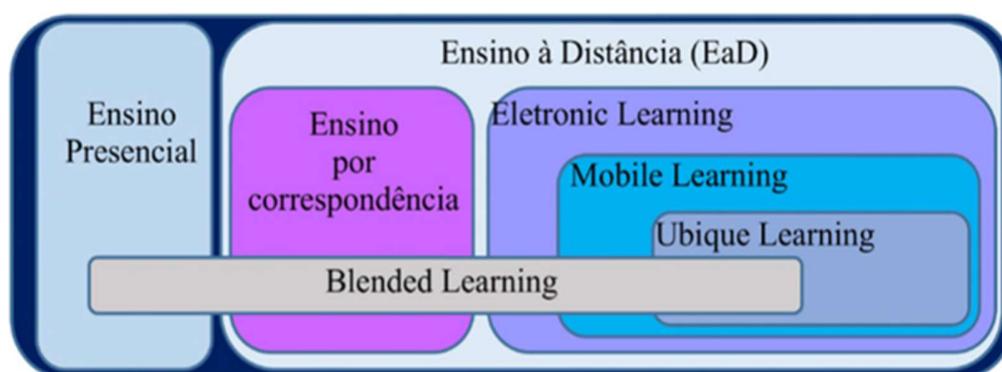
O *distributed ledger technology (blockchain)* (11%) está em terceiro lugar assim como o *Robots, humanoid* (11%). *Distributed ledger technology* é um banco de dados distribuído fisicamente em vários servidores, sendo descentralizados, e não pertencem a uma única propriedade ou instituição. No banco de dados descentralizado os eventos são registrados com data, horário e assinatura digital. Um exemplo disso, é o blockchain que se caracteriza por ser um sistema que utiliza os recursos de bancos de dados descentralizados para oferecer diversos serviços. Uma possível aplicação do blockchain é a validação de diplomas universitários de cursos realizados em

outro país, que com a assinatura digital pode ter validade internacional. Nesse caso, é possível atestar a autenticidade do diploma e acabar com o problema da falsificação dos diplomas. Para Souza, Carneiro e Coutinho (2021) a verificação das informações do currículo como a veracidade dos diplomas leva tempo e envolve custos.

Robots e humanoid (11%) correspondem aos robôs que são máquinas autônomas que realizam tarefas. Mas, os humanoides são robôs que se assemelham com a anatomia humana. As atividades realizadas podem ser simples ou complexas, desde trabalhos repetitivos até perigosos, onde um humano teria muita fadiga ou exposição a riscos. Almeida (2021) exemplifica que no Japão, berço da sociedade 5.0 já estão em fase de teste os enfermeiros humanoides, robôs que ajudam a carregar pacientes, atendê-los, passar instruções, principalmente para os idosos.

Outra questão é que o 5G irá impactar na educação com o metaverso, por exemplo, que está se expandindo no mundo, inclusive no Brasil e trata-se da imersão em diferentes mundos. Também, existe o avanço do *e-learning*, e especialmente do *m-learning* e da *u-learning*. O *e-learning* ou *eletronic Learning* refere-se ao ensino à distância, já o *m-learning* está relacionado ao mobile, ou seja, o uso de dispositivos móveis para o aprendizado. Já o *u-learning* refere-se à aprendizagem ubíqua, que pode combinar diferentes equipamentos. Todos esses learnings podem ser utilizados “de forma concomitante/complementar ou individualmente, de acordo com a necessidade de tempo, lugar ou público-fim” (Sobrinho Júnior; Moraes, 2022, p. 350). Ainda existe o *Blended learning* que pode englobar todos os modelos de ensino aprendizagem, também conhecido como ensino híbrido. Observa-se na figura 8 que os modelos de ensino aprendizagem não são excludentes e podem se complementar.

Figura 7 - Modelos de Ensino Aprendizagem



Fonte: Sobrinho Júnior e Moraes (2022, p. 356)

Então, na educação 5.0, currículo, metodologias de ensino e tecnologias estão entrelaçados, visando o conhecimento formal e o desenvolvimento socioemocional, com o aprendizado colaborativo com a mediação do professor que deixa de ser considerado o detentor de informações que estão disponíveis em um *click*. Na educação 5.0, segundo Fonseca (2021, p. 09): “a ideia de cooperação ganha uma dimensão mais elevada, indo para além do aprendizado colaborativo entre colegas, se estendendo para o aprendizado com a participação da sociedade. Mas, para o professor ser um facilitador do conhecimento e um mobilizador de competências é necessário ter formação. No contexto da educação 5.0, o docente tem o papel de construir criativamente caminhos para a aprendizagem, utilizando a tecnologia e as metodologias ativas como aliadas. Um exemplo de metodologia em que o professor passa a ter papel de mediador é a sala de aula invertida, e os estudantes passam a conduzir a aula e podem utilizar-se das tecnologias. Essa metodologia da sala de aula invertida, contribui para o protagonismo estudantil, ao passo que exercita a “formação de um cidadão mais humano, ético, criativo, que lute pelos seus ideais e em prol de um mundo melhor para todos.” (Felcher; Folmer, 2021, p.12). Nesse sentido, Fonseca (2021, p. 09-10) complementa que o ensino precisa prover mais do que a formação para o trabalho e sim atividades que gerem “soluções para melhoria de vida das pessoas e sociedade.

Dentre os desafios para implementação da sociedade 5.0 e conseqüentemente da educação, (Almeida, 2021), está a mentalidade das pessoas do individualismo para o pensamento de colaboração para o bem comum. Isso significa pessoas, instituições públicas e privadas terem propósito social. Quanto à educação, resumidamente, existiram mudanças no foco da educação com o passar do tempo.

2.2 Empreendedorismo, definições e vertentes teóricas

O empreendedorismo no sentido amplo da palavra, perpassa a história. Segundo Alves (2009, p.15) a história do empreendedorismo se confunde com a história do ser humano, pois o “comportamento empreendedor sempre existiu e que foi esse comportamento que nos impulsionou a criar, construir e evoluir”. Assim, sempre existiram empreendedores principalmente em nosso país o que é novo mesmo é o estudo deste fenômeno do empreendedorismo, suas características, fatores que o afetam, sua relação com inovação e competitividade e os impactos que este causa do

crescimento da economia e da sociedade bem como os tipos de empreendedorismo que pode ser um fenômeno nato ou pode ser ensinado (Lopes, 2017). Nesse sentido, **nessa tese empreendedorismo pode ser entendido de diferentes formas e não está somente voltado a criação de uma empresa, ou seja, as pessoas podem ser empreendedoras em suas próprias vidas com atitudes empreendedoras que façam a diferença em instituições ou nas suas vidas e até mesmo para outras pessoas impactando coletivamente e positivamente realidades.**

Na Idade Média já se utiliza o verbo *entreprendre*, em francês no sentido de fazer alguma atividade. Também na origem francesa da palavra, refere-se ao sentido de intermediário, que fica entre o investidor e o comprador, como a figura de Marco Pólo (1254-1354), veneziano, comerciante e explorador conhecido pelas viagens aventureiras entre Europa e Ásia (Ribeiro; Bernardes, 2014). Já com relação ao ensino de economia britânica e austríaca por influencia do francês León Walras (1834-1910), o empreendedor era considerado o intermediário entre a produção e o consumo. (Machado; Nassif, 2014).

No século XVI, a figura do empreendedor estava relacionada com empreendimentos militares. Mais tarde, no século XVII, o empreendedor passou a ser associado ao indivíduo que correria riscos, geralmente associados com obras públicas (Vale, 2014). Destaca-se que na transição da Idade Média para a Idade Moderna o capitalismo se amplia com os comerciantes. Schumpeter (1961, p.54) afirma que a economia capitalista é dinâmica, “é incessantemente revolucionada, de dentro, por novos empreendimentos, isto é, pela introdução de novas mercadorias ou novos métodos de produção ou ainda novas oportunidades comerciais, em sua estrutura industrial, como existem a qualquer momento dado” e ainda “o capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação.” Por isso, Schumpeter (1961, p.55) enfatiza a questão dos lucros extraordinários, porém temporários no sistema capitalista: “o processo capitalista produz ondas renováveis de lucros extraordinários temporários sobre o custo”. Assim, Schumpeter (1961) em seus estudos traz a ideia de “destruição criadora”, que segundo ele está no cerne do capitalismo. Essa destruição criadora trata-se das incertezas advindas do sistema capitalista ao qual as instituições precisam se adaptar constantemente, ou seja, se recriar. Compreende-se que tais colocações são atuais ainda mais depois da Pandemia causada pelo COVID-19, onde a palavra reinventar foi um imperativo para pessoas e organizações, sendo uma questão de sobrevivência. Schumpeter (1961) já trazia a tecnologia como uma oportunidade para

destruição criadora, o que se pode perceber até hoje, principalmente na educação que se reinventa constantemente.

A palavra “empreendedorismo” teve origem da tradução “entrepreneurship” da língua inglesa, composta pela palavra francesa “entrepreneur” e do sufixo do inglês “ship”. Salienta-se que “ship” pode ter dois significados a saber: 1) indica posicionamento, relação, estado como no exemplo de “friendship” (amizade ou posicionamento de ter amigo) e 2) pode ser atribuído a uma habilidade ou perícia e ainda a combinação de ambos, como em “leadership”, onde liderança tem sentido de perícia ou habilidade de liderar (Baggio, Baggio, 2015). Assim, a terminologia refere-se ao posicionamento, relação, habilidade e perícia. O posicionamento implica em ter direção e pode-se entender para algum objetivo, seja em nível institucional ou pessoal. A habilidade refere-se a ser capaz de realizar algo. Dada a sua etimologia, a palavra empreendedorismo evidencia que não está necessariamente atrelada aos negócios e pode ser aplicada em diferentes contextos pela sua amplitude. Assim, como palavras de outras áreas (fluxo, circuito, potência por exemplo), compreende-se que o termo empreendedorismo pode ser utilizado na área da educação, mesmo sendo relacionado popularmente com o mundo dos negócios. A seguir, verifica-se o quadro 02 com as principais definições de empreendedorismo, dadas por Pinheiro (2001):

Quadro 3 - Definições de empreendedorismo

Autoria	Definição
Shumpeter (1934) novidade	Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedor é aquele que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa
Belshaw (1955)	Um empreendedor é alguém que toma a iniciativa nos recursos administrativos.
McClelland (1961)	O empreendedor é definido como alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos e produz mais do que consome a fim de vendê-los (ou trocá-los) pelo pagamento ou renda.
Aitken (1965)	Por definição, empreendedorismo sempre envolve, explícita ou implicitamente a ideia de inovação.
Rosenberg (1967)	Alguém que assume o risco financeiro da iniciação, operação e gerenciamento de um dado negócio ou empresa

Baumol (1968)	O empreendedor tem uma função diferente. É seu trabalho localizar novas ideias e colocá-las em prática. Ele deve liderar, e ainda inspirar, não pode deixar que as coisas se tornem rotineiras e que a prática de hoje jamais será suficientemente boa para amanhã.
Kirzner (1970)	Empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência
Amar Bhide (1971)	Trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma oportunidade de mercado, criando a partir daí um novo negócio.
Hornaday (1971)	Comparados aos homens em geral, os empreendedores estão significativamente em maior escala, refletindo necessidades de realização, independência e eficiência de sua liderança e estão em menor escala, refletindo ênfase nas necessidades de manutenção.
Palmer (1971)	Tomar decisões sob diversos graus de incerteza vem a ser uma característica fundamental do empreendedorismo
Peter Drucker (1974)	A criatividade não depende de inspirações, mas de estudo árduo; um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Quem souber onde e como encontrá-la será o empreendedor.
Brereto (1974)	Empreendedorismo é a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente.
Mancuso (1974)	Um empreendedor é a pessoa que cria uma empresa próspera do nada.
Kierulff (1975)	Há evidências de que as características empresariais e comportamentais podem ser desenvolvidas. O empreendedor é acima de tudo um generalista, deve saber um pouco sobretudo.
Shapiro (1975)	Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso e estamos falando de um tipo de comportamento que inclui a tomada de iniciativa; organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contos práticas; aceitação do risco e fracasso. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo.
Kets de Vries (1977)	O empreendedor satisfaz a um número de funções que podem ser resumidas em inovação, gerenciamento, coordenação e risco.
Schuwartz (1977)	Empreendedor é um inventor, um mercador ou simplesmente alguém que busca independência, que usa uma oportunidade para desenvolver seus talentos para fundar uma nova companhia.
Lynn (1978)	O empreendedor é também alguém criativo no sentido de que tenha de criar um novo produto ou serviço na imaginação e então, deve ter energia e autodisciplina de transformar a nova ideia em realidade.

Komives (1979)	O empreendedor é alguém que inicia um negócio onde geralmente não existia ninguém antes dele.
Casson (1982)	Um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões determinantes sobre a coordenação de recursos escassos.
Jasse (1982)	Empreendedorismo é a apropriação e a gestão dos recursos humanos e materiais dentro de uma visão de criar, de desenvolver e de implantar resoluções permanentes, de atender às necessidades dos indivíduos.
Carland (1984)	Um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gera um negócio com a principal intenção de lucro e crescimento. É caracterizado pelo comportamento de inovação e empregará práticas estratégicas de gerenciamento no negócio.
Filion (1986)	Um empreendedor é um indivíduo imaginativo, caracterizado pela capacidade de fixar alvos e objetivos.
Julien (1986)	O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate à rotina, evita constrangimento.
Lance (1986)	Empreendedor é uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói uma equipe motivada.
Proder (1998)	Empreender é exercer a capacidade de imaginar, planejar e pôr em prática seus sonhos e projetos. Em resumo é fazer acontecer.

Fonte: Pinheiro (2001, p.30)

Dentre todos esses vinte e cinco conceitos trazido por Pinheiro (2001), pode-se observar que as palavras com sentido de inovação (novidade, criar soluções, iniciativa) aparecem doze vezes, citada por Shumpeter (1934), Belshaw (1955), Aitken (1965), Baumol (1968), Brereto (1974), Shapiro (1975), Kets de Vries (1977), Schuwarts (1977), Lynn (1978), Komives (1979), Jasse (1982) e Carland (1984). Já os termos no sentido de realização (soluções de problemas, prática, transformação, trabalho árduo) constam oito vezes, sendo apresentados em McClelland (1961), Baumol (1968), Hornaday (1971), Peter Drucker (1974), Shapiro (1975), Lynn (1978), Julien (1986) e Proder (1998). Por fim, a palavra oportunidade está presente quatro vezes: Kirzner (1970), Amar Bhide (1971), Peter Drucker (1974) e Schuwarts (1977). Considerando a presença dos termos inovação, realização e oportunidade a partir das definições desses autores, pode-se compreender que o empreendedorismo consiste em aproveitar oportunidades para realizar inovações. Acrescentam-se outras definições de empreendedorismo expostas a seguir, dadas por Dolabela (2008), Dornelas (2016), SEBRAE (2019), Zen e Fracasso (2011), Vale (2014) e Baggio e Baggio (2015).

Dolabela (2008) acredita que todas as pessoas podem ter o perfil de empreendedor em qualquer lugar do mundo, em ambientes que favorecem ou não essas características. Assim, para Dolabela (2008), o perfil empreendedor pode estar presente em todas as pessoas, em qualquer parte do mundo. Para o autor, esses indivíduos possuem ambientes favoráveis ou não ao seu desenvolvimento do empreendedorismo. Por isso, o empreendedor configura-se como um ser social. Os desafios são favoráveis para o perfil empreendedor, pois existem diferentes situações para serem pensadas e resolvidas.

Para Dolabela (2003, p. 29) “empreender significa modificar a realidade para dela obter a autorrealização e oferecer valores positivos para a coletividade” e em outra obra o autor reflete que, o empreendedor é “alguém que sonha e busca realizar o seu sonho”. (Dolabela, 2008, p. 29) salienta-se que esse autor disseminou o empreendedorismo na educação brasileira, com programas de educação empreendedora em escolas de diversas regiões do Brasil.

Conforme Dornelas (2016), o empreendedorismo está relacionado com criação de valor, com comprometimento e ousadia, assumindo riscos calculados nas decisões, sem se desanimar com falhas ou erros que ocorrem no processo. Dessa forma, o empreendedorismo precisa ter valor, ser útil para as pessoas, e requer responsabilidade, persistência, resiliência para prosseguir com foco no objetivo. Novamente, pode-se estabelecer uma comparação com a figura dos professores que mesmo perante desafios como a Pandemia continuaram seu propósito de ensinar.

Nesse aspecto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019, p. 1) conceitua que: “Ser empreendedor significa ser um realizador, que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação”. Nessa definição, observa-se o empreendedorismo relacionado com a realização, o fazer a prática a partir de ideias, da imaginação. Professores planejando a aula usam da imaginação para conseguir o trabalho de educar, isso também é empreender. Destaca-se que o SEBRAE (2013) apresenta as características do comportamento empreendedor, divididas em três conjuntos: realização, planejamento e poder, conforme pode-se identificar no quadro a seguir.

Quadro 4 - Características do comportamento empreendedor

Características do Conjunto de Realização
Busca de oportunidade e iniciativa
Persistência
Comprometimento
Exigência de qualidade e eficiência
Correr riscos calculados
Características do Conjunto de Planejamento
Estabelecimento de metas
Busca de informação
Planejamento e monitoramento sistemático
Características do Conjunto de Poder
Persuasão e rede de contatos
Independência e autoconfiança

Fonte: SEBRAE (2013, p. 40)

O conjunto de características comportamentais ligadas à realização enfatizam “a aceitação, a habilidade e a tendência para tomar iniciativas e a procurar e alcançar maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade na atividade desenvolvida” e envolve a disposição ao desafio, determinação e compromisso em alcançar resultados. SEBRAE (2013, p. 41). A seguir pode-se verificar reflexões sobre o conjunto de características comportamentais relativas à realização, conforme SEBRAE (2013, p. 47-48):

- **“Busca de oportunidades e iniciativa:**
 - Faça as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
 - Desenvolvo novas ideias e projetos além das atuais soluções ou propostas estabelecidas.
 - Aproveito oportunidades fora do comum para iniciar um novo projeto ou atividade, estabelecer parcerias, ampliar aprendizados.
- **Persistência**
 - Busco soluções diante de um obstáculo significativo.
 - Ajo repetidamente ou mudo para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
 - Faço um sacrifício pessoal ou um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

- **Comprometimento**
 - Assumo responsabilidade pessoal por solucionar problemas que possam prejudicar a conclusão de um trabalho nas condições estipuladas.
 - Colaboro com a equipe de trabalho ou me coloco no lugar deles, se necessário, para terminar uma atividade ou tarefa.
 - Esforço-me para atender ou superar as expectativas das pessoas que me demandam tarefas e atividades diversas
- **Exigência de qualidade e eficiência**
 - Encontro maneiras de fazer as coisas da melhor forma, mais rápida ou mais barata.
 - Faço as coisas de maneira que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.
 - Asseguro que o trabalho seja terminado a tempo e que atenda aos padrões de qualidade previamente combinados.
- **Correr riscos calculados**
 - Ao tomar decisões, avalio alternativas e analiso os riscos envolvidos.
 - Analiso informações e tomo decisões para reduzir riscos ou controlar resultados.
 - Coloco-me em situações que implicam desafios ou riscos moderados”

O conjunto de características do comportamento empreendedor relativas ao planejamento abrange a tendência de agir com foco na busca de resultados específicos, de pesquisar constantemente, estando em processo contínuo de aprendizagem, planejar e ter atitudes orientadas aos objetivos. (SEBRAE, 2013). Nesse sentido, SEBRAE (2013, p. 48-49) estabelecem os componentes dessas características:

“Estabelecimento de metas

- Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Tenho visão de longo prazo do que espero alcançar, de forma clara e específica.
- Estabeleço objetivos de curto prazo mensuráveis

Busca de informação

- Dedico-me pessoalmente a obter informações necessárias para o desenvolvimento de minhas atividades.
- Pesquiso como realizar determinada atividade ou projeto, antes de sua execução.
- Consulto especialistas de um determinado assunto para esclarecimento de dúvidas e busca de apoio na realização de uma tarefa ou atividade.

Planejamento e monitoramento sistemático

- Planejo dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Constantemente reviso meus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças que possam ter ocorrido.
- Mantenho registros dos meus ganhos e gastos e utilizo-os para tomar decisões sobre compras ou investimentos.”

Por fim, o conjunto características de comportamento empreendedor relacionadas ao poder envolvem a tendência de confiar em si mesmo e no próprio potencial para superar obstáculos, criar contatos e vínculos com pessoas essenciais para o alcance de objetivos. Também, consta a habilidade de influenciar outras pessoas de forma positiva. SEBRAE (2013). Assim, o SEBRAE (2013, p.50) revela as características de comportamento empreendedor relacionadas ao poder:

“Persuasão e rede de contatos

- Formulo estratégias para influenciar ou persuadir outras pessoas.
- Utilizo minha rede de contatos como estratégia para atingir meus objetivos.
- Tenho boas relações com as pessoas com vistas a manter e ampliar minha rede de contatos.

Independência e autoconfiança

- Busco autonomia em relação às regras e normas pré-estabelecidas por outras pessoas.
- Mantenho meu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- Expresso confiança na minha própria capacidade de realizar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio”.

Conectando os conceitos de Dolabela (2008), Dornelas (2016) e SEBRAE (2019) percebe-se a amplitude do empreendedorismo e o quanto sua prática pode estar presente em diferentes contextos, inclusive educacional. Docentes e discentes podem ter as características do comportamento empreendedor e serem figuras empreendedoras, pois tem seus sonhos que podem realizar. Dos graduandos pode-se esperar dentre vários sonhos da formatura, de novas oportunidades que um curso superior pode proporcionar. Professores, coordenadores e demais discentes podem sonhar com o crescimento coletivo de seus estudantes e buscar a realização de tais objetivos.

Um outro ponto de vista sobre o desenvolvimento do empreendedorismo está em sua relação com a tecnologia que Zen e Fracasso (2008) discutem. As autoras defendem que o aprimoramento

tecnológico, especialmente com a internet foram fundamentais para a abertura econômica, a disseminação do conhecimento de forma rápida no mundo, favorecendo o empreendedorismo. Com isso, Zen e Fracasso (2008, p.01) discorrem que “as revoluções tecnológicas e sociais impactaram também na formação do empreendedor, tornando-se um termo utilizado de maneira ampla, que atualmente abrange desde uma ação individual orientada para o lucro econômico até ações coletivas visando à redução da desigualdade social”. A seguir, o quadro mostra a Revolução Industrial, Fordista e a Tecnologia da Informação com relação ao empreendedorismo.

Quadro 5 - Diferentes acepções do termo empreendedor em três paradigmas tecnológicos

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	FORDISTA	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual, visando ao lucro econômico.	- Surgimento das grandes corporações.	- Inovações em tecnologia da informação, que possibilitam o desenvolvimento de redes, favorecendo o incremento no número de empreendedores coletivos e sociais.
- Ação empreendedora é associada ao risco.	- Ampliação dos limites da firma, que gera novas oportunidades de negócios.	- Emergência do empreendedor social, contrapondo-se à lógica de acumulação de riqueza capitalista.
- Diferenciação do papel do investidor e do empreendedor.	- Inovação e importância de quem a implementa no mercado (empreendedor).	
	- Surgimento do intraempreendedor.	
	- Diferenciação do papel do gerente e do empreendedor.	

Fonte: Zen e Fracasso (2008, p.147)

O quadro 4 mostra o paradigma da Revolução Industrial com a figura do empreendedor que visa o lucro e suas atitudes estão relacionadas com o risco. Nesse momento, já se evidencia a diferença entre investidor (detentor de recursos) e empreendedor. No paradigma Fordista surgem as grandes corporações e com isso oportunidades e a necessidade do empreendedor para aproveitá-las e inovar. Também aparece a figura do intraempreendedor, ou seja, o colaborador que empreende e pensa como o dono do negócio. Nessa ocasião, distingue-se o gerente (cargo) e o empreendedor. Por fim, no paradigma da informação, a tecnologia permite maior alcance da informação de

estabelecimento de parcerias, o que beneficia o empreendedorismo coletivo e social. Assim, o empreendedorismo social surge e se amplia, contrariando a lógica do sistema capitalista.

Salienta-se que o empreendedorismo social se refere a instituições que visam além do lucro, contribuir com a sociedade de alguma forma, seja ajudando pessoas em vulnerabilidade social, a educação, etc. Para Zen e Fracasso (2008. p.146), os empreendedores sociais assim como os empreendedores capitalistas buscam oportunidades e inovação, transformando recursos em realidade, mas se “distinguem claramente por seu interesse pela justiça social”. Ainda, “Contrapondo a lógica de acumulação de riqueza capitalista, os empreendedores sociais não criam uma riqueza para si mesmos, mas geram uma riqueza coletiva para a comunidade em seu entorno.” (Zen; Fracasso, 2008. p.147). Dessa forma, torna-se possível considerar que o empreendedorismo social é uma tendência natural a ser adotada pelas empresas e duas razões podem ser destacadas: a experiência da Pandemia e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.

Vale (2014) reflete que o uso da palavra empreendedorismo mudou muito desde Adam Smith citado em sua obra prima “A riqueza das nações” onde os empreendedores viviam em uma relativa estabilidade e passam suas profissões para as próximas gerações. Hoje, o ambiente caracteriza-se pela incerteza, dinamismo e os empreendedores são personagens multifacetados. Para Vale (2014, p.875), as mudanças em relação ao conceito de empreendedorismo com o passar do tempo mostram “as transformações da própria sociedade e sua evolução, de uma base de produção agrária para uma economia mercantil e, finalmente, para a sociedade industrial, que precedeu ao mundo contemporâneo, no qual impera a figura do empreendedor.” Ainda Vale (2014, p.875) discorre que “quando surge uma nova palavra ou quando uma velha palavra adquire um novo significado, significa que o desenvolvimento social gerou tal necessidade, de maneira a expressar uma nova realidade.”

Para Baggio e Baggio (2015), o empreendedorismo se tornou objeto de estudos na década de 1980 e esse termo vem sendo cada vez mais conectado em todas as áreas do conhecimento. Inclusive está assumindo papel de destaque no cenário político tanto em países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Compreende-se que a globalização nas décadas de 1980 e 1990 contribuiu para a expansão do empreendedorismo, pois as mudanças no mundo e no Brasil exigiram posicionamento das pessoas. No Brasil, em 1988 o país tem a oitava Constituição que após um longo período ditatorial, traz a democracia. As pessoas que viveram nesse momento

passaram por transformações político-sociais e econômicas, com a abertura do país ao capital estrangeiro, as mudanças de moedas e a inflação.

Existe um crescimento acelerado quanto à utilização dos termos empreendedorismo, empreendedor e educação empreendedora. Esses termos antes causavam uma certa estranheza, mas hoje estão praticamente incorporados no vocabulário e no cotidiano das pessoas em diferentes assuntos, inclusive notícias revistas artigos como um todo. Destaca-se que no ano de 1999 a ficha catalográfica da dissertação de mestrado da Rosemary Almeida Lopes no instituto de psicologia da USP foi o primeiro trabalho que utilizou os termos empreendedor e empreendedorismo no Brasil. (Lopes, 2017)

O conceito de empreendedorismo é amplo, tendo diferentes vertentes, destacadas por Vale (2014): econômica, inovação, psicologia, sociologia e sociologia econômica. A vertente econômica enfatiza o fluxo de produtos e do capital e não de informações. Porém, admite que a figura do empreendedor é essencial para tomar decisões assumindo riscos em contextos de incertezas. Para Vale (2014, p. 878) a “incerteza, diferentemente de risco, encontra-se associada a um algum tipo de probabilidade, impossível de ser classificada, visto que diz respeito ao resultado de um evento único” e a autora acrescenta que “ao agir no contexto de incerteza, o empreendedor introduz melhorias em termos tecnológicos e de organização de negócios”. Por isso, o empreendedor busca explorar novas oportunidades, estando sempre em um estado de alerta. Compreende-se que o empreendedor pode inserir novas tecnologias e inovar para reduzir as incertezas às quais está exposto ao mesmo tempo que aproveita as oportunidades, resultando no desenvolvimento econômico.

Já a vertente da inovação, Vale (2014, p.879), reflete que os empreendedores são “capazes de gerar inovação e progresso à medida que, eventualmente, desbravavam novos caminhos.” E proporcionam “de desequilíbrio criativo”. Vale (2014, p.879), inspirado em Schumpeter, sintetiza a diferença entre empreendedor, inventor e capitalista (empresário): “O empreendedor implementa novas ideias. O inventor produz novas ideias. O capitalista possui os meios para investir.” Entende-se que ao longo da vida as pessoas implementam novas ideias, por isso, a amplitude do conceito de empreendedorismo e segundo Vale (2014, p.01) “ser aplicado para designar diferentes atores, estejam estes fora ou dentro de uma empresa (intraempreendedores), pois ambos podem levar a cabo novas combinações.”

Por outro lado, a vertente da psicologia estuda que são as características pessoais que impulsionam as atitudes empreendedoras para promover mudanças no sentido que “Entre os principais motivos que impulsionam o ser humano a agir situa-se a necessidade por conquistas e realizações.” (Vale, 2014, p.880). Dentre os principais estudiosos dessa vertente está McClelland (1961) que na obra “The Achieving Society” que discorre sobre as realizações da sociedade e suas articulações com o empreendedorismo. Para o autor, o comportamento empreendedor que move e faz a sociedade evoluir e todos podemos ter tal comportamento: “indivíduos que ocupam outros status se comportem de forma empreendedora”² e ele complementa que “Assim, um político, um médico, um professor universitário ou um cavador de valas pode apresentar todos os componentes do comportamento do papel empreendedor” (McClelland, 1961, p. 207, tradução nossa). Nesse sentido McClelland (1961, p. 207, tradução nossa)³ em suas pesquisas conclui que os seguintes comportamentos são inerentes ao papel empreendedor:

a) **Assunção de riscos em função da habilidade e não do acaso; determinação:** todas as atividades humanas e decisões envolvem incertezas e quanto maior o grau de dificuldade maior será o sentimento de satisfação.

b) **Instrumental energético e/ou Atividade inovadora:** ter energia para trabalhar arduamente e se envolver a tal ponto de inovar.

c) **Responsabilidade individual:** a satisfação individual surge de ter iniciado a ação de sucesso e não necessariamente do reconhecimento público.

d) **Conhecimento dos resultados das decisões:** os resultados concretos são valorizados pelas pessoas e o sucesso é determinado pelos resultados. Por isso, *feedbacks* e mensurações são relevantes ao longo de um empreendimento.

e) **Antecipação de possibilidades futuras:** pensar e planejar ações para cenários futuros, mesmo diante de incertezas.

f) **Habilidades organizacionais:** planejamento requer habilidade da gestão e sua equipe.

² "Individuals occupying other statuses to behave in an entrepreneurial way" (...) Thus a politician, a physician, a university professor or a ditchdigger may show all of the components of entrepreneurial role behavior, even though his status is not primarily that of an entrepreneur." (McClelland, 1961, p. 207, tradução nossa).

³ Entrepreneurial role behavior: a. Moderate risk-taking as a function of skill not chance; decisiveness b. Energetic and/or novel/ instrumental activity c. Individual responsibility d. Knowledge of results of decisions Money as a measure of results e. Anticipation of future possibilities f. Organizational skills" (McClelland, 1961, p. 207, tradução nossa).

Desse comportamento, destaca-se a questão dos riscos e compreende-se que as incertezas desafiam as pessoas a ir além, trabalhar com esmero para alcançar seus objetivos. A superação dos obstáculos pode tornar o caminho mais intenso, porém as conquistas com mais mérito do que se fosse fácil demais conseguir algo. Pode-se conectar isso com a jornada acadêmica de fazer mestrado, como um empreendimento com cenário de incerteza por tudo ser novidade em comparação à graduação. O empreendedor nesse caso, o acadêmico, começa ciente de alguns desafios e surgem outros no caminho, mesmo assim ele tem o senso de realização para prosseguir e ao final vem a conquista do título, que mais que um agregador no currículo, tem sentido único, singular, particular para aquela pessoa que somente ela sabe o que teve que superar para conseguir. A história é única, o empreendedor é único e mesmo que tenha significado positivo evidente para o coletivo, possui sentido individual diferente para cada um que empreende.

Sobre o comportamento “Instrumental energético e/ou inovador”, entende-se que trabalhar incessantemente em um projeto, se envolver, ter o senso de pertencimento pode despertar a motivação, a vontade de melhorar cada vez mais. A ponto que alguém se envolve e estuda ou trabalha profundamente em algo é possível que surjam novas ideias para implementar, ou seja, o desejo e o pensamento otimista de melhorar resultam na inovação.

No que se refere ao comportamento de responsabilidade individual está relacionado com as tomadas de decisões que podem ser complexas e ter vários níveis de responsabilidade. As decisões implicam em assumir consequências e trabalhar duro reduz os riscos de insucesso. Todos fazem parte de algum grupo e assim possuem responsabilidades e realizações individuais. Percebe-se que o empreendedor nunca está sozinho e mesmo que em um grupo as pessoas tenham responsabilidades diferentes, ter iniciado algo gera mais satisfação do que reconhecimento público. Isso mostra que individualmente os compromissos são assumidos e quem tomou a iniciativa sente orgulho e parte do projeto. O reconhecimento externo tem o papel de salientar o seu valor para o coletivo.

O comportamento relativo ao “Conhecimento dos resultados das decisões” abrange o processo necessário para ter foco em resultados concretos. Para isso, os *feedbacks* são necessários, pois informam se os resultados estão sendo alcançados. O sucesso é determinado pelos resultados. Pode-se analisar que os resultados necessitam ser acompanhados e existe a necessidade do empreendedor ouvir para se desenvolver os projetos. Aceitar críticas exige uma postura humildade

e senso de urgência para fazer mudanças, e isso pode estar inserido na cultura, pois *feedbacks* compartilhados podem gerar a construção de melhorias com a contribuição coletiva.

A “antecipação de possibilidades futuras” com as “habilidades organizacionais”, tem como base o planejamento, ou seja, a previsão de possíveis cenários, mesmo em ambientes incertos. O planejamento irá interferir nas decisões futuras. Quanto mais alternativas forem pensadas maior a possibilidade de sucesso e menos reações a emergências. Assim, planejar torna-se essencial para antecipar cenários e ter menos urgências, isso requer habilidade organizacional do empreendedor e equipe para visualizar futuros possíveis.

Após as reflexões sobre a vertente psicológica com McClelland (1961), passa-se a vertente da sociologia, sendo Weber (1958), seu principal expoente. Vale (2014, p.01) enfatiza que Schumpeter e Weber influenciam um ao outro no que tange a discussão sobre o impacto do empreendedorismo, mas, “enquanto Weber se considerava um sociológico, Schumpeter queria ser visto como um teórico econômico”. Na concepção de Weber (1958), a ética protestante contribuiu para que as pessoas saíssem do trabalho no campo para empreender em seus comércios, sendo um ponto relevante na transição entre Idade Média e Idade Moderna. Weber (1958) utilizou o exemplo da tecelagem, onde um camponês tinha ido para a cidade trabalhar com isso e voltava e acabava criando o seu empreendimento e contratando outros camponeses que passavam a ser seus colaboradores. Assim, a figura do empreendedor para Weber (1958) tem origem humilde, porém com resiliência e compromisso com o sucesso. Assim, grupos sociais marginalizados como estrangeiros, protestantes e pessoas com função de pouco prestígio social tinham o ímpeto de empreender como forma de obter mudanças em suas vidas e isso tinha efeito na vida de outros, repercutindo em toda sociedade. (Weber, 1958). Quanto ao papel do estrangeiro, Vale (2014, p.01) complementa que ele precisa formar laços na sociedade que está e ao mesmo tempo possui conexão com a sua origem e isso “confere-lhe o benefício de uma maior amplitude de ação”.

Mas, para Hoselitz (1957), o crescimento econômico acontece somente quando o empreendedorismo se encontra institucionalizado. Por isso, Vale (2014, p.883) evidencia que “a sociedade deve possuir instituições que estimulem, premiem e motivem o indivíduo para inovar, assumir riscos, criar novos negócios e introduzir mudanças”. Ainda Vale (2014) coloca que para chegar na etapa de institucionalização, é necessário que a sociedade passe por um processo de: a) aparecimento de pessoas com comportamento empreendedor fora da elite, b) propagação de

iniciativas diferentes do padrão vigente elitizado e c) redefinição de objetivos sociais com a prevalência de novos valores.

Assim, pode-se articular que fatores de cunho social interferem no desenvolvimento do empreendedorismo. Nesse sentido, Letunic e Dragicevic (2014, p.06) salientam alguns fatores não-econômicos que impactam no desenvolvimento socioeconômico: “cultura, religião, o papel da família, classe, tradição, papel do indivíduo, social e político dependência, o papel do governo, a religião, a língua como recurso de capital, corrupção, fatores que pertencem à patologia social” e os autores acrescentam também: “democracia, o estado de direito, a participação do estado nos gastos na economia, estruturas legais, países com laços coloniais, índice de liberdade econômica.”

Com isso, tem-se a vertente sociologia econômica, associando fatores econômicos e não econômicos como fundamentais para o desenvolvimento empreendedor. Com isso, Vale (2014, p. 883) reflete que “empreendedores são capazes de obter informações sobre oportunidades de negócios; identificar possibilidades de parcerias; acessar recursos valiosos; chegar a novos clientes e mercados; usufruir de solidariedade, apoio, etc.” A autora também complementa que: para compreender o comportamento de um empreendedor, “é necessário conhecer suas estruturas de relacionamentos pessoais e a maneira como essas se inserem em uma estrutura mais ampla de relações sociais” (Vale, 2014, p.884). Na vertente sociológica econômica, o empreendedor é o centro do processo de desenvolvimento social.

Considerando essas vertentes apresentadas por Vale (2014), econômica, inovação, psicologia, sociologia e da sociologia econômica, pode-se ver o quanto a existência e a discussão do empreendedorismo persistem ao longo dos anos, partindo principalmente da Idade Moderna e mesmo assim nem sempre a associação do termo esteve relacionada com negócios, embora seja uma parte importante conectada ao capitalismo. Nessa direção, Baggio e Baggio (2015, p.26) consideram o empreendedorismo como um campo de estudo que não possui “um paradigma absoluto, ou um consenso científico” e se traduz como um “conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito”. Pode-se entender que assim como a educação é um campo “mestiço” (Charlot, 2006), o empreendedorismo também, devido às suas diferentes origens. Por que não relacionar essas duas áreas para discussões e ações a favor do bem comum? Nas IES encontra-se uma riqueza de oportunidades para trabalhar a educação

empreendedora, pela diversidade de cursos e pessoas envolvidas, pois afinal o que passa por todas as vertentes e faz a diferença no empreendedorismo e na educação são as pessoas.

Aproveitando o espaço desta tese, tem-se a ousadia de trazer a vertente do empreendedorismo no âmbito da educação, com base nas experiências profissionais da pesquisadora como professora de cursos profissionalizantes, técnicos e no Ensino Superior que exerce a docência há mais de 10 anos. A vertente do empreendedorismo começa pela necessidade do contexto⁴ que vivemos que precisa mais do que nunca de pessoas empreendedoras e isso entra na sala de aula seja *on-line* ou presencial. A educação, já foi voltada para a formação religiosa, depois operária, sempre acompanhando o que o momento precisava e nesse instante, numa sociedade 5.0 com simbiose de tecnologia e ser humano, empreender faz a diferença com pessoas que criem e não somente sigam regras, tenham capacidade de aprender e reaprender, promover experiências.

De acordo com as vivências da pesquisadora percebe-se a **educação empreendedora como um instrumento de empoderamento e desenvolvimento humano**. Quando o docente promove espaço para seus estudantes com atividades que possam ser aplicadas na prática, os estudantes se sentem mais capazes e pessoas confiantes, destravam suas mentes, baixam os limites muitas vezes impostos externamente e passam a acreditar em si mesmos, que podem e fazem a diferença. A pesquisadora destaca uma das frases mais ouvidas nas aulas por parte dos alunos: “eu não sabia que era capaz”. Ao ouvir isso, existe uma mistura de tristeza e alegria. Tristeza, pois são alunos adultos que têm, em geral, mais de 20 anos de idade, e não tiveram a oportunidade de se sentirem capazes antes em outros ambientes de ensino ou se esqueceram dessa sensação de estar vivo, ser útil. Alegria é outro sentimento, pelo privilégio de presenciar o despertar de pessoas com imenso potencial que se descobrem, se percebem e passam a mudar a postura em suas vidas, porque agora tem autoconfiança o suficiente para isso. Pessoas autoconfiantes percebem que podem fazer escolhas e são capazes de ir cada vez mais longe, alcançando seus objetivos. Conforme as experiências da pesquisadora, a partir do momento que as pessoas percebem o quanto são capazes, coisas incríveis acontecem, pois elas conseguem enxergar possibilidades, caminhos alternativos e não precisam ficar presas em um único caminho.

Seguindo as percepções conforme as vivências da pesquisadora, em uma sociedade que caminha para o compartilhamento ao invés da posse e várias experiências profissionais ao longo

⁴ Contexto para Morin (2011, p. 34) tem relação com o conhecimento pertinente, pois “o conhecimento das informações ou dos dados isolados é insuficiente. É preciso situar as informações e os dados em seu contexto para que adquiram sentido”.

da vida, encontrar sentido torna-se essencial, ou seja, ter algo que transcende a si mesmo, que é maior do que um indivíduo, mas que este faz a diferença, proporcionando certa constância em meio a tantas mudanças. A educação empreendedora pode despertar a potencialidade dos indivíduos a tal ponto que estes descubram o motivo pelo qual estão no mundo. Para isso, o contato com o outro se faz fundamental, pois somos seres sociais e a realização individual (McClland, 1961) passa pelo coletivo, basta observar o orgulho dos familiares nas formaturas. Mas, além do núcleo familiar, existe muito mais e contribuir, ajudar, ter a potência de fazer algo ao outro aumenta o sentido de existir. Por isso, trabalhos voluntários com inserção na comunidade são ações que surgem com força e as universidades, especialmente comunitárias, são espaços para tais ações. Nesse sentido, a natureza das universidades comunitárias reside em suprir demandas específicas da comunidade para o desenvolvimento da sociedade (Fioreze; McCowan, 2018; Behling, 2022) com qualidade acadêmica e ao mesmo tempo disseminação de saberes (Behling, 2022).

2.3 Educação e cultura empreendedora nas instituições de Ensino Superior

Existem diferentes ações para o interesse na temática da educação empreendedora que perpassam desde acreditar que essa educação promove o desenvolvimento de competências relevantes para as pessoas em uma sociedade do conhecimento e que os jovens estejam mais preparados para as diferentes possibilidades da carreira a não ser empregado em organizações já criadas por outras pessoas. (Lopes; Lima; Nassif, 2017, p.21). Com isso, o empreendedorismo ajuda no alargamento de possibilidades de carreira como iniciar o próprio negócio, ser intraempreendedor, participar de projetos sociais e “até desenvolver uma perspectiva mais empreendedora da própria vida e da inserção da sociedade”. Porém, também existem razões mais pragmáticas como a necessidade de incentivar o desenvolvimento econômico do país, sobretudo em momentos de crise em que o número de desempregados cresce com menores oportunidades de emprego até mesmo para pessoas capacitadas, como é o caso dos estudantes universitários. Assim torna-se necessário mobilizar competências para a melhor preparação e vivência em momentos incertos, eis um importante papel da educação empreendedora (Lopes; Lima; Nassif, 2017).

Todas estas pessoas representam um capital humano imenso e merecem ter oportunidades de testar o seu potencial empreendedor de desenvolver as competências no ambiente das instituições de Ensino Superior num local seguro onde podem ser guiadas por professores para

profissionais diversos antes de empreenderem. Nesse sentido, pelo menos uma disciplina de empreendedorismo em cada curso se bem trabalhada pode ao menos mostrar uma visão mais abrangente do empreendedorismo, isso é algum contato com o tema para as pessoas perceberem as diversas possibilidades e oportunidades e a educação empreendedora a possibilita essa vivência. É preciso prezar pela excelência no ensino de empreendedorismo, pois segundo Lopes (2017, p.17) “a má qualidade impõe um grave risco, pois pode afetar negativamente o potencial empreendedor dos jovens”. Assim, a educação empreendedora nas universidades precisa ter qualidade para promover o conhecimento, estimular a inovação, o desenvolvimento de ideias de empresas, projetos sociais e outros, sempre com mentoria dos professores tendo acesso aos recursos ali existentes. A educação empreendedora na universidade também proporciona conexão com a comunidade, interação com outros agentes, sobretudo estimulando o protagonismo estudantil e seu maior posicionamento para agregar valor no mundo.

São comuns as informações sobre os esforços que os Estados Unidos realizam para incentivar o empreendedorismo nas instituições de ensino tanto escolas quanto universidades. O primeiro curso de empreendedorismo foi oferecido em 1927 pela Universidade de Michigan que hoje oferece 59 cursos a respeito deste assunto. Já a Universidade de Harvard ofereceu seu primeiro curso de empreendedorismo em 1947 e hoje oferta 28 cursos na temática. Dessa forma, podemos perceber que os Estados Unidos investiram e lá floresceram a educação para o empreendedorismo inclusive existem sistemas de classificação das escolas de graduação e de pós-graduação com relação à promoção do empreendedorismo e de possibilitar experiências práticas para os alunos, por exemplo existe as classificações nos sites em Entrepreneur, College Choice, US News & World Report, Best Masters e Forbes (Lopes, 2017).

No contexto brasileiro, Arruda, Burchart e Dutra (2016), trazem uma linha do tempo em relação à inserção da temática do empreendedorismo na educação. No ano de 1981, o tema foi abordado pela primeira vez no curso de especialização em Administração na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Somente a partir de 1999 os cursos de empreendedorismo se expandiram para várias instituições, com diferentes programas relacionados ao tema. Vale salientar que nesse momento pós-guerra fria a economia se expandia, bem como a tecnologia, em especial a internet no Brasil.

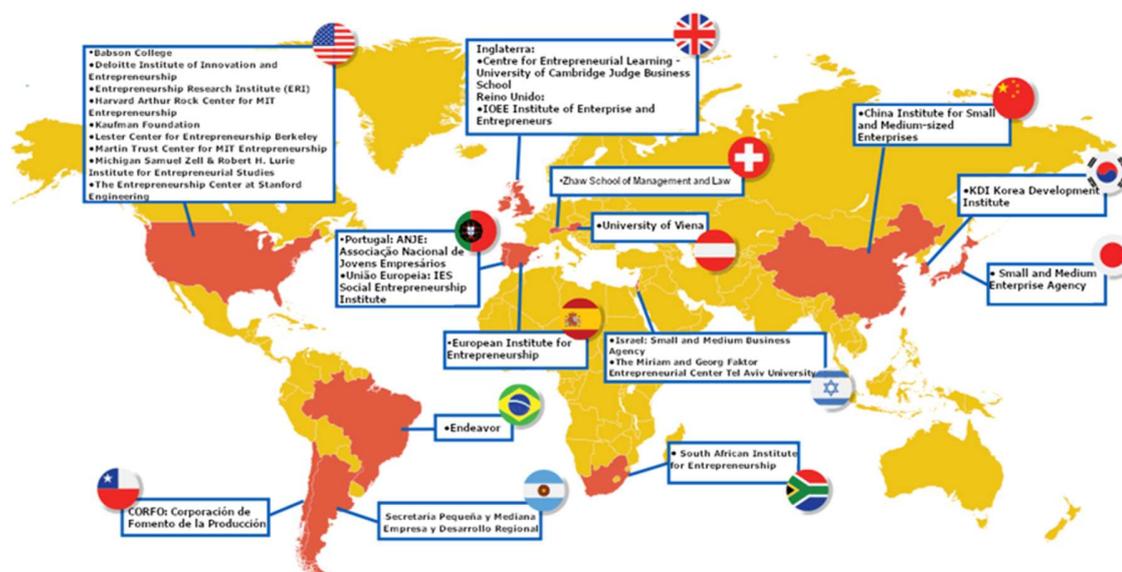
Quadro 6 - Inserção da temática do empreendedorismo na educação

ANO	INSTITUIÇÃO	CURSOS
1981	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Curso de Especialização em Administração para Graduados.
1984	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	O curso foi estendido para a graduação, sob o nome de Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores.
1984	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas – curso de graduação em Administração.
1985	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas e Empreendedorismo de Base Tecnológica, no Programa de Pós-Graduação em Administração.
1989	CIAGE – Centro Integrado de Gestão Empreendedora	Formação de Empreendedores.
1992	Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco e Fundação de Apoio à Ciência do Estado de Pernambuco (FACEPE)	Criação do CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife.
1993	Programa Softex do CNPq – UFMG	Metodologia de ensino de empreendedorismo, oferecida no curso de graduação em Ciência da Computação da UFMG.
1995	Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco e Fundação de Apoio à Ciência do Estado de Pernambuco (FACEPE)	CESAR cria uma pré-incubadora voltada para projetos de exportação de software, que mais tarde transformou-se no Recife-Beat, inserido no Programa Softex.
1995	Escola Federal de Engenharia de Itajubá, em Minas Gerais – EFEI	Criação do CEFI – Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá.
1995	Universidade de Brasília – UNB	Criação da Escola de Empreendedores com o apoio do Sebrae-DF.
1996	CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife Disciplina de Ensino de Empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação	CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Disciplina de Ensino de empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação.
1996	O Programa Softex, criado pelo CNPq – Sociedade Softex	Implantação de dois projetos: o Gênesis, na área de incubação universitária, e o Softstart, na área de ensino de empreendedorismo.
1997	PUC/RIO	Criação do Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora.
1997	IEL-MG, FUMSOFT, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Fundação João Pinheiro e Sebrae/Minas	Lançamento do Programa REUNE, Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo.
1998	CNI-IEL e Sebrae Nacional	Lançamento do Programa REUNE-Brasil, expandindo a filosofia da rede universitária de ensino do empreendedorismo para todo o país.
1988	Capítulo Brasileiro do ICSB, International Council for Small Business	Programas nacionais de empreendedorismo.
1999	Várias instituições brasileiras	Atinge-se um público de cerca de 8.000 alunos no ensino de empreendedorismo.

Fonte: Arruda, Burchart e Dutra (2016, p.57-58)

Hoje, existem diferentes Centros de Pesquisa no mundo sobre o tema, sendo que no Brasil o Endeavor se destaca. Conforme a figura a seguir, os Estados Unidos possuem mais centros de pesquisa sobre a temática. Os esforços desses países em ter centros de pesquisa para o assunto reforçam a relevância da temática.

Figura 8 - Centros de Pesquisa sobre empreendedorismo ao redor do mundo



Fonte: Arruda, Burchart; Dutra (2016, p.139)

A comunidade europeia destacou a relevância da educação empreendedora em 2003 e compreende esta como a chave para o desenvolvimento econômico e social dos países no mundo. Nesse sentido, a comunidade europeia incentiva os países membros a inserirem a educação empreendedora em suas estratégias e políticas, por isso foi criado um grupo de trabalho temático da comunidade europeia que formou uma definição comum do empreendedorismo com o foco duplo. O primeiro foco está no desenvolvimento das competências empreendedoras com conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam colocar as ideias em ação. O segundo foco compreende a ação criativa e inovadora que pode surgir em todas as áreas da vida e da sociedade quando o indivíduo possui comportamento empreendedor como por exemplo o

intraempreendedorismo. Assim existe a seguinte definição dada pela Comissão Europeia (2012, p. 44, tradução nossa)⁵:

A educação para o empreendedorismo procura preparar as pessoas para serem indivíduos responsáveis, empreendedores, que tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para alcançar os objetivos que eles estabeleceram para si mesmos para viver uma vida plena. Portanto, a educação para o empreendedorismo concentra-se no conhecimento, habilidades e atitudes dos alunos que todos juntos compõem a competência-chave do empreendedorismo (...). A educação para o empreendedorismo não está necessariamente focada diretamente na criação de novos negócios, embora as startups sejam um de uma série de resultados possíveis.

Esses conhecimentos, habilidades e atitudes podem promover transformações e agregar valor de uma forma bem abrangente para a sociedade, portanto a educação empreendedora é transversal e pode ser aplicada em pessoas de diferentes grupos e instituições e contextos. Segundo a Comissão Europeia (2012, p.44, tradução nossa)⁶, pelo menos um dos elementos a seguir precisam constar para que se exista uma educação empreendedora de fato:

1. Promover as atitudes e habilidades pessoais que formam a base de uma mentalidade e comportamento empreendedor (criatividade, propensão ao risco, autoconfiança, independência etc.);
2. Conscientizar os alunos sobre o autoemprego e o empreendedorismo como possíveis opções de carreira;
3. Use métodos baseados na prática, onde os alunos estão envolvidos no trabalho do projeto e/ou em atividades fora da sala de aula (ligando-as com o negócio mundo ou com a comunidade local);
4. Fornecer habilidades básicas de negócios para autoemprego ou autogestão, e conhecimento de como iniciar e desenvolver um empreendimento comercial ou social com sucesso.

⁵ Entrepreneurship education seeks to prepare people to be responsible, enterprising individuals who have the knowledge, skills and attitudes necessary to achieve the goals they set for themselves to live a fulfilled life. Therefore, entrepreneurship education focuses on knowledge, skills and attitudes of students which all together make up the entrepreneurship key competence. (...) Entrepreneurship education is not necessarily directly focused on the creation of new businesses, although graduate start-ups are one of a range of possible outcomes. (European Commission, 2012, p. 44, tradução nossa).

⁶ 1 Foster those personal attitudes and skills that form the basis of an entrepreneurial mindset and behavior (creativity, risk propensity, self-confidence, independence, etc.); 2 Raise awareness of students about self-employment and entrepreneurship as possible career options; 3 Use practice-based methods, where students are involved in project work and/or in activities outside the classroom (linking them with the business world or with the local community); 4 Provide basic business skills for self-employment or self-management, and knowledge of how to start and develop a commercial or social venture successfully. (European Commission, 2012, p. 44, tradução nossa).

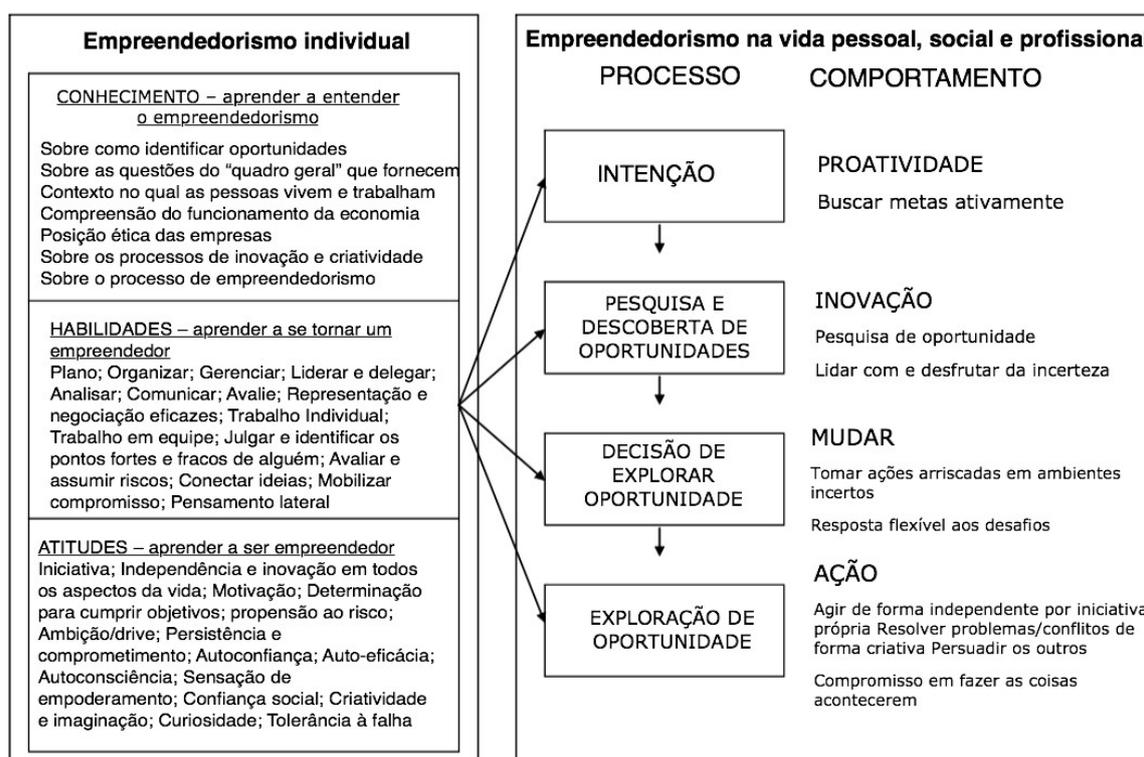
Diante desses quatro elementos da educação empreendedora, observa-se a promoção de atitudes pessoais, conscientização, prática e habilidades de negócios. As habilidades pessoais são a base para a mentalidade empreendedora e o comportamento e isso se torna possível num ambiente favorável, com aulas que agitem os estudantes, os desafiem. Para isso, pode-se fazer uso de jogos, simulados, projetos com outras turmas e para a comunidade. De tanto os alunos experimentarem essas vivências eles podem se mostrar mais criativos, propensos a assumir riscos de suas decisões, ter maior autoconfiança, protagonismo etc. O outro ponto para educação empreendedora está em mostrar as diferentes possibilidades de carreira; os estudantes precisam ter claro que podem escolher entre ser colaboradores, gerar sua própria renda e empreender.

Trazendo para o âmbito do Brasil, após a legislação sobre o microempreendedor individual – MEI (Brasil, 2008) que promove o autoemprego no país, pois de forma facilitada pode-se abrir uma empresa com Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ. Diferentes de outras modalidades de empresas (micro, pequena, média e grande), o MEI tem limite de R\$81.000,00 de faturamento ao ano (vigência 2024), com tributo único em torno de R\$70,00. Esse tributo contempla o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, que assegura ao empreendedor acaso precise de licença maternidade, sofra acidente de trabalho e conta com tempo de trabalho para quando ele precisar se aposentar. O MEI pode ter um empregado com carteira assinada, emitir nota fiscal e não possuir obrigatoriedade de ter contador. Quando um país elabora leis, isso mostra o interesse público no tema e que o momento é oportuno para as IES tratarem do assunto. O outro item, de praticar as competências empreendedoras, é essencial seja para ter um negócio ou empreender dentro da própria empresa. Para isso, torna-se necessário o envolvimento da IES com a comunidade, assim os estudantes têm contato com a realidade e podem trazer projetos relevantes. Somente o último item possui foco nas habilidades de gestão e negócios e nesse momento pode-se inserir os princípios de Sarasvathy (2022), plano de negócios e ferramentas de gestão que também são úteis para todas as pessoas até mesmo as que não desejam empreender que podem compreender e trazer melhorias para os locais de trabalho.

A Comissão Europeia (2012) também destaca três elementos da educação empreendedora: 1) conhecimento que significa aprender ou compreender o empreendedorismo; 2) habilidades empreendedoras, ou seja, aprender a se tornar um empreendedor; e 3) Atitudes aprender a ter mentalidade ou espírito empreendedores.

Esses elementos se expressam em processo e comportamento. Segundo a Comissão Europeia (2012), o processo empreendedor possui 4 etapas: intenção, busca de oportunidades e descoberta, decisão de explorar a oportunidade e a exploração dela. Essas etapas correspondem aos comportamentos de: proatividade procurar estabelecer objetivos ativamente; inovação: buscar oportunidade, lidar e apreciar a incerteza; mudança: assumir comportamentos de risco com flexibilidade para lidar com desafios que aparecerem; Ação: assumir a responsabilidade de modo independente solucionar problemas e conflitos criativamente convencendo os outros e tendo comprometimento em fazer acontecer. A figura a seguir relaciona os elementos da educação empreendedora com processo e comportamento.

Figura 9 - Elementos da Educação Empreendedora



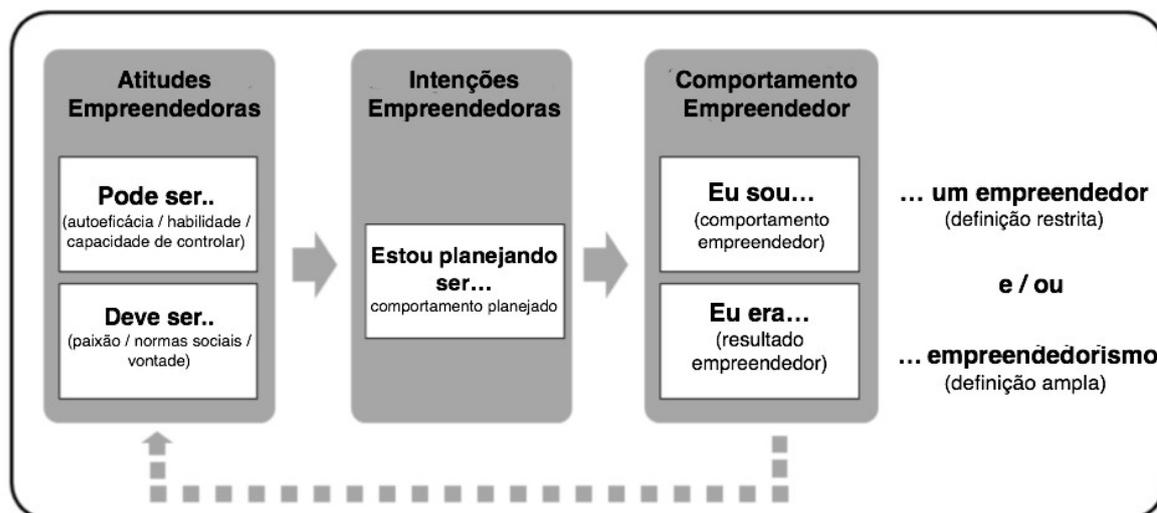
Fonte: Tradução livre a partir de Comissão Europeia (2012, p.43)

A figura 10 mostra que conhecimento, habilidade e atitudes individuais do empreendedor repercutem de forma ampla no empreendedorismo em relação ao indivíduo, a sociedade e a vida profissional com processos e comportamentos. Então, ações individuais se tornam coletivas ao

passo que progridem as etapas do processo. Não há empreendedorismo no isolamento, empreender é conectar-se com as pessoas.

Prosseguindo essa lógica, Lackéus (2015) na Teoria do Comportamento Planejado (Theory of Planned Behavior - TPB) defende que a partir das atitudes empreendedoras (com a ideia de eu posso e eu quero) tem-se as intenções empreendedoras (o planejamento) que culminam no comportamento empreendedor (eu sou ou eu fui). O comportamento retroalimenta as atitudes, pois as pessoas empreendedoras estão sempre dispostas a empreender e reaprender. A figura 11 ilustra a Teoria do Comportamento Planejado.

Figura 10 - Teoria do Comportamento Planejado



Fonte: Tradução livre a partir de Lackéus (2015, p.19)

Mas, para despertar as atitudes empreendedoras, a intenção e o comportamento são necessários para educar, ensinar e Lackéus (2015) apresenta o modelo para educação empreendedora, do que é recomendado sempre fazer e dos três passos seguintes que se pode verificar na figura.

ampla para atuar na profissão escolhida e nas demais que surgiram num mundo de mudanças. Tanto Lackéus (2015), quanto Dolabela (2003) defendem a abordagem ampla do empreendedorismo, indo para além de negócio, sendo uma forma de ser e estar no mundo.

Araújo e Davel (2021) refletem sobre o papel da educação empreendedora, compreendendo a universidade como um espaço para experimentar metodologias ativas que aproximem os estudantes de problemas reais, fortalecendo a conexão entre a teoria e a prática. Assim, é necessário superar a separação entre conhecimento teórico e prático, integrando ambas as dimensões em experiências de aprendizado que reflitam os desafios do mundo real. Nesse sentido, Araújo e Davel (2021) propõem que o ensino superior deve se abrir para a interdisciplinaridade e para parcerias com o mercado, criando um ambiente que favoreça a inovação e o empreendedorismo.

Nesse sentido, Haneberg, Aaboen e Middleton (2022) enfatizam a necessidade do equilíbrio entre teoria e prática, propondo um modelo educacional que incentive a experimentação e a aprendizagem prática. Os autores também defendem a criação de ambientes educacionais que suportem o aprendizado por meio da ação, promovendo habilidades como resiliência e adaptabilidade, fundamentais para os empreendedores.

Dolabela (2003, p. 21) reflete que a necessidade de aumentar a capacidade empreendedora refere-se às novas relações sociais que incluem: “Formas não-hierárquicas de concepção e organização da sociedade (estrutura em forma de rede); distribuição homogênea de inteligência; inovação intensa e permanente; incentivo à imaginação criadora de indivíduos e grupos”. Após a globalização essas relações se ampliaram, ainda mais com a tecnologia que permite corporações pequenas disputarem espaço dentre as grandes e assim, mais pessoas buscam criar negócios. Por outro lado, as oscilações da economia e na sociedade exigem pessoas intraempreendedoras em suas empresas e nos demais âmbitos da vida. Por isso, a dinâmica tradicional de formar muitos que trabalham para poucos está se modificando. A ênfase nas competências técnicas também está abrindo espaço para as competências socioemocionais, ainda mais no período pós-Pandemia, com a urgência de inovar para existir, da qualidade de vida e do cuidado com o ser humano.

Já a educação empreendedora, segundo Dolabela (2003), segue os pilares da educação ao longo da vida. Esses pilares foram estabelecidos por Delors (2010, p.30): “a educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.” Em especial, no Brasil, desenvolver a educação empreendedora implica em utilizar a riqueza cultural, acreditando na capacidade de “protagonizar sonhos e construir o futuro”

(Dolabela, 2003, p. 31). Compreende-se que a Pedagogia Empreendedora de Dolabela (2003), baseia-se na ideia de que o empreendedorismo possui como objetivo central o desenvolvimento humano, social e econômico. Os educandos passam a construir a sua representação e realidade do mundo sonhado, se tiverem uma formação significativa que trabalhe questões cognitivas, afetivas e sociais. Assim, na Pedagogia Empreendedora, os estudantes são incentivados a vislumbrar um futuro, onde deseja chegar, ser ou estar, depois se mobilizam junto com os docentes para aprender com foco na realização do sonho/projeto/objetivo.

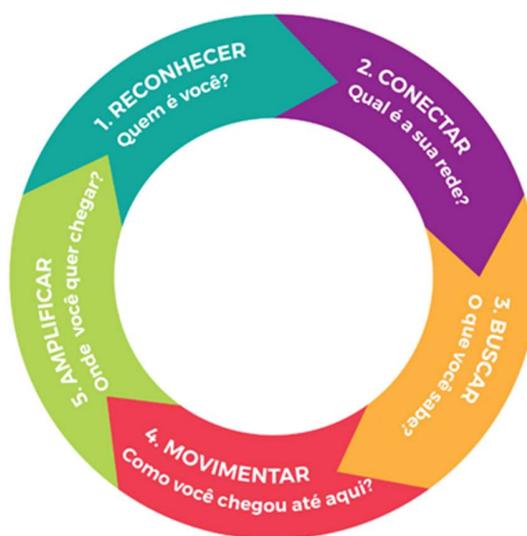
Para concretizar a Pedagogia Empreendedora, Dolabela (2003) propõe o mapa do sonho com quinze etapas: 1) concepção do sonho, 2) autoconhecimento, 3) rede de relações, 4) conhecimento do ambiente do sonho, 5) análise do sonho em relação ao sonhador, 6) análise dos sonhos em relação às outras pessoas, 7) estratégia de realização do sonhos (buscar recursos), 8) análise da viabilidade do sonho, considerando os recursos existentes 9) análise da viabilidade do sonho, considerando recursos de terceiros, 10) estratégia para conseguir os recursos, 11) liderança para atrair parcerias, 12) organização dos recursos, 13) estabelecer prazos para cada meta até a realização do sonho, 14) narrativa do sonho e de seus processos e 15) qual o próximo sonho? Percebe-se que essas etapas são alicerçadas num sonho que pode ser individual ou coletivo, grande ou pequeno, pode ser até mesmo relativo à instituição de ensino, como criar um espaço, fazer uma aula especial, prestar algum serviço para comunidade etc. O importante é começar a busca pelo sonho, sempre com a mediação dos professores.

Porém, existem desafios para a educação empreendedora que Dolabela (2003), tais como: explicitar a intencionalidade, postura ética, conexão com a agenda nacional de desenvolvimento, questões culturais, capital social, evitar a rigidez no ensino, professor como facilitador e não detentor do saber, alcançar as populações carentes, considerar a amplitude do empreendedorismo, não enquadrar as pessoas em modelos, eliminar a distância entre sonho, emoção e trabalho, formar rede de cooperação democrática e estudar as oportunidades. Esses desafios podem ser trabalhados aos poucos na IES, de acordo com as possibilidades e pessoal disponível, o importante é a constância, ou seja, sempre buscar a superação de algum desses pontos. Pode-se inferir que desafios sempre existiram e mostram que educar é um processo sem finitude que se renova conforme as demandas sociais, econômicas e culturais de um determinado período.

Por outro lado, o SEBRAE (2021a) apresenta os cinco passos para a educação empreendedora que dialogam com Dolabela (2003). O primeiro passo refere-se ao reconhecimento de si mesmo,

suas potencialidades e pontos a melhorar. No segundo passo estão as conexões, as redes de contato, as pessoas que podem ajudar no empreendimento. Já no terceiro passo está a busca pelo conhecimento, principalmente em si mesmo para utilizar os recursos que já existem. O quarto passo está no movimento, ou seja, como a pessoa chegou aonde está até o momento, em termo do que já conseguiu, suas vitórias, fracassos e aprendizagens. O quinto passo refere-se a ampliar, ou seja, assumir o objetivo de onde se pretende chegar. O ciclo continua e recomeça, conforme a figura a seguir.

Figura 12 - Passos da metodologia para educação empreendedora



SEBRAE (2021a, p. 09)

Percebe-se que tanto Dolabela (2003) quanto SEBRAE (2021a) trabalham na perspectiva ampla da educação empreendedora que pode ser aplicada em diferentes cursos e disciplinas. Ambos trazem a questão da melhoria contínua, da retroalimentação de suas metodologias que precisam estar em constante aprimoramento.

Assim, a educação empreendedora no âmbito da universidade contribui para a formação da cultura empreendedora por sua abrangência. Para Dolabela (2003, p. 130): “O empreendedorismo é um fenômeno cultural, diz respeito ao sistema de valores de uma comunidade, à sua visão de mundo”. Nesse sentido, Dolabela (2003, p. 37) reflete sobre os vários empreendedores existentes nas IES: “São empreendedores os pesquisadores que, com um olhar diferente sobre seu objeto de trabalho, contribuem para transformar conhecimento em riqueza”, também “são empreendedores

os profissionais do ensino que estão, silenciosamente, fazendo a revolução na educação, formando empreendedores e tornando-se empreendedores.” Empreendedores na educação, sim isso é possível, cada vez mais comum e fomentado por meio de pesquisas e eventos envolvendo a temática.

O empreendedorismo na educação está se expandido de tal forma que inclusive existe o conceito de Universidade Empreendedora que segundo Audy e Ferreira (2006) ocorre ao longo do tempo e possui cinco pilares:

1. Núcleo central fortalecido: foco em resultados com pessoas qualificadas e comprometidas, tendo gestão descentralizada.
2. Cultura empreendedora integrada que trabalha com aprimoramento constante, busca oportunidades, atua de forma multidisciplinar e valoriza o comportamento empreendedor.
3. Desenvolvimento de unidades periféricas da universidade articuladas com a sociedade, incentivando o empreendedorismo na academia, por exemplo com agência de inovação, instituto de pesquisa etc.
4. Núcleo acadêmico motivado com proatividade e disposição para assumir riscos, buscando soluções mesmo em momentos incertos.
5. Base diversificada de financiamento, abrangendo agências de fomento, recursos próprios e públicos etc.

Dentre os pilares da Universidade Empreendedora está a cultura empreendedora que é disseminada pela gestão e pode estar presente em todas as pessoas que ali atuam. Essa universidade configurara-se em um “ambiente propício à mudança deve estar baseado nas capacidades de auto adaptação e de adaptação a uma sociedade em constante transformação”, onde o papel da gestão consiste em “buscar um balanço entre a tradição e a renovação, ser focada na inovação” (Audy; Ferreira, 2006, p.421). Compreende-se que a cultura está impregnada na universidade, sendo um processo mudar e se adaptar, o que pode acontecer aos poucos. Para favorecer e agilizar as mudanças está a relevância da sua conexão com entidades públicas, privadas e sociedade, o que Sales *et al.* (2021) concorda ao afirmar que a cultura empreendedora exige versatilidade e rapidez para lidar com as demandas no mundo contemporâneo. Assim, para esse autor existem diferentes culturas empreendedoras que coexistem na atualidade, inclusive na mesma instituição. É necessário

entender quais culturas, a instituição de ensino possui e quais deseja, sempre com foco no seu objetivo maior, a missão. No caso de universidades comunitárias esta já tem na sua origem servir ao bem coletivo e isso aparece por meio de ações conjuntas com a comunidade, mas antes das ações está a subjetividade, o sentimento, a vontade de servir que pode ser observada nas pessoas que ali pertencem. A seguir a figura mostra os diferentes tipos de cultura, dados por Sales *et al.* (2021).

Figura 13 - Proposta de Tipologias de Cultura Empreendedora



Fonte: Sales *et al.* (2021, p.107)

São considerados sete tipos de cultura empreendedora, conforme a figura colocada num círculo indicando dinamicidade e integração entre essas diferentes tipologias. A seguir uma breve explicação de cada uma dessas culturas organizacionais empreendedoras:

- **Cultura Autônoma - CA:** quando pessoas e grupos dentro da instituição podem tomar decisões com liberdade para contribuir com o todo, sem receio de punição ou constrangimento quando não conseguirem atingir os objetivos.

- **Cultura Inovadora - CI:** apoio à criação, às mudanças, ter flexibilidade para melhoria de processos, respeitando as singularidades do local e das pessoas.

- **Cultura da Capacitada em Assumir Riscos - CCAR:** encarar os riscos de perdas ao buscar mudanças e inovações, perdas financeiras também podem existir.

- **Cultura Proativa - CPA:** antecipar-se às tendências sempre que possível, podendo trazer melhorias, inclusive de estratégias.

- **Cultura Coopetitiva Agressiva - CCA:** consiste na cooperação dentro da instituição e por meio de parcerias externas para que possa existir competição no mercado. O termo coopetitiva é a junção de cooperar e competir.

- **Cultura da Formação de Parcerias - CFP:** implica na busca por alianças com objetivos em comum que busquem estratégias juntos.

- **Cultura Orientada para o Mercado - COM:** ter atenção às necessidades de quem utiliza os serviços ou produtos da organização e sempre trabalhar para melhorias.

Todos esses tipos de cultura empreendedora podem estar presentes em IES. Nesse contexto, a cultura autônoma pode ser exercida por meio da liberdade para professores, coordenadores e demais colaboradores trabalharem dentro com menos burocracia possível, o que irá repercutir no relacionamento com os alunos. Mas, para tomar decisões além da liberdade é necessário que exista uma atmosfera de aceitação de erros, de incentivo para experimentação. Logicamente, o diálogo contínuo se faz importante para apontar que erros são aceitos e até que ponto cabem as decisões de cada um para não fugir ao escopo das atribuições, afinal existe legislação trabalhista e em âmbito organizacional a serem cumpridas. Já a cultura inovadora na universidade tem relação com o apoio da gestão para que as pessoas possam criar e melhorar cada vez mais os ambientes e seus entornos. A cultura da capacidade em assumir riscos mostra a visão realista que as IES precisam ter antes de encarar projetos grandes ou pequenos, pois aponta as possíveis perdas que se pode ter. Por mais que planeje, existem imprevistos a serem aceitos, como por exemplo a Pandemia que forçou as IES a cancelar muitos projetos presenciais. Por outro lado, mesmo diante de imprevistos ou insucessos é preciso ter flexibilidade e ao mesmo tempo foco nos objetivos. Isso tem relação com a cultura da proatividade, ou seja, de sempre buscar alternativas de melhoria, ter inquietude no que se fez, refletir com senso crítico voltado para soluções. Uma outra forma de estar sempre na vanguarda consiste em estabelecer parcerias para poder competir de forma até mesmo agressiva com outras instituições, na Cultura Coopetitiva Agressiva.

Por mais contraditório que pareça, é preciso cooperar com uns para competir com outros. Cooperação interna com equipe unida em propósito comum e parcerias para competir pelo educando, por prêmios, *ranking* no MEC etc. Já a Cultura da Formação de Parcerias está mais para a formação de parcerias externas, mas isso ocorre com maior sucesso depois que o diálogo e colaboração internas estão solidificados. Exemplos de formação de parcerias são as quatorze universidades comunitárias gaúchas que se uniram no Consórcio das Universidades Comunitárias

Gaúchas – COMUNG para discussões e ações que possam ajudar diferentes atores da sociedade como por exemplo professores com formação, eventos para a comunidade etc. Uma outra cultura que não pode ser negligenciada é a de orientação para o mercado que mesmo IES comunitárias precisam ter, pois trata-se de cuidar dos seus estudantes, suas necessidades de formação e mobilizar as competências para que atuem nas profissões que estão cursando e nas que ainda não existem.

Nesse sentido, as competências e características do empreendedorismo precisam ser estimuladas. Dessa forma, para o CER (2020), a cultura empreendedora na educação configura-se como “um ambiente capaz de estimular as características do empreendedorismo, como iniciativa, autoconfiança, colaboração, criatividade, resiliência e planejamento.” A cultura empreendedora incentiva os alunos a trabalharem de forma colaborativa, buscar solução de problemas e para isso, os erros precisam ser considerados forma de aprendizado para estimular a perseverança em seguir em frente, mesmo diante de obstáculos. O CER (2020) indica três caminhos possíveis para o fortalecimento da cultura empreendedora em instituições de ensino:

1. Aproximar a instituição da comunidade: isso torna os estudantes mais conscientes dos problemas locais e faz eles entenderem que podem contribuir.
2. Criar espaços para experimentação: incentivar os alunos para testar as ideias, fortalecendo suas iniciativas, a inovação e a determinação de tentar até conseguir.
3. Estimular a interdisciplinaridade: assim a complexidade de um problema pode ser observada por diferentes ângulos, promovendo a inovação.

Esses três caminhos para o fortalecimento da cultura empreendedora passam pelo docente que se torna essencial, pois seu exemplo influencia os estudantes. No que tange ao papel dos docentes, Foliard *et al.* (2020) abordam a legitimidade dos professores quanto ao empreendedorismo, enquanto professores empreendedores, professores da temática empreendedora e professores pesquisadores do tema. Dessa forma, os professores precisam ser tão empreendedores quanto seus alunos, no sentido de exercerem liderança, serem colaborativos e perseverantes (CER, 2020).

Assim, os professores inspiram os seus estudantes ao também terem comportamento empreendedor (Comissão Europeia, 2013) e a atitude de estar sempre aprendendo. Nesse sentido, para a Comissão Europeia (2013, p.09), “para os professores empreendedores, ensinar é uma paixão. São motivo de inspiração, possuem uma mente aberta e são confiantes, flexíveis e responsáveis, mas, ocasionalmente, também quebram as regras”. Eis uma crítica ao perfil

profissional que tende a fugir das burocracias, empreender é estar sempre inovando, por isso esse perfil de professor precisa do apoio da gestão para que o ajude a manter o equilíbrio, trazendo melhorias e ao mesmo tempo seguindo as normas institucionais.

Schmidt e Dreher (2008) refletem que uma empresa, comunidade ou região que cultive a cultura empreendedora consegue identificar e aproveitar as oportunidades para gerar inovação, trabalhando com estratégia e planejamento, pilares desta cultura. As autoras também revelam que a cultura empreendedora é formada no coletivo por diferentes perfis de pessoas empreendedoras e suas ações cotidianas com a disposição de correr riscos. A partir das autoras, entende-se que cada pessoa tem o seu papel na formação e continuidade da cultura empreendedora. Cada um com suas ações pode contribuir no todo, desde que tenha a vontade de fazer a diferença onde atua, aceitando possíveis fracassos e tendo a persistência de tentar até conseguir alcançar um objetivo.

Já Alencar (2022, p.29), adverte que o processo de implementação da cultura empreendedora “não deve ser mecânico e sim orgânico, ou seja, não ser imposto, sim estimulado”. É necessário ter diálogo, sensibilização, mobilização e participações que criem sinergia ao desenvolvimento da cultura empreendedora. Compreende-se que um processo leva tempo para que as pessoas possam refletir em suas ações, mudar, dialogar e se renovar constantemente. As mudanças abruptas como a Pandemia podem acelerar esse processo, em que empreender, reinventar-se foi imperativo para sobrevivência de pessoas e instituições. Nesse aspecto, Alencar (2022) reflete que houve fomento da cultura empreendedora na Pandemia, pois foi preciso lidar com diferentes medidas restritivas. Alencar (2022, p.36) também sinaliza a tendência de crescimento da cultura empreendedora como “tema urgente para as comunidades que almejam superar suas inércias econômicas, sociais e, até mesmo tecnológicas, vislumbrando novos horizontes de desenvolvimentos em todos os níveis em que esta prática possa atuar.

Embora a Pandemia tenha sido um momento difícil de angústia, incertezas com perdas de pessoas queridas, luto coletivo que atravessou os países pelo mundo, também houve salto no uso das tecnologias e na reinvenção, nas práticas das competências empreendedoras. De forma forçada sim e sem opção, pensar diferente para buscar soluções foi a saída para passar por esse período crítico.

Dentre as práticas pedagógicas que podem levar a cultura empreendedora Mello e Zardo (2017) destacam as incubadoras e as unidades curriculares relacionadas com comportamento, atitude e planejamento da vida pessoal. Já Noronha, Fowler e Sant’Anna (2017, p. 124) refletem

que “experiência e imersão são palavras de ordem em educação empreendedora” e salientam algumas práticas como *hackathons* (competições diversas), aceleradoras para criar produtos/serviços, mentorias, projetos sociais, ambientais, TEDx (evento para partilha de ideias/ações inspiradoras), *marker club* (encontro de pessoas que partilham projetos e outros que querem ajudar na elaboração), dentre outras iniciativas que estão para além da criação de *startups*. Por isso, Noronha, Fowler e Sant’Anna (2017, p. 124) compreendem “empreendedorismo como um método para a nossa vida. Nossa vida se concentra em empoderar pessoas pelo empreendedorismo para que apliquem esse pensamento em suas vidas pessoais, comunidade, governo, empresas e startups”. Nesse ponto, Nunes *et al.* (2017, p. 141), complementa que “é preciso empreender e mais: é preciso ensinar a empreender. Em um mundo em que não existe mais emprego para todos, não é mais suficiente formar empregados, tempos que formar empreendedores”

Além dessas práticas, conforme as experiências docentes da pesquisadora tanto no presencial quanto no *on-line* outras práticas são possíveis, após a sondagem inicial para verificar o perfil das turmas e suas demandas. A sala de aula pode ter sua configuração transformada, conforme o propósito de aprendizado, por exemplo com roda de conversa para reflexões, dinâmicas de grupos e apresentações, visita de profissionais para palestrar, banca avaliadora de trabalhos, união entre as turmas e cursos diferentes para trocas no mesmo espaço, jogos envolvendo conteúdo, vídeo com pipoca e depois reflexões, elaboração de portfólios em grupos, consultorias gratuita para comunidade, dentre outras atividades e muitas vezes os estudantes têm as ideias de aulas diferenciadas, basta que tenham espaço para o diálogo. Pode-se explorar os diferentes espaços das instituições para imersão, por exemplo: biblioteca, laboratórios de informática, centro de pesquisas e até mesmo os corredores podem se transformar em ambientes de aprendizado numa aula de construção de *layouts*, por exemplo. Locais externos às instituições também fomentar o aprendizado em diferentes contextos como visitas técnicas em empresas, ida em palestras em outras instituições, vistas em locais da comunidade como praças e lar de idosos. No virtual também pode-se ter uma educação empreendedora que instigue, desperte o potencial dos estudantes. Alguns exemplos disso realizados pela pesquisadora e seus discentes são: elaboração de *E-book*, *lives*, uso coletivo de ferramentas do Google Drive e do Canvas, gravações de vídeos, visita em aulas on-line de profissionais conforme o tema estudado, uso das redes sociais, etc.

Portanto, a educação diferenciada que vai além de aulas expositivas-dialogadas são exemplos de educação empreendedora que sai do comum, seja na aula de aula presencial, on-line e até mesmo fora das instituições. Não basta planejar a aula, é essencial ouvir os estudantes para que se possa ter momentos mais dinâmicos de aprendizado, por isso ter corpo docente aberto para novas possibilidades, bem como gestão são formas de praticar a educação empreendedora.

2.4 Método Effectuation de Saras Sarasvathy

A dúvida de como tratar a Effectuation consiste em compreender se está próxima de ser uma teoria, um método ou uma abordagem. Para isso, foi realizada busca pela etimologia desses três termos. A palavra “teoria” está relacionada com conjunto de princípios, leis e regras aplicados em uma área, conhecimentos sistematizados originários da experimentação ou observação, suposições que nem sempre estão relacionadas com a práticas (Michaelis, 2022a; Dicio, 2022a). Já o termo “método” refere-se à utilização de procedimentos ou meios seguindo um planejamento para realizar algo, processo lógico e ordenado, procedimento técnico ou científico, modo ou maneira de agir, forma de chegar à verdade. (Michaelis, 2022b; Dicio, 2022b). A palavra “abordagem” implica em ir ou chegar a bordo, modo de se aproximar, de tratar ou interpretar um assunto, ponto de vista utilizado para compreender um assunto. (Michaelis, 2022c; Dicio, 2022c). Considerando esses os conceitos encontrados, nesta tese optou-se em utilizar o termo “método”, pois é desta forma que a autora Sarasvathy nomeia em sua tese, onde emergiu o conceito (Sarasvathy; 2001) e em sua obra mais recente de 2022 (Sarasvathy; 2022). Também, encontra-se o termo Effectuation associado a método no *site* Effectuation.com, que discorre sobre a temática (Effectuation, 2022). Entendemos que o método com o passar do tempo pode se tornar uma abordagem com mais amplitude e flexibilidade quanto ao tratamento da temática.

O Método Effectuation resulta das pesquisas de Saras Sarasvathy para a sua pós-graduação com a orientação do professor Herbert A. Simon da Carnegie Mellon University. Ela buscou fundamentos válidos para as perspectivas de Schumpeter sobre inovação, competição e crescimento no mercado atual, bem como as tomadas de decisões realizadas na criação de empreendimentos. Existiam duas principais questões na pesquisa da Saras (Effectuation 2018a, p.1): sendo a primeira: “Que semelhanças e diferenças existem no processo de tomada de decisão de um grupo de empreendedores especialistas que começaram com a mesma ideia para um novo

empreendimento e enfrentam exatamente o mesmo conjunto de decisões ao construí-lo?” e a segunda: “Diante de mercados inexistentes ou ainda não existentes, quais crenças subjacentes sobre a previsibilidade do futuro influenciam as decisões que os empreendedores especializados tomam ao construir um novo empreendimento?”

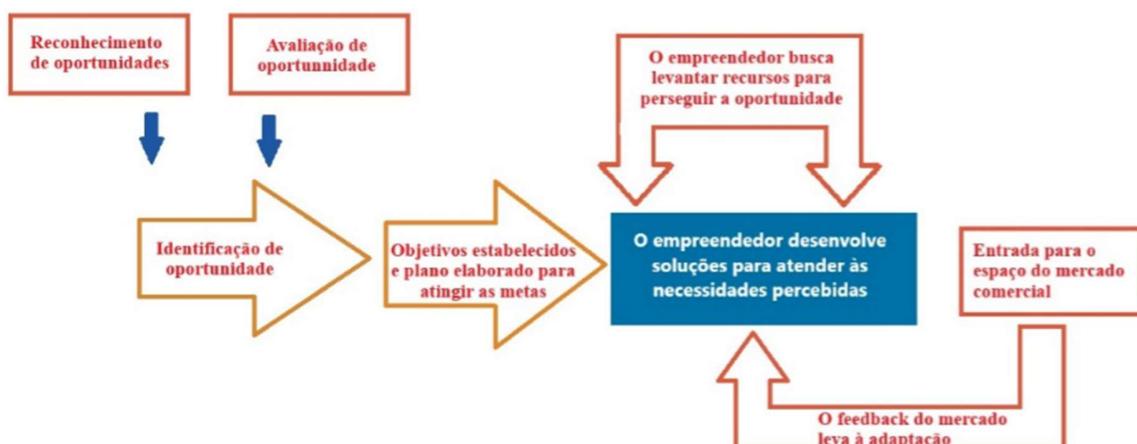
Sarasvathy (2001) buscou as respostas para essas perguntas com vinte e sete empreendedores com as seguintes características: mais de quinze anos de experiência em empreendimento de sucesso ou fracasso e com capital entre \$250 milhões e \$6,5 bilhões. Esses vinte e sete empreendedores foram convidados a pensar em voz alta durante a pesquisa, sendo que tudo que eles falavam era gravado. Eles responderam a um conjunto de problemas de 17 páginas com 10 perguntas típicas encontradas por empreendedores enquanto constroem um empreendimento. Dentre os resultados observados por Sarasvathy destacam-se (Effectuation 2018a, p.1):

1. Empreendedores especialistas compartilham uma lógica comum para solucionar problemas; e
2. O pensamento *causal* não é ruim e se faz necessário para criar um empreendimento.

Salienta-se que a lógica *causal* é o oposto da Effectuation e uma não exclui a outra (Sarasvathy, 2008, Rondani; Andreassi; Bernardes, 2013; Effectuation 2018a; Sarasvathy, 2022). A lógica *causal* implica em acreditar num futuro previsível para poder controlá-lo. Já na Effectuation considera-se um futuro imprevisível. Assim, temos que “Effectuation é uma ideia com um sentido de propósito - um desejo de melhorar o estado do mundo e as vidas dos indivíduos, permitindo a criação de empresas, produtos, mercados, serviços e ideias” e “a Effectuation é uma lógica de expertise empreendedora que tanto os empreendedores novatos quanto os experientes podem usar na fase inicial altamente imprevisível de um empreendimento para reduzir os custos de fracasso para o empreendedor.” (Effectuation 2018a, p.1).

Nas figuras a seguir pode-se perceber as diferenças entre *causation* e Effectuation. Observa-se de um lado o pensamento gerencial (*causal*) e de outro o pensamento empreendedor (*effectual*). No *causal*, são selecionados meios para lançar metas pré-determinadas e no *effectual* são imaginados possíveis finais usando um conjunto de meios.

Figura 14 - Lógica causal



Fonte: CER (2020, p. 53)

O início do *causation*, conforme a figura está na identificação de oportunidade (reconhecimento e avaliação) depois são estabelecidos objetivos com a elaboração de planos para atingir metas e na sequência transcorre a realização do plano com o desenvolvimento de soluções. É nesse último momento que o empreendedor busca recursos e coleta o *feedback* do mercado para se adaptar. Observa-se que na lógica *causal* a busca de recursos ocorre no final do processo, bem como o feedback do cliente, o que leva tempo e pode trazer despesas. Já na lógica *effectual*, na figura a seguir, a captação de recursos começa no primeiro momento, com o uso do conhecimento que o empreendedor possui. Esse é o ponto de partida, conforme a ilustração a seguir.

Figura 15 - Lógica *effectual*

Fonte: CER (2020, p. 46)

Na lógica *effectual* ilustrada na figura 16, o começo de tudo está no aproveitamento dos atributos do empreendedor (quem é, o que sabe, quem conhece), depois o que ele pode fazer, em seguida a interação com as pessoas e por fim o compromisso com essas parcerias o que irá proporcionar novos recursos e novos objetivos. Assim, novos mercados surgem e a lógica *effectual* se retroalimenta. O processo de tomada de decisão na Effectuation não busca prever o futuro por conta das incertezas, pois este constrói-se durante o empreendimento de um projeto. Uma das decisões que ocorrem durante o processo de empreender é a criação de oportunidades (CER, 2020). Sarasvathy (2022, p. 66, tradução nossa⁷) especifica as diferenças entre *causal* e *effectual*:

Os problemas causais são problemas de decisão; problemas effectuais são problemas de design. A lógica *causal* nos ajuda a escolher; a lógica *effectual* nos ajuda a construir. As estratégias causais são úteis quando o futuro é previsível; os objetivos são claros e o ambiente é independente de nossas ações; estratégias effectuais são úteis quando o futuro é imprevisível, os objetivos não são claros e o ambiente é impulsionado pela ação humana.

Como pode-se perceber, a lógica *causal* se difere da *effectual* em vários aspectos, a começar pelos problemas. As duas lógicas têm problemas, e a *effectual* não tem a pretensão de ser perfeita, porém mais uma forma de abordar situações. Os problemas de decisão na *causal* vêm da rigidez em seguir o planejado, já os problemas da *effectual* surgem pelo desenho do processo que é construído e pode haver atropelos pela pressa. A lógica *causal* trabalha num ambiente controlado, previsível e na *effectual* o ambiente muda com as ações humanas. Pode-se ter as duas lógicas na educação, em instituições com mais regras e rigidez impera a lógica *causal* e em outras com maior liberdade de ação opera a lógica *effectual*. Na mesma instituição pode-se ter as duas lógicas, dependendo do curso, por exemplo áreas da saúde exigem protocolos rígidos e nos negócios há maior flexibilidade de atuação. Até mesmo as áreas mais exatas podem ter seus momentos de Effectuation para trazer novidades, criar e implementar melhorias. Por outro lado, as áreas humanas e das ciências sociais também podem ter seus momentos de *causation* para seguir normas.

Sarasvathy (2022) afirma que as pessoas estão familiarizadas com a lógica *causal* que dificilmente envolve muita criatividade, e por outro lado a lógica *effectual* exige o exercício criativo, pois na *causation* existem longo planejamento e na *Effectuation* se começa logo o projeto, sem metas muito específicas. Nesse sentido, Rondani, Andreassi e Bernardes (2013) discorrem que

⁷ “Causal problems are problems of decision; effectual problems are problems of design. Causal logic helps us choose; effectual logic help us construct. Causal strategies are useful when future is predictable; goals are clear and environment is independent of our actions; effectual strategies are useful when the future is unpredictable, goals are unclear and the environment is driven by human action” (Sarasvathy, 2022, p. 66).

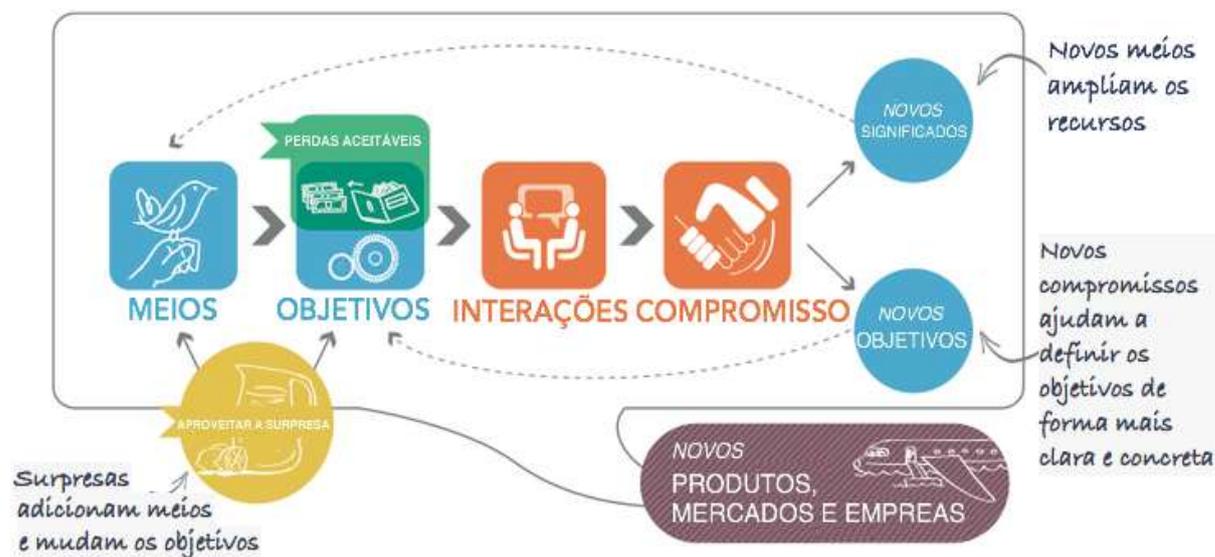
na lógica *causal* possui um objetivo pré-determinado e um determinado conjunto de meios, identificar a melhor alternativa para atingir o objetivo. Já na lógica *effectual*, existe um conjunto de meios mínimo e as metas emergem ao longo do tempo a partir da aspiração principal. As metas irão mudar juntamente com o contexto para que se acompanhe o momento e possa criar o futuro e nesse sentido “as instituições de Ensino Superior tem de evoluir junto à comunidade, desenvolvendo seu modo de pensar, suas ações, seu planejamento educacional, entre outros elementos, assim como a gestão educacional (...)” (Silva; Fossatti, 2020).

Salienta-se a importância de não se perder, ao começar logo um projeto, tendo muitas iniciativas e poucos términos, também é importante a aceitação sem culpa dos projetos que não vingam. Começar sem metas definidas não implica em deixar de planejar, pelo contrário, implica em ter um objetivo maior e depois ir estipulando as metas dentro deste objetivo e essas metas mudam conforme as incertezas do ambiente e a progressão para o alcance do objetivo. Por exemplo, decidir fazer um mestrado ou doutorado, esse é um objetivo que possui várias metas para serem alcançadas, como fazer leituras, escrever, publicar, participar de grupos de pesquisa, de eventos, atualizar o *lattes*, e durante todos esses acontecimentos escrever o projeto. Nesse momento vem a flexibilidade para repensar o tema do projeto durante o seu processo de participação de todas essas atividades, a capacidade de repensar o projeto a partir de uma conversa no corredor com um professor pode não ser uma meta, mas fazer toda a diferença. Isso é *Effectuation*, seguir em frente com objetivo, flexibilizando as metas e agregando conhecimento, através de parcerias. Diversificar as iniciativas com diferentes parcerias pode trazer maior conhecimento, ideias inovadoras e maior possibilidade e sucesso para o empreendimento, nesse exemplo o ingresso num curso de mestrado/doutorado.

Observa-se que as duas lógicas *causal* e *effectual* são pertinentes e podem se complementar, por vezes uma pode prevalecer perante a outra. Em ambientes de maior estabilidade, a lógica *causal* pode ser utilizada, mas quando se trata de incertezas a *effectual* é mais apropriada. O momento pós-Pandemia com a superação de perdas, incertezas e avanço tecnológico, torna-se propício para o crescimento da aplicação da lógica *effectual*.

Para melhor compreender a lógica *effectual* é importante refletir sobre os princípios da *Effectuation*: (Sarasvathy, 2008; *Effectuation* 2018b, p.1; Sarasvathy, 2022): Pássaro na Mão, Perdas Aceitáveis, Limonada, Manta de retalhos e Piloto do avião. Vejamos a seguir cada um deles que estão ilustrados na figura.

Figura 16 - Princípios da Effectuation



Fonte: Tradução livre a partir de Effectuation (2018b)

O Princípio do Pássaro na Mão implica em começar com o que se tem, trabalhar com os recursos disponíveis, sem esperar pela oportunidade perfeita, criando oportunidades e formas de angariar recursos. Um exemplo simples é o caso de um jantar que pode ser feito com cardápio pré-determinado, a compra dos ingredientes faltantes e o processo de cozinhar pela lógica *causal*. Já pela lógica *effectual*, aplicando o Princípio do Pássaro na Mão, são utilizados os ingredientes que têm, podendo alterar a receita para conseguir cumprir o objetivo principal de fazer o jantar. (Sarasvathy, 2022). Importante pensar que em ambos os casos foram utilizados recursos, porém na *causal* foram exatamente os itens planejados e na Effectuation o que estava disponível e isso alterou o processo, mas o objetivo foi cumprido. Até na lógica *effectual* é necessário ter o mínimo de recursos ou buscá-los. O primeiro recurso é pessoal, do empreendedor, das suas características, conhecimento e contatos. Assim, o Princípio do Pássaro na Mão divide-se em três categorias (Effectuation 2018c; Sarasvathy, 2008):

- Quem eu sou? Minhas características, gostos e habilidades e competências;
- O que eu sei? Minha qualificação, conhecimento e experiência.
- Quem eu conheço? Minha rede de contatos social e profissional.

A primeira pergunta “Quem eu sou” é pessoal e requer uma autoanálise para a pessoa perceber a si mesma e o que é inerente a personalidade da pessoa. Já a segunda questão é mais

focada no profissional, contendo as informações do currículo que a pessoa adquire ao longo da vida. Por fim, a terceira interrogação está voltada a rede de relacionamento tanto social de amigos, parentes etc., quanto profissional. Considerando que as duas primeiras perguntas são relativas somente à pessoa e a terceira é externa à ela e conclui-se que os recursos necessários para iniciar um empreendimento começam com o conhecimento de quem você é, o que você sabe e quem você conhece. Para Sarasvathy (2022) esses são os recursos principais, a pessoa e sua rede de relacionamentos.

Na área da educação superior pode-se aplicar esse Princípio do Pássaro na Mão tanto para docentes quanto para discentes que podem se questionar sobre quem são, o que sabem e quem conhecem. Trabalho com projetos e pesquisa são exemplos de aplicação onde as respostas dessas três perguntas têm aplicação. As ações importam mais do que os recursos, o protagonismo torna-se evidente e contagia outras pessoas para ajudar, melhorando cada vez mais o projeto inicial.

O Princípio das Perdas Aceitáveis determina que se deve pensar no que se está disposto a perder se um empreendimento fracassar e isso depende do momento de vida e da circunstância que o empreendedor se encontra. É a ótica contrária da imaginação otimista. Existe um realismo de identificar os sacrifícios necessários e se existe disposição para seguir adiante, apesar das possíveis perdas. De acordo com esse princípio, deve-se investir somente o que se pode perder e dependendo da previsão de perdas pode-se prosseguir ou não com um projeto. Essas perdas aceitáveis dependem das pessoas e do momento de vida que vive e pode-se buscar parcerias para compartilhar as perdas e possíveis ganhos. A estimativa de perdas conduz as decisões dos empreendedores, por isso eles tendem a cultivar oportunidades com baixo custo de falhas. Oportunidades incertas são difíceis de controlar, mas as perdas podem ser quantificáveis. O fracasso de baixo custo permite rápidas melhorias para novas oportunidades e aprendizado contínuo (Sarasvathy, 2008; Rondani; Andreass; Bernardes, 2013; Effectuation 2018d; Sarasvathy, 2022). Para Sarasvathy (2022, p. 82, tradução nossa⁸): “o uso do princípio de perda acessível é impregnado com possibilidades que os empreendedores podem moldar, configurar, transformar e reconstruir as realidades atuais, em novas oportunidades, inclusive com recursos limitados.”

Pode-se relacionar o Princípio das Perdas Aceitáveis com a concepção de empreendedorismo com relação ao correr riscos calculados. Riscos são possíveis perdas que levam

⁸ The affordable loss principle is drenched with the possibility that entrepreneurs can mold, shape, transform and reconstitute current realities, including their own limited resources, into new opportunities. (Sarasvathy, 2022, p. 82).

a pergunta e se der errado? O Princípio das Perdas Aceitáveis já prevê o que se pode perder, os riscos envolvidos em determinada empreitada. Na educação, embora existam muitos planejamentos (plano de curso, plano de aula etc.) na prática corre-se o risco do que foi planejado não ser exatamente realizado e isso não é necessariamente ruim, considerando as perdas aceitáveis. Compreende-se que ter clareza dos riscos/perdas envolvidas em qualquer atividade educacional aliviam o fardo de ter sucesso o tempo todo e abrem a possibilidade do aprendizado com as falhas. Mas, é preciso ter coragem para encarar erros e transformá-los em oportunidades de aprendizado.

O Princípio da Limonada corresponde a encarar com flexibilidade as contingências que surgem, pois o cenário é incerto e não pode ficar amarrado a objetivos fixos. As situações inesperadas podem ser excelentes oportunidades de aprendizado e tornar-se elementos de vantagem e não de desvantagem quando algo não corresponde ao que foi planejado, pode ser melhor ainda. A *Effectuation* explora as contingências, as toma como caminhos possíveis e formas de exercer algum controle em cenários incertos. (Sarasvathy, 2008; Rondani; Andreas; Bernardes, 2013; Effectuation2018e; Sarasvathy, 2022). Para Sarasvathy (2002, p. 86, tradução nossa)⁹: “o Princípio da Limonada está no centro da experiência empreendedora - a capacidade de transformar o inesperado em valioso e lucrativo.”.

Dado o contexto complexo da educação superior no mundo pós-Pandemia, **pode-se adicionar uma subcategoria ao Princípio da Limonada**. Essa subcategoria pode ser comparada ao animal camaleão, versátil, símbolo da adaptação nos mais diferentes contextos e que não perde a sua essência. Essa subcategoria tem como elementos a criticidade e a criatividade. A criticidade no sentido de identificação do que precisa mudar em um determinado contexto, como o camaleão que muda a cor, mas antes identifica quais cores estão a sua volta. Considerando que na *Effectuation* objetivos mudam conforme o contexto que é imprevisível, as cores do camaleão mudam de acordo com a necessidade. Um exemplo de adaptação das universidades foi o contexto pandêmico que devido ao isolamento social, rapidamente o ensino remoto se normalizou no período, ampliando o EAD. Como consequência, após a Pandemia, o ensino híbrido e o EAD aumentaram ainda mais, até mesmo substituindo cursos tradicionalmente presenciais. Após a rápida compreensão por parte das IES que era preciso mudar para atender ao ensino remoto, em seguida exigiu criatividade para que o ensino continuasse. Nesse cenário pandêmico, as IES

⁹ The lemonade principle is at the heart of entrepreneurial expertise - the ability to turn the unexpected into the valuable and the profitable. (Sarasvathy, 2022).

mudaram, mas ao mesmo tempo mantiveram a essência, assim como o camaleão. Adaptar-se foi questão de sobrevivência e continuidade. Ressalva de que adaptar está na ideia de mudar para melhor, se tornando parte de algo maior, como uma comunidade, pois seres humanos afetam e são afetados pelo meio que convivem, como exemplo professores e alunos que aprendem uns com os outros.

A Universidade La Salle-Canoas, objeto de estudo desta tese, foi fundada na França há mais de 300 anos e para se expandir por mais de 80 países e promover educação de qualidade ao longo de tanto tempo, se adaptou, com novos métodos de ensino, gestão e tudo que os diferentes contextos precisassem. Mas, preservando os fundamentos da educação lassalista que focados no ser humano: “Processo integral, progressivo e contínuo de crescimento das pessoas e das comunidades; Forma de transformação do homem e da sociedade na perspectiva do Reino de Deus; Ação pastoral de Igreja, realizada à luz de suas orientações” (Rede La Salle, 2020, s/p). Além disso, dentre os princípios da Universidade La Salle está o “criatividade e empreendedorismo”, enfatizando a cultura empreendedora institucional.

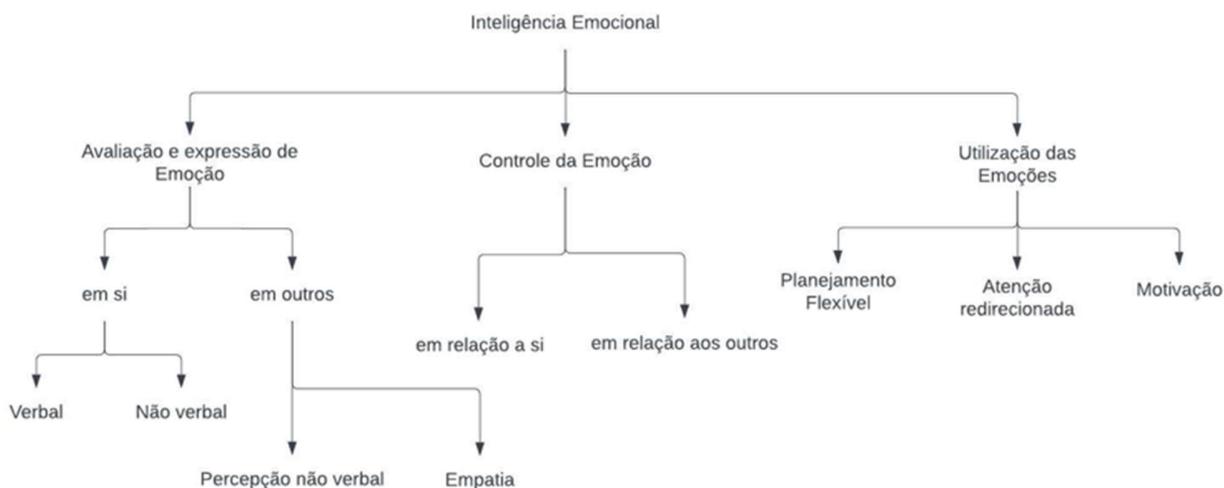
Continuando a questão da adaptabilidade, existe além do Q.I. (Intelligence Quotient - Quociente Inteligência) e do Q.E. (Emotional Quotient - Quociente de Inteligência Emocional), o Q.A. (Adaptability Quotient - Quociente de Adaptabilidade), cada vez mais necessário considerando a sociedade 5.0 no mundo BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible; em português: frágil, ansioso, não linear e incompreensível). Salienta-se que o termo mundo BANI foi cunhado por Jamas Cascio a partir dos anos 2020 no artigo “Facing the Age of Chaos”, em substituição ao mundo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous em português: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo). O mundo VUCA surgiu na década de 1990 para expressar um mundo após a Guerra Fria prevalecendo até 2020 quando surge a pandemia causada pelo COVID-19 e o mundo BANI passa a traduzir de forma mais fidedigna o cenário apresentado (Cascio, 2020; 2021). Para Guerreiro (2024), devido às suas características, o mundo BANI produz mais questionamentos do que respostas prontas, por isso o caminho para a gerar aprendizagem está na integração da lógica com a inteligência emocional.

QI, QE e QA estão relacionados com inteligência, por isso, nesse momento faz-se necessário um breve panorama das pesquisas sobre inteligência, iniciando pelo conhecido QI, de longa data e pode-se citar alguns estudiosos como o psicólogo francês Alfred Binet, em parceria com o colega Theodore Simon que em torno do ano de 1905 mediam habilidades de compreensão,

razão e julgamento nas crianças Em 1916, o psicólogo Lewis Terman, adaptou o teste francês, batizando-o como Stanford-Binet e fazendo avaliações de aritmética, memorização e vocabulário. Essa foi a primeira classificação do QI por escalas de diferentes capacidades. Em 1927, o britânico Charles Spearman propõe o fator de inteligência geral (“g”), que relaciona as diferentes habilidades cognitivas de uma pessoa, capaz de apurar até 50% da inteligência. A partir de 1949, o norte-americano David Wechsler, inclui os adultos na medição da escala de inteligência com avaliações verbais, espaciais, memorização e habilidade de processamento. Em 1983, “Kaufman Battery for Children” mostra 20 subtestes, mas revela que a interpretação pode ser afetada pela cultura e a comunicação do participante da pesquisa. Já em 1983, o psicólogo norte-americano Howard Gardner abre uma nova perspectiva, trazendo a “Teoria das Inteligências Múltiplas” e mostrando que todos têm potencial de desenvolver os 8 tipos de inteligência: lógico-matemática, linguística, interpessoal, intrapessoal, corporal, espacial, musical e naturalista (Gardner, 1983). Já em 2011, estudos da University College London e do Centre for Educational Neuroscience, na Inglaterra, mostram que o QI pode aumentar ou reduzir na adolescência, ou seja, não é algo fixo. (Moióli, 2024).

Quanto ao QE, Salovey e Mayer (1990) organizaram o conceito de inteligência em forma de organograma há mais de 30 anos e, mesmo assim, mantém-se atual, sendo influência aos estudos de Goleman que popularizou o assunto. Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional pode ser dividida em três momentos: avaliação e expressão da emoção, controle da emoção e utilização da emoção. A avaliação e expressão da emoção pode ser sobre si (verbal ou não verbal) ou sobre o outro (percepção não verbal ou empática). Já no controle ou regulação da emoção pode acontecer sozinho ou com a ajuda de outro. Por fim, os autores citam quatro formas de utilizar a emoção: planejamento flexível, pensamento criativo, redirecionar a atenção ou usar como motivação. A figura a seguir ilustra todas essas possibilidades.

Figura 17 - Inteligência Emocional



Fonte: Tradução livre de Salovey e Mayer (1990, p. 06)

Compreende-se que o uso das emoções trazido por Salovey e Mayer (1990) podem ser pensados no âmbito da educação superior e mesmo que citados no século passado são atuais para a sociedade 5.0, sendo inegável a necessidade de canalizar as emoções para o planejamento flexível, pensamento criativo, redirecionar a atenção ou usar como motivação. Afinal, razão e emoção habitam nas pessoas que formam as instituições e educar até além do conteúdo, está na forma como as pessoas o utilizam para alcançar o aprendizado.

Nesse sentido, Goleman (1995) discorre que o racional e o emocional estão conectados. Na obra “Social Intelligence Quotient: "capacity to know oneself and to know others", em 1995 Daniel Goleman popularizou o QE. Para o autor: “Cada emoção oferece uma disposição distinta para agir; cada uma nos põe numa direção que deu certo em lidar com os recorrentes desafios da vida humana” (Goleman, 1995, p. 05). São duas mentes funcionando ao mesmo tempo: a mente racional que temos consciência com ação e “capaz de ponderar e refletir. Mas junto com esse existe outro sistema de conhecimento impulsivo e poderoso, embora às vezes ilógico a mente emocional” (Goleman, 1995, p. 09).

Ainda, considerando que temos os dois tipos de inteligência, QI e QE, segundo Goleman (1995, p. 102): “das duas, é a inteligência emocional que contribui com um número muito maior das qualidades que nos tornam mais plenamente humanos. A partir disso, compreende-se que com o avanço das inteligências artificiais, o QE precisa ser cada vez mais trabalhado em diferentes cenários, inclusive na educação, com momentos que os estudantes possam sentir, controlar e

expressar as emoções. Trabalhos em equipe são fundamentais para isso, visto que humanos são seres biopsicossociais que estão em constante adaptação em diferentes contextos.

Nesse cenário de rápidas mudanças, o termo QA foi trazido por Stuart Parkin, em 2010, no artigo “What’s Your Adaptability Quotient”, refletindo que adaptação não se refere simplesmente a responder às mudanças, mas é uma constante e o melhor momento para mudar é sempre. Continuando com essa ideia, Natalie Fratto (2018), entende o QA como preditor do sucesso, juntamente com QI e QE. Para ele, existem estratégias para testar a adaptabilidade: o QA: 1) fazer simulações de possíveis futuros, 2) desaprender e 3) explorar oportunidades. Fazer simulações de possíveis futuros segundo Fratto (2018) trata de perguntar “e se” significa pensar em opções diferentes do Plano A, o que se pode conectar com o Princípio da Limonada, em ter planos de contingência e se adaptar às mudanças. Já desaprender, pode ser entendido como desapegar de conhecimentos já cristalizados e permitir-se aprender como se fosse a primeira vez, com a curiosidade de uma criança, afinal o sucesso do passado não garante o futuro num mundo incerto. Nesse momento, existe o *lifelong learning*, ou seja, aprendizado ao longo da vida, seja para aprofundamento ou atualizações, as IES precisam ter ações para que seja possível aprender ao longo da vida, com eventos, cursos curtos, experiências internacionais, práticas, grupos de estudos etc. esses espaços mostram que é possível ser generalista sem ser superficial. Por fim, explorar oportunidades trata de aprofundar o que é relevante em meio a tanta informação e formas de dispersão, é ter foco para aprofundamento que ocorre pela vontade de aprender.

Diante disso, entende-se que o QA se tornou mais latente e necessário durante e após a Pandemia, pois foram mudanças abruptas que necessitam adaptação, gestão emocional e sem perder o foco no conteúdo, no que se refere às instituições de ensino. Nesse momento de expansão da inteligência artificial, o Q.I. pode ser alimentado pelos conteúdos, promovendo a aprendizagem de diferentes formas. No ChatGPT, uma das mais conhecidas inteligências artificiais, é possível pedir para a linguagem ser divertida, persuasiva, formal etc., o que permite alcançar diferentes perfis de alunos. Referente ao desenvolvimento das *soft skills* ou competências socioemocionais, Vieira Neto (2024) discorre que “a inteligência artificial representa um aliado poderoso. Por meio de atividades cuidadosamente projetadas, os educadores podem empregar ferramentas de IA que fomentam a aprendizagem ativa”. Mas, o Q.E. e o Q.A. até podem ser desenvolvidos por meio de simulações, mas são potencializados com pessoas juntas para soluções de problemas em cenários reais; afinal a teoria ensina e a prática aprimora. Por isso, pode-se entender que o Ensino Superior

estará sempre se adaptando conforme às demandas econômico-sociais de determinada época. No contexto pós-pandêmico, o EaD permanece com força, o ensino híbrido se ampliou, e o presencial precisa promover experiências boas o suficiente para justificar ônus como custos de deslocamento e falta de segurança. Os espaços físicos das universidades precisam se adaptar para o novo perfil do estudante universitário no pós-Pandemia. Fazer presencialmente o que se faz remoto não faz mais sentido, mas ter atrações diferentes para ambos os espaços favorece a mobilização do Q.A. Nesse contexto, a avaliação não pode se limitar à memorização, podendo incluir práticas e Guerreiro (2024) sugere cinco formas de avaliar a aprendizagem:

1) problematização: habilidade para compreender, interpretar um cenário e ter criticidade a luz dos conhecimentos teóricos;

2) simulação: capacidade de elaborar exemplos, representações e aplicações de conceitos;

3) replicação: atitude de relacionar o conhecimento aprendido e replicar na vida pessoal ou profissional, experienciando e criando significado.

4) evolução: aplicação com resultados maiores do que antes, domínio maior da competência aprendida, fluência no tema estudado.

5) inovação: combinar o conhecimento internalizado com uma oportunidade, ou seja, externalizar e aplicar o que foi aprendido socializando e trazendo melhorias.

Esses são exemplos de avaliação da aprendizagem que podem ser utilizadas no Ensino Superior no contexto da educação empreendedora. Tais avaliações possibilitam a demonstração do Q.I., Q.E. e Q.A. e podem ser realizadas em diferentes cursos e momentos, sendo alternativas que podem coexistir com avaliações tradicionais como provas escritas, conforme os docentes perceberam o perfil das turmas.

É necessário ter muita imaginação e criatividade para pensar em vários planos de contingência, e adaptar-se constantemente. Ainda, a humildade precisa ser exercitada para aceitação de planos secundários, pois nem sempre o que é planejado torna-se realidade e muitas vezes a flexibilidade acontece na prática. No contexto educacional gestores e equipe precisam ter a mente aberta para aceitar a contingência a fazer o melhor na situação que se apresenta. As pessoas têm papel essencial para fazer do limão uma limonada, o que revela o próximo princípio de manta de retalhos, formada pela ajuda mútua.

O Princípio da Manta de Retalhos corresponde a criação de parcerias que realmente desejem assumir o compromisso de criar o futuro juntas. O foco está nas parcerias heterogêneas

com habilidades complementares ao invés de focar em competir (Sarasvathy, 2008; Rondani; Andreassi; Bernardes, 2013; Effectuation 2018f; Sarasvathy, 2022). Dessa forma, as alianças estratégicas com os *stakeholders* para reduzir ou amenizar incertezas. Destaca-se que os *stakeholders* são as partes interessadas, sejam dentro ou fora da instituição, que tem objetivo em comum. Na Effectuation, as parcerias não são pré-selecionadas, elas surgem conforme os propósitos do momento. Essas parcerias não precisam ser permanentes, podem ir e vir para projetos específicos quando for benefício para todos os envolvidos.

Na educação superior esse princípio pode ser percebido quando as universidades são inovadoras com parcerias inesperadas que beneficiam a comunidade ao invés de imitarem as instituições concorrentes. As diferentes competências unidas em um propósito comum são valiosas para todos. Por exemplo, a respeito das pesquisas na área da educação, Jung e Ramos (2024, p.3) enfatizam o poder de expressar as diferenças: “a educação busca visibilidade por meio da pesquisa, da qualidade e de novas práticas educacionais que intentem o fortalecimento de um ser humano conectado com a humanidade, cada vez mais pretendente ao direito de ser e de expressar-se através de seus potenciais e diferenças”. Projetos interdisciplinares, eventos, parcerias entre instituições públicas e privadas, momentos de conexão com a universidade comunidade são exemplos de aplicações do Princípio da Manta de Retalhos.

Ainda, pode-se observar que o Princípio da Manta de Retalhos está relacionado com o Princípio do Pássaro na Mão e com o Princípio do Piloto do Avião. Uma das questões do Princípio do Pássaro na Mão é “quem você conhece?”, ou seja, as conexões que o empreendedor possui que podem ser futuras parcerias, formando a manta de retalhos, onde em sentido figurado de retalho em retalho forma-se uma unidade: a manta. Trazendo para a educação, de parceria em parceria, de pessoa em pessoa, constrói-se uma unidade, que pode ser um projeto, uma instituição, uma cidade, um país. Tudo começa com pessoas, o que nos leva a conexão entre a Manta de Retalhos e o Piloto do Avião, são pessoas, no plural e em sua pluralidade que tornam sonhos realidade.

Assim, o princípio piloto do avião afirma que as pessoas são cocriadoras, impulsionam qualquer empreendimento e são o centro do controle. O que se tem de mais precioso são seres humanos e não tendências e nem tecnologias. Os empreendedores têm predisposição em estar no controle, principalmente pelos sentimentos de liberdade, autodireção e autonomia. É uma tendência do comportamento humano, especialmente de pessoas que são mais empreendedoras quererem ter o controle de suas vidas, o que aumenta a estima e reduz o *stress*, sendo algo comum e saudável

até porque a sensação de falta de controle pode levar ao sentimento de desamparo. Por outro lado, o desejo de controle pode variar durante a vida da pessoa e essa experiência pode fortalecer a estima (Effectuation 2018g; Sarasvathy, 2022).

Com relação às pessoas serem o centro de controle e não as tecnologias, entende-se que na sociedade 5.0 existe a afinidade entre ambas, porém as tecnologias são modificadas a serviço do ser humano. Nesse contexto, Silva e Fossatti (2020, p. 81) refletem que a educação precisa estar envolvida nas transformações sociais e discorrem que “as novas tecnologias e seus avanços têm interferido em diversas áreas na vida das pessoas, alterando o modo de pensar, se comunicar, se informar e interagir”. Assim, as universidades não podem estar isoladas do mundo e muito menos desconectadas da tecnologia, que está cada vez mais presente na vida das pessoas. Isso não exclui o aprendizado com aparatos analógicos, mas inclui a tecnologia como pauta no processo de ensino-aprendizagem, pois a educação do futuro, bem como as profissões do futuro estão relacionadas com a tecnologia. Os autores Silva e Fossatti (2020) ainda relacionam as tecnologias com as metodologias inovadoras de ensino e os gestores precisam preparar seus docentes para pensar nisso em seus planos de aula.

No âmbito da educação superior docentes e discentes continuam sendo a razão de existir do *campus* universitário seja fisicamente ou na modalidade EaD. Quanto mais a tecnologia aumenta a sua presença mais deve-se repensar em seu uso para fins pedagógicos, bem como o processo avaliativo que destaque as competências unicamente humanas, como as *soft skills*. Um exemplo de que avaliações tradicionais precisam ser repensadas é o uso do ChatGPT, uma inteligência artificial, aberta no ano de 2023 ao público que escreve textos que dificilmente podem ser definidos se foi ser humano ou uma máquina que fez. Docentes podem temer que os alunos não escrevem mais e simplesmente copiem do ChatGPT que gera textos diferentes e até o momento (fevereiro de 2024) não acusa em nenhum *software* caça-plágio. Entretanto, pode-se utilizar essa tecnologia para ajudar em pesquisas, em ideias, em elencar autores, por exemplo. Assim, como as discussões quanto ao uso do celular eram comuns e com a Pandemia esse tornou-se recurso indispensável ao ensino (Bitencourt *et al.*, 2022), outras tecnologias virão agregar somente quando o ser humano utilizá-las de forma produtiva, pois “a tarefa de educar já extrapolou o espaço da sala de aula e o tempo da aula, as redes sociais ocupam boa parte do tempo dos estudantes que usam smartphones e isso pode ser usado a favor do engajamento dos alunos ao conteúdo que precisamos trabalhar nas aulas”. (Dickmann; Poli, 2022, p.08). Além disso, Dickmann e Poli (2022) refletem sobre as *lives*

que se expandiram no momento da Pandemia e continuam agregando conhecimento para estudantes e comunidade. Esses autores também discutem sobre as diferentes possibilidades e perspectivas da educação pós-Pandemia a saber: a) Pedagogia do Podcast: de professor a profecast; b) Pedagogia do YouTube: de professor a profetuber; c) Pedagogia da Partilha: de professor a profebook; e d) Pedagogia do Engajamento: de professor a facebooker@. Esses são apenas alguns exemplos de práticas pedagógicas com o uso da tecnologia que se ampliaram diante da Pandemia, e contaram com o protagonismo docente para se tornar realidade. Portanto, “não temos como justificar que o celular ou o computador, por exemplo, não podem estar na sala de aula porque eles foram a sala de aula durante dois anos de Pandemia” (Bitencourt *et al.*, 2022, p. 06).

Especial atenção precisa ser dada com o processo avaliativo que pode ser mais específico, relacionado a problemas locais, projetos, simuladores e sempre que possível ações práticas como voluntariado. A universidade configura-se como ambiente propício para isso, pelos espaços físicos ou virtuais que podem ser frequentados por pessoas da comunidade, ou seja, a educação passa para um outro nível passando a ser uma educação empreendedora que foca nas ações criativas e realizadoras com sentido para as pessoas. Universidades comunitárias que têm como essência servir as pessoas, anteciparam essa tendência, mas como toda instituição sempre é necessário repensar e intensificar as ações junto à comunidade.

Outro ponto a destacar sobre o Princípio do Piloto do Avião é que é interessante ter equilíbrio e consciência do que se pode ou não controlar, evitando o risco de sobrecarga de responsabilidades. A gestão possui o papel da distribuição do trabalho de acordo com as competências de cada pessoa, para que elas possam ser desafiadas a exercer o comando de suas atribuições. No ambiente universitário, o controle institucional é notável pelas normas e regulamentos advindos muitas vezes da legislação. Mas, pode ser possível encontrar brechas em tanto controle e trazer espaços de liberdade para docentes e estudantes com projetos inovadores, por exemplo.

Um outro aspecto, que se pode inferir quanto ao Princípio do Piloto do Avião é que se as pessoas são o centro, não se deve sobrecarregá-las, sem espaço para que sejam pessoas e não se assemelhem às máquinas, fazendo trabalhos que esgotam, seja na quantidade ou nas tarefas rotineiras. Não adianta o docente utilizar tecnologias de ponta com os alunos e depois passar horas copiando e colando planos de aulas, o que com investimento pode ser automatizado. Assumir pessoas como piloto do avião pode ser encarado como um processo que passa pela cultura

institucional, ou seja, precisa estar em todas as pessoas, inclusive lideranças. Podemos questionar por que poucas instituições de ensino estão no *ranking* do Great Place To Work - GPTW (2022), um *ranking* nacional, regional e da América Latina sobre as melhores empresas para se trabalhar. Por exemplo, no ano de 2022, no *ranking* regional, selecionando grandes empresas do Rio Grande do Sul, em quinta posição está uma instituição de educação em nível nacional que possui cursos técnicos, de graduação e pós-graduação. Dentre vinte companhias, essa é a única de educação no *ranking* de setores variados como tecnologias, finanças, indústrias etc. Valorizar as pessoas numa cultura empreendedora compreende a qualidade de vida no trabalho. Pensar em valorizar é pensar na aceitação das pessoas que por melhores profissionais que sejam têm as suas vulnerabilidades, a possibilidade de falhar e precisam ser muito corajosas e humildes para assumir os pontos de melhoria, para isso o ambiente institucional precisa ser seguro, amigável para que todos cresçam juntos.

Mais uma colocação sobre o Princípio do Piloto do Avião voltado à educação, está no papel do professor que mesmo com tantas tecnologias e tendências não é dispensável, pois a capacidade humana e característica da profissão de se importar com os seus pupilos nenhuma máquina pode ter. A afetividade, o querer bem, o jeito de ensinar, o acreditar no potencial do educando são próprios de cada docente. O papel do estudante também tem relevância, pois este que mostra a força de vontade e o interesse em aprender e ir além do que está sendo trazido, seja pela tecnologia, seja pelo professor. Assim, pode-se entender que mesmo com evolução tecnológica, o piloto do avião visa o foco nas pessoas e a educação tem a função de desenvolver os indivíduos, ou seja, acima de tudo um compromisso em formar na e para a sociedade.

Como curiosidade, foi dado comando para a Inteligência Artificial para gerar uma imagem a partir do texto “universidade com educação empreendedora” e o resultado está na ilustração a seguir.

Figura 18 - Universidade com educação empreendedora



Fonte: Autora a partir da Inteligência Artificial Simplified (2024)

Até a inteligência artificial traz as pessoas ao centro, a na educação observa-se na imagem vários livros coloridos e aproximação entre estudante e professora com o diálogo e fisionomias felizes em estar ali. Docente, estudante e livros simbolizando o conhecimento, são os três elementos que a I.A mostrou como símbolo da universidade com educação empreendedora, esses recursos são a base das instituições de ensino e tecnologia os aprimora. Para o professor Vieira Neto (2024, p. 109) “a evolução da integração da inteligência artificial na educação não se limita às inovações tecnológicas em si; ela abrange também uma transformação profunda na forma como pensamos sobre o aprendizado e a dinâmica de sala de aula”. A personalização do ensino por meio da inteligência artificial com metodologias ajustadas ao perfil do estudante bem como ambientes de aprendizado imersivos como realidade aumentada (RA) e a realidade virtual (RV) são tendências na área da educação, conforme explica Vieira (2024).

Esses cinco princípios podem ser aplicados em qualquer projeto pessoal, acadêmico e institucional e eles não excluem o planejamento detalhado, porém tem maior flexibilidade como por exemplo partir dos recursos existentes. A visão crítica das perdas aceitáveis mostra a realidade

do projeto, já a limonada promove uma leveza, uma aceitação das contingências. A Manta de Retalhos mostra a importância das parcerias e conexões para cooperação e resultados onde todas as partes se beneficiam. Por fim, o piloto do avião relembra o papel das pessoas em fazer a diferença e isso na educação faz todo sentido, pois cada professor deixa suas lembranças e pode contribuir para a transformação social, com apoio da instituição.

Como destaca Canuto (2022) a adoção de *Effectuation* no Ensino Superior incentiva os estudantes a tomarem decisões baseadas em recursos disponíveis e parcerias estratégicas, promovendo a mentalidade flexível. Assim, pode-se desenvolver empreendedores capazes de navegar em ambientes incertos, valorizando a experimentação e a co-criação, características essenciais no cenário educacional contemporâneo. Nessa perspectiva, Salusse e Andreassi (2016) enfatizam que a aplicação da teoria *Effectuation* transforma o processo de aprendizagem em uma experiência prática, pois ao incorporar a lógica *effectual*, os educadores conseguem estimular a criatividade e a resolução de problemas em sala de aula, aproximando os alunos da realidade. Assim, estimula-se ambientes de aprendizado que permitem lidar com erros de maneira controlada com a mentoria dos professores, promovendo competências empreendedoras como a resiliência.

Até o momento tratamos sobre o método *Effectuation*, mas antes do método, a forma de aplicar algo, pode-se pensar na motivação para isso, o porquê. Tradicionalmente a motivação para empreender estava classificada como por oportunidade ou por necessidade (GEM, 2020), sendo que empreendedores por necessidade são aqueles “que iniciam negócios motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. Já os empreendedores por oportunidade, são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial” (Félix, 2022, p. 32). Mas, “essa dicotomia pode não mais refletir completamente as nuances das motivações para a criação dos negócios contemporâneos” (GEM, 2020, p. 56). Dessa forma, a partir de 2019, a GEM passou a ampliar as motivações para empreender em quatro tipos: 1) para continuar uma tradição familiar; 2) para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta; 3) para fazer diferença no mundo; e 4) para ganhar a vida porque os empregos são escassos. É importante salientar que os empreendedores podem ter mais de uma motivação. Conforme a GEM (2020), em 2019 o índice de 79,8% dos empreendimentos iniciou por mais de um motivo. Dados deste mesmo ano mostram que 88,7% dos empreendimentos nascentes tiveram como motivação ganhar a vida porque os empregos são escassos, ou seja, uma outra forma de colocar que empreenderam por necessidade.

Desse modo, empreender por necessidade implica na busca pelo autoemprego por conta de questões básicas como a segurança alimentar, sendo uma atividade comum em países emergentes com pessoas que buscam renda para subsistência, cujo maior recurso são as próprias habilidades, conhecimento e experiências (Félix, 2022). Nesse momento pode-se conectar o empreendedorismo por necessidade com a Effectuation e seus princípios, a começar que ambas mudam os objetivos conforme o contexto. Compreende-se que empreender por necessidade consiste na aplicação direta dos princípios do Pássaro na Mão pelo uso dos recursos disponíveis do empreendedor, que faz do limão uma limonada, pois não pretendia empreender, mas esse foi um plano B na tentativa de obter sustento. Também pode-se pensar que nesse momento há pouco a perder, aplicando-se o Princípio das Perdas Aceitáveis. Já o piloto do avião configura-se com o centro na pessoa que empreende, toma decisões e tem a responsabilidade e esperança no empreendimento. Por fim, a Manta de Retalhos fornece o fôlego e a energia necessários para sobreviver e crescer por meio do estabelecimento de parcerias.

Empreendimentos por necessidade podem ter sucesso, porém para Felix (2022) por terem recursos escassos acabam perdendo oportunidades de longo prazo. Nesse momento, existe o papel da educação de promover a ampla compreensão do termo empreender, desenvolvendo as *soft skills* para atuação em diferentes cenários e assim fomentar o surgimento de empreendimentos por oportunidades.

Para além dos cinco princípios da Effectuation, especificamente na educação, pode-se pensar no papel da criatividade advinda da criticidade, ou seja, o olhar crítico com a intenção de melhoria criativa. Fugir do óbvio, ser diferente, inovar, isso requer arriscar, ter a liberdade de tentar, se permitir errar, aprender e mudar de rota. Mas, de onde vem a criatividade e como desenvolvê-la?

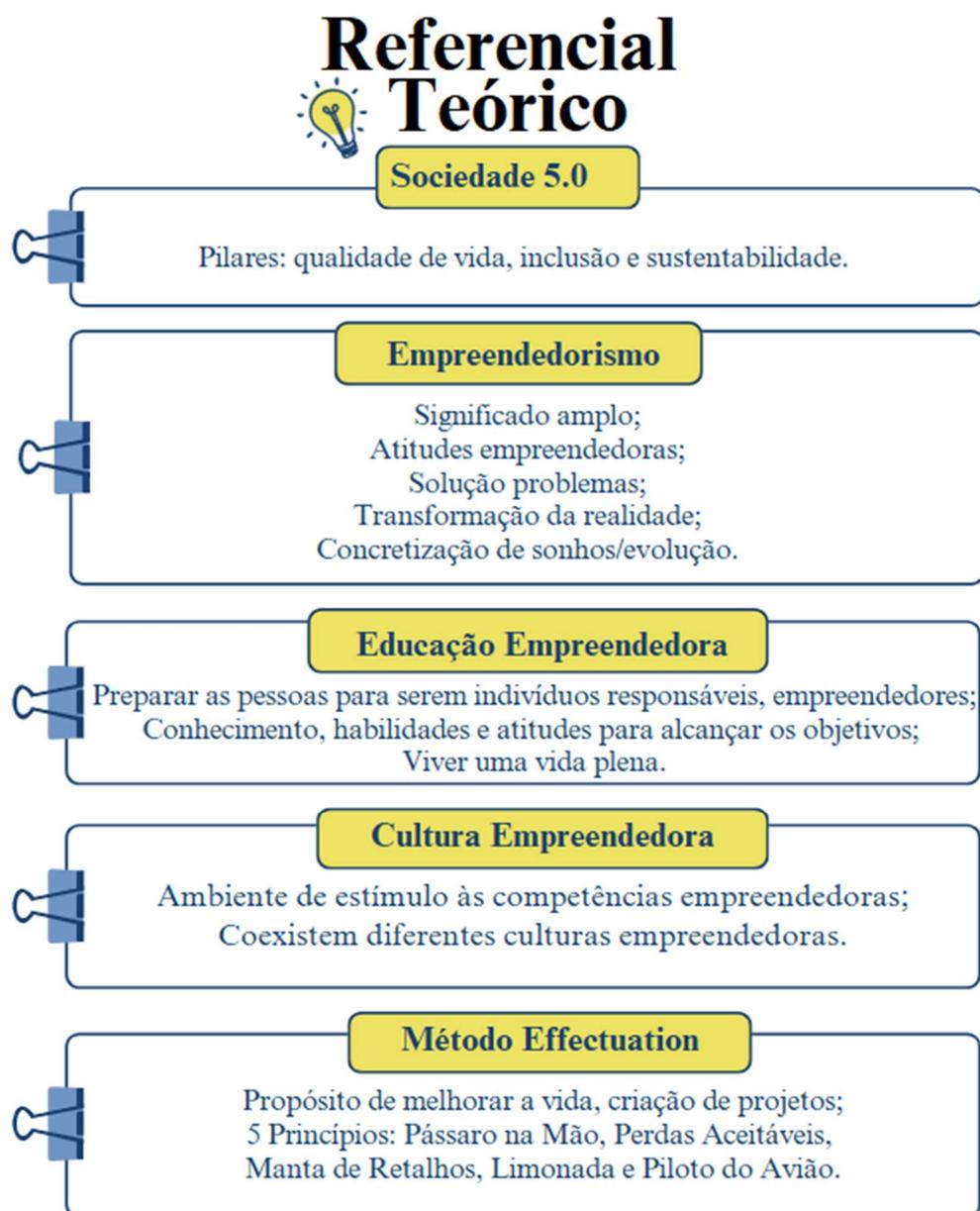
Segundo a obra “Criatividade em uma perspectiva transdisciplinar: rompendo crenças, mitos e concepções” de Ribeiro e Moraes (2014) disponível no site da UNESCO, a definição de criatividade perpassa várias áreas. Na filosofia, Platão acreditava que a criatividade era a ação divina manifestada no ser humano, algo superior. Já na psicanálise, Freud encarava a criatividade como a sublimação de impulsos reprimidos. Na matemática, para Henri Poincaré a criatividade estava associada às experiências da pessoa. Até hoje a discussão sobre o conceito de criatividade continua, no entanto, conforme Ribeiro e Moraes (2014, p.112) os pensamentos convergem para definir que criatividade é normalmente conceituada como “a capacidade de gerar ideias e

comportamentos que se tornem surpreendentes, relevantes e úteis, conforme o contexto”.

Pode-se notar a criatividade a serviço da relevância em um determinado contexto e que seja diferente, inteligente, surpreenda, alcançando soluções. Não está necessariamente relacionada com invenção, nem imaginação, embora a invenção pode surgir em decorrência da soma entre imaginação e criatividade. Já a imaginação por si só, sem ação no mundo das ideias não se sustenta. Assim, a criatividade está relacionada com soluções focadas num contexto, situação, momento específico. Na área da educação, existem inúmeros momentos em que a criatividade pode ser exercida por todos, buscando soluções em determinado cenário. Importante que os docentes sejam e proporcionem momentos para os estudantes serem criativos em suas atividades acadêmicas de forma que essa competência socioemocional seja experienciada com frequência.

A seguir pode-se verificar as principais definições encontradas no capítulo 2.

Figura 19 - Principais Definições do capítulo 2



Fonte: Autoria própria (2024)

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

“A tese deve ser entendida como uma ocasião única para fazermos um exercício que nos servirá vida afora.” (Eco, 2008, p. 49).

A seguir esse capítulo irá tratar sobre a abordagem metodológica tese com os seguintes elementos: relevância (pessoal-profissional, acadêmico-científica, institucional e social); Problema, objetivos da pesquisa e a tese; Abordagem metodológica qualitativa; Caracterização do estudo; Unidade de Análise; Participantes do estudo; Instrumentos para a coleta de dados (documentos institucionais e grupos focais); Técnica de análise dos dados; Cronograma da pesquisa; e os devidos Encaminhamentos para o Comitê de Ética. A figura a seguir mostra os principais caminhos relacionados ao percurso metodológico desta pesquisa.

Figura 20 - Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2023)

Na figura pode-se perceber que o primeiro passo para o estudo foi a revisão bibliográfica com a imersão nos tópicos de sociedade 1.0 a 5.0; empreendedorismo, suas definições e vertentes; educação e cultura empreendedora nas IES; e Método Effectuation. Já o passo 2 tratou das definições da pesquisa como problema, objetivos geral e específicos, relevâncias: pessoal-profissional, acadêmica-científica, institucional e social. Na sequência, o passo 3 esteve relacionado com a caracterização do estudo, sendo qualitativa com estudo de caso. Em seguida no

passo 4 houve a definição da unidade de análise, a Universidade La Salle - Canoas e dos participantes da pesquisa: coordenadores, docentes e estudantes do Ensino Superior (critérios de inclusão e exclusão serão explicados mais adiante). Nesse momento, o projeto de tese foi submetido ao Comitê de Ética. O passo 5 consiste na coleta de dados por meio dos documentos institucionais (regimento, estatuto e matrizes curriculares) e dos três grupos focais separados conforme os participantes da pesquisa coordenadores, professores e estudantes do Ensino Superior. No último passo existe a análise dos dados coletados e dos resultados obtidos. Da etapa 1 até a 4 foram 2 anos em plena Pandemia do COVID-19 e as etapas 5 e 6 levaram 1 ano e 1 semestre.

3.1 Relevância pessoal-profissional

O empreendedorismo faz sentido para a vida da pesquisadora, considerando esse termo na amplitude do seu significado se agir com determinação utilizando os recursos disponíveis (Sarasvathy, 2001). Esse sentido consiste no fato da pesquisadora se sentir feliz e bem vendo pessoas empreendendo em suas vidas e conseguindo alcançar seus sonhos. Isso confere esperança, perspectiva positiva de mudança, quiçá de evolução, enquanto seres humanos, seja em micro proporção na família e de forma mais ampla em nível institucional. Assim, pode-se perceber que a regra dada por Eco (2008, p. 33) “que o tema corresponda aos interesses do candidato” está sendo seguida. Para esse autor, ter a experiência da pesquisa implica em aprimorar-se como pesquisador e ser transformado pela experiência da pesquisa e ainda, o pesquisador não pode se confundir no seu fazer, mas é por ele que a pesquisa é realizada.

Assim, espera-se que a imersão nessa pesquisa tenha relevância para o desenvolvimento pessoal-profissional da pesquisadora se constitui a cada dia que passa. Pode-se destacar como relevância pessoal-profissional o maior contato com a leitura em inglês, principalmente pela autora primária Sara Sarasvathy, âncora desta tese. Espera-se desenvolver a capacidade linguística da pesquisadora, bem como ampliar a sua visão de mundo. Seguindo a instrução de Eco (2008, p. 48), antes da definição do tema foi realizada uma breve pesquisa bibliográfica para conhecer as possíveis dificuldades linguísticas, tendo em vista que “não se pode fazer uma tese sobre um tema lendo apenas as obras escritas nas línguas que conhecemos (Eco, 2008, p. 48). Para encerrar a questão do idioma e ao mesmo tempo ter pensamento positivo sobre a escrita da tese, a pesquisadora toma como base as palavras de Umberto Eco (2008, p. 49): “É preciso não nos deixarmos aterrorizar: a tese deve ser entendida como uma ocasião única para fazermos um

exercício que nos servirá vida fora.” Como momento único, a tese pode ser encarada como parte da vida que o acadêmico mobiliza diferentes habilidades, dentre elas, a compreensão, nem que seja básica, de outros idiomas para que possa agregar maior valor à pesquisa com o tema abordado sob o ponto de vista intercultural.

Outro elemento de relevância pessoal-profissional é o exercício docente da pesquisadora na área de negócios com experiência, inclusive em orientação de trabalhos de conclusão de curso. Salienta-se que no primeiro semestre de 2021, a pesquisadora fez estágio docente, requisito obrigatório do curso de Doutorado, com a disciplina de Experiência Empreendedora, auxiliando o professor da disciplina no planejamento e condução das aulas, para estudantes de cinco turmas de vários cursos da graduação. Nessa disciplina o empreendedorismo tem amplo significado, podendo ser aplicado na vida pessoal, acadêmica e profissional dos estudantes, com discussões relevantes que aumentam a percepção de empreender para além do mundo dos negócios. Dessa forma, esta pesquisa irá agregar conhecimento e aprimoramento quanto à atuação profissional com a possibilidade de introduzir novas perspectivas nas aulas como a Effectuation que a pesquisadora está se familiarizando. Os estudantes que têm aula com a pesquisadora serão impactados pela pesquisa, com a aplicação direta de elementos voltados à cultura empreendedora. Dessa forma, o conhecimento a ser adquirido pela tese fica a serviço da docência que pode causar impacto na vida dos estudantes no que tange à compreensão ampla do empreendedorismo, como elemento cultural que ultrapassa o mundo dos negócios.

Por fim, a pesquisadora que tem experiência como colaboradora e empreendedora, a partir da pesquisa pode ter compreensão diferente quanto ao fazer negócios. Espera-se que a compreensão de empreendedorismo seja cada vez mais ampla na vida pessoal e profissional, ainda mais considerando o momento de mudanças socioeconômicas, culturais que vivenciadas durante a Pandemia, momento em que a pesquisadora ingressou no Doutorado e escreve esta tese. O que será desenvolvido neste momento atípico pode ser útil para o período pós-Pandemia, onde os planos da pesquisadora são aplicar cada vez mais os conceitos de empreendedorismo em todos os âmbitos: pessoal-profissional, acadêmico, institucional e social. Para tanto, a relevância pessoal-profissional será alicerçada nas pesquisas acadêmicas a serem realizadas e detalhadas no decorrer deste estudo.

3.2 Relevância acadêmico-científica

No que se refere à relevância acadêmico-científica, a tese precisa contribuir para o avanço do conhecimento. Nessa perspectiva para Umberto Eco (2008, p. 53): “A pesquisa deve dizer sobre o objeto coisas que já não tenham sido ditas ou rever com uma óptica diferentes coisas que já foram ditas”. O termo objeto, para o autor, está se referindo ao objeto de estudo, que neste caso é a cultura empreendedora nas universidades. Yin (2015, p. 28) concorda com a necessidade de buscar pesquisas anteriores ao afirmar que “os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico”. Baseando-se nessas ideias de contribuir com algo novo, foi necessário conhecer o que já existe de publicação.

Para isso, recorreu-se a dois recursos: Google Acadêmico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com descritores em três idiomas: português, espanhol e inglês no período compreendido entre 2016 e 2020. A escolha desses recursos ocorreu por diferentes motivos, justificados a seguir. O Google Acadêmico configura-se como um site de busca, conforme informações do próprio Google Acadêmico (Scholar, 2022a, tradução nossa) ele permite: “pesquisar em muitas disciplinas e fontes: artigos, teses, livros, resumos e pareceres judiciais, de editores acadêmicos, sociedades profissionais, repositórios *online*, universidades e outros sites”¹⁰. Por isso, a escolha por esse site ocorreu em função do alcance internacional e que as revistas científicas estão cada vez mais inserindo seus artigos nele devido ao índice H que faz um *ranking* dos artigos científicos mais citados (Scholar, 2022b), o que estimula as revistas em nível mundial a indexarem suas publicações no site, para gerar mais acesso. Assim existe a chance de encontrar uma boa quantidade de artigos e isso foi considerado como critério de inclusão do Google Acadêmico nesta pesquisa.

Já a CAPES configura-se como um portal de periódicos com várias bases de dados, foi escolhida pelo fato de ser a maior base de dados com teses e dissertações do Brasil e ainda constar artigos nacionais e internacionais. De acordo com a CAPES (2022) em seu acervo: “são mais de 49 mil periódicos com texto completo e 455 bases de dados de conteúdo diverso, como referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de

¹⁰ Texto original: “you can search across many disciplines and sources: articles, theses, books, abstracts and court opinions, from academic publishers, professional societies, online repositories, universities and other web sites” Disponível em: <https://scholar.google.com.br/intl/pt-BR/scholar/about.html>.

referência”. Dessa forma, a quantidade de publicações disponíveis foi pensada e a profundidade, no caso de teses e dissertações para utilização do portal da CAPES.

Os idiomas pesquisados são de conhecimento da pesquisadora. O recorte temporal ocorreu para ter acesso aos achados mais recentes sobre a temática. Diante disso, em comum concordância entre orientador e doutoranda foram definidos os seguintes descritores: “Pensamento empreendedor”, “Mentalidade Empreendedora” e “Cultura empreendedora”, que por algumas vezes foram acompanhados de outros termos para obter maior foco e número possível de resultados a serem pesquisados. Observa-se que foram selecionadas somente as publicações relacionadas com Educação Superior e com acesso completo ao texto.

O primeiro descritor a ser pesquisado foi “pensamento empreendedor”, que entre 2016 e 2020, no idioma português mostrou 357 resultados e destes foram selecionados 23 artigos que têm relação com o Ensino Superior e que podem ser acessados integralmente, conforme pode-se observar no quadro a seguir. Os descritores foram pesquisados entre aspas duplas para que fosse possível obter um resultado mais filtrado.

Quadro 7 - Pesquisa no Google Acadêmico do descritor “pensamento empreendedor”

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	15	6,16%
Dissertações	2	
Teses	2	
Monografia	4	
Total Relevantes	23	
Total Pesquisado	373	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Ainda no Google Acadêmico, foi pesquisado em espanhol o descritor “pensamiento empreendedor”, colocado entre aspas duplas a fim de filtrar melhor os resultados e sem incluir as citações. Após análise dos artigos encontrados, foram identificados 12 artigos que dialogam com esta tese, conforme observa-se no quadro 7.

Quadro 8 - Pesquisa no Google Acadêmico com o descritor “pensamiento empreendedor”

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	12	3,03 %
Dissertações	0	
Teses	0	
Monografia	0	
Total Relevantes	12	
Total Pesquisado	396	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Com isso, através das 12 publicações identificadas na pesquisa pelo descritor em espanhol “pensamiento empreendedor”, detalha-se no apêndice B uma síntese dos artigos, trazendo também os autores e ano de publicação.

Completando a pesquisa no Google Acadêmico, a pesquisa em inglês precisou acompanhar três expressões para que fosse possível obter um número de resultados possíveis de serem filtrados. Assim o descritor "entrepreneurial thinking" foi acompanhado pelas expressões "higher education", "entrepreneurial education" e "entrepreneurial university". As expressões foram colocadas entre aspas, conforme lê-se neste texto e contabilizadas sem incluir as citações. Assim, observa-se no Quadro 8 que foram identificados 6 artigos que dialogam com a proposta desta tese.

Quadro 9 - Pesquisa no Google Acadêmico do descritor "entrepreneurial thinking" "higher education" "entrepreneurial education" "entrepreneurial university"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	6	4,2%
Dissertações	0	
Teses	0	
Total Relevantes	8	
Total Pesquisado	190	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Desta forma, filtrando as 190 publicações encontradas na língua inglesa, encontra-se no Apêndice C as publicações selecionadas discriminadas pelo tipo, síntese, contribuições principais, autores e ano de publicação.

O descritor “pensamento empreendedor” também foi pesquisado no Portal de Periódicos e no Portal de Teses e Dissertações da CAPES filtrando pelo ano de 2016 a 2020. No portal de Periódicos, o descritor “pensamento empreendedor” foi pesquisado sem o uso das aspas e filtrada pelo idioma português, totalizando 32 resultados.

Para o Portal de Teses e Dissertações sem o uso das aspas totalizou quase 5 mil resultados. Diante disso, o descritor foi pesquisado com a expressão “pensamento empreendedor” entre aspas, para que o número de resultados fosse possível de ser verificado (resultado de 2 publicações). Conforme ilustra o quadro 9, se destacaram apenas 2 artigos relevantes, pois o resultado da busca trouxe publicações que na maioria não abordavam o tema desta tese ou não estavam mais acessíveis no domínio público.

Quadro 10 - Pesquisa CAPES do descritor “pensamento empreendedor”

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	2	5,88 %
Dissertações	0	
Teses	0	
Total Relevantes	2	
Total Pesquisado	34	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Diante disso, dentro do resultado de 34 publicações identificadas na pesquisa pelo descritor “pensamento empreendedor”. Pode-se verificar no quadro 10, os títulos das publicações encontradas, autoria, ano de publicação e síntese das ideias dos autores.

Quadro 11 - Publicações CAPES analisadas com o descritor “pensamento empreendedor”

Tipo	Contribuições/ Síntese	Autor	Ano
Artigo	Educação empreendedora, experiência e John Dewey. Os resultados da pesquisa definem e discutem quatro dimensões-chave da experiência (dinamismo, reflexão, integração e liberdade) no processo de educação empreendedora	Araujo, Gracyanne Freire de; Davel, Eduardo Paes Barreto	2018
Artigo	Educação Empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. Desenvolvimento teórico tem o objetivo de confrontar e analisar premissas, objetivos e metodologias de educação empreendedora. As suas diferenças em relação à educação tradicional têm gerado a necessidade de novos modelos pedagógicos	Schaefer, Ricardo; Minello, Italo Fernando	2016

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Em espanhol, para o descritor “pensamiento empreendedor” pesquisado no Portal de Periódicos da CAPES foram localizados 35 resultados usando o filtro para o idioma espanhol, no período entre 2016 a 2020. Embora pesquisando em espanhol, a maioria dos resultados obtidos foram na língua portuguesa já abordado anteriormente. As poucas publicações encontradas em espanhol não têm relação com o empreendedorismo ou pensamento empreendedor na esfera do Ensino Superior. Salienta-se que o termo pensamento empreendedor ou mentalidade empreendedora foram buscados por “mindset entrepreneur” por ser o termo mais adequado no idioma inglês.

O termo “mentalidade empreendedora”, foi filtrado entre aspas na pesquisa do Google Acadêmico entre 2016 e 2020, selecionando nos resultados o filtro apenas no idioma português e sem incluir citações. Diante disso, foram selecionados 28 artigos que têm relação com o Ensino Superior e que podem ser acessados integralmente, conforme observa-se no quadro 11.

Quadro 12 - Pesquisa no Google Acadêmico do descritor “mentalidade empreendedora”

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	26	5,27%
Dissertações	1	
Teses	1	
Monografia	0	
Total Relevantes	28	
Total Pesquisado	493	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

O detalhamento da autoria, síntese/contribuições, ano de publicação e resumo das 28 publicações encontradas no Google Acadêmico com o descritor “Mentalidade Empreendedora” encontra-se no apêndice D. Foram selecionados os artigos que abordavam a mentalidade empreendedora com relação à educação superior.

A busca pelo descritor no idioma espanhol no Google Acadêmico foi pesquisada com a expressão “mentalidad emprendedora” seguida de “educación emprendedora”, ambos entre entre

aspas, com o objetivo de filtrar melhor os resultados. A janela de tempo selecionada ficou entre 2016 e 2020, obtendo-se um total de 135 resultados, dos quais foram filtradas apenas as publicações relevantes com a proposta deste estudo, conforme o quadro 12.

Quadro 13 - Pesquisa No Google Acadêmico do descritor “mentalidad emprendedora”

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	9	11,8%
Dissertações	1	
Monografias	4	
Teses	2	
Total Relevantes	16	
Total Pesquisado	135	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Através da leitura e filtros na pesquisa do Google Acadêmico no idioma espanhol para o descritor “mentalidad emprendedora”, as 16 publicações selecionadas são observadas no apêndice E, que discrimina o tipo de publicação, o título e resumo da obra, assim como os autores e o ano de publicação.

A pesquisa no Google Acadêmico para o descritor em inglês “entrepreneurial mindset” foi necessário adicionar as expressões “higher education” “entrepreneurial education” e “entrepreneurial university” para obter um número de resultados possíveis de serem filtrados. Assim, refinando a pesquisa pelo período entre 2016 até 2020 e excluindo os resultados que não possuem acesso público, foram identificados 351 resultados discriminados no quadro 13.

Quadro 14 - Pesquisa no Google Acadêmico para o descritor "entrepreneurial mindset", "higher education" "entrepreneurial education" e "entrepreneurial university"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	9	2,8%
Dissertações	1	
Teses	0	
Total Relevantes	10	
Total Pesquisado	351	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Os resultados encontrados no Google Acadêmico estão discriminados no apêndice F pelo tipo de publicação, título, conteúdo da obra, autor e ano em que foram publicados.

A pesquisa pelo descritor “mentalidade empreendedora” entre aspas no Portal de Periódicos da CAPES apresentou apenas 10 resultados, no entanto nenhum artigo relevante estava disponível em domínio público. Por outro lado, para o Catálogo de Teses e dissertações da CAPES foram identificados 454 resultados, conforme quadro 14.

Quadro 15 - Pesquisa na CAPES para o descritor "mentalidade empreendedora"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	0	2,35%
Dissertações	8	
Teses	2	
Total Relevantes	10	
Total Pesquisado	424	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Diante do resultado de 10 publicações identificadas na pesquisa pelo descritor “mentalidade empreendedora” que abordam a temática este estudo, no apêndice G pode-se encontrar os títulos das publicações, autoria, ano de publicação e síntese das ideias dos autores.

A busca pelo descritor "mentalidad empreendedora" no Portal de Periódicos da CAPES foi realizada sem o uso das aspas para o período entre 2016 a 2020 e trouxe apenas 3 resultados que não tem relação com o tema da tese. Para o Portal de Periódicos da CAPES foram localizados 7 resultados filtrando pelo mesmo critério, mas estes não possuíam relação com o estudo.

No catálogo de teses e dissertações da CAPES, a pesquisa no idioma inglês “entrepreneurial mindset” entre aspas trouxe 4 resultados em português. Adicionalmente, a pesquisa sem aspas do mesmo descritor trouxe 322 resultados, refinando a pesquisa pela janela de 2016 até 2020. Foram encontradas apenas 4 publicações na língua inglesa que não dialogam com o tema desta tese.

Para o Portal de Periódicos da CAPES a pesquisa com o descritor “entrepreneurial mindset” sem a utilização das aspas no período entre 2016 a 2020 retornou 522 resultados, aos quais 7 foram relevantes com o tema proposto, conforme ilustra quadro 15.

Quadro 16 - Pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES "entrepreneurial mindset".

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	7	1,34%
Dissertações	0	
Teses	0	
Total Relevantes	7	
Total Pesquisado	522	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Os textos seleccionados podem ser vistos no quadro 16, onde são abordadas informações relevantes como autoria, ano de publicação, contribuições dos autores e o tipo de publicação.

Quadro 17 - Síntese para o descritor "entrepreneurial mindset" no Portal da CAPES

Tipo	Título / Síntese	Autor	Ano
Artigo	Challenges for Instilling Entrepreneurial Mindset in Scientists and Engineers: What Works in European Universities?	Secundo, Giustina; Ndou, Valentina; Del Vecchio, Pasquale	2016
Artigo	An innovative approach to develop an entrepreneurial mindset in all undergraduate engineering and computer science students is being developed and implemented.	Harichandran, Ronald; <i>et al.</i>	2018
Artigo	Entrepreneurial education: entrepreneurial mindset and behavior in undergraduate students and professor.	Schaefer, Ricardo; Minello, Ítalo Fernando	2019
Artigo	His study elaborates on several predicted variables that can drive students' entrepreneurial preparation, including entrepreneurial education, entrepreneurial knowledge, and entrepreneurial mindset.	Saptono, Ari; <i>et al.</i>	2020
Artigo	Does entrepreneurship education promote vocational students' entrepreneurial mindset?	Handayat, Puji; <i>et al.</i>	2020
Artigo	The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy.	Wardana, Ludi; <i>et al.</i>	2020
Artigo	Seven Challenges in Conceptualizing and Assessing Entrepreneurial Skills or Mindsets in Engineering Entrepreneurship Education	Miranda, Constanza; <i>et al.</i>	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Na pesquisa no Google Acadêmico para o descritor “cultura empreendedora” foram adicionadas as expressões “Ensino Superior” e “universidade empreendedora”, pois apenas “cultura empreendedora” retornava acima de 3 mil resultados. Desta forma a pesquisa foi filtrada com cada uma das expressões entre aspas, na janela de tempo entre 2016 e 2020, com resultados apenas em português e sem incluir citações. Assim, foram retornados os resultados conforme o quadro 17.

Quadro 18 - Publicações com o descritor "cultura empreendedora" no Google Acadêmico

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	45	17,27%
Dissertações	1	
Teses	0	
Livros	1	
Total Relevantes	47	
Total Pesquisado	272	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Os resultados relevantes para o descritor “cultura empreendedora” acrescido dos termos “Ensino Superior” e “universidade empreendedora” no Portal do Google Acadêmico são encontrados no Apêndice H, descritos pelo tipo, título, síntese das ideias, autores e ano de publicação.

Para a pesquisa pelo descritor no idioma espanhol "cultura empreendedora" foi adicionado o termo "enseñanza superior" com o objetivo de obter-se um número de resultados possíveis de serem filtrados. Conforme observa-se no quadro 18, a quantidade de publicações relevantes, em espanhol para a tese ficaram em 1,66% para as publicações entre 2016 até 2020.

Quadro 19 - Pesquisa pelo descritor "cultura empreendedora" no Google Acadêmico

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	5	1,66%
Dissertações	1	
Teses	0	
Total Relevantes	6	
Total Pesquisado	362	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Portanto, a relação das publicações para o descritor "cultura empreendedora" e o termo "enseñanza superior" estão descritas no quadro 19, identificadas pelo tipo, autoria, título, síntese das ideias dos autores e ano de publicação.

Quadro 20 - Síntese das Pesquisas por "cultura empreendedora" no Google Acadêmico

Tipo	Contribuições / Síntese	Autores	Ano
Artigo	Claves para la mejora de una educación emprendedora en la Universidad de Cantabria / Con éste proyecto, pretendo resaltar la importancia de las universidades y los centros de educación superior para que se produzca un desarrollo de la educación empresarial que apoye la necesidad de invertir en los emprendedores	Canduela Royano, Lourdes <i>et al.</i>	2016
Dissertação	Propuesta de aplicación del Balanced Scorecard a la Universidad Pública de Cabo Verde / En este estudio se pretende analizar la utilidad del sistema de gestión estratégico basada en el Modelo Balanced Scorecard, idealizado para empresas del sector privado por los autores Kaplan y Norton, y que poco a poco está siendo utilizado en entidades públicas, por las ventajas que ofrece a los gestores en la toma de decisiones.	Fortes, Filomeno de Jesús Correia.	2016
Artigo	Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica / El tema central en este trabajo es el gobierno de la universidad en América Latina. ¿Cómo son gobernadas en este continente las universidades? Problematizar sobre la contribución de los modos de gobierno universitario en América Latina es el propósito central de este artículo	Fossatti, Paulo; Ganga, Francisco; Jung, Hildegard S. Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria	2017
Artigo	Desafíos de la universidad emprendedora, acercamientos para su gestión / Este texto se circunscribe en la reflexión con el fin de contribuir al debate sobre cómo desarrollar la universidad emprendedora en un proceso en el que juega un papel clave en la transferencia de tecnología y conocimiento.	Gonzalez-Garcia, Guadalupe; Ferreira-Leite, Emanuel; Bulhões, Darline Maria Santos	2018
Artigo	Papel del profesor motivado en la educación emprendedora en España / El propósito de esta investigación es debatir y medir cómo se está implantando la competencia emprendedora como competencia transversal en el sistema escolar en Europa y en particular en España	Núñez-Ladevéze, Luis; Núñez-Canal, Margarita	2018

Artigo	Gestion estrategica en la cultura del emprendimiento de las instituciones universitarias / el propósito de este trabajo es implementar la gestión estratégica para el desarrollo de una cultura de emprendimiento, asumiendo un enfoque epistemológico, tomando como base una revisión documental –bibliográfica de experiencias y modelos existentes soportados por los siguiente autores Louffat (2010), Acevedo <i>et al</i> (2010), Ackerman & Cervilla (2007), Suárez(2017)	Suarez Galvis, Fernando <i>et al.</i>	2019
--------	--	---------------------------------------	------

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Para o Google Acadêmico, o descritor em inglês "entrepreneurial culture" apresentou mais de 15 mil resultados, diante disso foram adicionadas as expressões "higher education", "entrepreneurial education" e "entrepreneurial university". Todos os termos foram pesquisados entre aspas, no período entre 2016 até 2020 e sem incluir as citações e a quantidade de publicações relevantes podem ser verificadas no quadro 20.

Quadro 21 - Pesquisa no Google Acadêmico para os descritores "entrepreneurial culture", "higher education", "entrepreneurial education" e "entrepreneurial university"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	12	3,24%
Capítulo de Livro	1	
Teses	1	
Total Relevantes	14	
Total Pesquisado	432	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

O detalhamento das 14 publicações relevantes para os descritores em inglês no Google Acadêmico vistos anteriormente, pode ser verificado no Apêndice I, que ilustra o ano de publicação, autores e as sínteses das ideias.

A busca no Portal de Periódicos da CAPES pelo descritor no idioma em português “cultura empreendedora” foi realizada sem o uso de aspas para obter a maior abrangência possível com o filtro por idioma em português. Por outro lado, no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES optou-se por utilizar o termo “cultura empreendedora” entre aspas, para que fosse possível ter um

número de resultados possíveis de serem verificados. Ambas as pesquisas foram realizadas considerando a janela de tempo entre 2016 e 2020.

Quadro 22 - Pesquisa no CAPES para o descritor "cultura empreendedora"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	1	1,03%
Dissertações	0	
Teses	0	
Total Relevantes	1	
Total Pesquisado	97	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

O detalhamento do ano, autor e ideias do artigo encontrado para o termo “cultura empreendedora” encontra-se no quadro 22. No total foram 97 publicações avaliadas, sendo estas 12 encontradas no catálogo de teses e dissertações e 85 no portal de periódicos.

Quadro 23 - Síntese da publicação para o descritor "cultura empreendedora" da CAPES

Tipo	Contribuições / Síntese	Autores	Ano
Artigo	Educação Empreendedora: o que dizem os artigos mais relevantes? Proposição de uma revisão de literatura e panorama de pesquisa / o presente artigo tem como objetivo analisar o panorama da literatura acadêmica em ensino de empreendedorismo, identificando tópicos de concentração e tendências para estudos futuros.	Ribeiro, Artur Tavares Vilas Boas; Plonski, Guilherme Ary	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Ainda no Portal de Periódicos da CAPES o descritor em espanhol “cultura empreendedora” foi pesquisado sem o uso das aspas, filtrando pelo período entre 2016 e 2020 e no idioma em espanhol. No portal de Teses e Dissertações foram pesquisados os termos entre aspas "cultura empreendedora" "enseñanza superior” possibilitando um número de resultados possível de ser verificado. Assim, foram localizados 162 resultados, sendo 141 artigos e 21 teses e dissertações, conforme o consolidado ilustrado no quadro 23.

Quadro 24 - Pesquisa no CAPES para o descritor "cultura empreendedora"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	4	2,47%
Dissertações	0	
Teses	0	
Total Relevantes	4	
Total Pesquisado	162	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

O Quadro 24 ilustra os textos encontrados no Portal de Periódicos e de Teses e Dissertações da CAPES relevantes com o tema desta tese, descrevendo o tipo de publicação, o ano em que foi publicado, os autores e as ideias centrais dos textos.

Quadro 25 - Síntese de publicações para "cultura empreendedora" da CAPES

Tipo	Título / Síntese	Autores	Ano
Artigo	Cul-tura empreendedora y educación. Sevi-lla, Editorial Universidad de Sevilla / Las contribuciones han sido realizadas por investigadores del ámbito de conocimientos e investigación de Teoría de la Educación de las universidades españolas	Núñez Cubero, L	2016
Artigo	Redes de emprendimiento: percepción y efectos en la cultura empreendedora /	Rico, Luiz, et. Al	2016
Artigo	El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura empreendedora en estudiantes universitarios / Las autoras del presente artículo postulan la posibilidad de identificar la intención que tienen los estudiantes universitarios hacia el emprendimiento a partir de la medición del engagement	González-García, Guadalupe; Becerril Carbajal, María Luisa; Fonseca Munguía, Adriana	2018
Artigo	Emprendimiento y cultura en instituciones universitarias: Una revisión de la literatura / en este sentido, se justifica una exploración detallada, sobre todo desde la visión de la teoría económica institucional original y de la nueva economía institucional. En el presente artículo se revisan los elementos coincidentes en la literatura académica sobre estos temas	Domingues, Alvaro Zapata; Gómez, Alba Corredor; Cruz, Alva Mena	2019

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Dentro do Portal de Periódicos e do Portal de Teses e Dissertações da CAPES o termo em inglês "entrepreneurial culture" entre aspas retornou um total de 320 publicações. Desta forma, foram localizadas 11 publicações, no entanto 9 destas não estavam mais disponíveis no portal. O quadro 25 ilustra os textos que foram possíveis identificar a relevância com o tema proposto neste estudo.

Quadro 26 - Pesquisa no CAPES para o descritor "entrepreneurial culture"

Tipo	Relevantes	% Publicações Relevantes no Total Pesquisado
Artigos	2	0,63%
Dissertações	0	
Teses	0	
Total Relevantes	2	
Total Pesquisado	320	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

A descrição das publicações, ano de publicação, ideias principais e autores estão discriminadas no quadro 26.

Quadro 27 - Síntese de publicações para o descritor "entrepreneurial culture" da CAPES

Tipo	Contribuições / Síntese	Autores	Ano
Artigo	University and Entrepreneurship: An Empirical Investigation in the Tunisian Context / In this context, we investigate the entrepreneurial intentions of final-year university students in the Tunisian economy <i>by</i> applying the theory of planned behavior (TPB). The objectives of the study were to test whether the TPB can help explain the entrepreneurial intentions of university students.	Ali, Tarek Ben	2017
Artigo	Entrepreneurship perception in higher education. A comparative study among Students, Faculty Members and Directors / he descriptive study performed on a sample of twelve Higher Education institutions revealed significant differences between the perceptions of academics and students on the influence	Castillo-Vergara, Mauricio; Álvarez-Marín, Alejandro	2016

Fonte: Elaboração da autora (2021)

A definição dos descritores caracteriza-se como ponto de partida para a pesquisa, pois irá ajudar o pesquisador a encontrar literatura com informações sobre a temática e ainda indicações de futuras pesquisas. Por isso, os descritores precisam ser escolhidos com a intenção de focar o tema pesquisa. Nesse sentido, para Moraes e Fonseca (2017), os descritores permitem que o pesquisador busque, consulte e utilize publicações com foco à sua temática de pesquisa. Dessa forma, os descritores funcionam como mapas que guiam os pesquisadores até a informação.

3.2.1 Pesquisa dos Gaps

A relevância acadêmica desta pesquisa ocorre para suprir os *gaps* encontrados com relação ao empreendedorismo na gestão das instituições de Ensino Superior. Salienta-se que os *gaps* são as lacunas, ou espaços que a tese pode explorar e contribuir no avanço científico acerca do tema proposto. Neste momento, o termo empreendedorismo está sendo bastante utilizado e de forma ampla, inclusive no Brasil. Entende-se que isso ocorre pela necessidade de pessoas com múltiplas competências e que tenham ações concretas em suas vidas. Assim, há necessidade de aprender por toda a vida, pois o mundo que vivemos é dinâmico, com novas tecnologias, modos de ser, estar e se relacionar. Por isso, aprender, apreender e reaprender são constantes para viver bem num ambiente de mudanças, e como reflete Toffler (1973) o conhecimento, que inclui a tecnologia, precisa ser o investimento para as nações que desejam gerar riqueza. Toffler (1973, p. 187) já previa uma sociedade que preza pela experiência, pelo intangível que passa “a reunir experiências tão conscientemente e tão apaixonadamente como costumava, outrora, colecionar as coisas”. Hoje, fala-se em viver experiências, compartilhar ao invés de possuir o que tem relação direta com a educação empreendedora que precisa proporcionar tais experiências para seus estudantes e educadores que por sua vez precisam estar aptos a criar experiências para outras pessoas. Questionar, refletir e testar, são elementos fundamentais na educação que deixam de ser a reprodução de teorias desconexas da realidade. Percebe-se, assim, a tendência do crescimento do fenômeno da educação empreendedora, por profissionais e pessoas empreendedoras que precisam ter espaços de experimentação, ou seja, as universidades. No momento que a inteligência artificial avança, sendo capaz de produzir textos longos (por exemplo, no recém-lançado em 2023

ChatGPT)¹¹, torna-se eminente que o ensino se volte para a ação ou simular o que for possível da realidade, como por exemplo com projetos comunitários.

Dessa forma, a importância do estudo da educação empreendedora reside em se olhar para o presente que se seguirá ao futuro. Não é um tema de reflexões do passado, do que está realizado. Pesquisar sobre educação empreendedora é lançar-se ao incerto, o que é dinâmico e irá se transformar com o tempo devido a sua natureza dinâmica. Muitas pesquisas já estão sendo realizadas e nelas encontram-se lacunas. Dentre as pesquisas realizadas em artigos entre 2016 e 2020 com os descritores no Google Acadêmico e na CAPES, encontram-se demandas para mais pesquisas relacionados à meta 8 da Organização das Nações Unidas - ONU, recomendações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO, cinco hélices, educação tradicional e educação necessidade educação empreendedora, formação cidadão global.

Percebe-se que existe demanda internacional com relação à temática que parece no objetivo 8 da ONU, composta por 193 Estados-membros (países), incluindo o Brasil (ONU, 2021a). O objetivo 8 da ONU que visa “Trabalho Decente e Crescimento Econômico”, mais especificamente a meta 8.3 relativa a “Promover políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação” (ONU, 2021b). Embora o objetivo esteja focado no crescimento econômico, a meta considera o desenvolvimento de forma mais abrangente, incluindo o empreendedorismo junto com criatividade e inovação que podem estar presentes em diferentes instituições, inclusive as universidades. O foco desta meta consiste em promover políticas orientadas para o desenvolvimento econômico-social. Assim, para cumprir esse objetivo carecem estudos e esta pesquisa pode contribuir no sentido de trazer a *Effectuation* como possibilidade de contribuição à educação empreendedora. Para isso são necessárias pesquisas com informações tangíveis, o que a tese irá contribuir, como foco no Ensino Superior. As universidades são ambientes propícios para o nascimento e desenvolvimento da cultura empreendedora com seus colaboradores e nos profissionais que ali estão se formando. Além disso, estas instituições também possuem espaço para a comunidade, pois atuam em pesquisa e extensão.

Assim, a temática do empreendedorismo está presente na educação e aparece como recomendação nos documentos da UNESCO. No Relatório para a UNESCO da Comissão

¹¹O ChatGPT trata-se de um modelo de linguagem baseado em inteligência artificial capaz de gerar conteúdo em diferentes contextos com tal naturalidade, que fica difícil para os educadores distinguirem se o texto foi produzido por uma pessoa ou por essa tecnologia. Disponível em: <https://chat.openai.com/chat> Acesso em: 04 fev. 2023.

Internacional sobre Educação para o século XXI, encontramos o empreendedorismo nos itens “Educar para o desenvolvimento humano” e “Pistas e recomendações” (UNESCO, 1998). O primeiro item de “Educar para o desenvolvimento humano” começa indicando que “o princípio geral de ação que deve presidir a esta perspectiva de um desenvolvimento baseado na participação responsável de todos os membros da sociedade é o do incitamento à iniciativa, ao trabalho em equipe, as sinergias” (UNESCO, 1998, p. 83). Mostrando que o princípio do desenvolvimento implica em ação de todos da sociedade, o que subentende o papel de instituições como universidade e pessoas em geral, sendo que cada um tem o potencial para contribuir para o desenvolvimento humano. A continuação desse trecho refere-se ao “espírito empreendedor: é preciso ativar os recursos de cada país, mobilizar os saberes e os agentes locais, com vista à criação de novas atividades que afastem os malefícios do desemprego tecnológico” (UNESCO, 1998, p. 83).

A expressão “espírito empreendedor” indica a amplitude do empreendedorismo em utilizar os recursos que se tem, o que se pode conectar com o princípio “pássaro” na mão de Sara Sarasvathy (2001) que discorre sobre não esperar um momento ideal, mas começar usando o que tem naquele momento. Isso incentiva países em desenvolvimento a buscar melhores patamares socioeconômicos, pois o fato é aproveitar recursos com inteligência, pois não adianta ter abundância e não conseguir explorar todo potencial. Os saberes citados pela UNESCO (1998) também são recursos e nesse aspecto as instituições de ensino podem contribuir na busca por soluções aos problemas locais, desde que tenha uma cultura empreendedora de se conectar com os diferentes setores da sociedade.

Já o item “Pistas e recomendações” visa: “Estabelecer novas relações entre política educativa e política de desenvolvimento a fim de reforçar as bases do saber e do saber-fazer” (UNESCO, 1998, p.85). Percebe-se a junção do saber teórico com a prática a fim de ressignificar as relações entre política educativa e política de desenvolvimento que precisam atuar em conjunto, pois a educação não está isolada da realidade, mas pode utilizar demandas da sociedade para aprofundar estudos e promover o avanço científico. No segundo momento esse trecho adverte sobre a necessidade de “estimular a iniciativa, o trabalho em equipe, as sinergias realistas, tendo em conta os recursos locais, o autoemprego e o espírito empreendedor” (UNESCO, 1998, p.85). Novamente percebe-se o termo “espírito empreendedor” como elemento a ser incentivado no trabalho em equipe e assim, gerar sinergias com as pessoas a fim de aproveitar os recursos locais.

A existência do espírito empreendedor influencia na atuação de pessoas em diferentes contextos, presentes até mesmo nas cinco hélices, um exemplo de sinergia entre instituições, compostas por indivíduos que podem ter aderência ao espírito empreendedor. Dessa forma, a quádrupla hélice apresenta-se como mais um argumento para a relevância do estudo da cultura empreendedora que pode fazer a conexão entre as hélices. Mas, antes de entrar no conceito da quádrupla hélice, é prudente conhecer as definições de tripla hélice e quádrupla hélice.

A tríplice hélice refere-se às interrelações efetivas entre empresas, universidade e governo sendo que “o princípio organizador da hélice tripla é a expectativa de que a universidade assumirá responsabilidade empreendedora na sociedade” (Nascimento, 2021, p. 40). Nesse sentido, Etzkowitz (2003) defende que isso não implica em comercializar o ensino, mas em reconhecer a universidade como potencializadora do conhecimento a ser utilizado em instituições privadas e governamentais. Dagnino (2009) complementa que a universidade forma pesquisadores que constroem e melhoram as tecnologias a serem utilizadas nas empresas públicas ou privadas e toda sociedade se beneficia.

Já Fossatti e Jung (2017) informam o desafio da tríplice hélice para promover desenvolvimento local, regional, nacional e internacional com a fusão de saberes entre universidade, empresa e governo cujos conhecimentos podem ser transformados em produtos geradores de atividades econômicas que venham a contribuir aos países emergentes e desenvolvidos. Mas, Fossatti e Jung (2017, p.2) advertem que: “as universidades são organizações altamente complexas e intrincadas, dado que se trata de sistemas abertos, homeostáticos, sinérgicos e recursivos, compostos por uma multiplicidade de elementos que se inter-relacionam”. Por isso, esses autores defendem a existência de profissionalismo para trabalhar a complexidade na gestão e integração universitária com demais setores. Assim, “A ciência da administração contribui significativamente para a ciência da educação”. Fossatti e Jung (2017, p.5) ao mesmo tempo que “Uma boa governança universitária somente pode ser atingida pela qualidade da gestão de pessoas que a compõem. (Fossatti; Jung, 2017, p.3). Em contrapartida, os autores Fossatti, Danesi e Monticelli (2022) trazem que se pode agregar à tríplice hélice, mais duas hélices: comunidade e sustentabilidade do Planeta. Eles ainda colocam que (p.03): “a universidade é um espaço para construir o triângulo da ciência aberta, cocriação do conhecimento e inovação aberta, em todas as

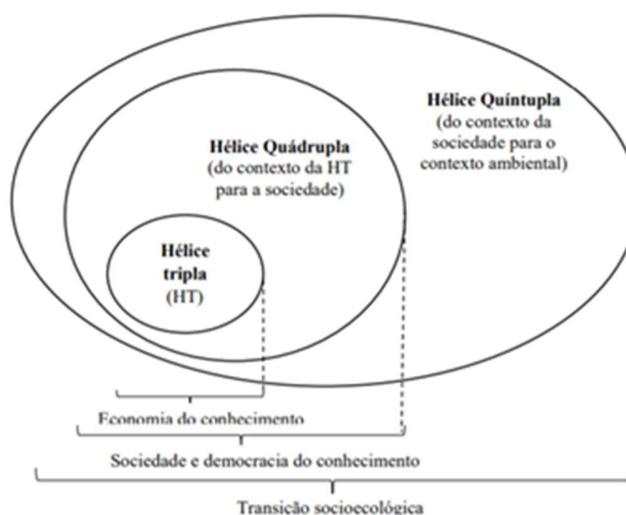
suas hélices”¹² Assim, o compromisso da universidade está além das hélices que existem e das que ainda possam vir a surgir, pois trata-se de ter interação com o contexto ao qual está inserida e promovendo sempre a cocriação do conhecimento e inovação. Agregar valor é um imperativo do Ensino Superior e não se limita ao ensino de uma profissão.

Carayannis Barth e Campbell (2012) adicionam a quarta hélice, o público, ou seja, é um conceito baseado na mídia que possui público, audiência, estilos etc. e pode-se chamar esse público de *stakeholders*. Para Nascimento (2021, p. 43): “no contexto da hélice quádrupla, os *stakeholders* são grupos de partes interessadas das empresas, governo e usuários finais que podem afetar ou serem afetados pelas atividades de transferência e comercialização de tecnologia pela universidade”. Assim, o público são as pessoas, a sociedade em geral que sai da passividade de receptora de conhecimento e vantagens advindo da integração entre universidade, empresas e governos e passa a ter agente responsável por mudanças na quádrupla hélice.

Já a quinta hélice, segundo Carayannis Barth e Campbell (2012), está relacionada com o ambiente. Dessa forma, os avanços gerados da interação entre universidade, empresa, governo e sociedade devem respeitar a natureza, caso contrário prejudicará a todos que dividem a vida no planeta Terra. Para Nascimento (2021, p. 44), na perspectiva da quádrupla hélice, o ambiente natural é decisivo para o desenvolvimento sustentável capaz de fortalecer o capital natural (flora, fauna, biodiversidade, recursos hídricos etc.)”. Nesse sentido, o ser humano é parte do meio ambiente e se houver algum dano este impactará na vida das pessoas, o que deve ser evitado ao pensar na utilização estratégica dos recursos naturais disponíveis. Na figura 22, ao verificar-se as hélices, sendo que HT significa a abreviação de Hélice tripla, o núcleo da ilustração e em seguida existe a hélice quádrupla com a sociedade e por último, a hélice quádrupla que considera o ambiente.

¹² Traduzido do original: “The university is a space to build the open science triangle, knowledge co-creation, and open innovation, in all its helices, while surpassing the trilogy universities-governments-companies and strengthening its ties with communities and environmental issues.” Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361551089_which_scenarios_reflect_innovation_at_the_brazilian_university Acesso em: 07 ago. 2022.

Figura 21 - Produção e inovação de conhecimento com as hélices



Fonte: Nascimento (2021, p. 45)

A figura 22 mostra que a tripla hélice abrange a economia do conhecimento, por ser constituída somente por instituições: universidade, empresas e governo. Já a quádrupla hélice amplia essa ideia para englobar sociedade e democracia do conhecimento ao incorporar a sociedade um papel ativo como agente de mudança. Por fim, a hélice quintupla amplifica o propósito com a ideia de transição socioecológica ao considerar o meio ambiente como parte que deve ser preservada com as ações humanas e institucionais.

Assim, para criar uma sociedade de mais empreendedora que gere valor social, econômico e cultural precisamos investir na educação empreendedora no Ensino Superior que mostra um panorama geral do empreendedorismo aos estudantes, o que irá repercutir em suas trajetórias. Mas, como formar um cidadão global, sem educação empreendedora? Uma possível reflexão para tal questionamento condiz com a necessidade da cultura empreendedora para formar pessoas que atuem em profissões que nem foram inventadas ainda. Por isso, é indispensável que as universidades preparem as pessoas para que estejam sempre aprendendo e com competências comportamentais, relevantes independentemente da profissão. Por exemplo, criatividade, resiliência, empatia que podem ser mobilizadas com a educação empreendedora. Se a IES estiver mais do que a educação empreendedora, mas imersa numa cultura empreendedora, sentida e vivida por todos que tenham contato com ela.

Porém, percebe-se um *gap* de universidades consideradas empreendedoras no Brasil, ou seja, falta cultura empreendedora nessas instituições e a evidências é o número de universidades empreendedoras que são 42 das 100 mais renomadas do Brasil, segundo o MEC (Brasil, 2018). A pesquisa realizada para obter o *ranking* das universidades empreendedoras possuem o apoio do MEC e patrocínio de algumas empresas, o que mostra a intersecção entre setores públicos e privados em prol da educação empreendedora, dada a relevância do tema. O *framework*, ou seja, as estratégias avaliadas, para considerar a IES empreendedora são extensão, inovação, internacionalização, infraestrutura, capital financeiro e cultura empreendedora, conforme a figura a seguir.

Figura 22 - *Framework* IES Empreendedora



Fonte: Universidades Empreendedoras (2021)

A Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP lidera o *ranking* geral das IES empreendedoras em 2021. No *framework* de cultura empreendedora está a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB, na Internacionalização destacou-se a Universidade de São Paulo - USP, na Inovação a primeira colocada foi a UNICAMP, quanto a infraestrutura está a 1ª Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, no *framework* de extensão consta a Universidade de São Paulo (USP) e quanto ao capital financeiro o destaque foi a UNICAMP (Universidades Empreendedoras, 2021). Observa-se forte presença de universidades públicas, somente a UNIVATES como universidade comunitária e nenhum particular. A hipótese

para esses dados é que o investimento governamental enfatiza universidades públicas, pela sua natureza de não terem fonte de renda pelas suas atividades, diferentemente das IES comunitárias e particulares.

Pode-se tecer uma crítica, se universidades públicas que dependem de investimentos governamentais conseguem liderar a maioria dos *frameworks*, como fazer para que as particulares e comunitárias também o consigam? As particulares possuem a finalidade de lucro e as comunitárias de reinvestir na comunidade. Assim, existe uma distância entre as universidades públicas, particulares e privadas no que se refere à cultura empreendedora e uma oportunidade para as comunitárias, com foco na comunidade. Logicamente, para ter ênfase no investimento na comunidade, são analisadas as demandas locais e pelas tendências em formar profissionais com múltiplas competências, isso mostra um indício da necessidade de fomentar a educação empreendedora, principalmente nas universidades comunitárias.

Vale salientar que para as Universidades Empreendedoras (2019), “a postura empreendedora é a proatividade para resolver problemas, assumindo riscos e aproveitando as oportunidades” e de acordo com pesquisa deste órgão, com 15 mil estudantes em todo Brasil, 54% “acreditam que o ecossistema universitário influencia positivamente no desenvolvimento da postura empreendedora” e 74% acreditam ter postura empreendedora. A mesma pesquisa revela que para 43% dos alunos “Empreendedorismo é melhorar o ambiente no qual estou inserido”, já para 33% “Empreendedorismo é fazer algo bom para a sociedade” e para 24% “Empreendedorismo é abrir o seu próprio negócio”. A partir dessa pesquisa, observa-se que os graduandos, em sua maioria, percebem o empreendedorismo como algo positivo, um agregador de valor para o ambiente e sociedade, o que pode incluir a abertura de um negócio. Diante disso, o papel das universidades em estimular e promover espaço para educação empreendedora torna-se latente.

Outro ponto a ser destacado é que a educação empreendedora se faz necessária, pois devido ao aumento de ingressantes no Ensino Superior, não há mais garantia que estes estudantes terão empregabilidade (Braga *et al.*, 2022). Programas como o Fundo de Financiamento Estudantil, criado em 1999, e o Programa Universidade para Todos (PROUNI) ampliaram o acesso à educação superior, o que resultou em mais pessoas com graduação e buscando por empregos (Braga *et al.*, 2022.). Compreende-se que foi ampliado o acesso ao Ensino Superior, mas com objetivo de formar colaboradores e não empreendedores, o que causa um número elevado de profissionais para poucos empregos na área de formação. Isso mostra que a educação não está isolada do mercado de trabalho,

por isso cada vez mais necessita-se de aproximação entre esferas público, privada e as universidades.

Desse modo, a educação empreendedora mostra-se como uma ferramenta de preparação para os estudantes de graduação enfrentarem as demandas e aproveitarem as oportunidades. A utilização do empreendedorismo está em todos os âmbitos: profissional, pessoal e social. Por exemplo, na atuação profissional existem três opções: ser empregado, concursado, ou ter um negócio próprio. Independente da escolha, o empreendedorismo estará presente. Para ser um profissional empreendedor não é necessário ser o dono do negócio, mas sim se importar de fato com os objetivos institucionais, seja uma empresa privada ou filantrópica. Na questão pessoal, num mundo tão dinâmico, com a diversidade cada vez mais presente, exercitar atitudes empreendedoras como empatia são fundamentais. Quanto à cidadania, precisamos veementemente de pessoas mais atuantes, dispostas a ter responsabilidade pelo todo, exercer a cidadania de fato nem que seja com pequenas ações no cotidiano, como ter iniciativas de respeito ao meio ambiente e/ou fazer voluntariado para ajudar ao próximo.

3.3 Relevância institucional

No âmbito institucional esta tese possui pertinência, quanto à possibilidade de contribuir com reflexões sobre a cultura empreendedora dos coordenadores e professores que trabalham na instituição a ser pesquisada e dos alunos que a frequentam. Assim, pode haver contribuições para a gestão e por consequência docentes, estudantes e demais pessoas que tenham contato com a universidade.

A partir dessas reflexões pode-se fomentar a educação empreendedora de forma transversal oportunizando uma experiência positiva com o empreendedorismo em suas práticas na sala de aula, quanto à dimensão de uma aprendizagem disruptiva. Desse modo, esta pesquisa pode contribuir tanto para a instituição pesquisada quanto para outras instituições de Ensino Superior que visem a cultura empreendedora.

Embora a pesquisa tenha como *locus* investigativo uma universidade, esta visa contribuir para que outras instituições de Ensino Superior, independentemente da natureza (pública, privada ou comunitária) venham a encontrar questões relevantes para as suas práticas de gestão para fomentar a cultura empreendedora. Tanto no Brasil quanto no exterior, o tema da cultura empreendedora universitária pode agregar para o desenvolvimento das instituições nesse caminho.

Num contexto universitário de trocas com mobilidade acadêmica física e virtual, a cultura empreendedora tem o poder de se disseminar entre as IES por meio das pessoas envolvidas. Compreende-se que a cultura é vivida e indivíduos a representam e passam a imagem geral de como a instituição funciona, em termos de disrupção no ensino. Gestores, professores, estudantes e demais pessoas que pertencem a uma IES são vetores da sua imagem e se estes tiverem mentalidade empreendedora terão maiores chances de transmitirem uma imagem positiva da universidade, conseguindo por exemplo competitividade e atração de novos investimentos.

Destaca-se que o artigo 19 da Lei das Diretrizes e Bases - LDB determina que as universidades no Brasil possuem três categorias: públicas “criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público”, privadas “mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado” e comunitárias (Brasil, 1996).

Dessa forma, as universidades públicas são criadas ou incorporadas pelo setor público, ou seja, elas são mantidas pelos recursos financeiros públicos que advém dos tributos pagos de forma indireta pela população (Brasil, 1996), ou seja, não há mensalidade para os estudantes, mas os custos e despesas institucionais são custeados pelo poder público.

Já as instituições privadas são gerenciadas por pessoas físicas ou jurídicas e obtêm lucros, divididos no quadro societário dos diretores. Nessas instituições, os estudantes pagam mensalidade para estudar e esses valores são utilizados para manutenção institucional e para o lucro. Mas, isso não impede que sejam prestados serviços gratuitos para a comunidade. Salienta-se que embora muitas instituições tradicionais trabalhem com EAD, as privadas se destacam até mesmo como diferencial competitivo, sendo que algumas dessas instituições são gerenciadas por Grupos Educacionais e possuem até ações na bolsa de valores.

As universidades comunitárias existem desde 12 de novembro de 2012 estabelecidas pela Lei 12.881, mas foram incluídas na LDB pela Lei 13.868 somente em 2019. A LDB é a legislação com poder máximo referente à educação no país, por isso a inserção das IES comunitárias na LDB demonstra a sua relevância (Brasil, 1996, Art. 19; Brasil, 2019).

A LDB discorre que as IES comunitárias podem ser qualificadas como confessionais e certificadas como filantrópicas (Brasil, 1996, Art. 19). Já a Lei 12.881 de 2013 (Brasil, 2013) trata especificamente da definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES. Dentre as características dessas instituições está a questão do seu patrimônio que pertence a entidades da sociedade civil e/ou poder público e não

ter fins lucrativos, sendo que os recursos obtidos são utilizados para manutenção das atividades e aplicação na comunidade, inclusive o § 3º do artigo 1º informa que “as Instituições Comunitárias de Educação Superior ofertarão serviços gratuitos à população, proporcionais aos recursos obtidos do poder público” e o § 4º do mesmo artigo adverte que as IES comunitárias “institucionalizarão programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento dos alunos e ao desenvolvimento da sociedade”.

Percebe-se a ênfase dessas instituições no desenvolvimento da sociedade, visto que não lucram financeiramente, mas direcionam os recursos financeiros para suas atividades o bem maior das pessoas. O foco é tão intenso com a comunidade que está no termo universidade “comunitária” que já surge com esse atributo. Ainda, percebe-se o forte vínculo social no Art. 6º, com o estabelecimento de parceria com o poder público com a finalidade da “formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público” (Brasil, 2013).

Considerando as diferentes características das IES, esta tese possui relevância para todas que podem fomentar a cultura empreendedora em seus espaços físicos ou *on-line*. A cultura empreendedora pode se desenvolver nos mais diferentes contextos, desde que tenha o engajamento de todos que constituem a IES, e nesta tese abordaremos os principais atores: coordenadores, professores e estudantes.

3.4 Relevância social

A pesquisa precisa servir às pessoas, ou seja, ser útil aos outros conforme aponta Eco (2008). Como relevância social entende-se a partir da mentalidade empreendedora dos gestores os docentes são influenciados o que por sua vez repercute nos estudantes, que terão uma formação que ultrapassa as competências técnicas. O pensamento empreendedor dos professores culmina em suas práticas. Como formadores, os professores influenciam seus alunos que com a educação empreendedora podem desenvolver competências comportamentais.

Tais competências contribuem para melhorar suas vidas em âmbito, pessoal, profissional e social, enquanto cidadãos ativos e protagonistas suas histórias, com empatia e senso de pertencimento, assumindo riscos, no intuito de buscar soluções para os desafios político sociais, econômicos e ambientais do século XIX (UNESCO 1998; Dolabela, 2003). No âmbito mais amplo,

a cultura empreendedora pode contribuir para a configuração de momentos e espaços que encorajem o empreendedorismo dentro e fora da instituição de Ensino Superior.

Assim, proporciona-se o desenvolvimento social com pessoas que possuem mais do que competências técnicas. A cultura empreendedora fomenta competências comportamentais (Zambon, 2021) como problemas que instituições, cidades, economia etc. enfrentam. Esses autores ainda salientam que “as qualidades dos indivíduos empreendedores são os ativos centrais na investigação do empreendedorismo e intraempreendedorismo, as quais estão ligadas às suas habilidades, conhecimentos e experiências, que podem ser inibidas ou incentivadas (...)” Dessa forma, percebe-se o papel das pessoas como agentes de mudança e que podem aprender e incentivar umas às outras a crescer, eis a universidade como espaço para mudanças.

O ambiente de responsabilidade social sendo desenvolvido e vivido na universidade pode, além de atender a comunidade, se expandir para outras instituições como empresas privadas e órgãos públicos. Se a universidade ensina a empreender no sentido amplo da palavra, toda sociedade pode se beneficiar e seguir o exemplo. Para Cassimiro e Coelho Jr (2021), o fato de não termos disseminado a educação empreendedora no sistema educacional, deixa os estudantes despreparados para as demandas futuras em diferentes âmbitos e toda sociedade perde. Esses autores defendem que a educação empreendedora desenvolve uma “cultura direcionada ao empreendedorismo, uma vez que, o perfil empreendedor não é inato ao indivíduo. Deste modo, podendo ser potencializado por práticas e metodologias de ensino que desafiem os alunos na busca pelo seu desenvolvimento”.

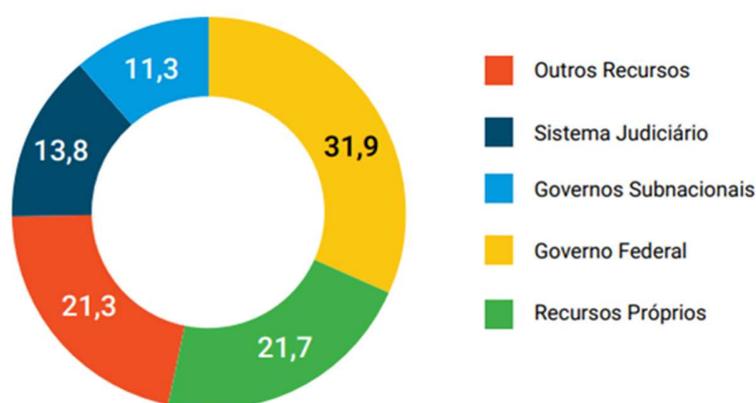
Outra relevância social da cultura empreendedora na universidade é o desenvolvimento da mentalidade de trabalhar a conexão no coletivo para solução de problemas e transformação da realidade, com o empreendedorismo social. Para Zambon (2021, p.01) o empreendedorismo possui a “preocupação de elevar os níveis de motivação, autonomia e empatia com os interesses próprios e da sociedade”. Assim, as conexões com parcerias das mais variadas podem ser possíveis com a atuação da universidade na busca por soluções de situações nas mais variadas áreas do conhecimento, estabelecimento de parcerias e mobilização de pessoas para ajudar no que for necessário. Para Bortolaso e Beneduzi (2023, p.01) a educação empreendedora e a inovação são “pilares para preparar os aprendizes para o mundo em transformação”.

Lackéus (2015) reflete que as razões para a educação empreendedora mais declaradas são relativas à criação de criação de emprego, sucesso econômico, globalização, inovação e renovação.

Porém, as razões mais promissoras para a adoção da educação empreendedorismo residem: 1) no contentamento, compromisso e criatividade das pessoas para gerar valor aos outros e a si e 2) desafios sociais, ou seja, fazer a diferença, principalmente com o empreendedorismo social.

A experiência da Pandemia evidenciou ainda mais os problemas sociais e com isso a necessidade de ter ajuda coletiva e não somente aguardar o setor público. Os ODS são os objetivos estabelecidos pela ONU para que seus países membros, dentre eles o Brasil, tenham ações efetivas. Salienta-se que os recursos e esforços precisam ser diversos para alcançar os 17 objetivos com suas 169 metas. O Gráfico a seguir ilustra a origem dos recursos de apoio da atuação da ONU no Brasil, em relação aos ODS.

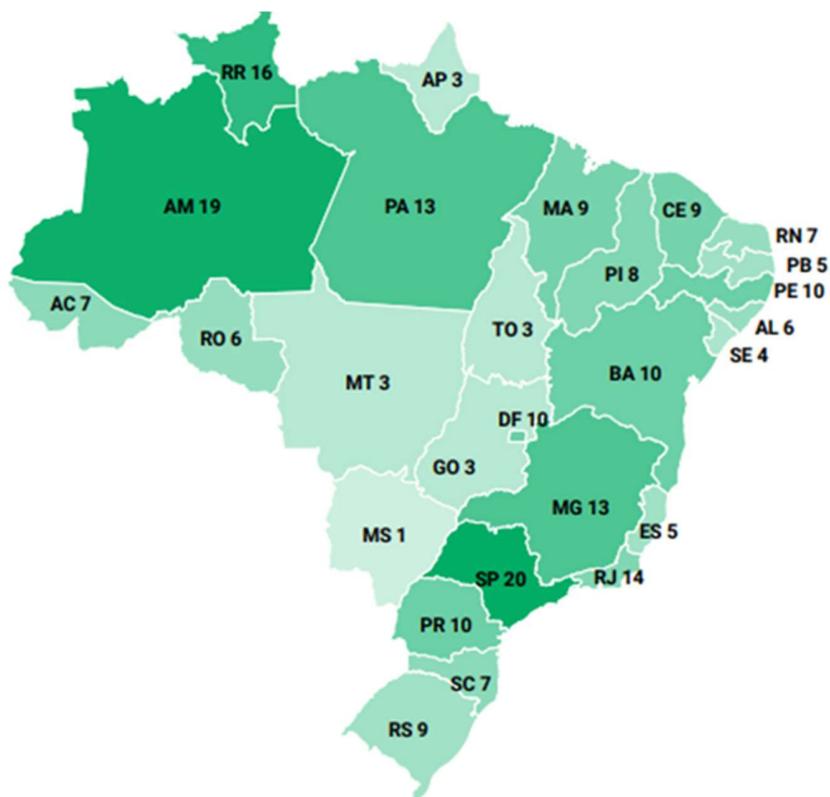
Gráfico 1 - Origem dos recursos de apoio aos ODS no Brasil



Fonte: Relatório da ONU Brasil (2021b, p. 06)

Existe um acompanhamento anual das iniciativas realizadas para cumprir as ODS. Em 2021, no Brasil São Paulo teve o maior número de iniciativas, 20, seguido do Amazonas com 19 iniciativas, conforme observa-se no mapa a seguir que ainda informa o número de iniciativas de cada estado do país.

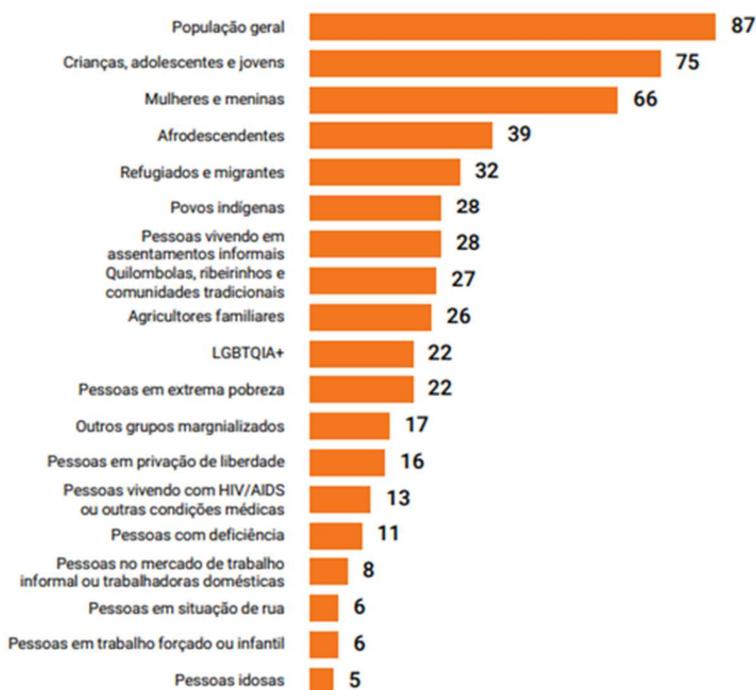
Figura 23 - Distribuição geográfica das iniciativas implementadas pela ONU no Brasil



Fonte: Relatório da ONU Brasil (2021b, p. 12)

Essas iniciativas estão distribuídas nos eixos estratégicos: pessoas (110 iniciativas), prosperidade (65), paz (51) e planeta (25), sendo assim vale destacar o que consta no eixo pessoas, conforme o gráfico na sequência.

Gráfico 2 - Iniciativas da ONU por grupo populacional no Brasil



Fonte: Relatório da ONU Brasil (2021b, p. 12)

Todos esses dados mostram a relevância do empreendedorismo, em especial o empreendedorismo social para contribuir com os ODS e que já existem ações em andamento. As universidades como espaços de convivência social também podem colaborar para isso, fomentando a valorização do ser humano. Trabalhos comunitários que podem ser desempenhados por estudantes com a supervisão docente são exemplos. Para isso, as IES não podem ficar na torre de marfim, ou seja, isoladas e distantes da realidade, pelo contrário precisam ser próximas de seu entorno. Nesse sentido, as instituições comunitárias cumprem o seu papel ao contribuir com o contexto do qual estão inseridas.

3.5 Problema, objetivos da pesquisa e a tese

A pesquisa terá como tema: educação universitária empreendedora. A partir do tema foi formulado o problema (Eco, 2008, p. 27). Sendo assim o problema a ser investigado é: Como a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas?

Tendo em vista a temática a ser estudada, propõe-se o objetivo geral: analisar como a

Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Com a finalidade de cumprir o objetivo geral, pretende-se estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear a realidade da cultura empreendedora na gestão na Universidade La Salle-Canoas;
- b) Levantar os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora dos coordenadores, docentes e estudantes de graduação na Universidade La Salle-Canoas;
- c) Investigar quais práticas docentes e de gestão estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas; e
- d) Propor linhas de ação para a contribuição da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.

Dessa forma, considerando a problemática e os objetivos da pesquisa, propõe-se a seguinte tese: a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.

3.6 Abordagem metodológica

A pesquisa será de cunho qualitativo, caracterizada como estudo de caso, tendo como unidade de análise uma universidade comunitária do Sul do Brasil. Os participantes do estudo serão coordenadores, professores e estudantes dos cursos de graduação da instituição citada. Como instrumentos de coleta de dados serão analisados documentos institucionais e realizados grupos focais separados com os alunos, professores e coordenadores dos cursos de graduação.

A abordagem qualitativa deixa em aberto inúmeras possibilidades de resposta que podem ser até mesmo imprevisíveis, o que oportuniza novas pesquisas com diferentes perspectivas, conforme aponta Triviños (1987, p.131) “As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de nova busca de dados”. Gil (2012) concorda essa abrangência da pesquisa qualitativa. Welch *et al.* (2011) discutem a importância dos estudos de caso que podem ser abordados em diferentes áreas do conhecimento e que os achados de estudos de caso são tão relevantes quanto outros estudos. Desse modo, a abordagem qualitativa visa investigar com profundidade determinada temática, sem representatividade numérica. Nesse sentido, conforme Gerhardt, Silveira (2009, p. 31) a pesquisa qualitativa “[...] não se preocupa com

representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social [...]”. Assim, pode-se ter uma compreensão profunda de determinada questão inserida em certo contexto e isso contribui para enriquecer a ciência.

3.7 Caracterização do estudo

Essa pesquisa é de cunho qualitativo caracterizada por ser estudo de caso, que conforme Yin (2015, p.21): [...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. O estudo de caso, o qual “[...] aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude [...]” (Zanella, 2009, p. 84). Nesse sentido, busca “[...] conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros.” (Zanella, 2009, p. 84).

O estudo de caso teve origem nas pesquisas na área da saúde, abordando de modo profundo patologias individuais que explicam outros casos, conforme Goldenberg (2004, p. 33-34): “O termo estudo de caso vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, na qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada”. Assim, com o estudo de caso pode-se “adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso” (Goldenberg, 2004, p. 33). Com origem nas pesquisas médicas, o estudo de caso “tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais” (Goldenberg, 2004, p. 33), inclusive na área da educação, pois permite a visão da realidade de determinado contexto em sua profundidade e complexa e multidimensionalidade, o que os estudos quantitativos não permitem.

Para Yin (2015, p. 19) o estudo de caso torna-se uma estratégia preferida quando as questões de pesquisa são do tipo “como” e “por que” e isso acontece “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” Por isso, o estudo de caso enquadra-se nessa pesquisa que questiona, cujo problema é do tipo “como”, a pesquisadora não possui controle sobre o evento a ser pesquisado e trata-se de fenômeno contemporâneo da realidade. O autor ainda reforça que “a primeira e mais importante condição se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar

nela o tipo de questão que está sendo apresentada” (Yin, 2015, p. 26). Nessa perspectiva Yin (2015, p. 32) esclarece as duas características do estudo de caso, sendo a primeira que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A segunda característica do estudo de caso, conforme este autor (Yin, 2015, p. 32-33) refere-se à investigação de estudo de caso:

- “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.”

Pode-se observar nesses itens que o estudo de caso trata de uma situação singular que se baseia em evidências ou preposições prévias que conduzem a análise dos dados a serem coletados. Cabe ao pesquisador verificar as características do estudo de caso antes de emergir na pesquisa.

Dentre as tipologias do estudo de caso encontra-se a exploratória. Para Yin (2015, p. 51) “um estudo de caso exploratório deve ser precedido por afirmações sobre: a) o que será explorado; b) o propósito da exploração; c) os critérios através dos quais se julgará a exploração como bem-sucedida”. Compreende-se que esta pesquisa está enquadrada como estudo de caso exploratório, pois o objetivo tem em seu âmago a exploração de como a instituição trabalha a cultura empreendedora: Compreender como a Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora de uma universidade comunitária do Sul do Brasil. Por fim, os critérios para julgar a exploração bem-sucedida, nesta pesquisa em particular, abrangem: conseguir contato com os coordenadores, professores e estudantes da graduação, coletar os dados necessários para responder ao problema de pesquisa e cumprir os objetivos propostos.

3.8 Unidade de Análise

A unidade de análise foi selecionada após a definição dos objetivos desta tese, tomando em consonância com Yin (2015, p. 44): “Como orientação geral, a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram

definidas”. Este autor, ainda destaca que a unidade de análise precisa ter relação direta com o fenômeno estudado:

Especificar corretamente as questões primárias da pesquisa traria como consequência a seleção da unidade apropriada de análise. Se as suas questões não derem preferência a uma unidade de análise em relação a outra, significa que elas estão ou vagas demais ou em número excessivo - e você pode ter problemas ao conduzir o estudo de caso. Algumas vezes, a unidade de análise pode ser definida de uma maneira, mas o fenômeno que está sendo estudado exige uma definição diferente “(Yin, 2015, p. 44).

Dessa forma, considerando tais aspectos colocados por Yin (2015), a unidade de análise será uma universidade comunitária do Sul do país, que possui diversos cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*, bem como infraestrutura com biblioteca, espaços sociais, salas bem equipadas e colaboradores que atuam em diferentes áreas. A instituição foi escolhida pela diversidade de cursos, o que pode proporcionar riqueza de retorno e pela facilidade de acesso às informações.

A gestão da instituição já surgiu quebrando paradigmas com a ideia de educação mais efetiva, efetiva e próxima do estudante. No momento, a instituição escolhida para a pesquisa possui projetos inovadores, inclusive internacionais relacionados diretamente com o empreendedorismo do estudante. Assim, a cultura empreendedora possui incentivo na instituição por parte de gestores estratégicos e docentes, considerando que o empreendedorismo perpassa todas as áreas do conhecimento nos mais diversos cursos que a universidade disponibiliza.

O local escolhido para a realização do grupo focal será uma universidade comunitária do Sul do Brasil. Esta instituição possui cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu* e diferentes serviços e cursos de extensão para a comunidade. Na graduação existem cursos presenciais e EaD nas áreas de gestão e negócios, inovação e tecnologia, saúde e qualidade de vida, direito e política, educação e cultura.

A sua missão está relacionada na formação integral do ser humano e isso mostra a preocupação em ter mais do que competências profissionais, mas competências comportamentais e preparação para a cidadania e tem como visão o reconhecimento institucional pela sustentabilidade e excelência em suas atividades. Observa-se que o empreendedorismo está entre os princípios da instituição aparecendo junto com o termo “criatividade”, ou seja, um princípio da instituição é criatividade e empreendedorismo.

Os princípios são balizadores das ações e refletem o que se espera das pessoas inseridas nesse local. Durante o decorrer dos semestres são promovidos eventos de práticas empreendedoras, como cursos, seminários para alunos e comunidade. Tais momentos são divulgados por coordenadores e professores, além de outros canais de comunicação como site da universidade e das redes sociais. Esses eventos são presenciais e *on-line*, alguns com taxa de inscrição e outros gratuitos. Assim, percebe-se que o empreendedorismo está sendo vivenciado e fomentado na instituição e durante a graduação é possível ter contato com a temática.

3.9 Participantes do estudo

Os participantes do estudo serão os coordenadores, professores e estudantes dos cursos de graduação da instituição citada que aceitarem, livremente, conforme o termo de consentimento livre e esclarecido, a participar da pesquisa. Esses participantes foram selecionados pelo estudo estar relacionado com o Ensino Superior e dessa forma serão ouvidos os principais envolvidos: coordenadores, responsáveis pela gestão dos cursos, professores que praticam o exercício docente e estudantes que são o alvo do planejamento de coordenação e professores.

Entende-se que para tratar de cultura empreendedora, pesquisar somente os coordenadores seria insuficiente, pois eles podem ter iniciativas que não se perpetuem na prática. Por outro lado, pesquisar somente os professores não seria o suficiente, visto que eles podem ter vontade de realizar uma educação empreendedora, mas precisam do apoio da coordenação para isso. Somente a visão dos alunos poderia ser abrangente demais. Por isso, optou-se em identificar as diferentes dimensões da temática a partir da percepção de diferentes atores do contexto investigado, ou seja, coordenadores, professores e estudantes dos cursos de graduação.

Como critério de inclusão dos coordenadores estipulou-se a necessidade de ter mais de um ano de trabalho na instituição na atividade de coordenação. Esse critério será utilizado, pois espera-se que esta experiência contribua para a pesquisa no sentido de que os participantes conseguirão relacionar a educação empreendedora com os seus cursos. Outro critério de inclusão será a aderência, ou seja, o aceite para a participação na pesquisa. Assim, serão convidados todos os coordenadores de cursos de graduação da universidade que são em torno de vinte pessoas. Acaso o número de coordenadores que aderirem à pesquisa ultrapasse doze serão selecionados os dois primeiros de cada área que aceitarem. Assim, pode-se trabalhar com número aceito pela literatura

(Minayo, 2018) e ao mesmo tempo será preservada a heterogeneidade de áreas de conhecimento, o que confere a possibilidade de percepções de diferentes ângulos do mesmo assunto.

Com os professores os critérios de inclusão forma: ter mais de um ano de experiência docente na instituição, não exercer no momento o cargo de coordenação, aderir voluntariamente à participação na pesquisa. Acaso o número de docentes que aderirem à pesquisa ultrapasse 12 serão selecionados os dois primeiros de cada área que aceitarem. O critério do professor não exercer a função de coordenador no momento foi estabelecido para evitar duplicidade de respostas, visto que será realizado grupo focal com os coordenadores. Serão enviados e-mails direcionados para todos os professores de todos os cursos de graduação da universidade. Esses e-mails serão de convite para a participação dos grupos focais, com opções de datas e horários. Conforme o número de respostas aos e-mails, podem acontecer um ou mais grupos focais, sempre observando o limite de no máximo doze participantes (Minayo, 2018). Na hipótese de haver mais de um grupo, será realizado sorteio dos nomes para preservar a heterogeneidade de áreas de conhecimento e fornecer riqueza de conteúdo para o momento. Pretende-se que o tempo de duração do encontro seja no máximo de uma hora e trinta minutos.

Quanto ao grupo focal com os estudantes os critérios de inclusão foram: estar cursando o último ano da graduação, estar ou já ter concluído o estágio nos cursos em que for obrigatório, ter cursado pelo menos um componente curricular relacionado ao Empreendedorismo. Assim, foi solicitado para as coordenações de curso o envio de e-mails aos estudantes, convidando-os para participar da pesquisa e os dois primeiros que responderem de cada área e aceitarem, (gestão e negócios; direito e política; arquitetura e engenharias; tecnologia e *design*; saúde e qualidade de vida; educação e cultura, serão contemplados com o grupo focal. Assim, sendo dois participantes de cada uma das seis áreas, o total de pessoas será no máximo doze, o que comporta o grupo focal segundo Minayo (2018). O *e-mail* terá opções com datas e horários e conforme o número de respostas dos estudantes (ultrapassar doze aderências) serão realizados mais de um grupo focal, 127 conforme a disponibilidade dos participantes. Como características comuns, os participantes do estudo estão envolvidos com o Ensino Superior na Universidade em estudo. Como a universidade incentiva ações empreendedoras, supõe-se que eles já tenham tido contato com o assunto, sendo mais um ponto em comum. A possibilidade de alguns deles se conhecerem pode ser um agregador positivo, pois sendo de áreas distintas o momento oportunizará ricas reflexões.

O processo de seleção para participação da pesquisa será por meio de convite separadamente aos coordenadores, professores e estudantes. Este se dará por e-mail, com tempo de resposta para 20 dias. O *e-mail* será reforçado duas vezes, ao passar 10 dias e depois de 15 dias.

3.10 Instrumentos para a coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com pesquisa documental (regimento, estatuto e matrizes curriculares dos cursos da graduação) e grupos focais. Desse modo, serão utilizadas fontes diferentes para coletar os dados da pesquisa conforme indica Yin (2015, p. 105): “As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Além disso, Yin (2015, p. 105) aponta princípios a serem seguidos para a coleta de dados em estudo de caso:

- a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou. A incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade” (Yin, 2015, p. 105).

Assim, com base em Yin (2015) os instrumentos de coleta de dados não serão analisados isolados, mas a luz do objetivo geral da pesquisa e da Effectuation da Sarasvathy (2001). As evidências da cultura empreendedora que podem ou não ser encontradas na pesquisa documental serão confortados com os dados a serem obtidos na roda de conversa com os gestores estratégicos da universidade, pois segundo Yin (2015, p. 109): “Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Yin (2015, p.109) também destaca a relevância da pesquisa documental:

Em primeiro lugar, os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista. Segundo os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes. Se uma prova documental contradizer algum dado prévio, ao invés de corroborá-lo, o pesquisador do estudo de caso possui razões claras e específicas para pesquisar o tópico de estudo com mais profundidade. Terceiro, é possível se fazer inferências a partir de documentos” (Yin, 2015, p. 109).

Nessa perspectiva, Yin (2015, p. 109) conclui que: “Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel óbvio em qualquer coleta de dados, ao realizar estudos de caso. Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento para a coleta.”. Por esta razão, a pesquisa documental foi realizada nesta tese, a IES em estudo autorizou divulgar seu nome.

Com esses objetivos cumpridos será possível chegar ao último objetivo específico de “Propor linhas de ação para a contribuição da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas”. Por fim, poderá ser verificada a tese proposta: “a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora em uma universidade comunitária do Sul do Brasil”.

3.10.1 Coleta de dados com documentos institucionais

Os documentos institucionais alvo desta pesquisa estão disponíveis publicamente no *site* da universidade e podem ser consultados por qualquer pessoa que tenha *internet*. Tais documentos são importantes de serem analisados para compreensão da unidade de análise e mais tarde para a realização de grupos focais. Nesse sentido, Yin (2015, p.109) destaca a relevância da pesquisa documental:

Em primeiro lugar, os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista. Segundo os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes. Se uma prova documental contradizer algum dado prévio, ao invés de corroborá-lo, o pesquisador do estudo de caso possui razões claras e específicas para pesquisar o tópico de estudo com mais profundidade. Terceiro, é possível se fazer inferências a partir de documentos”. YIN, 2001, p. 109

Nessa perspectiva, Yin (2015, p. 109) conclui que: “Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel óbvio em qualquer coleta de dados, ao realizar estudos de caso. Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento para a coleta.”. Por esta razão, a pesquisa documental foi realizada na tese. O Apêndice B, encontra-se um quadro-resumo com a pesquisa sobre a presença do termo “empreen” em todos os cursos de graduação.

3.10.2 Coleta de dados com grupos focais

Para fortalecer a pesquisa com maior profundidade serão realizados os grupos focais que são encontros com um tema em foco, segundo Minayo (2018) e Trad (2009). A escolha do ocorreu em função do objetivo do estudo com a análise do fenômeno da cultura empreendedora na universidade pesquisada sobre a perspectiva dos coordenadores de curso, professores e estudantes no âmbito da graduação. Além disso, existem vantagens da aplicação de grupos focais conforme destaca Gaskell (2002):

- a) fornece informações sobre a forma como as pessoas lidam com as divergências;
- b) permite explorar metáforas e imagens e empregar estímulos para a discussão;
- c) proporciona a partilha de experiências expondo interesses e preocupações comuns.

Outros autores destacam a flexibilidade da técnica que permite ao moderado fazer perguntas não planejadas para incentivar a participação ou aproveitar a ocasião de um tópico importante que surgir na discussão. Também existe baixo custo e agilidade para obter resultados com os grupos focais (Gomes; Barbosa, 1999; Greenbaum, 1998).

Entretanto, os grupos focais também possuem limitações. Podem ter baixa frequência dos participantes (Carlini-Coltrini, 1996), o que será amenizado por ser dentro da universidade. Também, não possuem garantias de anonimato, pode correr o risco do desvio do foco, ou juízo de valores por parte do moderador.

Quanto aos recursos necessários para realização do grupo focal, a universidade disponibiliza dois espaços projetados para estimular a criatividade e a troca de experiências. Como opção de local para a realização do grupo focal, pode-se mencionar o Laboratório de Aprendizagem (antiga Brinquedoteca). Para captação e imagem foram utilizados dois celulares mais *notebook*. diferente do local de trabalho dos participantes e ao mesmo tempo de fácil acesso. O *layout* das mesas em círculo, permite maior possibilidades de interação. Como proposta de um ambiente mais agradável foi disponibilizado *coffee break*.

A coleta de dados com o grupo focal aconteceu com uma moderadora que será a pesquisadora com conhecimento e mais de 10 anos de contato com a temática. Esse contato existiu por vivências profissionais quanto ao assunto do empreendedorismo e à docência. Também haverá a presença do observador que será um suporte e este também está estudando a temática e possui experiência na área.

Antes do grupo focal acontecer, a moderadora e os observadores simularam o roteiro de questões com os professores orientadores e pelo menos dois pesquisadores do tema. Esses pesquisadores possuem experiência docente e com grupos de pesquisa. A seguir apresenta-se o roteiro para os três grupos focais a serem realizados, considerando as vantagens da sua aplicação.

No primeiro momento estima-se cinco minutos de recepção com quitutes e solicitação para assinatura dos termos, sendo que o observador ajuda a conferir se todos assinaram. Na sequência está planejado no máximo cinco minutos de fala, onde a observadora irá cumprimentar novamente os participantes, se apresentar (nome, doutorando em educação, nome orientador e título da pesquisa) e dar espaço para o observador se apresentar também. A palavra será retomada pela pesquisadora que irá informar que conforme o termo será iniciada a gravação e relembrar o objetivo da pesquisa que será informado previamente no convite. A moderadora também irá avisar sobre as regras para a ocasião estipuladas por Gondin (2002): 1) falar uma pessoa por vez; 2) evitar discussões paralelas para que todos possam participar; 3) dizer livremente o que pensa; 4) evitar o domínio da fala por parte de um dos integrantes; 5) manter o foco na temática analisada. Além disso, a moderadora irá se mostrar acolhedora destacando que conforme Scrimshaw e Hurtado (1988) não há respostas certas ou erradas. Será informado que os participantes são livres para não responder as perguntas, caso não se sintam à vontade, podem declinar da pesquisa em qualquer momento sem necessitar de autorização prévia da pesquisadora.

Dadas essas informações, a pesquisadora irá introduzir a discussão, refletindo sobre o conceito de empreendedorismo que trabalha em sua pesquisa: “nessa tese empreendedorismo pode ser entendido de diferentes formas e não está somente voltado a criação de uma empresa, ou seja, as pessoas podem ser empreendedoras em suas próprias vidas com atitudes empreendedoras que fazem a diferença em instituições ou nas suas vidas e até mesmo para outras pessoas impactando coletivamente e positivamente realidades.”

Em seguida, a moderadora pedirá para os participantes pensarem em um pseudônimo relacionado à educação, escrevendo num *post-it* grande que podem colar na roupa, junto ao peito. Assim, a pesquisadora pedirá para os participantes se apresentarem em aproximadamente 1 minuto. Considerando que serão até 12 pessoas por grupo focal, estima-se 13 minutos nessa etapa, pois a pesquisadora irá agradecer no final e passar para e seguirá a orientação de Veiga e Gondim (2001), e fazendo uma pergunta de forma oral a ser respondida individualmente por escrito e assim preparar os participantes para discussão e isentá-los de influência dos colegas neste primeiro momento. Essa

pergunta será: Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo? Os participantes podem responder em *post-its* com a duração de no máximo cinco minutos e ir colando em espaço disponível quadro/parede/mesa como uma forma das respostas serem compartilhadas de forma visual. Nesse momento a pesquisadora fará provocações pedindo para os participantes falarem de suas respostas.

Na sequência, para deixar as pessoas mais à vontade, a pesquisadora pegará uma bola de pano colorida e explica que passará para uma pessoa responder “Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?” e após responder a bola deve ser passada de forma aleatória para outra pessoa responder, assim estimula-se o foco, pois responde somente quem está com a bola. A utilização da bola estimula o movimento, os reflexos, a ação de mais partes do cérebro, além de falar e escrever.

Logo, os participantes serão convidados a responder à pergunta quanto aos desafios e oportunidades, escrevendo resumidamente em *post-its*. Na sequência, a pesquisadora irá pedir para os grupos dialogarem, decidirem juntos e enumerar os *post-its* em ordem de prioridade de maior à menor importância, do desafio mais importante a vencer, e das oportunidades/possibilidades que eles percebem como mais relevantes para aproveitar. Essa atividade terá duração aproximada de 10 minutos. Essa ordenação, pode contribuir para reflexão da atuação profissional de coordenadores e professores e a ordenação por parte dos estudantes também servirá de subsídio para instituição implementar novas práticas.

Em seguida, o questionamento está relacionado às práticas de educação empreendedora e estima-se a duração de dez minutos para esse momento.

Por fim, estima-se que em 5 minutos será realizado o encerramento lembrando dos benefícios e agradecimento com mimo (bombom). Com esse planejamento, todo o momento do grupo focal terá duração aproximada de 1 hora. No quadro a seguir pode-se identificar os objetivos específicos e as perguntas a serem realizadas separadamente em cada um dos três grupos focais com coordenadores, professores e estudantes.

Todas as perguntas serão baseadas nos objetivos da pesquisa. Então, tem-se que o objetivo geral de “analisar como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas” e os objetivos específicos a serem investigados nos grupos focais, conforme o quadro a seguir.

Quadro 28 - Relação dos objetivos com as questões dos grupos focais

Objetivo específico	Coordenadores	Professores	Estudantes
Mapear a realidade da cultura empreendedora na gestão de uma universidade comunitária do Sul do Brasil;	Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo. Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?	Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo. Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?	Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo. Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?
Levantar os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora dos gestores de uma universidade comunitária do Sul do Brasil;	Quais os principais desafios que você percebe enquanto gestor/gestora para implementar e manter a cultura empreendedora junto ao corpo docente? E quais as oportunidades?	Quais desafios para a cultura empreendedora se efetivar nas aulas? E quais as oportunidades?	Quais desafios para a cultura empreendedora se efetivar no seu curso? Quais novas possibilidades você percebe a partir da educação empreendedora?
Investigar quais práticas docentes e de gestão estão envolvidas na cultura empreendedora em uma universidade comunitária do Sul do Brasil;	Que práticas docentes foram e/ou estão sendo incentivadas para o fomento da cultura empreendedora?	Que práticas empreendedoras você já proporcionou aos estudantes?	Relate exemplos de práticas empreendedoras que você vivenciou no seu curso?

Fonte: Elaboração da autora (2022)

Assim, pretende-se cumprir os objetivos da pesquisa com a realização dos grupos focais e posterior análise dos dados. Salienta-se que após as perguntas haverá o fechamento dos grupos focais com agradecimento pelo tempo disponibilizado e pela participação.

Quanto à forma como as pessoas lidam com as divergências, se identificada alguma divergência de opiniões a moderadora irá agradecer a partilha e salientar a importância de diferentes perspectivas, sem entrar no mérito do certo ou errado, facilitando a livre expressão de cada participante para aprofundar a discussão.

Com relação ao emprego de estímulos para a discussão, serão utilizados *post-its* por ser um recurso prático para o momento, pelo espaço pequeno para escrever incentivando a objetividade.

Já a partilha de experiências expondo interesses e preocupações comuns será considerada na pergunta sobre os desafios e oportunidades na educação empreendedora que promovem o compartilhamento de experiências, bem como interesses e preocupações comuns aos participantes da pesquisa. Além disso, espera-se que as respostas ao questionamento sobre as práticas empreendedoras realizadas na instituição permitam a partilha de experiências aos que se sentirem confortáveis em fazê-lo.

O desvio do foco será evitado com o tempo médio para a realização de cada momento do grupo focal, sendo que o total será de 1 hora. Acaso haja desvio de foco em algumas das respostas a mediadora irá gentilmente retomar a questão e lembrar de forma simpática que o tempo é curto, por isso a necessidade de sermos objetivos. Os observadores irão ajudar a mediadora no controle do tempo, diante de sinais com as mãos, informando quando tiver na metade do tempo planejado em cada etapa do grupo focal. Além do auxílio dos observadores, salienta-se que a mediadora possui experiência na condução de aulas, palestras há mais de dez anos, bem como já foi observadora de outros grupos focais e essa experiência pode ajudar na questão de manter foco durante o grupo focal.

3.11 Técnica de análise dos dados

O momento da análise de dados ocorre quando o pesquisador possui os dados e precisa estabelecer formas de averiguar quais os resultados que foram obtidos. Nesse sentido, para Yin (2015, p. 131): “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.”

A análise de dados se constitui em analisar, interpretar e categorizar os dados colhidos com os instrumentos de uma pesquisa. Conforme Yin (2015), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Para este autor, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral - estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

Para a análise dos dados da presente pesquisa utilizaremos a Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). "A análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe o pronto -a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes

difícilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da descodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas (Bardin, 2011, p. 30-31).

Portanto, de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, adequada ao domínio e aos objetivos traçados. Destaca-se por ser uma técnica de análise concreta e operacional. Para Silva e Fossá (2015, p. 3) “a análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais).” Segundo Silva e Fossá (2015, p.12) “a análise de conteúdo caracteriza-se como um método específico, que parece mais claro e factível em função da elaboração esquemática que o sustenta passo a passo, tornando-o mais rigoroso e menos ambíguo”.

O conjunto de dados coletados, a partir da análise dos documentos institucionais e da análise dos grupos focais com gestores e professores, e estudantes, constituirão o *corpus* a ser analisado. Será utilizada a Técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), seguindo três etapas: 1) pré-análise, onde se efetua a leitura geral e organização do material coletado; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise dos dados deverá iniciar pela leitura flutuante do material dos grupos focais, com objetivo de conhecer o texto e obter as primeiras impressões a respeito do conteúdo coletado. A partir disso, para dar foco aos elementos que atendem aos objetivos da pesquisa, foram pré-definidos eixos para análise, que serão: a) Percepção da Cultura empreendedora, b) Desafios e oportunidades percebidas na cultura empreendedora, c) práticas docentes envolvidas na cultura empreendedora. Esses eixos foram baseados nos objetivos da pesquisa e serão contemplados nos encontros do grupo focal.

As informações deverão ser organizadas seguindo os princípios da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Por fim, na fase do tratamento dos resultados obtidos, a pesquisadora buscará a interpretação dos dados, com inferências a partir dos aspectos teóricos revisados, trazendo significado aos resultados. Ainda, será utilizada a estratégia de triangulação de dados, que amplia a validade interna e o rigor científico de pesquisas qualitativas, para analisar as concordâncias e discordâncias entre as diferentes fontes de dados.

3.12 Encaminhamentos para o Comitê de Ética

O projeto de pesquisa foi encaminhado para a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade La Salle, conforme orientações para pesquisas com seres humanos, de acordo com a Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016a). Após aprovação da instituição (pedido de autorização para realização da pesquisa no anexo 1), foi realizado o convite via Google Formulário com alguns itens sociodemográficos e os fatores de inclusão, bem como espaço para o aceite do convite para a participação nos grupos focais. Aqueles que preencherem os critérios de inclusão e concordarem em participar do estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, disponível no anexo 2.

O estudo pode ser considerado de risco mínimo, pois por se tratar de uma investigação que envolve o trabalho e aspectos pessoais dos professores, alguns participantes poderão se sentir mobilizados, apresentar ansiedade ou algum tipo de desconforto. Se o participante desejar ou sentir algum desconforto emocional, poderá interromper a participação a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo em relação aos procedimentos envolvidos.

Os participantes contribuíram para o avanço das pesquisas sobre cultura empreendedora. Os resultados serão divulgados em artigos e congressos científicos e é esperado que auxiliem nas práticas profissionais aplicadas à comunidade.

Após a concordância da instituição e o aceite dos gestores, professores e estudantes em participar deste estudo, os grupos focais foram realizados presencialmente com a moderadora procedendo com as intervenções necessárias, conforme o roteiro. Houve gravação de áudio e imagem com dois celulares e um *notebook*. Também, houve a presença de observadores com experiência no assunto. O conteúdo dos encontros foi transcrito com o *software* Reshape para posterior análise. Destacamos que foram seguidos todos os quesitos éticos para a Aprovação do Projeto ao CEP da Universidade La Salle-Canoas. Assim, foi obtida a aprovação pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade La Salle com Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) sob nº 68904323.0.0000.5307 e pelo parecer: 6.078.652.

Quanto ao orçamento para os três grupos focais que ocorreram de forma separada (coordenadores, professores e estudantes da graduação) foram constatados custos com impressões dos Termos de Consentimento de Livre Esclarecido e demais materiais, quitutes e transcrição das gravações. Foram comprados quitutes para recepcionar os participantes, mostrando o acolhimento

da pesquisadora e dos observadores. Foram utilizados os gravadores dos celulares da pesquisadora, *notebook* e do celular dos observadores, pois caso algum aparelho venha a falhar o outro serve de *backup*. Os aparelhos celulares possuem aplicativos gratuitos de gravação que geram arquivos de áudio. Após a realização dos grupos focais as gravações foram transcritas pelo *software* de Inteligência Artificial Reshape e conferidos pela pesquisadora para melhor confiabilidade. Dessa forma, o custo ficou em R\$500,00 a custeado com recursos próprios da pesquisadora.

Quadro 29 - Custo para realização dos grupos focais

Item	Previsão de valor
Impressão dos Termos de Consentimento de Livre Esclarecido e demais materiais.	R\$10,00
Quitutes como café, bolinhos e salgados	R\$130,00
Gravação	Gratuita
Transcrição das gravações	R\$360
Total	R\$500,00

Fonte: Elaboração da autora (2024)

Os dados coletados pelas gravações nos grupos focais foram transcritos, e arquivados de modo eletrônico na nuvem (Google Drive) pelo período de 5 anos, sob cuidados e responsabilidade da pesquisadora. Decorridos 5 anos, pretende-se descartar esse material.

3.13 Limitações metodológicas da pesquisa

Essa pesquisa de cunho qualitativo com estudo de caso e coleta de dados por meio da realização de grupos focais possui limitações. A tipologia de pesquisa qualitativa tem vantagens pelo aprofundamento dos dados coletados, mas como limitação não possui complemento com quantidades de dados (Gerhardt, Silveira, 2009). Por outro lado, para Jung e Ramos (2024, p. 04) a pesquisa qualitativa com estudo de caso, especificamente na área da educação apresenta-se como “uma prática investigativa focalizada e que nos leva a uma compreensão detalhada dos processos observados em pesquisas no contexto educacional complexo que vivemos”. O estudo de caso tem como “objetivo compreender fenômenos em sua realidade” (Zanella, 2009; Yin, 2015) e “deve ser significativo, completo, precisa considerar perspectivas, alternativas e apresentar as inferências de maneira fundamentada” (Jung; Ramos, 2024 p. 15).

Por isso, foi tomado o cuidado de fazer grupos focais separados com diferentes atores presentes na Universidade La Salle-Canoas: coordenadores, docentes e estudantes. Assim, pode-se relacionar as respostas obtidas nesses três momentos diferentes. Além disso, optou-se por trazer a análise de três documentos institucionais: regimento, estatuto e matrizes curriculares. Esse cuidado de fazer grupos focais separados e analisar os documentos institucionais contribui para a redução do viés de interpretação da pesquisadora.

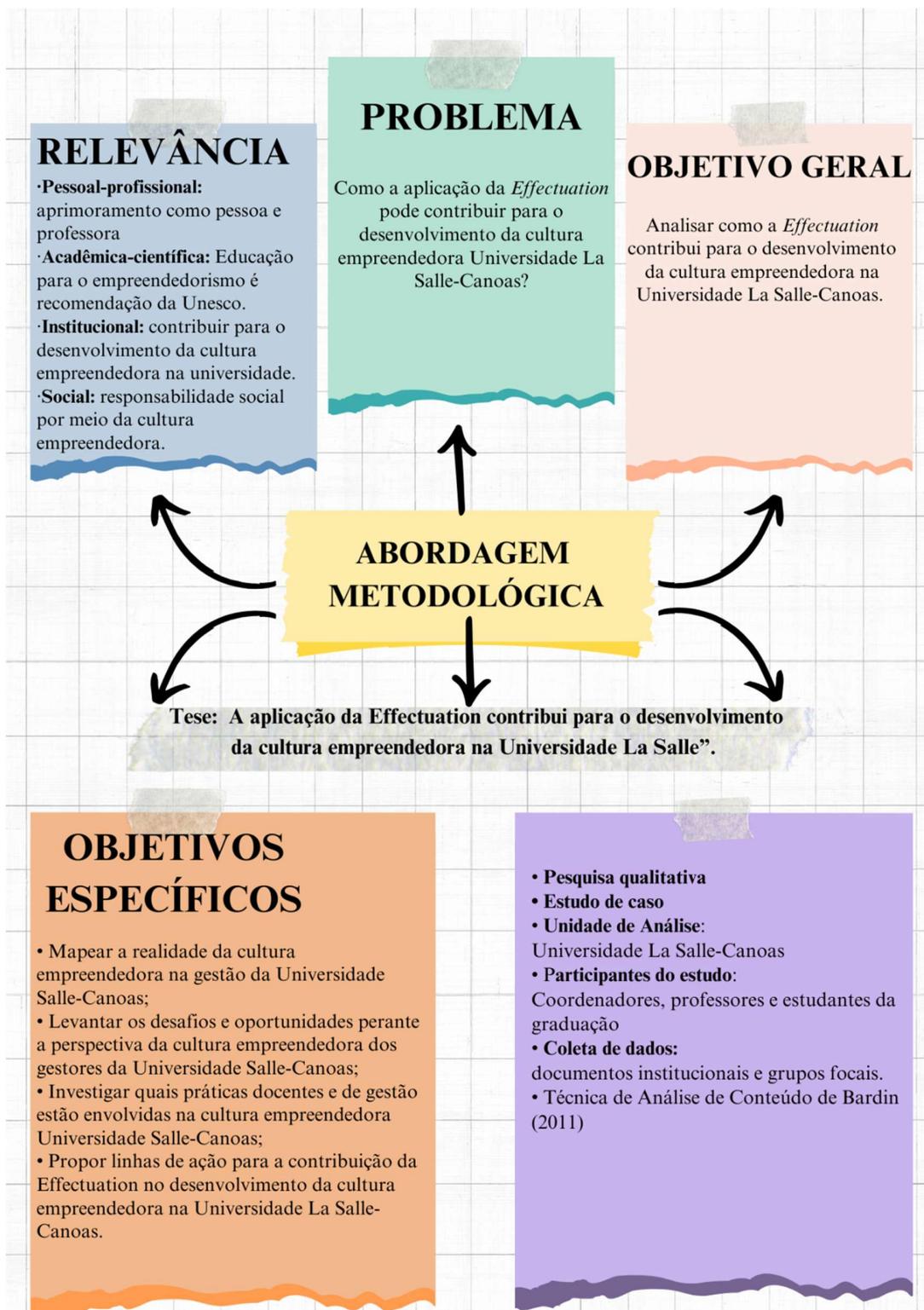
O tamanho limitado da amostra apresenta-se como outra limitação da pesquisa, por isso foram realizados diferentes grupos focais separadamente com 8 coordenadores, 9 docentes e 6 estudantes. Observa-se que Minayo, (2018) recomenda o máximo de 12 participantes por grupo focal para que se possa aprofundar o tema. Os resultados obtidos por intermédio dos participantes dos grupos focais podem deixar de contemplar outras percepções sobre a cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.

Outra limitação da pesquisa, em relação aos grupos focais, foi a adesão dos participantes. Por isso, foram dadas opções de datas e os horários foram sempre no final da tarde, antes das aulas noturnas, aproveitando a presença dos participantes na universidade. Salienta-se que a adesão de participação na pesquisa foi voluntária, o que pode ter influenciado os mais interessados no assunto a participar. Destaca-se que foi realizado convite individual para a participação da pesquisa, explicando o objetivo da pesquisa, perguntando se havia restrição alimentar para a organização dos quitutes. Também, foi enviado o Termo de Livre Esclarecido no convite para posterior assinatura presencial.

A influência social corresponde a mais uma limitação da realização dos grupos focais. Coordenadores e docentes como colaboradores poderiam não ficar à vontade para se expressar com sinceridade sobre o cenário da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas, principalmente pela gravação do momento. Pensando nisso, os grupos focais foram organizados numa sala diferente das salas que eles normalmente trabalham, foi feito um círculo com as cadeiras e todos foram recebidos alegremente com os quitutes. O ambiente foi acolhedor do início ao fim, mostrando que o intuito foi cumprir o objetivo da pesquisa e os participantes não demonstraram nenhuma timidez.

Na sequência, pode-se identificar as principais definições do capítulo 3 com relação à abordagem metodológica.

Figura 24 - Principais definições do capítulo 3



Fonte: Elaboração da autora (2024)

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

“Compreendemos o empreendedorismo como um método para a vida. Nossa visão se concentra em empoderar pessoas pelo empreendedorismo para que apliquem esse pensamento em suas vidas pessoais, comunidade, governo, empresas e startups”.
(Noronha; Fowler; Sant’Anna, 2017, p. 124).

Este capítulo será dedicado à análise dos resultados da coleta de dados com os documentos institucionais e com os grupos focais. Os documentos institucionais foram analisados e fica pendente para após as observações da banca de qualificação a condução dos grupos focais para posterior análise dos dados obtidos. A análise de dados possuirá triangulação entre autores, grupos focais, documentos institucionais e inferências da pesquisadora com o suporte do orientador.

Torna-se relevante salientar que se busca a neutralidade na pesquisa e consequente análise de dados, porém é possível a existência de viés (Kahneman, 2012). Por isso, alguns fatos podem influenciar a análise de dados, como por exemplo: a pesquisadora ser professora tratando da temática, ter realizado o mestrado e ser estudante na universidade analisada, ser membro do grupo de pesquisa Gestão em Diferentes Contextos e orientada pelo professor que também exerce a função de Conselheiro Nacional de Educação.

Quanto à epistemologia, foi identificado que Sarasvathy (2008) adotou a linha pragmática em sua tese, onde surgiu a Effectuation e seus princípios. Considerando este estudo e sua relação com a Effectuation, optou-se em adotar o pragmatismo como epistemologia. Mais especificamente foi entendido como adequado o pragmatismo instrumentalista, tendo em vista o objetivo, o contexto pós-pandêmico e o estudo de caso da universidade.

Conforme Pessoa Júnior (2009), o pragmatismo possui foco na experimentação, em e na interação das áreas para compreensão do fato. Existiram três momentos do pragmatismo: 1) pragmaticismo com a verdade considerada limite conforme a comunidade científica, sendo Peirce o principal pensador; 2) praticalismo, onde infere-se a verdade com métodos de verificação, com William James se destacando nesse momento; e 3) Instrumentalismo, com a noção de verdade entendida como “assertibilidade justificada” e Dewey como principal expoente. Compreende-se que na última fase do pragmatismo, o instrumentalismo considera que a verdade pode mudar, e existem várias verdades a serem consideradas, sendo necessárias justificativas para adotar a verdade mais apropriada ao contexto e no momento analisado. A história é dinâmica, as pessoas mudam, as tecnologias, a forma de aprender e ensinar ao longo do tempo. Essas mudanças podem

ser gradativas ou abruptas como a Pandemia, porém acontecem com isso as verdades, crenças, valores e saberes se modificam. A universidade precisa acompanhar e se conectar com as mudanças para contribuir efetivamente à formação dos estudantes. Desse modo, o essencial é manter um equilíbrio entre teoria e prática, que estimulem elementos intelectuais como observações e experiências como os cinco sentidos.

Nesse aspecto, enquanto não tivermos o exercício da experiência produtiva desde a infância não conseguiremos compreender a economia, seus problemas e muito menos mudar o sistema. Com a revolução industrial, veio a tipografia e a informação, antes restrita aos “detentores do saber” passou a ser propagada. Os meios de transportes se tornaram mais rápidos. Tais fatos, proporcionaram a oportunidade de mudança de vida, independentemente da classe social (Dewey, 2002). Salienta-se que só é possível prestar atenção verdadeiramente se há vontade, predisposição para isso. A atenção verdadeira dos alunos não pode ser barganhada pelos professores, no sistema de punição (ficar depois da aula, ameaças etc.), pois não está atrelada ao externo, mas ao sentido que determinado assunto possui ao estudante. Dessa forma, Dewey (2023, p. 48) reflete que “acima de tudo, o educador deve saber como utilizar as circunstâncias físicas e sociais existentes, delas extraindo tudo que possa contribuir para a construção de experiência válidas”. Por isso, a necessidade de uma cultura empreendedora que promova espaços de protagonismo e encoraje corpo docente e discente na busca de sentidos.

4.1 Análise dos documentos institucionais

Os documentos institucionais disponíveis de forma pública no site da universidade foram consultados a começar pelo Estatuto, em seguida Regimento e na sequência as matrizes curriculares de todos os cursos de graduação presencial e EaD. Salienta-se que a pesquisa e análise dos documentos institucionais foi realizada no ano de 2023 para maior preparo da pesquisadora que no mesmo ano fez os grupos focais. Em cada um desses documentos foi realizada a busca pelo termo “empreend” que pode originar palavras relacionadas a: empreendedorismo, empreendedor, empreender, empreendimento etc.

Tanto no Estatuto quanto no Regimento da universidade encontra-se o termo “empreendimentos” colocado como competência da reitoria. Ambos os documentos informam que compete à reitoria: “apreciar e propor iniciativas e empreendimentos inovadores alinhados com a missão da Universidade” (La Salle, 2020a, p. 14; ,2020b, p.8). Assim, compreende-se que a reitoria

possui o papel de propor e apreciar iniciativas empreendedoras desde que alinhadas com a missão da instituição. Mas, essa responsabilidade pode ser conjunta e assumida como parte da cultura universitária por cada um dos componentes do corpo discente e docente.

Na consulta das matrizes curriculares dos 43 cursos de graduação nas modalidades presencial e à distância pode-se observar diferentes fatores. No quadro 29: “Presença do termo “empreend” na matriz curricular dos cursos de graduação”, pode-se encontrar maiores detalhes e nesse momento serão salientados os itens que chamaram mais atenção.

Quadro 30 - Presença do termo “empreend” na matriz curricular dos cursos de graduação

Eixo	Curso	Disciplinas com termo “empreend” na matriz curricular	
		Presencial	Online/Semipresencial
Gestão e Negócios	Administração	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade Empreendedorismo, Criatividade e Inovação Experiência Empreendedora	Experiência Empreendedora
	Gestão da Qualidade	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Gestão Pública	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Processos Gerenciais	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Ciências Contábeis	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Experiência Empreendedora Empreendedorismo, Criatividade e Inovação	Experiência Empreendedora
	Gestão de Recursos Humanos	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Logística	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Secretariado	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Gestão Comercial	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora

	Gestão Financeira	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Marketing	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
Inovação e Tecnologia	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Ciência de Dados	Não tem curso presencial.	Experiência Empreendedora
	Engenharia da Produção	Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa) Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Experiência Empreendedora	Experiência Empreendedora
	Gestão da Tecnologia da Informação	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora
	Arquitetura e Urbanismo	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Design Gráfico	Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Engenharia Elétrica	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Redes de Computadores	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora
	Ciência da Computação	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Engenharia Civil	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.

	Engenharia Mecânica	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
Saúde e Qualidade de Vida	Ciências Biológicas	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Enfermagem	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Psicologia	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa), Gestão, Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia Em Saúde (optativa) , Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa) Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Educação Física	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora.	Experiência Empreendedora
	Fisioterapia	Gestão, Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia em Saúde , Experiência Empreendedora, Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa), Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa)	Não tem na modalidade EAD.
	Nutrição	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa), Gestão, Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia Em Saúde (optativa) , Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa) Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.

Direito e Política	Direito	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora.	Não tem na modalidade EAD.
	Relações Internacionais	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora.	Não tem na modalidade EAD.
	Serviço Social	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora
Educação e Cultura	Filosofia	Não tem na modalidade presencial.	Matriz curricular indisponível no site
	História	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora
	História - Segunda Licenciatura	Não tem na modalidade presencial.	Não tem disciplina de empreendedorismo.
	Letras - Português - Segunda Licenciatura	Não tem na modalidade presencial.	Não tem disciplina de empreendedorismo.
	Letras - Português	Experiência Empreendedora	Não tem na modalidade EAD.
	Letras - Inglês	Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora.	Não tem na modalidade EAD.
	Pedagogia-Segunda Licenciatura	Não tem na modalidade presencial.	Não tem disciplina de empreendedorismo.
	Pedagogia	Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora	Experiência Empreendedora
	Geografia	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora
	Matemática	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora
	Teologia	Não tem na modalidade presencial.	Experiência Empreendedora

Fonte: Autora a partir de dados da Universidade para futuro estudo (2022).

Observação: Os cursos *on-line* e semipresencial possuem a mesma grade curricular, por isso foram colocados na mesma coluna da tabela.

Observou-se que todos os cursos de graduação presenciais e EaD possuem a Disciplina de Experiência Empreendedorismo, com exceção dos cursos de segunda licenciatura que possuem somente dois semestres. Todos os cursos na modalidade à distância possuem somente a disciplina de Experiência Empreendedora, com exceção dos cursos de Segunda Licenciatura EaD que não possuem. Já foram identificadas algumas particularidades conforme os eixos:

- Todos os cursos presenciais do eixo Inovação e Tecnologia e do eixo Direito e Política possuem duas disciplinas optativas e uma obrigatória: Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora.
- Os cursos presenciais do Eixo Saúde e Qualidade de Vida também possuem duas disciplinas optativas e uma obrigatória: Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora. A exceção são os Fisioterapia, Nutrição e Psicologia que além dessas disciplinas possuem a disciplina de “Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia Em Saúde
- No eixo de Educação e Cultura, o curso presencial de Letras- Inglês possui três disciplinas: Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora, já curso presencial de Pedagogia possui duas disciplinas: Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa), Experiência Empreendedora. Uma possibilidade é que a oferta de disciplinas relacionadas ao empreendedorismo seja de acordo com as necessidades dos estudantes.

Também foi possível identificar algumas Especificidades nos cursos:

- A disciplina de Experiência Empreendedora que perpassa todos os cursos é ofertada na modalidade EAD, até mesmo nos cursos presenciais.
- A disciplina de Empreendedorismo, Criatividade e Inovação é obrigatória somente para os cursos de Administração presencial e Contabilidade presencial.
- Somente os cursos de Fisioterapia, Nutrição e Psicologia possuem a disciplina de “Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia em Saúde. Dentre os cinco eixos (Gestão e Negócios, Inovação e Tecnologia, Saúde e Qualidade de Vida, Direito e Política, Educação

e Cultura) o eixo da Saúde e Qualidade de Vida é o único com uma disciplina de empreendedorismo focada na área dos cursos.

- No curso de Letras Português presencial possui somente a disciplina de Experiência Empreendedora, já o curso de Letras Inglês presencial tem essa e mais duas disciplinas: Empreendedorismo Social e Sustentabilidade (optativa) Empreendedorismo, Criatividade e Inovação (optativa).
- A Matriz curricular do curso de Filosofia está indisponível no site no momento que o acesso foi realizado.

Destaca-se a existência de somente uma unidade curricular obrigatória (Experiência Empreendedora) ofertada à distância até para os cursos presenciais, no momento desta pesquisa no ano de 2023. Compreende-se que o estudante matriculado em cursos de modalidade presencial preza por esta forma de ensino. Por isso, a única disciplina obrigatória de empreendedorismo ser na modalidade EAD pode não ser atrativa. Destaca-se que no ano de fechamento desta tese, a unidade curricular de Experiência Empreendedora passou a ser ofertada de forma presencial.

A disciplina de Experiência Empreendedora constituiu o estágio docente da pesquisadora. Por isso, convém colocar as percepções sobre a experiência e o quanto agregou para os estudantes. Durante o estágio em nove turmas foi possível perceber estudantes de diferentes cursos e a maioria compreendia o empreendedorismo como sinônimo de abrir um negócio. Por isso, a disciplina, embora abrangente, agregou conhecimentos e ampliou a percepção do empreendedorismo aos estudantes, encorajando-os a empreender mais em diferentes âmbitos: pessoal, profissional, social.

Pode-se inovar no currículo, aplicando a Effectuation (Sarasvathy, 2001) e ao mesmo tempo mantendo os conhecimentos técnicos necessários. O Princípio do Pássaro na Mão incentiva o uso dos recursos disponíveis a começar pelo conhecimento das pessoas, bem valioso e abundante na Universidade La Salle-Canoas. A partir desses conhecimentos e parcerias existentes, o currículo pode ser estruturado para que os estudantes utilizem suas experiências prévias para criar projetos práticos e soluções inovadoras. Por exemplo, cursos interdisciplinares e trabalhos voluntários podem incentivar os alunos à aplicação das aulas. Salieta-se que a universidade já faz tais ações em vários momentos. Já no Princípio das Perdas Aceitáveis, pode-se pensar em projetos experimentais em que os estudantes assumam riscos controlados, como prototipagem rápida em laboratórios de inovação. A Universidade La Salle-Canoas possui diferentes espaços para isso, até

mesmo o Fab Lab com impressora 3D. No Princípio da Manta de Retalhos, mais parcerias podem ser pensadas, sendo a chave para manter a universidade conectada. Os programas de internacionalização e mobilidade acadêmica na Universidade La Salle-Canoas são exemplos de conexão da instituição com o mundo, promovendo o intercâmbio de conhecimentos. No Princípio da Limonada, pode-se incorporar no currículo atividades que exijam flexibilidade e adaptação, como *hackathons* ou simulações de negócios, para os estudantes terem mudanças inesperadas e a necessidade de pensar em diferentes perspectivas. Existem iniciativas de *hackathons* e eventos diversos da universidade La Salle-Canoas, muitos abertos para comunidade e gratuitos. No Princípio do Piloto do Avião, deve-se focar no controle do que é possível em vez de tentar prever o futuro e são as pessoas que fazem acontecer. Por isso, a relevância de incentivar a autonomia dos estudantes em atividades de aprendizagem ativa, como projetos de empreendedorismo e pesquisa. Para isso, os docentes precisam continuamente instigar os seus estudantes a aproveitar as oportunidades internas e externas da instituição.

Aplicar o Método Effectuation no currículo implica em ensinar com viés prático, sem esquecer da base teórica. Assim, pode-se formar pessoas com competências empreendedoras (iniciativa, criatividade, empatia etc.), que se adaptam e entendem que precisam colaborar para crescer.

4.2 A análise dos dados dos grupos focais

Nesse espaço serão analisados os dados a serem coletados por meio dos grupos focais com estudantes, coordenadores e professores dos cursos de graduação da universidade. Em cada grupo focal serão gerados três arquivos: um da transcrição e outro das anotações dos mediadores. Como serão três grupos focais com dois arquivos cada, será obtido no total 9 arquivos. No momento optou-se por ter eixos pré-definidos (*a priori*) para análise dos grupos focais para direcionar a pesquisa: percepção da cultura empreendedora; desafios e oportunidades percebidas na cultura empreendedora; e práticas docentes envolvidas na cultura empreendedora.

Os grupos focais foram realizados na sala conhecida como Brinquedoteca, hoje chamada de Laboratório de Aprendizagem, pois era o local mais apropriado e disponível para as datas e horários (dia 30/08/2023 com coordenadores, dia 18/09/2023 com docentes, ambos às 17:30 e dia 02/10/2023 às 18:30 com estudantes). O local apropriado por ter bom isolamento acústico, com

pouca interferência de ruídos externos, ter ambiente descontraído, colorido, mesas redondas e cadeiras leves fáceis de movimentar e formar círculo e no local foi permitido levar quitutes para receber os participantes da pesquisa.

Salienta-se que todos os grupos focais tiveram roteiro igual (anexo 2), diferenciando somente os questionamentos. Os participantes da pesquisa foram recebidos com quitutes. Na sequência os participantes assinaram o TCLE (anexo 1). Iniciando a gravação, a pesquisadora e observadores se apresentaram brevemente. Em seguida, a pesquisadora lembrou o objetivo da pesquisa de “analisar como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.” Na sequência a pesquisadora falou das regras para a ocasião (Gondin, 2002): falar uma pessoa por vez, evitar discussões paralelas para que todos possam participar, dizer livremente o que pensa, evitar o domínio da fala por parte de um dos integrantes, e manter o foco na temática analisada. Ela também colocou que não há respostas certas ou erradas (Scrimshaw; Hurtado, 1988) e os participantes são livres para não responder as perguntas, caso não se sintam à vontade, podem declinar da pesquisa em qualquer momento sem necessitar de autorização prévia da pesquisadora.

Em seguida, a pesquisadora traz a reflexão do conceito de empreendedorismo: “nesse projeto de tese empreendedorismo pode ser entendido de diferentes formas e não está somente voltado à criação de uma empresa, ou seja, as pessoas podem ser empreendedoras em suas próprias vidas com atitudes empreendedoras que fazem a diferença em instituições ou nas suas vidas e até mesmo para outras pessoas impactando coletivamente e positivamente realidades.”

Como forma de assegurar o anonimato, a pesquisadora pediu para todos pensarem em um pseudônimo relacionado à educação, escrevendo num *post-it* grande para colar na roupa, junto ao peito e se apresentarem com o pseudônimo. Foram realizados os questionamentos, depois o encerramento salientando os benefícios da pesquisa, com as lembrancinhas e agradecimentos, informando que a tese será enviada, após publicação, e a pesquisadora fica à disposição para dúvidas.

Após essa breve contextualização do ambiente e da parte inicial grupos focais foi realizada a seguir a análise das respostas aos questionamentos, conforme os eixos estabelecidos *a priori*: percepção da cultura empreendedora, desafios e oportunidades percebidas na cultura empreendedora, e práticas docentes envolvidas na cultura empreendedora. Optou-se por essa organização da análise dos grupos focais por eixos e separadamente com coordenadores, docentes

e estudantes, com exceção dos desafios e oportunidades da cultura empreendedora que são tratados no mesmo tópico para a comparação das respostas. Para fins de caracterização dos participantes, sem quebrar o anonimato foram atribuídos os seguintes códigos: C1 = coordenador 1, C2 = coordenador 2, etc., D1 = docente 1, D2 = docente 2, etc. e E1 = estudante 1, E2 = estudante 2, etc.

4.2.1 Percepção da cultura empreendedora dos coordenadores

Considerando que as percepções são dadas por sujeitos com suas características, vivências, inseridos em contextos, faz-se necessário trazer algumas informações referentes aos participantes da pesquisa e dos mediadores. Quanto à caracterização dos coordenadores, foram 8 (oito) que participaram do grupo focal sendo de diferentes áreas: psicologia, administração, nutrição, informática, Designer, Pedagogia, Educação Física, Assistência Social. Percebe-se um grupo heterogêneo, mas ao mesmo tempo seus integrantes participaram se complementando, sempre abertos à escuta e no respeito um ao outro com leveza. Pode-se inferir que isso mostra como a cultura da universidade funciona, as pessoas têm disposição para ajudar e embora fosse final de tarde (às 17:30), eles estavam de bom humor, abertos para aprender e contribuir de forma genuína. Foram enviados *e-mails* para 12 pessoas, sendo que 8 participaram, representando 66,67% dos convidados.

O momento do grupo focal com os coordenadores contou com a pesquisadora e com dois observadores, sendo uma Doutora em Educação e outro Doutorando em Educação, ambos membros do Grupo de Pesquisas Gestão em Diferentes Contextos da Universidade La Salle-Canoas. Após o grupo focal foi realizada uma breve discussão entre os 3 pesquisadores que trouxeram o quanto o grupo estava à vontade para falar e contribuir sem resistência na proposta de usar *post-its*, passar a bola, trazendo questionamentos relevantes e complementares. O lanche agradou a todos e comentaram que estavam em reunião desde 14h sem nada para comer/beber e o grupo focal iniciou às 17:30. Todos se serviram espontaneamente sentando-se em círculo. Salienta-se que o grupo focal foi planejado para ser um momento que as pessoas percebessem que são o centro da atenção e tem valor. Por isso mesmo, de forma humilde, houve recepção com quitutes, ambiente num descontraído o que certamente estimula seus sentidos, ânimo e disposição.

Tendo em vista a cumprir o objetivo específico de “mapear a realidade da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas” foi solicitado para responder individualmente,

por escrito, num *post-it*: “**Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo?**”. Os *post-its* foram colocados na mesa e a pesquisadora pediu para os participantes falarem livremente e falarem sobre as palavras que visualizaram na mesa.

No grupo focal, realizado com os coordenadores apareceram 22 termos: novidade, planejamento, inovação, falta de direitos, recriar, melhorar, criar, compartilhar, criação, evolução, exploração, criatividade, inovar, proatividade, coragem, time, reinventar, autonomia, protagonismo, inovar, novas formas de fazer, persistir. Pode-se perceber que se destacam os termos relacionados a inovar e criar. Inclusive a palavra inovar se repete. Outro grupo de palavras se relaciona com competências comportamentais. A figura a seguir mostra a classificação de todos os termos conectados com inovação e comportamento.

Figura 25 - Percepção de empreendedorismo para os coordenadores



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2023).

A inovação está presente desde sempre na sociedade, com o sentido de melhoria, evolução, novas formas de fazer algo como descrito pelos coordenadores de curso participantes do grupo focal. Desde a educação 1.0 até a educação 4.0, inserida na sociedade 5.0, a educação evolui conforme as demandas socioeconômicas, mudando até mesmo o perfil dos estudantes.

A educação 1.0 estava voltada para a formação de sacerdotes, em seguida expandindo para as outras pessoas, sendo que o surgimento das universidades era visto como o orgulho da Idade Média” (Pernoud, 1996, p.103). Nesse momento, o caráter inovador da relação com o conhecimento se

transforma, pois, antes das universidades, o aprendizado era informal, passado de geração a geração. Agora, passa a ser institucionalizado. Na educação 1.0 a ênfase era a religião, surgindo as primeiras universidades e a divisão entre conhecimento informal e formal. Entende-se que as primeiras universidades foram um impacto na educação, sendo uma forma de empreender, no sentido de ruptura do conhecimento na dicotomia entre racionalidade e fé. Essas instituições de ensino foram precursoras no ensino superior, ousadas para a época, organizando o conhecimento, empreendendo, pois, essas universidades eram a inovação em si no campo da educação. Os princípios da Effectuation podem ser aplicados na educação 1.0. O Princípio do Pássaro na Mão pode ser relacionado com o fato das universidades terem surgido a partir dos recursos disponíveis na época. Por exemplo, estudantes e professores utilizavam espaços já existentes (igrejas, mosteiros) para organizar aulas e debates. O Princípio da Manta de Retalhos pode ser percebido pelas universidades serem redes colaborativas que conectavam mestres, estudantes, patrocinadores e governos locais. O conhecimento era co-criado em comunidades acadêmicas, alinhando interesses, como por exemplo, clérigos e mercadores, que financiavam ou se beneficiavam das inovações geradas. O Princípio da Limonada mostra o poder de transformação, pois as universidades surgiram diante de crises e conflitos, como a reorganização social após as invasões bárbaras. No Princípio das Perdas Aceitáveis, as universidades medievais operavam com recursos limitados, mas utilizavam estratégias de baixo risco, como o uso de taxas de matrícula e doações, para financiar suas operações e garantir sustentabilidade. O Princípio do Piloto do Avião aplica-se nas pessoas que organizavam e trabalhavam a educação universitária na época, que eram a maioria religiosos. Pessoas com fé, mas também conectadas com o conhecimento científico.

Já na educação 2.0, influenciada pelas Primeiras Revoluções Industriais, o ensino era padronizado, com foco em atividades individuais, ocorrendo a massificação do ensino com muitos alunos nas salas de aula. Todas essas características foram elementos de inovação para a época que estava mudando da sociedade agrária para industrial. Na educação 2.0 o ensino estava voltado para formação de mão de obra para atender as necessidades das indústrias que surgiam e se expandiam. Por isso, o ensino era padronizado, com disciplina e hierarquia, havendo distância entre docentes e estudantes. O foco da educação consistia em formar trabalhadores para atender as necessidades da produção em massa. A educação era padronizada, considerando todos com o mesmo ritmo de aprendizagem, preparando indivíduos ambientes estruturados e previsíveis, como as linhas de produção. A educação 2.0 avançou no sentido da alfabetização alcançar mais pessoas. Porém, o

ensino superior era focado na elite, e surgiram escolas técnicas para formação mais específica da mão de obra, sendo que algumas mais tarde se transformaram em universidades com o exemplo da Technische Hochschulen na Alemanha, voltada para o ensino das engenharias (Technische Hochschulen, 2024). No sentido do empreendedorismo essas instituições inovaram e desafiaram as universidades tradicionais, mostrando outras opções de conhecimento de cunho mais voltado ao fazer do que à reflexão. Mas, salienta-se que nessa época Wilhelm von Humboldt inovou, trazendo a ideia de que universidade de pesquisa, sendo a base das atividades das universidades até hoje, inclusive no Brasil observa-se que “a fundação da Universidade de São Paulo em torno da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras é tida como sendo de inspiração humboldtiana; a fundação da Universidade de Campinas também foi pensada como retomando o espírito humboldtiano” (Terra, 2019, p. 02).

O marco que agrega pesquisa às atividades das universidades mostra uma ação de Effectuation, algo criativo num momento de padrões no ensino. Para fazer pesquisa são necessários recursos de pessoal, financeiro e matérias partindo do que já existe (Princípio do Pássaro na Mão); parcerias mesmo que comecem de forma tímida são essenciais na pesquisa (Princípio da Manta de Retalhos), numa época que riscos não eram bem vistos no ambiente mais previsível (Princípio das Perdas Aceitáveis) com controle, mas mesmo assim as contingências eram transformadas em oportunidades, como aliar as pesquisas para inovação ao ensino tradicional universitário (Princípio das Perdas Aceitáveis) e tudo isso realizado por pessoas. Vale salientar que o empreendedorismo no sentido dos negócios se ampliou com as indústrias, na figura do empresário.

A educação 3.0 está inserida na Era da Informação, portanto, a inovação com tecnologias para o ensino começa a ser utilizada. Devido à facilidade de acesso às informações, o estudante torna-se mais autônomo, inclusive surge o EaD. Entende-se que na educação 3.0 as inovações estão atreladas às tecnologias, e o papel do professor passa a ser mais de conduzir os alunos, formando as habilidades necessárias ao mundo do trabalho que já começa a ser colaborativo, não mais fabril. Na educação 3.0 houve a inserção tecnológica na sala de aula com o surgimento da internet. O ensino alcançou os lugares mais distantes com o EAD e se tornou mais democrático e acessível. Com o conhecimento disponível o professor passa a ser uma figura mais próxima do estudante, atuando como mediador do conhecimento. Ocorre uma transformação, e por não dizer uma Effectuation no ensino. A educação começa a ser empreendedora para desenvolver diferentes competências nos alunos. O conhecimento, maior recurso da educação, passa a ser acessível e

utilizado com diferentes metodologias de ensino (Princípio do Pássaro na Mão). Parcerias são mais fáceis de serem constituídas com o mundo digital. Por exemplo, pode-se numa aula, conectar com outros professores em qualquer país fazendo aula especial. Os custos são menores, pois a distância é a tela (Perdas Aceitáveis), onde muitas vezes cabem mais alunos do que nas salas de aula físicas. Mas, também, existem questões a serem contornadas como o distanciamento e falta do contato presencial, por isso jogos e metodologias ativas são formas de conter a evasão (Princípio da Limonada). Pessoas são as protagonistas na educação que é feita por e para pessoas; são elas que aproveitam os benefícios das tecnologias para facilitar a aprendizagem (Princípio do Piloto do Avião).

Na educação 4.0, a tecnologia já está na rotina das pessoas e da educação, sendo que inteligência artificial substitui trabalhos humanos e a educação precisa fornecer mais do que conteúdo, o experimentação com tecnologias, lidar com nativos e não-nativos digitais, e o ensino voltado ao fazer prático com metodologias ativas (Felcher; Folmer, 2021; Fonseca, 2021). A Educação 4.0 transforma as práticas pedagógicas por meio do hibridismo, metodologias ativas, aprendizagem baseada na resolução de problemas (PBL) e no desenvolvimento de competências socioemocionais. Este ambiente educacional mais dinâmico influencia a cultura empreendedora e, no âmbito do Ensino Superior, contribui para a formação de pessoas que atuem em diferentes cenários e situações de aprendizagem. O hibridismo, com a integração de ferramentas digitais e presenciais, permite o desenvolvimento de competências tecnológicas, essenciais para viver no século XXI, ao mesmo tempo que equilibra com o contato presencial, onde se pode aprender fazendo com práticas em sala de aula. Os cursos semipresenciais ofertados pela Universidade La Salle-Canoas são exemplos de tais práticas com recursos digitais e alguns momentos presenciais. Pode-se relacionar a educação 4.0 com a Effectuation no sentido de preparar as pessoas para atuar em ambientes imprevisíveis. Os principais recursos utilizados na educação 4.0 são os próprios conhecimentos dos estudantes e dos professores, tecnologias como sistemas, internet, aparelhos celulares e computadores (Princípio do Pássaro na Mão). Salienta-se que a Universidade La Salle-Canoas disponibiliza equipamentos para uso no local, tais como *notebooks* na biblioteca e laboratórios de informática, incluindo digitalmente quem não tem esses equipamentos.

As metodologias ativas muitas vezes se utilizam de parcerias, como por exemplo, trazer um profissional externo para as aulas (Princípio da Manta de Retalhos). São inúmeras as parcerias da Universidade La Salle com entes públicos e privados, além de trabalhos em que a sociedade civil

participa. O ambiente dinâmico da educação 4.0 exige experimentações e por isso, é necessário mostrar aos estudantes que aprender com os erros é fundamental num ambiente de aprendizagem (Princípio das Perdas Aceitáveis) e que na cultura empreendedora pode transformar incertezas em oportunidades (Princípio da Limonada). São as pessoas que fomentam o ambiente empreendedor (Princípio do Piloto do Avião), principalmente os professores ao ajudarem os seus estudantes a avançar no aprendizado. Assim, no Ensino Superior, o método Effectuation fomenta o desenvolvimento da cultura empreendedora valorizando a adaptabilidade, o aprendizado contínuo e a inovação colaborativa. Ao capacitar os estudantes a lidarem com a incerteza e a explorarem seus recursos de maneira criativa e colaborativa, a Educação 4.0 prepara uma nova geração de empreendedores capazes de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades.

A Educação 5.0 amplia esse escopo do uso das tecnologias da educação 4.0 preparando os indivíduos para enfrentar desafios globais e promover impactos positivos na sociedade. Torna-se necessário desenvolver as competências socioemocionais como empatia, resiliência e inteligência emocional, fundamentais para a tomada de decisão e colaboração. A educação 5.0 trabalha a sustentabilidade e inclusão. Por exemplo, a Universidade La Salle-Canoas está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Considerando a imprevisibilidade no mundo do trabalho, o aprendizado ao longo da vida torna-se imperativo as universidades investem em cursos de extensão para suprir demandas e atualização profissional. Todos esses elementos presentes na educação 5.0 culminam no desenvolvimento de pessoas empreendedoras, como por exemplo o protagonismo na aprendizagem EAD e a mentalidade de crescimento com o *life long learning*. A educação 5.0 se conecta diretamente com a Effectuation num ambiente imprevisível, com os objetivos mudando conforme o cenário se apresenta, como por exemplo, atualizar as aulas com projetos alinhados às demandas da comunidade. O Princípio do Pássaro na Mão da Effectuation se aplica na educação 5.0 ao pensar que os recursos utilizados são as competências mobilizadas nas pessoas e recursos externos como tecnologias. Os recursos externos precisam ser utilizados com inteligência (Princípio das Perdas Aceitáveis), prezando pela sustentabilidade, inovação, ética e inclusão. O Princípio da Manta de Retalhos está nas parcerias estabelecidas para conseguir gerar inovação constantemente e fazer do Limão uma Limonada. Salienta-se que a tecnologia está onipresente na educação 5.0, inserida na sociedade 5.0, especialmente após a Pandemia causada pelo COVID-19, com estudos EAD, trabalho *home-office*, filmes em *streaming*, *e-books*, etc. Contudo, são as pessoas (Princípio do Piloto do Avião) que a utilizam a seu bem-estar

e a favor do aprendizado a exemplo das inteligências artificiais que estão levando o ensino a outro patamar com personalização de conteúdo ao estudante, por exemplo. Destaca-se que os valores da sociedade 5.0 são: qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade e a educação 5.0 visa a formação integral com estudante ativo que contribua na solução dos problemas sociais (Felcher; Folmer, 2021). O que virá de mais inovador do que a educação 5.0 não há informação, mas as transformações sociais e tecnológicas são constantes.

Para sintetizar, compreende-se que houve várias mudanças e inovações na educação 1.0 a ênfase era a religião já na educação 2.0 era o ensino fabril, na educação 3.0 foi a inserção tecnológica, na educação 4.0 o avanço tecnológico e tem-se o ensino por competências na educação 5.0. Embora o conceito de Effectuation tenha surgido em 2001 pela tese de Sarasvathy, pode-se relacionar os seus princípios com o desenvolvimento da educação desde 1.0 até o momento atual da educação 5.0. Diferentes modelos educacionais muitas vezes respondem às demandas sociais e econômicas do momento, mas também as influenciam. Então, transformações ocorreram no campo da educação com o papel docente, do estudante e a inserção tecnológica, sendo cada vez mais visíveis os princípios da Effectuation no cotidiano universitário.

Devido a diferentes contextos e recursos, nem todas as instituições estão vivenciando a educação 5.0, algumas estão na 2.0, na 3.0 e na 4.0., outras com características de um ou outro momento. Observando a progressão da educação observa-se que a inovação se faz presente no ensino, acompanhando as demandas de cada época. Compreende-se que quebrar paradigmas leva tempo, mas é possível e necessário.

No grupo focal dos coordenadores chamou atenção a palavra “exploração”, quando C1 colocou que “Quando eu escutei, ela parecia explorar alguém. Mas depois eu pensei em explorar no sentido de explorar alguma coisa nova. Daí eu não sei. Não sei qual é que era o sentido” e C4 esclarece que a exploração é: “no sentido do empreendedorismo. Pelo menos bem nessa lógica de explorar as pessoas. A ideia de usar a ideia da inovação. Mas se apropriar de coisas das pessoas. Muitas coisas que às vezes parecem que são inovação”. O mesmo participante adverte: “nem tudo é tão positivo nessa ideia de empreender. Tem coisas que ali na verdade vai mascarar uma precariedade.” Indo para o campo da educação, o participante enfatiza que “na educação isso pode acontecer também. A gente vai ser empreendedora. A gente vai vender a nossa força de trabalho como PJ, por exemplo. Muita universidade já contrata como PJ coordenador de curso. E aí é falta de direito, exploração”.

C4 se refere ao PJ como Pessoa Jurídica, geralmente o MEI Microempreendedor Individual que com o CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica que ao substituir o colaborador, não tem direitos trabalhistas, mas faz o mesmo trabalho. A pesquisadora possui experiência e já passou por algumas instituições, conhecendo essa prática na educação, antes do MEI era comum o RPA (Recibo de Pagamento Autônomo). Como inferência, coloca-se que é necessário calcular valores para verificar em que casos o CNPJ perde para o colaborador, pois por exemplo o MEI paga taxa única, já o colaborador tem descontos de INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) e Imposto de Renda conforme o caso, além de outros descontos como vale transporte, refeição, etc.

Mas, como MEI, pessoa jurídica não há férias nem décimo terceiro, nem adicionais como insalubridade, periculosidade, adicional noturno, horas extras etc. A tendência do MEI existe para que as grandes empresas evitem os encargos trabalhistas. Entende-se a prática de tentar substituir colaboradores por PJ como uma tendência, embora exploratória e que contradiz o propósito de criação do MEI, criado para as pessoas saírem da informalidade, pagando pagar INSS, tendo acesso aos seus benefícios. Por isso, é necessário analisar e calcular cada caso em seu contexto específico. Conforme o SEBRAE (2021b) entre 2020 e 2021 a demanda por professores que são MEI aumentou em 18,50%. Observa-se que nesse período era Pandemia e a economia não estava bem, sendo necessário buscar alternativas de trabalho, sendo o MEI (Brasil, 2008) uma possibilidade de promover o autoemprego, principalmente com aulas particulares, considerando a classe docente.

Por outro lado, instituições podem ter se aproveitado da situação para substituir professores e outros colaboradores por MEI, com o propósito de economizar, sem preocupação com questões trabalhistas. O sentimento de pertencimento precisa ser fortalecido em ações como manter os direitos trabalhistas conquistados diante de tantas dores ao longo da história. Empreender não precisa ser sinônimo de exploração, ainda mais no momento pós-pandêmico de recuperação econômica.

Para trazer a discussão ao contexto educacional no Ensino Superior, a pesquisadora questiona: “Quando alguém diz, essa universidade tem uma educação muito empreendedora. O que vem na mente?” C3 inicia respondendo: “forma de passar o conhecimento, talvez. Ou de dar a ferramenta para os educandos terem ideias, criatividade”, C4 adiciona “acho que criar produtos” e C1 reflete que:

Com soluções. Talvez o termo seja votado para uma educação no sentido inovador, moderna. Ainda que eu tenha algumas críticas a esse termo educação empreendedora. Acho que foi um aproveitamento de um termo de mercado. De um termo comercial para a educação. Que é uma ideia que particularmente me incomoda um pouco. Em relação ao que eu acredito sobre a educação. Mas acredito que ela é utilizada nesse sentido. De demonstrar uma inovação, criatividade e modernidade. Acho que ela é entregue nesse sentido.

Muitas palavras do mundo dos negócios também são utilizadas pela educação, tais como metas, objetivos, avaliação, gestão, orçamento, dentre outras. O termo “empreendedorismo” sofreu mudanças de significado ao longo do tempo, sendo utilizado desde caracterizar sujeito como aventureiro em sentido negativo, empreender grandes navegações, fazer algo, realizar, construir negócios e agora de forma mais ampla pode ser compreendido como a busca pela realização de sonhos (Dolabela, 2008). Esse sentido de realização ao termo empreendedorismo também está presente em McClelland (1961), sendo que para ele todas as pessoas podem ter comportamentos empreendedores e isso traz senso de realização que move a sociedade. Tais comportamentos envolvem determinar riscos, trabalhar arduamente, ter responsabilidade, compreender os resultados das decisões, antecipar possibilidades e ter habilidades organizacionais como gestão e organização de pessoas.

Comportamentos conduzem ações, realizar, ser real, sair do plano abstrato das ideias e fazer, isso requer inquietude e nesse sentido C2 articula o empreendedor com a formação de conhecimento e instigar o aluno nessa busca:

Mas a minha imaginação me leva a algo que eu estou formando. Com ferramentas inovadoras para o mercado. Eu não entendo que educação seja uma transmissão de conhecimento. Eu entendo que seja uma construção de conhecimento. Isso já é, por si só, comparando a educação que nós tivemos, inovadora. Construir o conhecimento compartilhado. Eu posso trazer um conceito para disparar. Para que o aluno possa buscar as estratégias. Para ele buscar, construir o conhecimento de forma coletiva. Com seus colegas, com o professor. Mediando esse processo. Isso não é transmitir. Isso é oportunizar a construção de conhecimento.

O aspecto inovador destacado por C2 está na mudança quanto ao ensino, passando o professor como ator principal para mediador, promovendo maior protagonismo estudantil. Isso historicamente aconteceu com a educação 3.0 (Keats Schmidt, 2007), com a inserção tecnológica, agente democratizador do ensino com a disponibilidade de informações e o deslocamento da figura de professor com um mediador, não mais o detentor do saber. Compreende-se uma relação de poder mais horizontalizada entre docentes e estudantes historicamente e marcada pela fala de C2, com papel mais humano de ser professor que conduz os estudantes na construção do conhecimento.

Essa questão da construção coletiva do conhecimento remete ao Princípio Piloto do Avião de Sarasvathy (2008), pois são as pessoas no centro, fazendo trocas de aprendizados e geram inovação. Nesse sentido, a contribuição de C6, articula o empreendedorismo com a inovação:

Você é empreendedora ou inovadora? Eu acho as duas coisas. E eu acho que, muitas vezes, a gente não encontra alunos dispostos a esse desenvolvimento de construção. Eles vêm com esse modelo tecnicista que nós fomos acostumados. De esperar o professor trazer a aula e passar o conhecimento. E aí, para eles, isso acaba sendo algo de qualidade. Ah, o professor transmite muito bem o conhecimento.

C6 revela que nem sempre o estudante deseja ser ativo no processo de ensino-aprendizagem. Por isso, o professor precisa atuar com um guia (Felcher; Folmer, 2021), levando os estudantes a descobrirem novas formas de aprender. Mas, entende-se que o professor pode conduzir esse processo, tendo equilíbrio entre ensino tradicional e inovador até mesmo para alcançar os diferentes perfis de pessoas e formas de aprendizado. As diferentes metodologias de ensino estão dentre os elementos da educação 5.0, juntamente com uso da tecnologia, currículo e formação de professores. (Mello, Almeida Neto, Petrillo, 2021). Assim, o papel das instituições de ensino está em preparar os estudantes para a sociedade 5.0 que exige posição ativa, considerando cenário que muda rapidamente. Para isso, são necessárias competências técnicas, tecnológicas e socioemocionais. As competências socioemocionais, como resiliência, empatia, comunicação assertiva e inteligência emocional podem ser trabalhadas no ambiente universitário com projetos, laboratórios, experimentações em equipes para promoção de soluções colaborativas. A resiliência precisa ser trabalhada com o incentivo docente para que os estudantes se deem conta do potencial e das grandes coisas que são capazes. Já a empatia, no âmbito da sociedade 5.0 pode abranger o uso da tecnologia com ética e que gere valor social, que contribua para o bem estar humano. Quanto mais interações em equipes, maiores serão as oportunidades de trabalhar as emoções, de colaborar e liderar projetos e contornar conflitos com a mediação dos professores. Para finalizar, C5 continua articulação entre empreendedorismo e inovação pelo viés da educação:

O inovador e o empreendedor também estão relacionados à expectativa de quem lhe escuta. Porque o que é inovador e empreendedor para ti pode não servir para aquele que te escuta. Aí, nesse caso, é inovador ou empreendedor você adaptar à sua maneira de lecionar para poder atender à expectativa de quem escuta. Fico imaginando assim. Porque tu vai ter que te reinventar. Porque tu te reorganizou para um processo. Aí agora tu diz, ok, vou mudar a rota aqui para atender a este grupo que tem uma outra necessidade. Também mexe contigo.

A fala de C5 propõe a reconstrução de ser docente com foco em alcançar os estudantes com suas diferentes necessidades. Esse é um exemplo de empreendedorismo docente que exige os elementos da educação empreendedora dadas pela Comissão Europeia (2012), competências, habilidades e atitudes que se manifestam por meio da proatividade, inovação, mudança e ação. Ainda, Sales *et al.* (2021) enfatiza a necessidades das IES serem ambientes versáteis, ou seja, que tem movimento, são dinâmicos e podem sim se atualizar e sendo espaços de experimentação CER (2020).

No próximo momento, ainda no objetivo de “mapear a realidade da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas”; a pesquisadora explica que a bola de pano colorida passará para uma pessoa responder “**Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?**” a pessoa repassa a bola para outro. Essa mesma dinâmica foi realizada em separado para os três grupos focais.

Percebe-se nas respostas dos coordenadores uma discussão mais aprofundada no contexto: “Eu vejo que não há uma cultura organizacional partilhada por todas as pessoas. Têm alguns grupos que são empreendedores e outros não. Embora haja um tensionamento para que a gente reinvente. E essa reinvenção muito em razão também das dificuldades financeiras”. C8. Já C7 continua no mesmo raciocínio, reiterando a divisão institucional na quanto às atitudes das pessoas que podem contribuir ou postergar a formação da cultura empreendedora:

Não é algo assim, tem que ser empreendedor porque isso também pode trazer benefícios à aprendizagem, que é uma tese que talvez também não se concretize. Porque tem outros métodos também que efetivam a aprendizagem. Mas o que eu vejo é isso. Tem grupos que tentam fazer algo novo, trazer algo novo. E tem outras pessoas que tendem a não querer, inclusive a ir contra qualquer tentativa de empreender. E aqui entendendo o empreender como uma questão de reinventar, de reorganizar ou de refazer algo de maneira diferente do que vinha sendo, dá trabalho. Dá trabalho porque tu te desacomoda. Então, o que eu vejo é isso. Tem pessoas que se arriscam, que se propõem a trabalhar mais para reinventar e outras pretendem ficar na mesma coisa porque às vezes é mais fácil também.

A fala de C08 e C07 ilustram uma divisão sobre a vontade de empreender e que isso demanda trabalho, envolvendo riscos. Ficam questionamentos, se o momento é de transição entre tradicional e empreendedor ou se não existe acompanhamento das ações realizadas e incentivos para empreender na sala de aula. Incentivos podem ser variados, desde questões financeiras, até reconhecimento com premiações simbólicas, formação de professores e da gestão, momentos de escuta com transparência, instigando a propagação da cultura empreendedora que para CER (2020),

se fortalece junto com a comunidade, com espaços de experimentação e estímulo à interdisciplinaridade. A pesquisadora enquanto estudante, percebe esses elementos presentes na unidade, porém precisam continuar sempre com o apoio e espaço para florescerem cada vez mais. Nesse momento, indicadores podem ser importantes para quantificar por exemplo números de projetos realizados comunitários realizados por área no semestre, quantos projetos interdisciplinares existiram, quais podem ser replicados novamente, quais experimentações foram realizadas, tabulando pontos positivos e negativos. Essas são apenas singelas considerações com o objetivo de expandir a cultura empreendedora universitária.

Voltando ao grupo focal, C07 percebe a cultura empreendedora como algo que irá se consolidar, mesmo passando por entraves de atuação mais tradicional e controladora:

Existem movimentos de mudança para uma cultura mais empreendedora, porém, vamos dizer, controlados por uma cultura que ainda não mudou. Então, eu quero dizer que a tendência dos processos de mudança organizacional são processos em espiral. Então, vai chegar um momento que essa cultura cristalizada vai precisar se desmanchar e vai precisar aderir a esse novo modelo que a gente entende que é um modelo empreendedor. Então, por exemplo, o que eu quero dizer de estrutura, quero dizer desde processos mais simples, como, por exemplo, o registro do ponto, como, por exemplo, o home office, como, por exemplo, outros processos que se institucionalizaram a partir da Pandemia, que não se criaram novos processos empreendedores e inovadores para acompanhar. E aí, esses processos continuam depois da Pandemia. Mas eu entendo que isso faz parte do movimento da mudança organizacional. Então, penso que a gente vai chegar nesse ponto. Quem sabe em uma jornada de quatro dias, por exemplo, com melhores resultados, com reuniões mais efetivas, com menos tempo de deslocamento, com mais entregas em menos dias.

A fala de C07 lembra que a realidade de mudanças instituições são em espiral, ou seja, com avanços e pode-se entender retrocessos até a consolidação da nova cultura empreendedora de ter mais dinâmica nas mudanças de processos do dia a dia, inclusive na entrega de resultados e tendência do ambiente de trabalho. O exemplo de trabalho de 4 dias já é adotado em empresas do Reino Unido e França e vem sendo cada vez mais discutido em outros países, inclusive no Brasil, sendo os motivos: saúde do trabalhador com menos stress e redução de custos da empresa e isso não afeta negativamente os *stakeholders* (envolvidos com as empresas) desde que tenha organização, segundo a tese de Campos (2021), defendida na Faculdade de Economia da Cidade do Porto, em Portugal. Empreender e inovar pode ser provado quando se cuida das pessoas, que são o piloto do avião, segundo Sarasvathy (2008).

C3 participante discorda da existência da cultura empreendedora de fato na universidade que incentiva, mas controla ao mesmo tempo:

Então, eu acredito que não existe uma cultura empreendedora. Existe um discurso empreendedor numa organização tradicional. Então, é quase como se fosse uma roupagem empreendedora para alinhar com um discurso de mercado. Então, nós temos uma sala colorida, mas as práticas que acontecem dentro da sala são extremamente tradicionais. Então, mesmo a gestão de pessoal, gestão de professores. E eles nos motivam, a instituição motiva o seu grupo a fazer práticas empreendedoras e inovadoras, mas ela também vai freando a forma como isso vai acontecendo. Então, eu acredito que existe muito mais um discurso do que uma cultura empreendedora. Tem o quê? 300 anos de história?

Outro participante: Séculos de história. Vocês estão falando em mudanças geracionais.

A partir dessas falas, nota-se o quanto a universidade anseia pelo empreendedorismo para acompanhar as tendências de mercado, pois não é uma torre de marfim, isolada do mundo. Por outro lado, excedem no controle sobre as pessoas, principalmente na gestão. O discurso é o começo e pequenos passos podem se tornar grandes vitórias. Mudar a sala de educação tradicional não é o ideal, mas já é uma mudança. Mudanças em estruturas físicas com certeza são mais rápidas e fáceis de fazer do que da mentalidade das pessoas. Não se pode forçar de uma hora para outra a forma como se trabalha, as mudanças na realidade são processuais, em espiral e não em linha reta, muito menos perfeitas como planejadas. Mesmo com suas contradições, o processo da educação empreendedora começou e se recordar o quando o fundador La Salle há 300 anos inovou, utilizando a pedagogia para os menos afortunados, o que era incomum na época, isso foi ser empreendedor, ir contra um sistema educacional estabelecido.

Na continuidade um dos participantes utiliza o celular para buscar informações sobre a definição de empreendedorismo e compartilhou com o grupo, demonstrando as competências do empreendedorismo de iniciativa e colaboração:

Na realidade, por pouco de ignorância, fui buscar no Google o conceito de empreendedorismo. Mas, na realidade, veio algumas frases aqui que eu achei interessante colocar. É a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. É mais ou menos o que a gente imagina, né? Consiste em realizar com vontade e inovação qualquer projeto. É um desafio permanente as oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. Até tinha proatividade ali. É também despertar de suas potencialidades racionais e intuitivas. Acho que é uma palavra que a gente está sempre tentando aplicar. Tem jogo de cintura, mas não só como instituição, como brasileiro. A gente está sempre se virando, a vida inteira. Eu acho que a gente, de repente, está confundindo a questão da instituição em si. Profissional, que tem esse caráter com os professores tentando se virar em sala de aula. Porque não é só questão de passar o conhecimento, ou não passar o conhecimento, tentar ensinar, sei lá. Mas, hoje em dia, eu tenho muita dificuldade de motivar os alunos. Eu não sei se é a sociedade, ou é a geração, ou é a minha área. Então, a gente está sempre tentando se reinventar.

A fala do C8 compara ser empreendedor com ser brasileiro, no sentido de sempre se reinventar, o que os professores fazem em sala de aula. Essa reinvenção docente ocorre principalmente pela busca de motivar os alunos. A reflexão sobre a falta de motivação ser característica da sociedade brasileira, geração ou da área de estudo mostra que existem várias possibilidades e que é incerta a origem da desmotivação, mesmo assim os professores fazem o máximo para alcançar o aprendizado dos estudantes. A palavra reinvenção foi muito utilizada durante a Pandemia, no sentido de mudança forçada pela situação, esse ano de 2023 que foi anunciado o fim da Pandemia pela Organização Panamericana de Saúde (2023), então esse momento recente deixou sequelas, perdas, reflexões e que podem ter afetado o ânimo das pessoas. Foi um turbilhão de emoções, luto coletivo, uso da tecnologia, incertezas e passou, o mundo voltou ao normal em partes, pois na educação superior, o EaD ganha cada vez mais força e o presencial precisa promover experiência para valer a pena. Nesse aspecto para Dias (2021, p. 01) no período pós-pandêmico “depressão, ansiedade, problemas de sono – se destacam com mais força, e um desses sintomas é o cansaço”, e uma das razões é por ser uma sequela do coronavírus e natural por conta do isolamento/distanciamento social que durou aproximadamente 2 anos. Destaca-se que a universidade oferece serviço psicológico gratuito e como sugestão divulgar mais entre os estudantes, colaboradores e comunidade.

A partir desse contexto pós-Pandemia torna-se ainda mais necessário trabalhar as competências socioemocionais para estimular além das competências técnicas, o contato entre os alunos, o sentido coletivo de ser útil, o que a universidade faz com os Projetos Integradores, eventos acadêmicos que envolvem estudantes de todos os níveis de instrução e comunidade, como maior exemplo a Semana Acadêmica de Pesquisa, Inovação e Extensão - SAPIENS. Esse posicionamento institucional mostra cuidado, valorização das pessoas que ali estudam e são acolhidas quando chegam, a instituição é preparada com seus espaços decorados, locais de encontro, feiras, apresentações, palestras, *shows* etc., o clima é de festa, mas não vazio muito menos superficial. Momentos como esse de celebração do conhecimento e de estar junto, motivam; ver a universidade com vida, alegre, ao contrário da Pandemia que estava vazia, triste sem pessoas. São as pessoas que transformam, alta direção, coordenadores, docentes, colaboradores em geral, estudantes, pessoas da comunidade são o piloto do avião, um dos princípios da Effectuation.

A próxima colocação de C01 enfatiza os diferentes perfis de estudantes presentes na universidade: “por mais que alguns cursos tenham esse posicionamento talvez mais acomodado,

pelo perfil, talvez. A gente tem perfil de estudantes diferentes.” Ao circular pelo *campus*, percebe-se pessoas de vários gêneros, idades, modos de vestir, ser e estar, e estudantes que trabalham; são características e vivências diferentes, não necessariamente distantes. Isso implica na diversidade de formas de aprender devido aos diferentes perfis. Conforme Gardner (1983), todas as pessoas são dotadas dos 8 tipos de inteligência (lógico-matemática, linguística, interpessoal, intrapessoal, corporal-cinestésica, espacial, musical e naturalista) e podem desenvolver ainda mais essas inteligências com o aprendizado direcionado a elas. Por isso, os docentes têm o desafio de gerenciar tudo isso, utilizar a educação empreendedora no sentido de mobilizar competências para aproveitar ao máximo o potencial humano presente.

C04 relatou que no dia anterior, incentivou uma aluna que não era da sua área, “mas ela começou a se encantar com a ideia” e C1 complementou: “isso que é inovação. É dar oportunidade para que esse aluno consiga encontrar outros caminhos a partir do que eles precisam entregar, que é o projeto final.” C3 complementa: “E eles ficaram muito empolgados, muito empolgados” e outro finaliza: “Então eu penso que isso também a gente tem de diferente, isso sim a gente é inovador”. Um dado é que todos os coordenadores de curso são professores e nesse diálogo fica evidente o quanto eles se importam em expandir os horizontes dos alunos para além de suas áreas de atuação. Eles falaram com entusiasmo, felizes por ver e conseguir ajudar no crescimento dos estudantes.

C5 enfatiza que: “Eu acho que vai ser um ponto comum. Existem vertentes aqui, mais tradicionais, umas tentativas de inovação, outras que já recuaram, tentaram, não conseguiram, recuaram. Aí isso eu observo não como docente.” Nesse diálogo, observa-se uma colocação sobre a relação universidade com a comunidade:

Mas existe isso, existe isso. Eu acho que a gente observa muito mais do que o tradicional. Que é um discurso muito mais do que uma prática, ou realmente uma implementação. Concordo com a questão do aluno ser difícil de motivar. Mas a gente fica muito feliz, quando percebe isso no aluno, com um simples estímulo, ele vai lá e explode. Claro que tem questão de perfis também, talvez de curso. Mas eu sinto falta disso na comunidade. Do aluno fazer esse estudo, fazer quatro anos, três anos, e não conseguir aplicar na comunidade mais próxima com lucros, não sei como, estágios.

- Eu não descobri muito isso aqui.
- Eu acho que isso pode acontecer.
- Mas eu não vejo a divulgação.
- Talvez a gente não divulgue isso.
- A gente faz e fica pra dentro.

Nota-se o desejo de externalizar os trabalhos realizados na universidade e divulgar mais o que é feito. O estudante precisa conseguir aplicar o aprendizado de seus conhecimentos para agregar na coletividade, considerando os valores da sociedade 5.0: qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade (Almeida, 2021). A prática, o fazer durante a graduação, consolidar o que aprendeu, e mesmo que faça na universidade a divulgação é importante para valorizar os projetos existentes e encorajar projetos futuros. Existem canais de divulgação como mídias sociais, porém falta algo mais informal, voltado aos alunos como *podcast*, *web rádio*, Jornal, Revista, por exemplo. Existe o canal do Youtube para eventos *on-line* e o *site*, que foca em eventos maiores. Iniciativas isoladas de professores existem muitas, porém isso não é consolidado em um único local, como por exemplo, ter um calendário geral com todos os eventos que acontecem. Até o presente momento (fevereiro de 2024) não foram identificadas iniciativas nesse sentido. Pode-se concluir que divulgar o conhecimento produzido nas IES agrega para a sociedade, por isso, a tecnologia na educação 5.0 precisa ser utilizada de modo produtivo (Felcher; Folmer, 2021).

O Participante C06 fez uma síntese do que foi discutido até o momento e coloca o termo **equilíbrio** entre inovação e tradicional:

Bom, eu concordo com a maioria dos colegas, que a gente tem uma ideia empreendedora, a gente tem uma missão que é transformar a educação, a maneira de trabalhar com os alunos em algo mais... Não sei se é a palavra adequada para a inovadora. Ela não é uma palavra que seja sinônimo de empreendedorismo, mas enfim, um ensino com mais criatividade, então pode-se dizer assim. Concordo com a questão de que tem alunos que gostam disso e que se identificam com um aprender mais criativo e menos dependente do professor, mas existe uma grande parcela de alunos que precisa dessa transmissão do professor. Então, eu acho que falta a gente pensar onde está o equilíbrio, entre aquilo que o professor consegue transmitir e aquilo que o aluno consegue desenvolver por si.

Equilíbrio entre conhecimentos e formas de ensinar, nada ao extremo, mas em dosagens inteligentes se adequando à turma, ao momento que se vive. Assim, pode-se pautar a educação 5.0 que considera importantes tanto as competências digitais quanto as competências socioemocionais (Felcher; Folmer 2021), que contrastam entre si ao mesmo tempo se complementam. O equilíbrio entre o transmitir e inovar, pensando nos diferentes perfis de estudantes, e cabe ao docente ter a percepção da necessidade de qual momento requer ser mais tradicional e em qual momento precisa ser mais inovador para alcançar os objetivos de aprendizagem e desenvolver competências. Desse modo, alternando o tradicional com o inovador, pode-se ter a profundidade das informações teóricas sem sobrecarregar os alunos e ao mesmo tempo o uso da educação empreendedora com embasamento. Nem exagero, nem vazio, mas equilíbrio.

C5 salienta que ter alguns cursos em determinadas áreas que antes eram impensáveis estar no EaD e semipresencial são “o ápice da inovação dentro do ensino, eu não consigo hoje ver algo mais inovador do que imaginar o meu aluno aprendendo praticamente sozinho” Ainda, o participante descreve suas preocupações com o EaD:

É isso que a gente tem hoje. Tudo que é teórico, o aluno está sozinho. Ah, mas a gente tem aulas com o professor? Sim, tem aulas com o professor, mas é muito difícil que o professor consiga interagir tanto com esses alunos como a gente consegue fazer na sala de aula. E esse aluno está se formando sozinho com o nosso nome, com a Universidade. Então, para mim, isso é o ápice da inovação. Eu não sei mais o que eu poderia fazer além de ensinar um aluno a distância.

Nessa fala, aparece a preocupação quanto a efetividade da interação com alunos do presencial e do EaD com o professor. Na modalidade EaD o aluno tem as ferramentas, mas é praticamente autodidata e pode se formar com pouca comunicação com os docentes. Compreende-se que numa sala de aula existe limite físico para o número de estudantes, mas no EaD não, o que pode gerar acúmulo de trabalho para tutorias e nem sempre o atendimento é simultâneo. Por isso, o perfil do aluno EaD precisa ser protagonista no sentido de buscar conhecimento, mas pode acontecer da escolha pelo EaD ser financeira por ser mais acessível e o aluno ter que desenvolver o protagonismo ao longo da graduação. Alguns questionamentos pertinentes são realizados na continuidade da fala sobre EaD como ápice na inovação e seu papel, enquanto coordenação:

Eu não consigo dar mais do que isso. E eu já acho que isso é a coisa mais difícil do mundo. Então, isso sim, a gente está mostrando para a sociedade que a gente tem um empreendedorismo nisso, que é o grande desafio. Esses alunos que vão se formar no centro presencial, na área da saúde, que tipo de profissional é esse que eu estou formando? Será que ele vai ser um bom profissional? Eu não tenho segurança nesse aluno ainda, porque eu não consigo conversar com ele. Eu não consigo olhar no olho dele como eu olho na minha sala de aula com meus alunos e dar os macetes para eles. Eu não vou conseguir fazer isso com eles. Então, eu fico pensando assim, cara, que aluno é esse? Quem é esse profissional lá na frente? E esse é o desafio que eu vejo dentro do meu papel, coordenando esses cursos. É como passar isso para esse aluno. Então, tenho muito chão ainda. Eu acho que o empreendedorismo, eu ainda tenho que criar isso. E acho que estou longe de encontrar uma solução.

A responsabilidade pela formação com excelência de profissionais é compartilhada entre coordenação e professores, seja no EaD ou presencial. Ambas as modalidades possuem avaliações para testar o nível de conhecimento, visto que a mudança para o EaD em alguns cursos seja recente, existe um receio quanto à educação a distância. Por outro lado, é importante que o EaD tenha o máximo de experiências que podem ser possíveis por meio de tecnologias como realidade

aumentada e realidade virtual etc. Por mais tecnologia que exista, o contato humano com a troca de energia, isso é único, por isso a importância de momentos presenciais com eventos abertos para todos os alunos, pois seres humanos são o Piloto do avião segundo Sarasvathy (2008) e pode-se inferir que com tantas tecnologias, especialmente inteligências artificiais capazes de escrever, fazer resumos, vídeos, áudios, *slides*, dentre outras. Haverá espaço para a prática, a elaboração de projetos e a busca por soluções de problemas reais, a educação tomará outros rumos cada vez mais integrados e fazendo a diferença na sociedade. Já pode-se perceber movimentos nesse sentido, principalmente nas universidades, como o exemplo da Universidade La Salle-Canoas que possui serviços gratuitos para comunidade realizados por alunos com supervisão em diversas áreas: contábil, psicologia, e eventos diversos.

Já C2 aponta contradições e que a universidade está no caminho da aprendizagem quanto ao empreendedorismo:

E os alunos solicitaram slides. E aí, claro que ela vai pensar nisso para os próximos encontros, vai reorganizar a metodologia dela para essas aulas. Então, ela rapidamente ressignificou, recebeu a mensagem, ressignificou e vai modificar. Então, acho que essa capacidade que a gente tem de transformar, de mudar, também tem relação com a educação empreendedora. Agora, sobre a cultura empreendedora. Eu acredito que a gente está fazendo, está tentando colocar na prática ao mesmo tempo que a gente está aprendendo. E a gente não necessariamente tem um público que espera este grau de empreendedorismo que a gente entende que tem que aplicar ou que a cultura da universidade tem tentado pregar. Pode ser que o nosso público não esteja pronto para isso, porque a universidade não é uma bolha. A universidade está dentro de um contexto de uma sociedade que também não está pronta para isso, que também está aprendendo. Então, acredito que a gente, sim, tem um viés de mudar, de virar chave, de empreender. Isso está imbricado aí na gestão da universidade.

A gente tem sido estimulado a isso através de formações, através de uma série de ações, mas a gente tem questões procedimentais que nos impedem disso. Por exemplo, quando eu quero dar determinado grau de autonomia para o meu colaborador e eu digo, olha, fulano, eu preciso de flexibilidade. Tem momentos que tu precisa atender uma demanda da universidade de manhã, outros momentos que tu precisa atender de noite, outros de tarde, sábado, domingo, como de fato é que acontece. No entanto, ao mesmo tempo, a gente tem que ter um horário fixo e registrar ponto. Tu entende que o procedimento não está relacionado à demanda, ao que se espera? Então, há esses equívocos. Eu entendo que são equívocos e que a gente está aprendendo. **Quando eu digo a gente, somos todos nós. A nossa gestão, a universidade, a sociedade, que a gente está nessa caminhada, todos juntos.** E que a gente vai errar, mas que a gente precisa errar também para encontrar o caminho certo. Acho que a gente está em processo e aprendendo ao mesmo tempo. Essa é a minha concepção. (Grifos da autora)

Essa fala mostra o contexto de processo de aprendizado constante, seja na sociedade ou na instituição, no sentido de empreender, se reinventar. O processo tem início, meio e consolidação dentro de um contexto dinâmico de mudanças, contradições aparecem para serem pensadas e

resolvidas, no mundo BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible; em português: frágil, ansioso, não linear e incompreensível) (Cascio, 2020; 2021; Guerreiro, 2024). Um exemplo de contradição apontada foi em relação à necessidade de flexibilidade por um lado e por outro a rigidez do horário fixo, também o cumprimento à legislação e brechas para adaptação ao contexto atual. A complexidade envolve o fazer empreendedor na universidade, bem como a coordenação de pessoas, especificamente de professores universitários, formadores de futuros profissionais. Assim, a gestão tem papel fundamental no fomento da cultura empreendedora, conforme salienta Bortolaso e Beneduzi (2023, p.01):

Os gestores educacionais emergem como importantes articuladores deste cenário. Ao compreenderem e aplicarem os princípios do empreendedorismo, são capazes de moldar currículos mais flexíveis e propor ações conectadas com o desenvolvimento de competências. Essas não apenas possibilitam que os estudantes se destaquem em suas jornadas de vida, mas também os capacitam a identificar oportunidades, solucionar problemas do cotidiano e contribuir para a construção de uma sociedade mais inovadora, resiliente e anti-frágil.

Por outro lado, C3 coloca que em sua área tem atitudes empreendedoras sempre embora tenha encontrado barreiras, aos poucos as mudanças acontecem:

Bem, eu trago a visão de todos os colegas, não fujo do que foi exposto aqui. Na verdade, te confesso que esse conceito de empreendedorismo na educação, ele está confuso para mim. Porque do jeito que ele está posto aqui, eu entendo que na minha área, todos somos empreendedores, se for isso. Porque as nossas aulas, elas já são mais criativas, elas já têm um viés diferente.

Está em processo. Eu vejo tentativas, eu vejo que algumas coisas já mudaram, tem muita coisa que precisa mudar para que as coisas estejam alinhadas. Mas, pegando o meu exemplo, eu entrei na instituição, eu fui contratada para ser coordenadora de curso e eu fui contratada justamente porque eu fazia coisas diferentes.

As coisas começaram a mudar, aos poucos a gente começou a ter mais liberdade, começou a ter mais autonomia, conseguir fazer algumas coisas um pouco diferentes. Porém, com várias barreiras internas que muitas vezes impedem ainda que as coisas aconteçam.

Dolabela (2003) convida a reflexão de que os profissionais do ensino podem ser empreendedores em suas ações, na versatilidade de ensinar e a educação empreendedora contribui para formar a cultura empreendedora. Observa-se na fala de C3, que o curso de atuação já foi desenvolvido, implementado e consolidado a educação empreendedora, porém nem sempre foi assim e as mudanças ocorrem com o tempo e quebrando barreiras. Inclusive o fato de contratarem alguém para fazer diferente, já é um sinal de desejo de mudanças da universidade. Mas, ao mesmo tempo, no geral, o C3 entende que o empreendedorismo na universidade está em processo e que

barreiras internas por vezes impedem as ações empreendedoras. Observa-se que até a arquitetura da Universidade La Salle possui antigo e novo ao mesmo tempo em plena funcionalidade, conforme observa-se na figura:

Figura 26 - Arquitetura da entrada dos prédios da Universidade La Salle – Canoas



Fonte: Unilasalle (2024)

Depois de todas essas percepções, compreende-se a **cultura empreendedora como um processo que está em andamento**. É necessário **equilíbrio** entre educação tradicional e empreendedora, palavra-chave, pois todos estão se adaptando e existem diferentes perfis de estudantes. Audy e Ferreira (2006) refletem sobre a necessidade de buscar o equilíbrio entre a tradição e a renovação ao passo que Sales *et al.* (2021) reforça que a cultura empreendedora nas IES exige versatilidade diante das demandas atuais.

4.2.2 Cultura empreendedora: percepções docentes

Quanto à caracterização dos docentes, foram 9 (nove) que participaram do grupo focal sendo de diferentes áreas: gestão e negócios, direito e política, matemática, física, tecnologia da informação, saúde e biologia. Alguns também são professores na pós-graduação e têm atividades profissionais em relação à sua área.

Ao mesmo tempo que heterogêneo, o grupo de professores se complementava respeitosamente, escutando um ao outro com interesse e em ajudar na pesquisa, assim como ocorreu com o grupo dos coordenadores, reiterando que a escuta faz parte da cultura institucional. Foram enviados *e-mails* para 22 pessoas, sendo que 9 participaram, representando 40,90%. Era final de tarde às 17:30, chovendo com ameaça de tempestade, o que naquele momento evocava o sentimento de medo, pois nas chuvas da semana anterior 79 cidades do estado do Rio Grande do Sul, foram destruídas. Mesmo assim, as pessoas da sala estavam ali com disposição verdadeira para ajudar na pesquisa. Os professores demonstraram muito carinho pela profissão com falas como “sou apaixonada pela profissão,” “adoro, o que eu faço, eu sou”, “é muito gratificante trabalhar com adultos”, “meu viés profissional nasce mais da parte de tentar obter conhecimento, de saber, de pesquisa”, alguns estudaram no La Salle e se constituíram docentes ali, mostrando vínculo de apreço pela instituição e outro docente destaca “Adoro essa minha profissão, gosto bastante de ajudar os alunos. Me sinto feliz em ver eles aprendendo. E ver eles se superando dentro das dificuldades.”. Percebe-se professores apaixonados com o que fazem e satisfeitos com a escolha profissional. Estar feliz, na profissão e na universidade pode ser fator de impacto na educação empreendedora, desde o planejamento até as ações na sala de aula. Embora, ao longo do grupo focal apareceram desafios profissionais, percebeu-se que o mal-estar docente não estava presente nas falas dos professores. Salienta-se que o termo mal-estar docente, embora não seja recente, vem sendo mais estudado nas últimas décadas, devido às transformações sociais que impactam e pressões em relação aos professores (Pereira; Aguiar; Costa, 2016).

O momento do grupo focal com os docentes contou com a pesquisadora e com dois observadores, sendo ambos Doutorandos em Educação e membros do Grupo de Pesquisas Gestão em Diferentes Contextos da Universidade La Salle-Canoas. Depois do grupo focal foi realizada uma breve discussão entre os 3 pesquisadores que destacaram que chamou atenção as falas sobre o desafio do fato de termos de ensinar de forma diferente de como aprendemos. Infere-se que a

profissão docente exige constante formação e aplica-se o conceito de *lifelong learning*, ou educação continuada, essencial para aproveitar oportunidades e vencer os desafios do século XXI e a universidade apresenta-se como “recinto privilegiado da educação ao longo de toda a vida, abrindo as portas aos adultos que desejem retomar seus estudos, adaptar e enriquecer os seus conhecimentos, ou satisfazer seu gosto de aprender em qualquer domínio da vida cultural” (UNESCO, 1998, p. 24).

Também, foi ponto alto da discussão que a cultura empreendedora na instituição está bem difundida, mas falta um processo completo, já perderam empresas que tinham interesse em comprar ideias, falta o aluno se apropriar da ideia de ele próprio fazer, falta continuidade dos projetos desenvolvidos. Entende-se que os problemas não param dentro da universidade com o final do curso e os profissionais que saem precisam continuar na busca por soluções. Uma das pessoas que fez a observação analisou interessante a ideia colocada que inovar é resolver problemas de uma forma nova e o desafio para os docentes consiste em um novo olhar, solucionar problemas em um tempo hábil. Potencializar todos os elementos como criatividade e inovação são conectados. Para Sarasvathy (2008), os empreendedores são agentes criativos que constroem futuros desejáveis a partir de recursos limitados, enfatizando a importância da ação em vez da análise excessiva.

Por outro lado, existe o desafio de ensinar de forma diferente da qual os professores aprenderam, e nota-se que o uso da inovação nem sempre é positivo, pois o aluno está terceirizando a responsabilidade, colocando o esforço no professor e ainda falta na instituição o aluno se apropriar da ideia de ele próprio fazer. Outro aspecto que chamou atenção dos observadores é o conceito de evolução que na biologia é mudança, nem sempre mudança para melhor... apenas mudança. Evoluir é mudar, mas pode dar errado e isso faz parte do evoluir e é necessário ensinar isso para os alunos, existem muitos caminhos e os docentes precisam dar significado. Já são realizadas práticas empreendedoras com os estudantes como: simulação de negociação, uso de telefone, estudo de caso, escuta da comunidade, projeto de pesquisa, Perguntas que instiguem as diferentes opiniões, discussão sobre significados, *Softwares*.

Para cumprir o objetivo específico de “Diagnosticar a realidade da cultura empreendedora na Universidade La Salle” foi solicitado para responder individualmente por escrito num *post-it*: **“Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo?”**. Os *post-its* foram colocados na mesa e a pesquisadora pediu para os participantes falarem livremente e falarem sobre as palavras que visualizaram na mesa. Apareceram os termos repetidos: planejamento (2 vezes),

inovação (2 vezes), criatividade (2 vezes) e desafio (2 vezes). A figura a seguir mostra a classificação de todos os termos conectados com o comportamento e a inovação.

Figura 27 - Percepção de empreendedorismo para os docentes



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2023).

A pesquisadora pede para os professores olharem todas as palavras que escreveram e colaram nos *post-its* em cima da mesa e falassem livremente sobre elas. D01 discorre que:

Inovar é você tentar resolver problemas a partir daquilo que talvez você já conheça, mas de uma forma diferenciada. Porque, às vezes, a gente acha que inovar tem que fazer algo totalmente novo. E, para mim, inovar não é isso. É você tentar resolver um problema que talvez você até já tinha resolvido algo semelhante e você não gostou da solução, mas você utilizar conhecimentos que você já tinha com outros que estão sendo agregados e trazer uma solução diferente daquelas soluções que já existem.

Observa-se inovação no sentido de buscar soluções, alternativas, repensar para melhorar, mesclando conhecimentos existentes com novos, isso pressupõe ter abertura e humildade para estar sempre aprendendo. O *lifelong learning*, ou aprendizado ao longo da vida, que mostra que não importa idade, sempre há capacidade de aprender, inovar e se renovar e isso reflete no ambiente. Por isso, a formação contínua de professores tem tamanha importância com espaços para aprendizado de quem ensina, pois “o mercado de trabalho é mutante, indicando a necessidade de aprendizagem contínua para que as habilidades inerentes às profissões se mantenham atualizadas” (Miranda, 2024, p. 01). Todos os docentes precisam de formação, mas especificamente no Ensino

Superior, eles lidam com a preparação de outros profissionais e precisam estar em constante aprendizado. Portanto, docentes e discentes, bem como demais cidadãos precisam ter a oportunidade, com espaços de aprendizado nas universidades, porque “em sua essência, um sistema de aprendizagem ao longo da vida cria aprendizes globalmente conscientes e localmente ativos, com experiências que lhes permitirão ser participantes contínuos na força de trabalho em suas comunidades.” (Miranda, 2024, p. 02). Assim, a formação continuada necessita da postura de eterno aprendiz, pois as mudanças são constantes, principalmente devido à tecnologia. Isso não significa ser prisioneiro nem consumista dos cursos “na moda”, mas sim ter o senso crítico de identificar qual conhecimento faz sentido aos problemas que inquietam a sociedade naquele momento.

Para Mello, Almeida Neto e Petrillo (2021), trabalhar com soluções de problemas, só pode ser viável com a autonomia e protagonismo dos estudantes, o que começou a acontecer com a educação 3.0 e o advento das tecnologias com a democratização do conhecimento e a ressignificação do papel docente de ser alguém que conduz, contribui na construção de saberes. Nesse sentido, o docente 2, fala sobre a palavra empreendedorismo no sentido de solução de problemas em tempo hábil com equilíbrio entre os diferentes perfis de estudantes:

Essa questão do desafio é um novo olhar e quando a gente fala em empreendedorismo, sob o ponto de vista do que você está trabalhando, é solucionar problemas. Então, a gente está tentando trabalhar o nosso aluno com a capacidade de ter um novo olhar, desenvolver nele a capacidade de desenvolver problemas sob o ponto de vista de potencializar isso. Então, não ser só eficiente, é ser eficaz. Então, é solucionar esse problema em um tempo hábil, no sentido de não se prolongar muito, mas tentar solucionar isso em um tempo hábil para atender. Não basta só solucionar, mas demora muito tempo. Você tem que solucionar em um tempo hábil. E isso é um desafio, porque isso mexe com as nossas faculdades mentais, que direcionam os alunos. Então, isso movimenta as nossas estruturas. Então, isso é ser desafiador. Como a gente trabalha com diferentes alunos, diferentes formas de pensar, e cada um tem um time diferente, a nossa função é buscar o ponto de equilíbrio, equalizar isso.

O termo equilíbrio nesta fala aparece no sentido do docente buscar um consenso entre os alunos para mobilizar neles a competência de resolver problemas em tempo aceitável. Salienta-se que o curso, bem como as disciplinas possuem carga horária fixa, mas cada estudante possui o seu ritmo de aprendizado (Gardner, 1983). O professor fica apreensivo, pensando em formas de que cada um se doe ao máximo e consiga mostrar seu potencial na aula, o que irá refletir na futura atuação profissional. Diferentes perspectivas dos alunos para resolver problemas, trabalhar em

projetos por exemplo, podem trazer riqueza de resultados, conforme o Princípio da Manta de Retalhos (Sarasvathy, 2022) que reflete sobre o fato das habilidades complementares gerarem inovação desde que as pessoas estejam engajadas. O diálogo com diferentes perspectivas amplia as chances de gerar soluções criativas aos problemas, conforme discorre D3:

Na área da saúde, normalmente, assim, eu vou atender pessoas, lidar com esse contexto. Mas, ao mesmo tempo, o nosso aluno, ele vem com um processo de que ele vai ajudar as pessoas. Então, como que eu vou trazer para ele isso? Porque, sim, eu tenho uma profissão humanizada, mas, ao mesmo tempo, eu preciso comer, me sustentar, gerar o meu benefício e, ao mesmo tempo, não ser mais do mesmo. Ou seja, ser um resolvidor de problemas, que é isso que é importante. O que a minha criatividade vai gerar em relação a isso? Então, eu preciso entender como o contexto todo do mundo está para que eu, naquele processo, consiga ter um processo um pouco mais apurado e criativo de como eu vou fazer realmente essa parte humanizada me render ou fazer com que seja o meu sustento, na realidade. E isso acho que é o mais desafiador para nós na área da saúde. Eles se entenderem como empreendedores.

Essa fala mostra que ensinar na graduação está muito além do conteúdo técnico, ensinar também é um fazer criativo e os professores precisam compreender o contexto social vigente e mostrar o empreender ao aluno também no sentido de conseguir sustento. Formar profissionais é um desafio complexo, ainda mais usar a criatividade para conseguir que os estudantes se entendam como empreendedores, ou seja, capazes de inovar seja onde for que atuem. Professores empreendedores promovem espaços para o desenvolvimento das competências de criatividade, originalidade e iniciativa, mais requisitadas nos profissionais no século XXI, conforme o World Economic Forum (2020). Já a Comissão Europeia (2012) entende o estímulo à criatividade como elemento essencial para a existência da educação empreendedora. Lackéus (2015) reforça esse entendimento e reflete que a criatividade como elemento da educação empreendedora criatividade cria valor, podendo conectar a universidade com o seu entorno, pois pode atender às demandas sociais em determinado contexto. Assim, pode-se evoluir, ou seja, tentar formas de inovar, fazer diferentes. Porém, D4 adverte sobre a relação da inovação com a evolução:

A gente chama de evolução na biologia. E a evolução é usada, normalmente, de maneira equivocada de melhora. Porque evolução para a biologia é mudança. Ela não é uma melhora, ela não tem uma direcionalidade. Você modifica algo. Na verdade, surgem milhares de modificações que 99% são perdas e 1% traz uma solução inovadora. Então, quando a gente faz esse paralelo com a educação, por exemplo, é importante ensinar, também, não ficar com essa pressão de que aquela solução inovadora, aquela coisa que está criando, têm que resultar em uma coisa que é de melhora. Muitas vezes, as soluções vão dar errado. E esse é um processo empreendedor, é um processo de inovação. É sempre uma área de risco. E, às vezes, isso foi muito tolhido, talvez, na educação. Porque foi perdida essa coisa de que você pode errar, desde que você tente achar uma solução. Então, acho que isso é um norteador importante.

Percebe-se a relevância da experimentação e que não é necessário ter a pressão de acertar na melhor solução nas primeiras tentativas. Isso é aproveitar o processo, aprender errando e acertando também. Existem riscos a serem assumidos ao sair do óbvio até mesmo em promover aulas diferentes, pode ser necessário ajustar, mas o importante é a intencionalidade, o movimento de mudança. Por isso, ter acadêmicos motivados, proativos e propensos a assumir riscos, pensando em soluções, configura-se como um pilar da Universidade Empreendedora (Audy; Ferreira, 2006). Ter espaços de experimentação é caminho para fortalecer a cultura empreendedora nas IES (CER, 2020). Pode-se estabelecer um paralelo com o Princípio das Perdas Aceitáveis de Sarasvathy (2022), que implica em mapear os riscos, as possíveis perdas antes de iniciar um projeto. Segundo Dew e Sarasvathy (2009), estimar as perdas que são aceitáveis trata-se de pensar no pior cenário, nos possíveis erros e falhas. Trabalhar essas questões com os estudantes pode reduzir a ansiedade deles, o medo de errar, aumentando a confiança neles mesmos e nos professores que os conduzem.

Isso requer pessoas que aceitem e se sintam motivadas com desafios. D2 enfatiza a questão do desafio, trazendo a criatividade com aliada para promover soluções perante as constantes mudanças:

É um desafio poder preparar esse profissional para o mundo que está mudando muito. Então, que não vai ter mais um caminho só para percorrer como solução, né? Que a gente vem de um pressuposto, meu, que, aliás, a gente precisa se pensar uma profissão no início e que essa profissão é de acompanhar toda a sua jornada profissional. Hoje, a gente sabe que o contexto é muito diferente, então, assim, acho que vem a questão da criatividade, criatividade para a gente poder responder esses novos momentos que estão mudando muito mais rápido, que estão se transformando muito mais rápido, né, em termos de novas necessidades. Então, acho que a nossa vida se desafia, assim, de ser um ponto de equilíbrio entre esse conhecimento que está aí, mas como é que eu crio isso? Acho que a criatividade vem para dar essa resposta. Como é que eu faço para dar sentido? Como é que eu faço com as pessoas? Como é que eu faço para ter significado?

A criatividade permite pensar em diferentes alternativas, criar, sair do trivial, prover sentido, ter saídas, caminhos, alternativas para suprir as demandas de um mundo em transformação e até mesmo trazer sentido ao conteúdo a ser aprendido, mostrar as suas inúmeras aplicações, por exemplo. O exercício criativo está no cerne da Effectuation, para utilizar os recursos existentes, estabelecer parcerias e as metas, conforme o cenário. Assim, o uso da criatividade precisa ter relevância para o contexto que as pessoas estão inseridas (Ribeiro; Moraes, 2014). Para os docentes torna-se necessário se olhar criticamente para si e se reconstruir, se adaptar continuamente, e nesse aspecto D5 discorre sobre os desafios de ensinar de forma diferente do que aprendeu:

E o desafio é a gente ensinar de uma forma diferente do que a gente aprendeu, né, porque a gente aprendeu com métodos tradicionais e, hoje em dia, não se aplica mais em métodos tradicionais. Então, a gente tem várias tecnologias para serem usadas, para a gente dar aula, então, é um grande desafio a gente também aprender essas tecnologias, porque a gente não tem tempo, a gente fica estudando cada tecnologia conforme a necessidade da disciplina, por exemplo. Então, essa queda de paradigma de ensinar de uma forma diferente do que a gente aprendeu, é um grande desafio.

A lógica *causal*, com objetivos, claros, definições a seguir em ambiente controlado pode ser comparada à educação mais tradicional, sem espaço para criar. Porém, no relato, percebe-se a necessidade da lógica *effectual*, com criatividade para transformar-se enquanto profissional, fazer diferente do que aprendeu e ir mudando conforme o necessário caracteriza o docente na sociedade 5.0.

Os docentes enfrentam o desafio de ensinar de forma diferente de como aprenderam ao conciliar a necessidade de criatividade e inovação na formação de profissionais com a demanda por resultados imediatos, em um cenário marcado por rápidas mudanças sociais e tecnológicas. Esse equilíbrio exige estratégias pedagógicas, formação docente contínua, adaptação aos contextos, uso da tecnologia e foco no desenvolvimento de competências para o aprendizado.

A adaptação torna-se uma constante, pois “a necessidade é a mãe da criatividade” e a disposição em mudar, estudar novas tecnologias mesmo com a limitação do tempo demonstra o profissionalismo e a busca pela excelência no fazer docente. Mesmo a universidade incentivando o uso das tecnologias como as ferramentas do Google, a vontade de cada docente faz a diferença, afinal as pessoas são o centro de qualquer projeto e instituição e não as tecnologias, segundo o Princípio do Piloto do Avião. (Effectuation, 2018g). Mas, D6 faz um contraponto, enfatizando que é um desafio utilizar a inovação e ao mesmo tempo conseguir o protagonismo do aluno:

Vou fazer um pouco na contramão, assim, pegar o que alguns colegas falaram dessa questão da inovação, né, de acreditar numa instituição que é inovadora e que utiliza métodos, ou tenta, né, de aula. E a gente tem que tentar, assim, ou deveria pensar, né, que a gente está com uma geração, assim, que, ao mesmo tempo, aprende muito rápido, mas eu tenho uma visão crítica de que os alunos eles terceirizam muito o processo de Aprendizado no professor, que o professor vai ter ideias mirabolantes para renovar em sala de aula, e que o esforço dele é cada vez menor no processo de aprendizagem. Eu concordo quando o colega falou que a gente tem que se adequar a uma nova realidade que a gente não aprende, mas a gente aprendia. Então, essa questão da inovação, muito vinculada à tecnologia, nos alunos, talvez eles cheguem de uma maneira, assim, de que ele vai ter um aprendizado rápido, né, eu não sei quantos, igual no EAD, né, o aluno assistindo a aula do EAD na velocidade 2, né, isso é bem comum, né, e que o aluno, praticamente, ele se isenta do processo em que ele tem um gasto de energia muito pequeno, assim, no aprendizado dele, muito vinculado a essa questão. Mas, aí tem um método inovador centralizado no professor, ele vai me fazer uma mágica. Você espera um comportamento youtuber, assim, né?

Dickmann e Poli (2022) trazem como possibilidade pedagógica, o “profetuber”, pois as redes sociais, bem como o formato de aulas virtuais foi comum durante o período pandêmico. As redes sociais e os celulares foram a sala de aula nesse período de Pandemia (Bitencourt *et al.*, 2022) e em muitas IES continuam sendo, principalmente no EaD. Mas, ser um “proftuber” o tempo todo pode ser desgastante e em determinados conteúdos impossível, pois seres humanos, profissionais da educação não precisam fazer um espetáculo artístico, mas dominar o conhecimento ao qual ensinam ao mesmo ter a mente aberta para aprender mais e amar ver seus alunos se desenvolvendo a cada dia.

Pode-se questionar, até que ponto a tecnologia e métodos inovadores ajudam ou atrapalham o processo de aprendizagem? A criatividade, a tecnologia, a inovação precisam ser apoios, que podem simplificar o conteúdo, sem ser simplórios, uma linha tênue a ser manejada. Pelo Princípio do Piloto do Avião (Effectuation, 2018g), as pessoas são mais importantes do que a tecnologia, são as pessoas que decidem o que fazer com as tecnologias. Nisso, residem expectativas quanto ao papel do professor, do estudante e a agilidade no processo de aprendizagem, considerando o mundo BANI (Cascio, 2020; 2021) pautado pelo dinamismo. Por isso, o diálogo, alinhamento de expectativas entre docente e estudantes torna-se fundamental, desde o primeiro dia de aula na universidade. O equilíbrio se faz necessário, por nem sempre um aprendizado será rápido, mesmo com o uso da tecnologia é necessário internalizar a informação, refletir, utilizá-la, repensar e aprender para valer requer internalizar o conteúdo, vivendo, refletindo, criando sentido e isso requer tempo. Despende energia necessita de esforço algum grau de desafio para valorizar a conquista do título. D7 complementa:

Isso é muito ruim pra nós, né, porque a gente tem uma capacidade inventiva em sala de aula e recursos, assim, são limitados também, e que precisa do esforço do aluno, né, em sala de aula e fora da sala de aula. Então, a palavra inovação pro aluno, muitas vezes, quando passa pelo professor, ela tá um pouco deturpada, assim, um pouco desvirtuada, assim, de como deveria ser entendido, né, pelo menos do meu ponto de vista.

Os recursos disponíveis com a estrutura da universidade e tempo do professor são limitados e por mais que os docentes se esforcem os alunos também precisam se empenhar para aprender. O uso da inovação pelos professores facilita, mas não faz a parte do aluno; o ato de estudar é necessário. No contexto da Universidade La Salle, com alunos da graduação, bolsistas e outros pagantes, o fato de ser paga não isenta o aluno de sua responsabilidade de estudar, muito menos de ser aprovado sem ter o conhecimento suficiente para ser um bom profissional. E todas as áreas de

atuação profissional precisam de pessoas protagonistas, por isso a necessidade da educação empreendedora. (Felcher; Folmer, 2021). Com o intuito de mobilizar ações protagonistas, podem ser utilizadas as metodologias ativas juntamente com as tecnologias e o papel do professor como incentivo para os estudantes superarem os desafios de aprendizagem. (Felcher; Folmer, 2021). Ter propósito no aprendizado para melhorar a vida das pessoas significa prover mais do que formação (Felcher; Folmer, 2021), mas a aplicação do conteúdo desde a graduação. Para isso, faz-se necessário a promoção do sentimento de colaboração entre as pessoas, passando do pensamento individualista para o bem-comum (Almeida, 2021). Nesse sentido, Felcher e Folmer (2021) citam o trabalho voluntário como forma de prática dos conhecimentos e atuação na comunidade local. Compreende-se que dessa forma, estimula-se a criação de propósito nos estudantes e ainda há o fortalecimento dos vínculos de pertencimento à comunidade. A Universidade La Salle, sendo comunitária em sua essência, possui diversos espaços para a comunidade, desde eventos acadêmicos, espetáculos artísticos até mesmo serviços gratuitos como consultoria contábil, tudo com as contribuições dos graduandos, docentes e outros colaboradores da instituição.

Dessa forma, trabalha-se o protagonismo e pode-se expandir cada vez mais o empreendedorismo universitário e isso pode ser trabalhado em Projetos Integradores que são momentos mais práticos de trabalhos colaborativos em grupos de estudantes com a orientação dos professores. Nesse aspecto, D3 exemplifica o desafio de trabalhar o protagonismo com os alunos no Projeto Integrador ao passo que D5, D6 e D7 concordam:

D 3: A gente participa de projetos integradores que, na realidade, o projeto integrador é a ideia do projeto, de protagonistas, né, e eles têm uma dificuldade enorme de ser protagonista, ou seja, de virar essa chave de eles irem atrás, eles esperam exatamente que o professor traga ideias, traga situações pra que daí eles lá vão resolver, então, ser os protagonistas do processo. Mas talvez daí a gente fique naquela expectativa que, ah, legal, esse projeto integrador, vou levar o aluno, é criativo, o aluno tá nessa fase de inovação, e a gente chega lá, o aluno não tá.

D5: Até na formação dos grupos, já começam a brigar.

D7: O grupo já é o primeiro desafio, né?

D3: Sim, já começa pra liberar a consolidação dos grupos, né, que já começam a brigar desde ali, uma briga entre eles pra saber qual é o grupo que vai fazer tal coisa. Então, realmente, a gente precisa, por isso que eu coloquei,

D5: Tem que ter um planejamento.

D3: Se a gente não gerar isso neles, né, se a gente não trazer isso pra eles,

D5: Mobilizar isso,

D3: Eles não vão ter de onde aprender, né,

D5: De se organizar,

D6: Mas também não é ato deles.

Nesse diálogo percebe-se que nem sempre o protagonismo está presente nos alunos, inclusive no Projeto Integrador, momento de sua forte atuação no coletivo. O fato de começarem a brigar já nas primeiras etapas de formação dos grupos, mostra a necessidade de se trabalhar competências socioemocionais ao longo da graduação. Na educação 5.0, a mobilização das competências socioemocionais torna-se essencial para integração das pessoas e uso inteligente da tecnologia. (Mello, Almeida Neto, Petrillo, 2021). Para Felcher e Folmer (2021), são essas competências que fazem toda a diferença na vida pessoal e profissional das pessoas. Por isso, os docentes além de orientar os alunos no projeto, precisam ter a sensibilidade para despertar o senso de colaboração, a solução de conflitos e demais sentimentos que possam surgir na pressão do momento entre as pessoas. Professores empreendedores, mediadores que são seres humanos atuam com proximidade dos alunos, com humanidade para potencializar ao máximo as competências dos estudantes. O D8 reflete complementa que:

o aluno não é acostumado a ser protagonista. Ele é acostumado a, normalmente, a gente direciona o que ele tem que fazer. E aí, em alguns momentos, ele tem que ter essa autonomia. E, às vezes, ele não tá preparado, né, pro ensino médio, né, a ideia de, realmente, ele ter esse comprometimento, porque, normalmente, ele tem ali o plano da avaliação, aí vai seguindo aquela trilha. E aí, quando ele tem que fazer a sua trilha...

Nessa fala, identifica-se o termo “trilha” como o caminho a ser percorrido e nem sempre o aluno está preparado para ser protagonista. Vale lembrar que as raízes da educação para a indústria, com padrões e hierarquias são fortes (Mello, Almeida Neto, Petrillo, 2021) e a flexibilidade de ser empreendedor, ter iniciativa é algo novo na sociedade e na educação. Padrões são importantes para a qualidade do trabalho docente, como por exemplo ser padrão disponibilizar o plano de aula, porém a flexibilidade e o espaço para criar também são necessários. Ter proximidade com o aluno com acolhimento não diminui a autoridade docente, pelo contrário vínculos são importantes e os professores inspiram com exemplo.

Na sequência, a pesquisadora pergunta: Como vocês percebem a cultura empreendedora na universidade? Nesse momento D3 enfatiza que a cultura empreendedora está bem difundida, porém na área da saúde ainda precisa ter maior participação e D09 também confirma que a cultura empreendedora está bem difundida na universidade:

D3: Bem difundida, assim, de uma certa forma. Nos últimos anos, eu tô há bastante tempo aqui. Mas, para a área da saúde, não tanto. A gente vê muito a parte do empreendedorismo nas outras áreas, que a gente participa muito, mas na área da saúde, ela fica sempre um pouco à parte nesse processo. A gente acaba sempre participando mais das outras áreas, que são mais afins, e a área da saúde, a gente ainda está um passo atrás, assim. Essa é a minha percepção.

D09: Além de já estar bem difundida, é algo que a universidade também oferece muito espaço para a gente desenvolver, assim, a própria abordagem dos projetos integradores. Vejo espaço para a autonomia do professor e dos estudantes aqui. A universidade, ela fomenta isso.

Observa-se na fala de D09 o incentivo para autonomia tanto de professores quanto dos estudantes, sendo uma instituição democrática que preza pelo ser humano e aprendizado colaborativo, fomentando a cultura empreendedora. Já D07 complementa falando da formação de professores:

D07: E a parte de fomentar até a nossa formação de professores. A gente teve uma formação agora em julho onde nós, professores, na época da formação, fomos os protagonistas. Nós colocamos a mão na massa. A gente foi lá para ter uma ação onde a gente fez comida e foi distribuir depois para as pessoas que necessitavam. Então, até nesse momento de formação, foi motivado esse empreendedorismo na parte dos professores.

Nesse momento, D07 relembra sobre uma formação, onde os professores foram os protagonistas e ao mesmo tempo ajudaram a comunidade, tornando evidente a conexão da universidade com o seu entorno. Para Carayannis e Campbell (2010) esse entorno também chamado de *stakeholders*, configura a quarta hélice (empresas, universidade, governo, *stakeholders* e ambiente) que podem ser impactados pelas atividades universitárias (Nascimento 2021). Assim, na fala de D7 e considerando esses autores, pode-se perceber a universidade comunitária confessional exercendo o seu propósito maior de servir e tendo os professores como instrumentos do bem, um exemplo para os estudantes. Já D05 identifica a presença da cultura empreendedora em todos os níveis da instituição:

D05: vejo essa cultura empreendedora dentro da universidade, em todos os níveis. Então, a gente tem professores profissionais e vejo, desde cedo, nos nossos projetos de extensão também, por exemplo, no Olimpíada e Clube de Matemática, no Edu Empren, e agora, mais recentemente, que eu estou tendo a oportunidade também de ter os Iniciação Científica Júnior. Então, a gente vê que nesses alunos que estão lá no Ensino Médio, o empreendedorismo é algo que está bastante difundido dentro da nossa instituição.

Até mesmo os projetos de extensão são formas de praticar a cultura empreendedora, citando a Olimpíadas de matemática, o Eduempréen e a Iniciação Científica Júnior que começa já no Ensino Médio. Salienta-se que a pesquisadora teve a oportunidade de participar de alguns Eduempréen, inclusive o primeiro em 2018 e aqui abre-se um espaço para relatar brevemente essa experiência. Trazido pelo La Salle da Espanha, a ideia do Eduempréen é estimular a criação de projetos empreendedores no Ensino Médio dos Colégios La Salle em apenas algumas semanas e depois os alunos se apresentam na Universidade Salle Canoas para banca avaliadora. Os projetos são escolhidos com critérios como viabilidade, aplicabilidade, inovação, impacto social dentre outros e premiados como forma de incentivo. O mais importante não é a premiação, mas o processo de desenvolvimento das ideias que não precisam gerar lucro, mas sim impacto social. O desenvolvimento dos projetos tem orientação dos professores, sendo multidisciplinar e fora do horário da aula. Os alunos precisam pensar em projetos que resolvam problemas sociais e para isso utilizam os conhecimentos que possuem das disciplinas e buscam mais informações, lidam com as inseguranças, cansaço, organização, criação, resiliência e outras tantas questões que surgem e desafiam quando se trabalha em equipe com tempo curto. Esse é um exemplo em duplicidade de ensino de empreendedorismo com a aplicação da educação empreendedora. Ensino de empreendedorismo, pois os alunos aprendem a empreender projetos voltados ao aspecto social. Educação empreendedora, devido ao caráter interdisciplinar e ao desenvolvimento de inúmeras competências socioemocionais juntamente com o conhecimento técnico. Assim, a cultura empreendedora está presente desde cedo no Ensino Médio, possibilitando o contato deles com o ambiente universitário. Porém, D06 prossegue que embora a cultura empreendedora esteve bem difundida, ainda existem oportunidades:

D06: Porque é bem difundido. Eu tive uma ressalva que eu vivenciei e foram projetos muito bons, e eu achei muito legal ter uma empresa que queria patentear o projeto, (...) mas, não teve continuidade por parte da IES. Mas eu acho que isso pode alavancar bastante, e a nossa instituição é uma boa arremessadora.

Nesse caminho, Fossatti e Jung (2017) refletem sobre a dinamicidade, complexidade das universidades e os elementos que se relacionam, sendo essencial a existência de profissionalismo para integração da IES com demais setores. O Princípio da Manta de Retalhos (Effectuation, 2028f; Sarasvathy, 2022) mostra que parcerias são importantes para o desenvolvimento de ideias. Assim, parcerias são fundamentais e os projetos dos alunos terem visibilidade para empresas mostra o

quanto têm potencial. Porém, D06 relata que não houve continuidade por parte da universidade, uma oportunidade que se perdeu, poderia ter sido aproveitada. Pelo menos os estudantes viram o valor que possuem os seus projetos e por conta deles podem buscar parcerias. A manta de retalhos, princípio da Effectuation, salienta o quanto as parcerias são importantes para projetos crescerem e se desenvolverem e essas parcerias podem mudar conforme a necessidade. D04 destaca a questão do desenvolvimento do protagonismo estudantil como a mola propulsora para o sucesso de qualquer projeto.

D04: Reconheço que aqui na Universidade, eu reconheço esses espaços que a Universidade tem, esse incentivo aos alunos, e acho que o grande desafio, justamente o que a gente comentou antes, é que o aluno se apropriar da própria ideia, do seu próprio fazer. Eu acho que ainda tem muito essa coisa do aluno esperar que as coisas aconteçam, e acho que, digamos assim, a principal mola ou propulsora, de verdade, é o aluno ter o incentivo do seu fazer.

Num momento pós-Pandemia, acreditar em si mesmo, lidar com inúmeras emoções da volta à vida normal, mesmo com perdas pode impactar. Por séculos os estudantes tinham papel passivo no ensino (Mello; Almeida Neto; Petrillo (2021), somente seguindo as instruções dos professores e agora o mundo exige pessoas mais protagonistas que se adaptem às mudanças. Da educação da reprodução do conhecimento para a criação de valor utilizando o conhecimento é uma quebra de paradigma. Cabe aos professores a responsabilidade de conduzir esse processo com o desafio de promover uma educação diferente da que foram ensinados.

Por outro lado, D10 reforça a questão do aluno não ficar “solto”, sem direção depois da universidade ou de um projeto. A ideia de ter continuidade. E isso existe na instituição, com cursos de extensão por exemplo, cursos de pós-graduação e eventos abertos para a comunidade, porém a divulgação de tais eventos torna-se fundamental. A fala de D1 também mostra o desafio docente:

D1: Eu sempre, na verdade, na graduação, eu discutia, como o aluno poderia ficar solto depois. Eu acho que, por um lado, é muito legal a gente ter liberdade, mas, às vezes, também, a gente se sente muito aderido ao processo. Para mim, é um desafio tentar achar um balanço entre essa parte de inovação, mas também, de certa maneira, a cobrança.

Observa-se o desafio de ter equilíbrio entre inovação e seguir processos institucionais ao mesmo tempo. Como inovar seguindo normas? Uma alternativa é o diálogo entre coordenadores, professores e estudantes. Os processos podem ser aprimorados, desde que sejam bem planejados, com justificativas das mudanças e permaneçam de acordo com a legislação. O D6 retoma a palavra

sobre os projetos que precisam de continuidade:

D06: Eu tenho esse mesmo sentimento, saem projetos, 40% dos meus, das disciplinas que os fizeram, e a empresa está de braços abertos para conseguir a continuidade desse projeto. Porque o que me angustia, é a questão de fazer o projeto, o aluno vai, entregou, mas e a continuidade daquele projeto? Porque o aluno está ali para cumprir o papel dele. Foi além, ganhou visibilidade, a empresa entrou em contato, no caso, com o aluno.

O relato de D06 mostra a angústia de ter projetos bons com os alunos, mas não haver continuidade com parceria de empresa interessada. Nesse momento, existe a linha tênue de até onde a universidade consegue ajudar o desenvolvimento dos projetos e até onde os alunos precisam ter a independência de prosseguir fora da instituição e entrar de fato no mercado, sair do plano simulado e ir para a realidade de mercado. Cabe como sugestão, mais programas de assessoria aos projetos dos alunos após o término da graduação, bem como eventos de empreendedorismo abertos para a comunidade, inclusive com a parceria do Sebrae. Salienta-se que a pesquisadora participou de um curso sobre empreendedorismo de projetos inovadores que foi ofertado gratuitamente em 2019 e teve duração de algumas semanas. O curso era aberto para alunos e comunidade e mesmo assim somente 12 pessoas participaram e ficaram sabendo de conversar umas com as outras, sendo evidente a falta de divulgação. Além, de maior divulgação, como aluna, a pesquisadora sente falta de um calendário unificado dos eventos que muitas vezes concorrem entre si. Já D01 enfatiza que gosta de trabalhar com os alunos sem ter fórmula pronta, de ir se transformando no processo:

D01: Quando a gente começa a buscar soluções para os alunos, desde a sala de aula, até todas essas questões que vão no projeto integrador, por exemplo. E gosto muito, acho que é aquela questão da gente não ter uma fórmula. Acho que tem essa liberdade muito grande de poder pensar nas soluções.

Verdadeiros professores amam ensinar e estão dispostos a aprender e unir seus conhecimentos ao saberes dos estudantes, no contexto da educação 5.0 (Mello; Almeida Neto; Petrillo, 2021). Gostar dessa liberdade mostra a humildade em aprender e a disposição em se adaptar ao imprevisível que pode surgir nos projetos dos alunos. Por fim, D2 reflete sobre os desafios e propõe solução de sistematização das informações para medição e continuidade dos projetos:

D02: Há estímulo muito grande na nossa área de trabalhos realizados, mas a gente não tem como, de repente, algumas áreas que conseguem nos dizer que a gente vai trabalhar com esse foco, porque, de repente, é um grupo x de alunos que consegue dar esse retorno para a comunidade tal. A gente trabalha com grupos e a gente passa todo esse movimento, mas a gente não consegue, enquanto universidade, ou sistematizar, ou colocar em algum espaço, ou publicar no website. Enquanto docentes, acho que a gente teria que pensar em tudo isso, porque tem muita coisa bacana sendo feita, que poderia ter continuidade até pelo grupo que vem no semestre seguinte.

Nessa fala, percebe-se D2 trazendo uma solução para contribuir na continuidade dos projetos que é registrar o que foi realizado. Segundo D2 o foco da instituição está em fazer, porém sistematizar tais realizações proporciona mais visibilidade e inclusive a continuidade. Porém, salienta-se a relevância de fazer isso de forma rápida e prática, sem burocracias. Entende-se que por intermédio de registros pode-se ter noção maior de todas as realizações empreendedoras, inclusive por área para replicar em outras áreas e cursos e inspirar os alunos.

4.2.3 Cultura empreendedora: percepções dos estudantes

Quanto à caracterização dos estudantes, foram 6 (seis) que participaram do grupo focal sendo de diferentes áreas: Pedagogia, Psicologia, Engenharia da Computação e Direito, todos jovens aparentemente com menos de 30 anos de idade. Foi realizado contato com 14 pessoas, sendo que 6 participaram, representando 42,85%. Era final de tarde às 18:30, os alunos estavam bem à vontade, chegaram no horário e já estavam se servindo dos lanches, conversando e dizendo que estavam felizes em participar de uma pesquisa. Foi nítido o quanto eles se sentiram valorizados no momento de escuta, e mesmo de áreas diferentes eles interagiram, complementando uns aos outros, estavam focados em contribuir na pesquisa e responder as perguntas de forma que agregasse.

O momento do grupo focal com os estudantes contou com a pesquisadora e com dois observadores, sendo uma pessoa Doutoranda em Educação e outra Mestranda em Educação, ambas são membros do Grupo de Pesquisas Gestão em Diferentes Contextos da Universidade La Salle-Canoas. Depois do grupo focal foi realizada uma breve discussão entre os 3 pesquisadores que destacaram que algumas falas chamaram atenção. Por exemplo, que inovação é o avanço de algo que já existe como fazer projetos de extensão, algo novo para a sociedade que pode começar desde a graduação, como fazer iniciação científica, *sites*, Aplicativos que tem efeitos fora da universidade. Isso exige multidisciplinaridade, não o mesmo conteúdo de sempre, por isso busca

conhecimento fora da instituição voltado para prática, pois às vezes falta didática e existe a necessidade de nova estrutura do ensino. Por outro lado, as feiras pedagógicas trazem a vivência para visualizar a teoria no concreto, o curso de pedagogia trabalha muito o lúdico, a educação empreendedora com viés prático, despertando o desejo de aprender. Ainda, a busca pela inovação pode gerar um vazio teórico e para mudar a grade curricular é preciso ouvir e escutar os estudantes. Entende-se que existe uma linha tênue entre inovação e o vazio entre a prática e a teoria, havendo divergência quando a teoria não compactua com a prática ou a realidade da inovação, fica camuflada numa falsa inovação, ou seja, parece que muda, mas na verdade não. Por vezes a educação empreendedora aparece com ímpeto dos professores e não tanto dos alunos, como no Projeto Integrador, pois os estudantes estão esgotados, falta trabalho mais individualizado por parte da instituição. Por isso, professores acolhedores fazem a diferença, trazendo ânimo o que reflete na qualidade do ensino, tanto que vários cursos têm nota máxima do Ministério da Educação - MEC.

Outros aspectos chamaram atenção das pessoas envolvidas no momento do grupo focal. Por exemplo, que inovação é sair do conceitual e trazer para a realidade. Exemplos são os projetos, feiras, exposições de materiais e a inovação, parte das oportunidades que os professores proporcionam aos alunos ou sugestões que propõem. Entende-se que só acontece por causa dos professores, e isso demonstra que ter bons professores, motivados em uma equipe faz toda a diferença, pois envolvem os alunos em metodologias, mantendo-os interessados e engajados. Ainda, tais metodologias impulsionam os alunos a agirem criativamente e com protagonismo, assim inovar inclui investir em bons e diferenciados professores.

Mais um ponto que chamou atenção foi a fala de um aluno ao ver que seus professores já foram alunos e voltam para lecionar. Isso é vínculo, demonstra a conexão com o ambiente da universidade e reforça para os alunos que a Universidade La Salle-Canoas é um lugar diferenciado. Percebe-se que existe legado e valor, a universidade faz sentido para os alunos, sentem conexão com seus professores, sendo uma extensão das suas vidas. Inovar pode estar relacionada com a forma como a gente se relaciona com as pessoas, como valoriza elas. Um momento que marcou foi a fala de uma estudante em que a inovação faz parte dos projetos que trabalha na universidade; quando relaciona os conteúdos com o lúdico para facilitar a aprendizagem e envolvimento dos alunos, com os projetos se sente protagonista, inclusive teve a oportunidade de atuar em sala de aula sem estar ainda formado nas escolas La Salle e a universidade também tem a oportunidade de

intercâmbio nas mais de 80 escolas pelo mundo, apoio e acolhimento dos professores e coordenadores, reforça que o aluno só tem a ganhar com bons professores; professores caminham com os alunos e aprendem juntos. É importante quando o professor fala com carinho e acredita no potencial dos estudantes. Compreende-se que professores e alunos podem aprender juntos, isso implica em fortalecer os vínculos, ter mais horizontalidade, humanização, trabalho em colaboração, ou seja, novo jeito de estarmos juntos e aprender. Outro ponto destacado pelas pessoas observadoras do grupo focal foi a fala dos alunos sobre o fomento de projetos na Universidade. Nesse momento pode-se notar a questão do pertencimento como inovação, a Universidade não é só um simples lugar, é um espaço que tem vida, onde gostam de estar, são produtivos, encontram seus pares e contribuem de alguma forma com a comunidade, trazendo satisfação e sentido para o que estudam.

Mas, as pesquisadoras observadoras do grupo focal também destacaram as falas de que alguns cursos têm pouco incentivo, tratam os alunos antigos e novos de forma diferente. A coordenação de curso está mais direcionada aos alunos novos, o que acaba por perder o engajamento com os alunos antigos. Há uma lacuna nessa relação. Assim, compreende-se que há uma disparidade relacionada aos cursos e coordenadores de cursos, falta divulgação ampla do que acontece na universidade, agregar os alunos: os formandos e novos precisam somar. Esse *gap* causa desânimo que tem por consequência o "cansaço", e pode ser que essa desmotivação esteja ligada à metodologia, didática, currículo e acolhimento por parte de coordenadores e professores de determinados cursos. Por não congregarem alunos formandos e alunos novos a universidade deixa uma lacuna no que se refere à descoberta de novos talentos. Pois é nessa troca de experiências que novas descobertas são fomentadas entre os estudantes, essa separação não contribui para o fomento de ideias. Por outro lado, falta interesse de muitos alunos, pois os professores "pegam na mão". Os alunos estão "esgotados" não só do curso, mas desinteressados em criar conteúdo. Outra questão sobre cansaço: insatisfação com o curso e muita teoria, diferente de outros cursos que tem a parte prática agregada, são sempre as mesmas propostas durante o curso, mesmo formato.

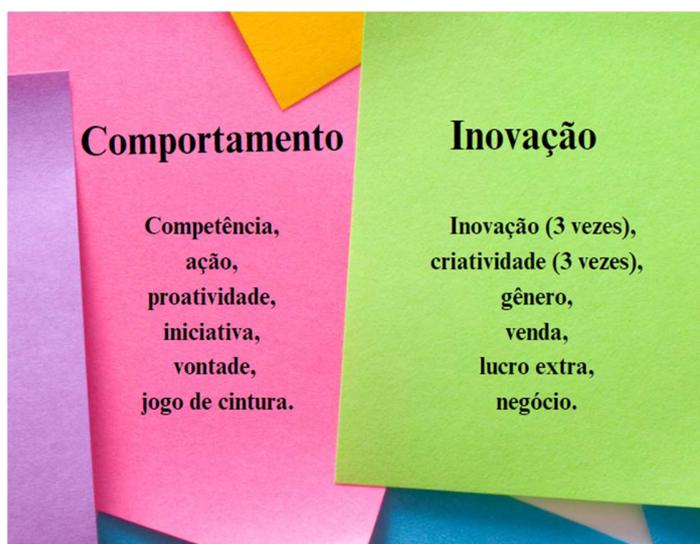
Ainda, uma pessoa observadora do grupo trouxe a sua percepção sobre a experiência com este grupo focal, relatando que ampliou seu entendimento sobre o tema da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora universitária. Essa pessoa complementa que pode melhorar no seu trabalho, que ampliou a visão sobre o impacto do seu trabalho na vida das pessoas e como atuante na docência, ela reflete que inovar é melhorar o mundo e podemos fazer isso juntos.

Finaliza, afirmando que convidar colegas do grupo de pesquisa para participar do grupo focal, independente da formação, é uma inovação que antes pensava ser algo assustador e difícil. Complementa que agora mudou a visão sobre a experiência. Observa-se que é comum ter uma divisão entre doutores, doutorandos, mestres e mestrands, mesmo na área da educação que deve ser em sua essência inclusiva. Na Universidade La Salle-Canoas, especialmente no Grupo de Pesquisas Gestão em Diferentes Contextos, temos uma quebra de hierarquia com pessoas cursando o Ensino Médio até pós-doutores e temos respeito uns pelos outros, independentemente do momento de caminhada na trajetória acadêmica.

Após todas essas considerações e reflexões das pessoas pesquisadoras que participaram do grupo focal, pode-se ver o quanto o momento foi significativo e mexeu com mente e coração, pois as três pesquisadoras são docentes e desejam sempre fazer o seu melhor na profissão com empatia aos estudantes.

Para cumprir o objetivo específico de “Diagnosticar a realidade da cultura empreendedora na Universidade La Salle” foi solicitado para responder individualmente por escrito num *post-it*: “Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo?”. Os *post-its* foram colocados na mesa e a pesquisadora pediu para os participantes falarem livremente sobre as palavras que visualizaram na mesa. Apareceram os seguintes termos: inovação (apareceu três vezes), criatividade (apareceu três vezes), competência, ação, proatividade, iniciativa, vontade, jogo de cintura, gênero, venda, lucro extra, negócio. Destacam-se os termos relacionados ao comportamento e outras com inovação e negócios. A figura a seguir mostra a classificação de todos os termos conectados com inovação e comportamento.

Figura 28 - Percepção de empreendedorismo para os estudantes



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2023).

Como o enfoque, a pesquisadora pede para os estudantes olharem todas as palavras que escreveram, colarem nos *post-its* em cima da mesa e falarem livremente sobre elas e a palavra inovação foi escolhida para o debate. E1 discorre que:

E1: Inovar, desenvolver algo novo. Imagino que seja, pode ser do zero ou recriando alguma coisa. Acho que inovação vem dessa questão de quebrar a mente em novidades. Quebrar a mente em novidades para o conceito da sociedade.

Pode-se perceber nessa fala que inovar não é necessariamente inventar algo novo, mas pode recriar. Para isso “quebrar a mente” no sentido de pensar diferente do comum para os olhos da sociedade, como quebra de padrões. Schumpeter (1961) trouxe a ideia de destruição criadora, ou seja, de reinvenção constantemente. E, na educação compreende-se a prática da inovação com a reinvenção em usar novas tecnologias, novas práticas para o ensino de conteúdos, buscar outras perspectivas. E8 complementa a questão de trazer um olhar novo, ou seja, novas perspectivas:

E6: Eu acho que tem aquela frase que é, na natureza nada se cria, tudo se copia, tudo se transforma. Então, eu acho que inovação, por mais que ela pode ser uma ideia nova, eu acho que é um pouco disso também, inovar com algo que já está. Mas traz um olhar novo, renovado, atual.

Um novo olhar sobre o que já existe é possível somente quando se quer ver, há vontade de melhorar com a crítica construtiva no sentido de se empoderar para ser agente de mudar, criar alternativas. E5 e E3 concordam no sentido da inovação ser avanço do que já existe:

E5: Inovação para mim se refere mais ao avanço de algo que já existe.

E3: Eu concordo. Eu acho que a inovação tem a ver com a evolução de alguma coisa. Eu acho que alguma coisa que foi criada pode ser melhorada. Não necessariamente vai ser a mesma coisa. Você pega aquilo e transforma em algo melhor.

Transformar no sentido de mudar para melhor, avançar no conhecimento, no progresso de algo já existente. Legalmente, a inovação pode ser algo novo ou aprimoramento do que já existe, concordando com as definições trazidas pelos estudantes. No Brasil, existem três leis relacionadas diretamente com a inovação: a Lei de Inovação (Lei 10.973/2004), a Lei do Bem (Lei 11.196/2005) e o Marco Legal da Inovação (Lei 13.243/2016) (Brasil, 2004; 2005; 2016). O artigo 2 da Lei 10.973/2004 define inovação e no artigo 2 da Lei 11.196, 2005 retoma-se o mesmo conceito, já a Lei 13. 243/2016 conceitua inovação no contexto de permitir benefícios fiscais. A seguir pode-se comparar ambas as definições de inovação:

IV - Inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (Brasil, 2004, Art. 2, IV; Brasil, 2016b, Art. 2, IV).

VI § 1º Considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando em maior competitividade no mercado. (Brasil, 2005, Art. 17, VI § 1º).

Considerando a legislação norteadora sobre inovação e as falas dos estudantes, pode-se pensar na educação 5.0 e sua necessidade por inovar constantemente, pois para Fonseca (2021), os docentes precisam formar pessoas para profissões que podem deixar de existir e para outras que irão surgir. Por isso, a relevância da educação empreendedora para a mobilização de competências que podem ser aplicadas em diferentes áreas de atuação. A competências de maior demanda, segundo o World Economic Forum (2020) é “Pensamento analítico e inovação”. Assim, inovar, palavra de ordem no mundo BANI (Cascio, 2020; 2021) e a educação precisa ser inovadora, não pode ser um mundo à parte, por isso ter parcerias com outras instituições revigora o conhecimento,

beneficiando todos, principalmente os estudantes. É o Princípio da Manta de Retalhos de Sarasvathy (2022) que pode ser aplicado no cenário das IES com parcerias fixas ou temporárias conforme o projeto como professores visitantes em cursos curtos e mobilidade acadêmica. No contexto da Universidade La Salle, presente em mais de 80 países, já existem inúmeras parcerias, entre as Universidades da rede La Salle e com outras instituições, o que mostra a concretização da sua missão de preparar para a cidadania com a formação integral do ser humano. Nota-se que durante a Pandemia as instituições de ensino, incluindo o La Salle, ampliaram o uso da tecnologia, inovando ainda mais para conseguir alcançar seus alunos (Monticelli; *et al.* 2024). No mundo pós-Pandemia, o desenvolvimento de competências tecnológicas na educação se tornou ainda mais necessário, (Felcher; Folmer, 2021). Nesse sentido, Fonseca (2021) reflete sobre a tendência de existir fusão entre os mundos físico, digital e biológico, o que nesse momento pode ser intrigante, daqui há algum tempo pode ser realidade. Já se observa na Universidade La Salle-Canoas o uso de manufatura aditiva (impressão 3D), *cloud computing* com aplicativos do Google, dentre outros exemplos. Projetos “mão na massa”, experiências que ultrapassam o campo teórico (Felcher; Folmer, 2021; Fonseca, 2021) como trabalhos voluntários são inovação para algumas IES e rotina para outras como na Universidade La Salle. Assim, a inovação depende das necessidades inerentes ao contexto da comunidade que a IES está inserida e das possibilidades institucionais, bem como a habilidade do estabelecimento de parcerias.

Para Hasenclever *et al.* (2020, p. 34) as instituições de Ensino Superior possuem “[...] contribuição direta gerando novos produtos e processos ou é uma contribuição indireta através da geração de conhecimento e formação de pessoal qualificados, ambos os insumos importantes para a inovação”. Por isso, a relevância de buscar mensurar a inovação nas IES, principalmente por meio do Octógono da Inovação composto por diferentes construtos: Estratégia, Estrutura, Cultura, Pessoas, Liderança, *Funding* (Orçamentos), Processos e Relacionamento. (Monticelli; *et al.*, 2024). Salienta-se que o Octógono da Inovação, utilizado na Universidade La Salle, inclusive no cenário pandêmico e pós-Pandemia evidenciou, segundo Monticelli *et al.* (2024) que a inovação tem se consolidado cada vez mais na universidade.

Na sequência, a pesquisadora perguntou: “Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?” E2 destaca a conexão da instituição com a sociedade:

E2: Então, acho que com projetos de pesquisa, aquelas atividades de trabalho de extensão que envolvem a comunidade. Eu acho que aí tem uma certa inovação. Misturar alguns conhecimentos que nem a gente tem com tecnologia.

Nessa fala, são citados trabalhos de pesquisa e atividades de extensão para a comunidade que trazem bagagem de conhecimento que nem sempre os estudantes têm com a tecnologia. Isso é aprendido com e entre as pessoas do espaço universitário e da sociedade. Percebe-se os princípios da Manta de Retalhos com a presença das parcerias heterogêneas que geram saberes e do Princípio do Piloto do Avião, onde as pessoas são o principal elemento de qualquer projeto e precisam ter oportunidades para exercer a autonomia. Nesse aspecto, E6 reforça a relação dos projetos de pesquisa e extensão com a sociedade, salientando a liberdade de conseguir propor novas ideias e E5 salienta a prática presente nas disciplinas, com “mão na massa”:

E6: com os projetos de pesquisa, os projetos de extensão, como a gente já fez parte, eles envolvem muito a sociedade. A gente consegue trabalhar com vários setores diferentes. A gente consegue escolher com quem que a gente quer trabalhar e como que a gente quer. E a gente propõe novas ideias. Então, não fica apenas na universidade. A gente consegue fazer algo fora. Então, acho que é algo inovador. Conseguir fazer, mesmo estando na disciplina, fazer algo para a sociedade. Algo que talvez você só conseguiria fazer depois que se formasse com um trabalho, uma profissão. Mas daí a La Salle propõe esses projetos dentro da disciplina.

E5: A inovação está muito no conceito de tirar do conceitual e trazer para a realidade. Tem que ter o visual, tem que ter o material. Eu acho que isso que a gente faz aqui dentro da universidade, que a gente traz projetos, traz disciplinas que contemplam essa extensão, que tem atividades, feiras que mostram materiais para inovação, que trazem o conceito para o concreto, que eu acho que é bem interessante essas questões de trazer do conceito para o concreto.

Nesse sentido, E4 e E6 entendem que fazer algo para a sociedade enquanto está na graduação é uma forma de inovação, pois esperava que isso acontecesse somente na prática profissional. Nota-se o empoderamento do estudante em sua fala, o orgulho de contribuir para a sociedade na graduação. Para Sales *et al.* (2021), a cultura empreendedora precisa de versatilidade, o que se observa pelo relato de E6, com o fato de surpreender, já ter práticas e oportunidades antes de concluir o curso. Porém, E6 possui um contraponto entre inovação e fundamentação teórica

E5: Existe uma linha tênue entre a inovação e o vazio, porque me parece que essas questões de extensão, por exemplo, parecem que se perde muito na extensão, na prática, e o teórico vai se esvaziando. O que pega mais nessa questão da inovação na universidade é essa linha tênue entre o que é inovar, que eu acho que a universidade acaba se perdendo um pouco aí, e o que é esvaziar a teoria.

A fala de E5 mostra a necessidade de equilíbrio entre teoria e prática, o que deve ser uma busca segundo Audy e Ferreira (2006), equilibrar a tradição com a inovação na educação. Entende-se que somente teoria sem prática na perspectiva tradicional não é suficiente, considerando o perfil de estudantes da universidade e o mundo BANI (Cascio, 2020; 2021) tão dinâmicos. Por outro lado, a prática sem fundamentação torna-se vazia, ou seja, sem sentido nem reflexão, o fazer por fazer. Por isso, antes, durante ou depois da prática inovadora é necessário trazer a sua fundamentação para compreensão ampla do assunto estudado. A teoria guia e a prática aperfeiçoada, até chegar no aprimoramento podem existir falhas, porque só erra quem faz e o ambiente universitário deve ser o espaço de experimentação, onde “grandes coisas são possíveis”, como diz o *slogan* da Universidade La Salle. E3 reforça a importância dos professores e que a partir deles os projetos vêm para os alunos:

E3: Dentro da perspectiva do meu curso, todas as inovações partem de um ímpeto dos professores. Sendo bem sincero, dificilmente a inovação vem por parte dos colegas e, sim, das oportunidades que os professores dão para nós.

Nessa fala, o estudante E3 mostra a diferença que os professores fazem e que são eles, na maioria das vezes que fazem as propostas de inovação, trazendo oportunidades. O fato de raramente os estudantes fazerem sugestões mostra que ainda é necessário mobilizar competências empreendedoras como ter iniciativa e protagonismo estudantil. Diante disso, a educação empreendedora possibilita oportunidades de protagonismo até que tais atitudes se tornem mais comuns nos alunos. A pesquisadora aproveita para questionar: E se algum aluno sugerir, os professores vão? E3 reforça que os professores fazem a diferença:

E3: Os professores ajudam. Mas, geralmente, a inovação vem por causa de um encorajamento dos professores ou alguma ideia que o professor dá, ou alguma ideia de evento que o professor dá, uma sugestão que ele dá, que ele força, que ele pede. Às vezes, a gente tem que implorar para o pessoal participar dos projetos que a gente tem dentro do curso, que são projetos bem importantes e, mesmo assim, a gente tem que fazer um esforço muito grande para o pessoal participar, mas só acontece por causa dos professores. Todas as oportunidades que eu tive relacionadas à inovação partiu de um professor.

Essa fala mostra a inovação partindo dos professores e com pouca aderência dos estudantes, mesmo sendo projetos importantes. E3 mostra o esforço docente e por parte dos próprios estudantes para participação nas oportunidades. Fica o questionamento do porquê esse desinteresse, em se contentar com o básico, ter a nota da disciplina e não querer ter o trabalho de ir além e participar

de mais atividades. Porque se contentar com a média, fazer só que importa para passar sem a ambição de aproveitar o máximo? Com pouco esforço a aprovação acontece e com muito também, mas e o brio de fazer o melhor? Levando para a vida profissional, o que se pode esperar? A qualidade está em parte no que a instituição oferece em termos de recursos, incluindo professores qualificados, o modo de avaliação e a postura do estudante, enquanto protagonista. Precisamos de mais protagonismo sem a necessidade do incentivo e reconhecimento externos por outros, como os professores “forçando” a participação dos alunos em oportunidades para eles mesmos. O que acabou com o desejo de ir além se é que um dia existiu? Disposição, vitalidade, empregar energia requer esforço e acreditar nas próprias capacidades muito antes de outro, no caso, os professores trazerem propostas. Agora, as oportunidades chegam e não há aderência é de se pensar a razão de desacreditar no projeto, em si mesmo, em não querer ter mais trabalho, limitação de tempo. Vale pesquisar mais sobre o assunto de mobilizar o protagonismo universitário. Por outro lado, E8 destaca a qualidade do ensino na instituição, suas atividades e valorização das pessoas:

E6: Eu gosto muito da Uni La Salle. Acho que, assim, pela qualidade do ensino que a gente tem aqui, eu acho alvo inovador. A gente sabe, não é segredo para ninguém, que a Universidade tem cursos reconhecidos pelo MEC com nota máxima. A Uni La Salle está entre as 10 melhores universidades privadas do país. Eu acho que isso faz a nossa Universidade muito empreendedora, muito inovadora. Sempre tem algo para fazer aqui. O aluno nunca vem só fazer o curso. Ele nunca vem só de segunda a sábado fazer uma cadeira. Sempre tem uma feira, algo diferente, uma exposição. A gente vai ter os projetos. Agora tem os projetos de extensão, os projetos de pesquisa. Então, eu acho que a Uni La Salle é inovadora por isso. E o empreendedorismo, ele está muito ligado, eu trago ele um pouco também na valorização dos seus alunos. Eu vejo muitos professores que dão aula aqui, que foram alunos aqui. Então, eu acho que isso também é um empreendedorismo, é uma inovação. Você apostar em pratos da casa. Você formar. Depois você está com aquela pessoa que você formou no Carisma Lasallista, na sua equipe. Então, eu acho isso muito importante.

Nessa fala empolgada E6 demonstra orgulho de estar no La Salle, da qualidade do ensino, as atividades que existem para além das disciplinas, bem como a avaliação do MEC ser nota máxima em vários cursos e tudo isso torna a universidade inovadora no sentido de ter ações que mobilizam as pessoas. E8 também observou que muitos professores foram alunos e isso também caracteriza o empreendedorismo na universidade, no sentido de valorizar o potencial das pessoas e oportunizar a realização profissional.

Observa-se que a palavra gênero apareceu nos *post-its*, mas ficou deslocada e não foi esclarecido o sentido de sua relação com o empreendedorismo. Pode ter acontecido da pessoa que

escreveu não ter entendido a pergunta, mesmo sendo falado pouco tempo antes e a ideia foi de deixar os estudantes olharem as palavras e falarem livremente, esse termo não foi explorado. Já os termos relacionados ao mundo empresarial como lucro extra, venda e negócios mostram que a palavra empreendedorismo, embora possa ser utilizada com várias acepções, também denotam o seu viés capitalista.

4.2.4 Desafios e oportunidades na cultura empreendedora: a visão dos participantes

Nesse momento, optou por trazer a visão conjunta dos participantes, embora tenham sido realizados grupos focais separados. Dessa forma, pode-se fazer um comparativo das respostas. Então, com a intenção de atender ao objetivo específico de “Compreender os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora na Universidade La Salle” foram realizados os questionamentos: “Quais os principais desafios que você percebe enquanto gestor/gestora para implementar e manter a cultura empreendedora junto ao corpo docente? E quais as oportunidades?” Aos docentes o questionamento foi: “Quais desafios para a cultura empreendedora se efetivar nas aulas? E quais as oportunidades?” Aos estudantes: “Quais desafios para a cultura empreendedora se efetivar no seu curso? E quais as oportunidades? Quais novas possibilidades você percebe a partir da educação empreendedora?”

A pesquisadora pede para os participantes escreverem em *post-its* e na sequência dialogarem, decidirem juntos e organizar os *post-its* em ordem de prioridade de maior à menor importância, do desafio mais importante a vencer, e das oportunidades/possibilidades que eles percebem como mais relevantes para aproveitar, conforme o quadro a seguir:

Quadro 31 - Relevância de desafios e oportunidades na cultura empreendedora

Coordenadores	
Desafios: Recursos	Oportunidades: Conexões
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempo (apareceu duas vezes), pouco dinheiro, econômico-financeiros, poucos recursos. 2. Conciliar, equilíbrio entre alta gestão e professores 3. Criatividade 4. Número alto de alunos na sala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão geral do que é necessário mudar/colegas 2. Conexões, desenvolver pessoas, sonhar 3. Trocas, comunidade, aprender, empresas da área/parcerias 4. Crescer/ Superação
Docentes	
Desafios: Aprendizado do aluno	Oportunidades: Espaço para ação
<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar os alunos, aprendizado do aluno, quebra de paradigmas, competir com o celular, lecionar disciplinas fora da área; 2. Reforçar o pensamento crítico, empreender do aluno; 3. Gestão do tempo; e 4. Parte burocrática. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir novos conhecimentos, desenvolvimento de novas competências, oportunidade de dar aula em diversos cursos; 2. Criar novos negócios, conexões com o mercado; 3. Iniciação científica; 4. Tecnologias; 5. Parcerias com outras IES; e 6. Crescimento.
Estudantes	
Desafios: Prática fundamentada/interesse	Oportunidades: Reconhecimento/colaboração
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esvaziamento teórico 2. Participação, falta de interesses dos alunos 3. Bons professores 4. Colocar projetos em prática/falta de investimento 5. Acolhimento, espontaneidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconhecimento, ideias 2. Colaboração, coletivismo 3. Pesquisa, extensão, oportunidade prática 4. Novos projetos, novidades 5. Professores e coordenadores presentes

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2023)

Para melhor compreensão foi estabelecida uma análise dos desafios e oportunidades, com termos-chave que os sintetizam, por exemplo os principais desafios trazidos pelos coordenadores foram sintetizados na palavra “recursos”. Já os professores apresentaram o desafio do “aprendizado do aluno” e os estudantes o desafio de ter “prática fundamentada e interesse”. Esses três desafios conversam entre si, pois mais recursos podem proporcionar diferentes formas de aprendizado, despertando o interesse dos estudantes. Os recursos, nesse contexto, são de falta de tempo e dinheiro e nesse sentido o Princípio do Pássaro na Mão (Sarasvathy, 2022) enfatiza para trabalhar com o que se tem, pois, as ações são mais importantes do que os recursos em si. Ainda esse princípio afirma que os principais recursos estão nas pessoas, em três elementos: suas competências, suas qualificações/experiências e suas redes de contatos. A falta de recursos em um contexto de país emergente faz parte da vida das pessoas e da rotina de muitas instituições, nas IES não é diferente. Por isso, entra a ideia da Effectuation, em um ambiente imprevisível o que move as pessoas para as mudanças é o sentido de propósito de melhorar o mundo. O desafio de alcançar o aprendizado do aluno entra na mesma questão do propósito, direcionar o conteúdo com metodologias ativas que façam sentido aos estudantes. Mas, ao mesmo tempo, tais práticas precisam ter fundamento teórico e despertar o interesse, sendo o desafio indicado pelos alunos.

Nesse sentido, Felcher e Folmer (2021) refletem que características da educação 5.0 as tecnologias digitais e as metodologias ativas e para que ambas sejam utilizadas alunos e professores precisam ter protagonismo. Compreende-se o protagonismo nos modelos de ensino presencial, híbrido e EaD. Sobrinho Júnior e Moraes (2022) destacam que se pode combinar variados equipamentos para a aprendizagem, o que se chama *u-learning*, ou seja, à aprendizagem ubíqua. A partir das falas do grupo focal e dos autores, entende-se que os desafios colocados são possíveis de serem superados, mas necessitam sempre ser repensados, numa reconstrução eterna para acompanhar as mudanças externas às universidades. As pesquisas de satisfação com as sugestões de estudantes podem ser o ponto de partida para a construção de novos projetos e até mesmo metodologias ativas. Alunos protagonistas precisam ser ativos e instigados constantemente para que grandes coisas sejam possíveis, como diz o lema da Universidade La Salle.

Como oportunidades a serem aproveitadas, os coordenadores citaram o estabelecimento de conexões, os docentes destacaram ter maior espaço para ação e os estudantes enfatizaram o reconhecimento e colaboração. As conexões dentro e fora da universidade lembram o Princípio da Manta de Retalhos (Sarasvathy, 2022). Segundo esse princípio, quanto mais heterogêneas a

parcerias, maior será a inovação gerada, por isso a importância de competências complementares, unidos pelo compromisso com o qual estão envolvidos. As parcerias amenizam as incertezas e não precisam ser para sempre, mas articuladas e com duração conforme o projeto. Presente em mais de 80 países, a Universidade La Salle possui parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais, porém apareceu no grupo focal essa necessidade que pode ser ampliada com instituições públicas, privadas, organizações não-governamentais, outras IES etc. Sugere-se que essas parcerias tenham foco em promover oportunidade de práticas aos estudantes, trabalhos comunitários são um exemplo. Entende-se que a principal força da universidade está nas pessoas, por isso o fortalecimento das conexões precisa ser interno, num ambiente de colaboração e admiração dos pares de trabalho e de outras áreas. O senso de colaboração também apareceu como oportunidade dita pelos alunos, ou seja, eles sentem a necessidade e de maior envolvimento, sociabilidade, vínculos, pertencimento e por fim, reconhecimento. Trabalhar em colaboração e ter as competências individuais reconhecidas ao mesmo tempo, como diferenciação, ou seja, reconhecer a singularidade, afinal no mundo há cooperação e competição ao mesmo tempo. Inúmeras formas de fazer isso, com competições, destaques nas redes sociais da universidade, troféus, medalhas, bolsas de estudo, convite para eventos, capítulos de livros, artigos, grupos de pesquisa, entrega de certificados que valorizem diferentes competências, entrega de premiações pelo reitor ou outras figuras de autoridade da IES, são somente alguns exemplos que podem ser adotados conforme as possibilidades e perfis dos estudantes.

Oportunidades e desafios são partes do empreender e do fazer docente. Nesse sentido, Shane e Venkataraman (2000) compreendem o empreendedorismo com foco na identificação e exploração de oportunidades, enfatizando que o processo empreendedor surge da interação entre indivíduos e estímulos do ambiente que viabilizem a inovação. No contexto da educação empreendedora, os desafios podem se transformar em oportunidades, integrando parcerias externas (mercado, tecnologia) com competências internas institucionais. Para Araújo e Davel (2021) o ensino superior precisa unir teoria e prática e estabelecer parcerias com o mercado, criando um ambiente que favoreça a experimentação. No mesmo sentido, Haneberg, Aaboen e Middleton (2022) destacam a necessidade do equilíbrio entre teoria e prática, por meio da experimentação. Tanto para Araújo e Davel (2021) quanto para Haneberg, Aaboen e Middleton (2022) as universidades são os ambientes ideais para experimentação que podem promover a inovação.

4.2.5 Práticas docentes na cultura empreendedora: reflexões dos coordenadores

Como o propósito de cumprir o objetivo específico de “investigar quais práticas docentes estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle” foi realizado o seguinte questionamento: **“Que práticas docentes foram e/ou estão sendo incentivadas para o fomento da cultura empreendedora?”**. A fala foi unânime e ao mesmo tempo todos os coordenadores falaram “Projeto Integrador”.

Audy e Ferreira (2006) defendem a atuação multidisciplinar como um dos pilares da Universidade Empreendedora, bem como a articulação com a sociedade. Tendo em vista que o Projeto Integrador busca soluções de questões reais, observa-se a presença da cultura empreendedora com esses projetos que podem ir além dos muros institucionais. Para o CER (2020), pode-se fortalecer a cultura empreendedora na educação, por meio do estímulo à interdisciplinaridade, pois diferentes perspectivas podem emergir sobre o mesmo problema, gerando inovação. Já Mello e Zardo (2017) entendem que unidades curriculares relacionadas com comportamento e planejamento promovem a cultura empreendedora. Compreende-se que o Projeto Integrador possui como ideia a prática, a solução de problemas, sendo realizado em grupos de estudantes com a orientação dos professores. Assim, o Projeto Integrador pelos desafios de prática das competências técnicas e socioemocionais fomenta a cultura empreendedora na instituição.

O empreendedorismo no contexto educacional não se limita à criação de negócios, mas abrange uma mentalidade orientada para a inovação, resolução de problemas em ambientes dinâmicos. Para Kuratko (2005), a cultura empreendedora na educação superior não é apenas uma resposta às demandas econômicas contemporâneas, mas uma abordagem que promove autonomia, pensamento crítico e criatividade. A universidade se torna um ecossistema de inovação, onde estudantes e professores atuam como agentes de mudança. Sarasvathy (2001), no Método Effectuation reforça que a formação empreendedora deve preparar os estudantes para trabalhar com recursos limitados, transformando incertezas em oportunidades. Já Ali *et al.* (2025) enfatizam o papel das ferramentas digitais no ensino do empreendedorismo, permitindo a criação de ambientes de aprendizagem mais interativos. Jones (2025) destaca a importância de criar comunidades empreendedoras de prática dentro das universidades, fomentando uma mentalidade colaborativa entre estudantes e docentes. Montash, Alahmadi e Alahmadi (2025) complementam enfatizando o papel das universidades como catalisadoras de inovação sustentável que utilizam o

empreendedorismo para lidar com os desafios globais.

Assim, a integração da cultura empreendedora na educação superior amplia a relevância social das universidades. Nesse contexto, Bacigalupo *et al.* (2016) destacam o modelo *EntreComp* (Entrepreneurship Competence Framework ou Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo), desenvolvido pela Comissão Europeia, que define as competências empreendedoras como fundamentais não apenas para o empreendedorismo econômico, mas também para a cidadania ativa e o desenvolvimento sustentável, dentre essas competências estão a iniciativa, trabalho em equipe, criatividade, pensamento ético e sustentável. Promover a cultura empreendedora na educação superior significa formar futuros cidadãos críticos, criativos e proativos, capazes de gerar impacto positivo em suas comunidades. Para Sales *et al.* (2021, p.107), existem sete tipos de cultura empreendedora e pode-se observar pelo menos a presença forte de cinco na Universidade La Salle e parcial de duas:

- **Cultura Autônoma:** são pessoas e grupos com liberdade para decisões que contribuam ao todo, sem receio de punição quando não conseguirem atingir os objetivos. Entende-se, a partir dos grupos focais, que a cultura autônoma está em progresso. Tratando-se de universidade que contrata e pode desligar existem riscos inerentes ao mercado, diferentemente das relações trabalhistas com servidores concursados em universidades públicas.

- **Cultura Inovadora:** apoio às mudanças, ter flexibilidade para melhoria de processos, respeitando as singularidades do local e das pessoas, observa-se com ajuda comunitárias, inclusão aos estudantes, diferentes espaços, por exemplo.

- **Cultura da Capacidade em Assumir Riscos:** encarar os riscos de perdas ao buscar mudanças e inovações, perdas financeiras também podem existir. Mudanças e inovações são estimuladas na instituição, desde que com poucos recursos, conforme salientado como desafio pelos coordenadores. Dessa forma, a Cultura da Capacidade em Assumir Riscos ocorre de forma parcial, sendo um ponto a ser trabalhado.

- **Cultura Proativa:** antecipar-se às tendências sempre que possível, podendo trazer melhorias. Como universidade com atuação em mais de 80 países e conexões internacionais com outras instituições, a antecipação de tendências com foco em melhorias parece constantemente. Por exemplo, antes da Pandemia já existia incentivo para colaboradores, em especial professores utilizaram as ferramentas do Google.

- **Cultura Coopetitiva Agressiva:** consiste na cooperação dentro da instituição e por meio de

parcerias externas para competição no mercado. São inúmeras as parcerias de instituições com a Universidade La Salle e pode-se citar a sua participação no Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG que promove cursos, eventos, dentre outros para colaborar conjuntamente e fortalecer a educação.

- **Cultura da Formação de Parcerias:** alianças com objetivos em comum que busquem estratégias juntos. Existem inúmeras parcerias da universidade com outras instituições, mas podem ser ampliadas, conforme relataram os coordenadores no grupo focal. Conforme o Princípio da Manta de Retalhos, as parcerias podem ser estabelecidas conforme a necessidade e dado o mundo dinâmico VUCA, sempre haverá espaço para novos laços.

- **Cultura Orientada para o Mercado:** ter atenção às necessidades de quem utiliza os serviços ou produtos da organização e trabalhar para melhorias. O foco da universidade está nos alunos, mas também atendendo ao entorno, por ser comunitária. Os grupos focais mostraram o quanto coordenadores e docentes estão preocupados com o aprendizado e em prover uma educação empreendedora, principalmente articulando teoria e prática, como nos Projetos Integradores.

Embora as universidades possam ser empreendedoras, as instituições de ensino trabalham com a formação humana e não podem ser caracterizadas como negócios que tenham como alvo a geração de lucros, até mesmo as particulares. Salienta-se que a Universidade La Salle é comunitária e todos os valores arrecadados são reinvestidos na própria instituição com viés social.

Retomando a ideia de cultura empreendedora na educação, para o CER (2020), consiste num ambiente que estimule características empreendedoras, tais como iniciativa, criatividade e colaboração. Para isso, espaços são importantes e na sequência os coordenadores discorrem sobre o uso dos diferentes espaços da universidade:

C3: Sair da sala de aula.

C5: Usar a brinquedoteca, usar os auditórios.

C7: Mas é que pra mim isso é o mínimo que nós temos que fazer é usar os espaços.

C6: Não, não é o mínimo.

C7: Não, eu acho que é, o espaço tem que ser usado.

Esse pequeno trecho mostra exemplos de locais para serem utilizados na universidade e que esses locais estão ali para serem utilizados, mesmo que C7 entenda que não necessariamente. O CER (2020) enfatiza a relevância de espaços para experimentação ou a criação desses espaços como forma de fortalecimento da cultura empreendedora nas instituições de ensino. Salienta-se que esses espaços podem ser físicos ou simbólicos, desde que existam. Nem toda IES possui a

infraestrutura da Universidade La Salle, principalmente as que são EAD, mas no espaço virtual pode-se proporcionar momentos para empreender com projetos colaborativos, por exemplo. Sobre o EAD as possibilidades de estudantes de diferentes regiões do país são maiores, um insumo precioso para ampliar trocas que estão além do conhecimento técnico e exigem empatia, curiosidade, abertura para o novo, dentre outras competências socioemocionais.

Quanto ao uso espaços internos da Universidade La Salle, e são tantos, desde pátio, jardins, horta, Igreja, museu de ciências naturais, laboratórios, biblioteca, auditórios, FabLab, piscina semiolímpica, *coworking*, brinquedoteca, dentre outros. Quando tem eventos e datas comemorativas a universidade se transforma, com exposições, palestras, tudo acessível para os alunos e público externo. Ao todo são 16 prédios e o edifício garagem, ocupando os dois lados da rua, conforme a figura a seguir.

Figura 29 - Visão panorâmica da Universidade La Salle Canoas



Fonte: Unilasalle (2019)

O papel docente é essencial para que mais espaços de educação empreendedora sejam criados e aproveitados e Foliard *et al.* (2020) afirma que os professores precisam ser tão empreendedores quanto os seus estudantes, ou seja, ser o exemplo que querem que os alunos sigam.

A Comissão Europeia (2012) mostra que os professores inspiram o comportamento empreendedor do alunado e existem professores empreendedores, aqueles com a paixão de ensinar. A pesquisadora questiona quanto às práticas docentes fora da universidade e a seguir apresenta-se o diálogo que ocorreu:

Pesquisadora: E saídas para fora da universidade?

C1: Saídas para a rua?

C1: Mais ou menos, até incentiva, mas não tem recurso.

C5: Porque aí vai com o teu dinheiro. É o recurso. Tu recebe dinheiro hoje?

C6: Não, mas aí eu... Em vez de ir para cá, em vez de deslocar para a universidade, se desloca para o local.

C2: Vai se deslocar igual? Essa é a vida.

Observa-se a colocação sobre a falta de cursos, mas também que se o aluno for para a universidade pode ir para outro local, entendendo-se que o custo é o mesmo para o aluno, mas a experiência diferenciada. Cada curso e turma possuem as suas necessidades e experiências fora do *campus* exigem responsabilidade maior, por se tratar de outro local, envolvendo combinações para receber os estudantes e esses dependendo do lugar por segurança precisam de vestimenta específica, e se tiver aluno com menos de 18 anos, são necessárias autorizações dos responsáveis. Esses momentos exigem tratativas com o local a ser visitado, a coordenação, professores e alunos, ou seja, é bem mais complexo do que ocupar os espaços da universidade.

A pesquisadora lança a última pergunta para instigar mais: “O que vocês acham que poderia ter, já que existem algumas coisas, mas que mais poderia realmente ter?” a resposta foi “Recurso. Grana.” e a pesquisadora questiona para aprofundar: “O que vocês fariam com isso?” Três respostas se destacam: “- C2: Conexões com o mercado, trazer mais as empresas. Ir para dentro do mercado; - C3: Isso aí, a área X tem muita parceria externa, eles conseguem fazer eventos e coisas.; - C7 Somos bem relacionados”. Percebe-se o Princípio da Manta de Retalhos (Sarasvathy 2022) com a ideia de manter boas relações e por consequência, conseguir oportunidades de experiências aos alunos e a construção colaborativa de projetos. Tais oportunidades vindas de maior aproximação entre empresas e Universidades podem aproximar docentes e estudantes do mercado, fomentando o aprendizado baseado em problemas e com muita prática. Inclusive além dos professores, outros mentores podem atuar até mesmo voluntariamente, fortalecendo a relevância social e econômica da universidade. Para maior abertura da Universidade com parcerias pode-se fazer um mapeamento das necessidades de inovação identificadas pelos professores com os seus estudantes. Presencial ou EAD projetos com parcerias podem ocorrer de diferentes formas, como

por exemplo lives solidárias, seminários abertos para a comunidade, etc. A universidade possui riqueza de profissionais e estudantes e o mercado precisa de talentos, logo parcerias são interessantes para todos, basta planejar, organizar e articular com pessoas interessadas genuinamente em criar valor; afinal a Universidade é um ambiente de experimentação.

4.2.6 Práticas docentes na cultura empreendedora: ações dos professores

Visando cumprir o objetivo específico de “investigar quais práticas docentes estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle” a pesquisadora questionou aos docentes: “**Que práticas empreendedoras você já proporcionou aos alunos?**”. Surgiram os exemplos de simulação, dinâmicas, estudo de caso, visita de profissionais externos, escuta da comunidade, questionamentos e projetos de pesquisa, conforme os relatos dos docentes a seguir:

D09: Simulação de negociações. Simular como se fossem negociadores internacionais, diplomatas ou até empresários. Eles trabalham desenvoltura, novas ideias, até pensamento crítico.

D07: Eu uso várias dinâmicas que eles podem usar o telefone. Pelo menos eles pegam o telefone para fazer alguma atividade da aula. A gente usa o telefone como aliado e não compete com ele.

D01: A questão do estudo de caso, é superimportante buscar as referências, buscar soluções de sucesso, pensar como é que daqui a pouco tem várias construções para o mesmo problema. E a questão das conexões com o mercado.

D02: Todo tempo, contato com o que puder, trazer profissionais para falar com eles. O que pudermos visitar em alguma instituição. Alguém vir aqui para trocar e complementar o conteúdo. Então acho que vai dando aquele sentido até para descoberta profissional.

D03: No nosso caso a gente trabalha muito o planejamento na escuta da comunidade, dos problemas da comunidade através de tentar gerar desafios e novos conceitos ou novas situações e enfrentar esses desafios principalmente no nosso país. Na questão de promoção, prevenção, o que a gente pode gerar para essa população. Além do que você já tem hoje. Então acho que é a problemática, a problematização, o uso de casos, gerar um plano de ação para isso, mas em cima dessa escuta. É a parte mais interessante.

D05: E às vezes atividades bem simples. Por exemplo, eu vou fazer uma demonstração no quadro e a gente fica muito naquela coisa, de que o problema tem uma solução única. Não, nós podemos ter mais de uma solução para o mesmo problema.

D04: Então, eu trago um projeto de pesquisa para trabalhar conteúdo. Então, projetos meus, enfim, projetos de colegas, para trabalhar conteúdo.

D08: Eu gosto muito de discutir com eles o que aquele resultado significa e digo: vocês têm que ter orgulho de carregar esse título, mas vocês não podem se deslumbrar com isso. Então, esse número aqui tem que ter um significado, porque eles têm que ter essa leitura. Eles têm que ter um significado para isso. Eu digo, hoje vocês são estudantes.

Todas essas ações comprovam a cultura empreendedora, que segundo Schmidt e Dreher (2008) é formada no cotidiano e reflete no todo institucional. Dentre os relatos, observa-se a preocupação dos professores em ampliar os conhecimentos dos alunos, sair do básico da disciplina, isso demonstra atitudes empreendedoras. É o Princípio do Pássaro na Mão (Sarasvathy, 2022), de trabalhar com o que se tem e trazer conexões com profissionais convidados para a universidade.

Dessa forma, pode-se desenvolver pessoas empreendedoras que partem dos conhecimentos existentes e ampliam a sua visão de mundo, essa é uma evidência de aplicação da Effectuation pelos professores (Canuto, 2022). O estímulo à criatividade, conforme Salusse e Andreassi (2016), também fazem parte da aplicação da Effectuation no Ensino Superior, pois ao estimular essas competências, os estudantes se preparam para enfrentar os desafios reais fora da instituição. Também, pode-se perceber a relação institucional com a comunidade e seu contexto, principalmente na fala a seguir:

D06: Eles estavam comentando, quando eles foram, agora que a universidade fez a saída até Roca Sales, que tem uma aluna, que contou: Nós estávamos chegando, uma e uma criança, disse: Mãe, pai, os engenheiros estão chegando... não, nós somos estudantes. E era, final de sábado, a gente ia trocando ideias, comentando como foi a saída. Isso é muito importante. Olha só, vocês irem lá fazer tudo isso. Então, é legal. Isso tem que ter uma representatividade. Eu digo, o software vai ali, vai te dar pronto. Não vai te dizer nada. O que você está interpretando?

Contextualizando, Roca Sales foi uma das cidades do estado do Rio Grande do Sul que sofreu destruição com as fortes chuvas no final de 2023 e precisou ser reconstruída do zero. Nesse exemplo, percebe-se o caráter social da universidade em levar os estudantes para contribuir ao mesmo tempo que a população precisa, eles também podem praticar a futura profissão e a solidariedade. Uma educação que faz sentido, faz a diferença na vida das pessoas, tanto dos estudantes quanto de quem recebeu ajuda, é o sentido de pertencimento comunitário, de ser humano.

Vale salientar que em maio de 2024, momento de últimos ajustes desta tese, novamente as cidades do Rio Grande do Sul são afetadas pela enchente, mas dessa vez foi o maior desastre climático do estado, foram 449 cidades afetadas do total de 497, conforme a Defesa Civil (Rio Grande do Sul 2024), sendo mais de 2.131.968 pessoas afetadas. Até o dia 15 de maio de 2024 contabilizou-se 76.580 pessoas em abrigos, segundo a Defesa Civil (Rio Grande do Sul, 2024). A Universidade La Salle imediatamente mobilizou-se nos primeiros momentos de crise, organizando seus espaços para abrigar mais de 1.000 pessoas e mais de 200 animais de estimação. As principais

ações de solidariedade da universidade La Salle-Canoas foram: a) recebimento de doações de itens essenciais como água, alimentos, roupas, itens de higiene, ração, etc.; b) recebimento de valores financeiros via Pix; c) disponibilização de água potável para população, pois a cidade, embora inundava, estava sem água; d) solicitação de voluntários (alunos e egressos, via formulário); d) lista virtual de desabrigados facilitando quem está procurando pelos seus familiares; e) identificação de *pets*, via formulário. Colaboradores, estudantes e egressos ajudaram na organização. (Unilasalle, 2024).

A universidade constituída pelas pessoas que a frequentam e egressos mostrou seu caráter comunitário na prática (Unilasalle, 2024). Aqui nota-se um exemplo de empreendedorismo social com impacto humanitário. O ginásio de esportes rapidamente se transformou em um grande abrigo, salas de aula com doações e o estacionamento foi o abrigo para os animais. Os espaços mudam conforme o contexto, mas a humanidade e compaixão são os valores que permanecem e sobressaem na gestão de crise, guiando ações práticas de ajuda para as pessoas numa pedagogia do encontro. A figura a seguir mostra com fundo azul para não identificar as pessoas, o abrigo no ginásio, as refeições sendo separadas e as doações já organizadas.

Figura 30 - Abrigo Lassalista para os afetados nas enchentes



Fonte: Unilasalle (2024)

Foi uma mistura de *Effectuation* com *causation* para atender as demandas repentinas. Embora o cenário imprevisível, a *causation* foi aplicada no sentido de ter objetivo fixo e muitos meios para ajudar. O objetivo fixo foi atender as pessoas da melhor forma possível com os valores lassalistas (fé, sabedoria e zelo). Mas, dentro desse objetivo foi preciso criar outros objetivos que mudaram conforme o contexto, aplicando a *Effectuation*. Por exemplo, como a água estava

demorando para vir na cidade quase toda destruída, a universidade passou a disponibilizar água potável para a população. No início o intuito era abrigar as pessoas, mas surgiu a demanda dos animais e a instituição proveu o local, pessoas e bem-estar para eles também. Logicamente, o apoio da sociedade foi fundamental, por meio de doações para alimentar, vestir e ter cuidados básicos com as pessoas e *pets*, mais uma evidência de aplicação da Effectuation, pois recursos existiam como prédios e pessoas (*causation*), mas outros tiveram de ser obtidos com doações (Effectuation).

A universidade La Salle provou ser uma instituição com forte empreendedorismo social, ao conseguir prestar serviço de utilidade pública na maior catástrofe climática enfrentada pelo estado do Rio Grande do Sul. A aplicação da Effectuation torna-se evidente, pois seu conceito é uma ideia com sentido de propósito, desejo de melhorar o estado do mundo, a vida das pessoas, permitindo a criação de mercados, produtos, serviços e ideias. Num momento triste de calamidade pública, a universidade toma para si a responsabilidade de melhorar a vida das pessoas, um alento em meio às tempestades. Os princípios da Effectuation todos aplicados pela universidade nessa mobilização. O Princípio do Pássaro na Mão, onde se trabalha com os recursos disponíveis e as ações são mais importantes do que os recursos, pois estes podem ser mobilizados. Toda universidade se mostrou como recurso com ações organizadas de ajuda para as pessoas e outros recursos foram conseguidos a partir das ações. O Princípio das Perdas Aceitáveis, com a ideia de sacrifícios que existiram com aulas suspensas temporariamente, reorganização do trabalho, por conta de bem maior. As aulas foram suspensas e depois retomadas de forma on-line e gravadas para que todos possam acessar. O Princípio da Limonada, foi aplicado também, pois houve completa flexibilidade diante da contingência do momento emergencial, criando-se caminhos possíveis com o abrigo e enfrentamento da tragédia. O Princípio da Manta de Retalhos com as parcerias heterogêneas também ocorreu na universidade com a união interna de colaboradores, juntamente com voluntários estudantes e egressos e mais as inúmeras doações de diversas origens. As parcerias amenizam as incertezas, são conforto pelo bem que oferecem, tendo em comum o mesmo propósito. O Princípio do Piloto do Avião mostra que as pessoas são mais preciosas que a tecnologia, e no momento de crise climática, foram as pessoas que se articulam, organizaram mostrando toda potência humana em servir e a tecnologia foi importante para alcançar a solidariedade das pessoas com comunicação, mídia, chamar voluntários, familiares de pessoas desaparecidas, entre outras funções. Mas, nenhuma IA é capaz de abraçar com calor humano e mais uma vez a tecnologia nos serve e não ao contrário. Diante desses fatos, existe a confirmação da

tese de que “a aplicação da Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle”.

E quanto às aulas? Em todo estado foram suspensas e quando voltaram em algumas regiões, os alunos seguiram com o aprendizado, seja presencial ou de forma *on-line*, conforme permitido pelo Conselho Nacional de Educação - CNE (Brasil, 2024, p.02) “atividades pedagógicas não presenciais, visando a reorganização dos calendários escolares, neste momento, devem ser consideradas como alternativas localmente adequadas”. O CNE ainda destaca que “nesta hora, a inovação e criatividade das redes, escolas, professores e estudantes podem apresentar soluções mais efetivas” (Brasil, 2024, p.02), ou seja, confere flexibilidade, tendo em vista o momento atípico e “deve ser levado em consideração o atendimento dos objetivos de aprendizagem e o desenvolvimento das competências e habilidades a serem alcançados pelos estudantes em circunstâncias excepcionais provocadas pela calamidade pública.” (Brasil, 2024, p.02).

Também pode-se observar a preocupação em ter plano de contingência viabilizadas pela tecnologias: “para que se possa ter um olhar para as oportunidades trazidas pela dificuldade do momento, recomenda-se um esforço dos gestores educacionais no sentido de que sejam criadas ou reforçadas plataformas públicas de ensino remoto, na medida do possível”. Essas plataformas para o ensino remoto podem ser “referência, não apenas para o desenvolvimento dos objetivos de aprendizagem em períodos de normalidade, bem como em momentos de emergência como este”. (CNE, 2024, p.02). Observa-se o Princípio do Piloto do Avião (Sarasvathy, 2022) com a estruturação da tecnologia para servir às pessoas em diferentes momentos, inclusive com a comunicação de informações nas redes sociais da universidade La Salle, canais confiáveis de informação, em tempos de *Fake News*.

Entretanto, passado o momento emergencial de crise, o grande questionamento está em como a Universidade La Salle-Canoas, objetivo deste estudo de caso, pode contribuir na reconstrução do estado por meio da educação? Espaços amplos como universidades com profissionais de várias áreas são oportunos para atendimento em momentos de crise. Quando a instituição já trabalha junto à comunidade existe a cultura institucional do cuidado e torna-se natural ampliar à ajuda em momentos de calamidade. Muitas ações já são realizadas antes dessa crise, mas podem ser ampliadas, tais como:

- apoio psicológico;
- assessoria empreendedorismo local;

- espaço para promover marcas locais com demonstrações gratuitas;
- atendimento de saúde gratuitos ou baixo valor para os atingidos;
- estágios dos alunos em locais afetados, quando possível;
- feiras de empregabilidade e profissões com orientação para currículo e entrevista;
- mais parcerias da universidade com empresas para gerar empregos; e
- eventos *on-line* sobre empreendedorismo social, sustentável e feminino, gestão emocional, gestão financeira.

Também, pode-se ter uma plano de gestão de antes, durante e pós-crise, como recomenda a Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2024). Antes da crise, na fase de prevenção trabalha-se no fortalecimento da imagem da instituição, auditoria de vulnerabilidade, sendo a identificação de vulnerabilidades parte da rotina dos setores e do plano estratégico da universidade, mapeamento de possíveis crises, produção de matriz de risco, com cenários favoráveis em crise e desenvolver plano de contingência. Durante a crise, a ideia é minimizar os impactos com a instalação de comitê de crises, porta-voz e comunicação constante. Já no Pós-crise o foco está em avaliar o que as ações adequadas e o que pode ser melhorado e ter relatório sobre como ocorreu a comunicação na gestão da crise, pois esta “faz a ponte entre a Universidade e seus públicos.” (UFPR, 2024). Dessa forma, emerge a universidade como fortaleza, local da certeza de apoio, de confiança e pertencimento humanitário.

Diferentes instituições também podem adotar tais medidas, visto que fatores climáticos estão cada vez mais comuns. Por exemplo, ciclones antes tão raros, nos últimos anos tão frequentes, no Brasil, especialmente no estado do Rio Grande do Sul são um alerta para mudanças nas construções que precisam ser cada vez mais altas, com acessibilidades, sustentáveis com áreas verdes e telhados resistentes que não voem facilmente com o vento. Tais mudanças são promovidas por profissionais graduados com profissões como Engenharia Civil e Arquitetura que podem ter mais conteúdo com relação à nova realidade e a universidade pode oportunizar cursos de extensão voltados à construção sustentável.

Outros cursos também podem carecer de mudanças como Assistência Social e Psicologia, voltados há algum tempo para as demandas individuais. Mas, com a Pandemia e as catástrofes, esses profissionais precisam lidar com o luto coletivo e dores antes não vivenciadas que são novidade para todos. Esse conteúdo pode ser adicionado para preparação desses profissionais, bem como eventos, cursos de extensão na área.

Muita Effectuation há de se fazer para uma educação empreendedora disruptiva, com viés socioambiental permeando os cursos de graduação na sociedade 5.0. Destaca-se que os três pilares da sociedade 5.0 são: sustentabilidade, qualidade de vida e inclusão, ou seja, pensamento nas pessoas conjuntamente com a sustentabilidade. Nesse contexto, salienta-se que a meta 13 da ONU “Ação contra a mudança global do clima” visa “adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos” em seu item 13.3 enfatiza o papel da educação “melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce da mudança do clima” (ONU, 2024).

O termo “sociedade 5.0” surgiu como plano de governo no Japão em 2016, mas antes disso em 2011 o país tinha sido atingido com catástrofes naturais como terremoto e tsunami, especialmente na cidade de Sendai. Pensando em estratégias, na Terceira Conferência Mundial sobre a Redução do Risco de Desastres, realizada em 2015, foi adotado o Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres (ONU, 2015). O marco de Senai possui 4 prioridades de ação: 1) Compreensão do risco de desastres; 2) Prioridade 2: Fortalecimento da governança do risco de desastres para gerenciar o risco de desastres; 3) Prioridade 3: Investir na redução do risco de desastres para a resiliência; e 4) Prioridade 4: Melhorar a preparação para desastres a fim de providenciar uma resposta eficaz e para "Reconstruir Melhor" em recuperação, reabilitação e reconstrução. Lima (2024) enfatiza o termo *Build back better* (construir de novo melhor) na quarta prioridade que a conexão social, o empoderamento comunitário são fundamentais para a recuperação pós-desastre.

Ou seja, atitudes protagonistas e a educação se faz essencial, especialmente ambiental e o empreendedorismo sustentável terá cada vez mais espaço. As universidades podem ter papel fundamental, pois conta com diversos profissionais que podem contribuir com a conscientização ambiental não somente na graduação, mas na educação básica, por meio de parcerias com as escolas da região. A cultura da sustentabilidade precisa ser estabelecida desde cedo nas crianças para que se tornem adultos conscientes em suas ações cotidianas em relação ao meio ambiente.

4.2.7 Práticas docentes na cultura empreendedora: vivências dos estudantes

Visando cumprir o objetivo específico de “investigar quais práticas docentes estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle” a pesquisadora questionou aos estudantes: “Relate exemplos de práticas empreendedoras que você vivenciou no seu curso?” E5

faz o relato da oportunidade de residência pedagógica que obteve pela instituição:

E5: Eu vou falar de uma oportunidade que o meu curso me proporcionou onde eu tive uma inovação. Uma oportunidade de fazer um empreendedorismo. Acho que nesse sentido eu presenciei uma inovação. Eu...Fiz parte da residência pedagógica que foi uma oportunidade que o La Salle me deu na universidade, o curso de pedagogia me deu. E eu vi que eles tinham muita falta de interesse em estudar. Eles não queriam estudar, eles não queriam estar ali. E são crianças pequenas, sabe? Fiquei pensando, o que aconteceu para isso estar acontecendo, sabe? E aí eu criei um projeto com eles, chamado Despertando o Desejo. Onde eu fazia atividades práticas, de conhecimentos práticos na vida deles. E linkando com os conteúdos da disciplina. E foram só atividades didáticas. Lúdicas didáticas, assim. Tinha gincana, eu montei jogos, levei jogos para eles de várias coisas diferentes. Reciclagem, meio ambiente, cidadania, civismo, até os direitos deles foram, das crianças, o ECA, foi retratado e eles se envolveram bastante. Quando o projeto acabou foi bem difícil.

Para E5 a oportunidade agregou muito a ponto de lamentar ter acabado. Dentre desse relato observa-se o desinteresse de crianças em estudar e o quanto E5 no papel de residente pedagógico conseguiu reverter o cenário, cativando as crianças. A pesquisadora questiona: “Você se sentiu protagonista nessa cena?” E5 responde afirmativamente: “Protagonista, acho que junto com as crianças. Porque eu fiz por eles e o reconhecimento deles, de eles conseguirem entender, compreender e valer a pena. Não tem explicação.” Observa-se o aprender, enquanto construção coletiva do saber. Esse foi um exemplo de solução de problemas, como competência trazida pelo World Economic Forum (2020) essencial para o século XXI. A seguir E7 relata a sua experiência com a Iniciação Científica, estágio e projetos:

E2: Eu vou falar de uma oportunidade também que eu tive, eu faço parte de Iniciação Científica. Já é o segundo ano que eu faço parte. E é uma oportunidade ótima, porque é o segundo ou terceiro projeto que eu estou trabalhando por fora. O primeiro foi a criação de um site que já está sob o domínio do La Salle, já está pronto. Tem o segundo, que não é bem parte da Iniciação Científica, mas se aproveitou disso, que é o outro site também. E agora um aplicativo que está para ser lançado. São atividades que eu consegui fazer por dentro da Uni La Salle, mas que tem efeitos fora da universidade.

E2: Vaga de estágio que eu consegui por indicação de professora.

E2: Agora estou envolvida com vários projetos, assim, mas são todas as oportunidades que eu consegui pela Universidade La Salle.

A fala de E2 evidencia o quanto a universidade faz a diferença com oportunidades que impactam fora da instituição, valorizando o potencial estudantil. As oportunidades utilizando a tecnologia, com os sites e aplicativos relatados exemplificam as ideias de Keats e Schmidt (2007) de que a tecnologia estimula os alunos a serem mais ativos na aprendizagem e ainda podem

impactar a sociedade com seus conhecimentos. A Pesquisadora aproveita para perguntar: Qual o teu sentimento em relação a tudo isso que aconteceu? E a resposta vem carregada de sentido para a futura carreira profissional:

E2: Fico feliz, porque pelo menos eu não precisei ficar procurando emprego e eu consegui dentro do La Salle. Tanto pela Iniciação Científica quanto pelo estágio. Mas não quer dizer que eu não tenha que procurar emprego depois.

E7: Eu trabalho com outras pessoas também de outras áreas. Já trabalhei com gente do design e esse conhecimento vai agregando também na minha carreira.

Sales *et al.* (2021) a cultura empreendedora institucional precisa abranger a orientação para o mercado, o que ficou evidenciado na fala de E2, que antes mesmo de se formar já está praticando a profissão e até mesmo tendo contato com outras áreas. E6 também valorizou o fato de ter a oportunidade de atuar, mesmo sem ter concluído o curso, ou seja, vivenciar a profissão:

E6: Eu tenho oportunidade de atuar em sala de aula ainda não concluindo o curso. Então, acho que isso é muito importante. Ter esse vínculo entre as unidades dos colégios La Salle com a universidade. Tem essa troca de conhecimento muito boa também, tanto de professores já formados que dão aula na graduação, como no ensino fundamental, ensino médio, como de alunos da universidade que fazem estágio nos colégios. Então, assim, por mais que eu não faça um estágio diretamente, eu faço pedagogia e tenho duas turmas. Uma turma de quarto ano e outra no quinto. A oportunidade de você conhecer também a rede La Salle, todo o seu trabalho espalhado pelo Brasil inteiro e mais de 80 países pelo mundo. Essa oportunidade também tem de fazer um intercâmbio também nas universidades La Salle espalhadas também por fora. Acho que isso é bem legal. E no curso como um todo, eu acho que é esse apoio que a gente recebe dos professores e da coordenação, como a gente frisou, acho que quando a gente recebe algo bom, a gente tem que celebrar, comemorar e partilhar isso. A gente só tem a ganhar quando a gente tem bons professores, quando a gente tem alguém que nos, eu queria lembrar a palavra, que suporta, mas suporta no sentido de dar suporte.

A fala entusiasmada de E6 mostra a sua visão de contexto das oportunidades entre as escolas do La Salle dentro do Brasil e até mesmo de intercâmbio. Além disso, E6 salientou o apoio docente e da coordenação que cuidam de seus alunos, sendo suporte para eles. A pesquisadora questiona: Essa proximidade com professores e coordenadores para vocês faz a diferença? A resposta mostra o quanto faz diferença:

E6: Muita diferença. Todos os meus professores eu não tenho problema nenhum. São pessoas muito queridas e pessoas atenciosas. Porque eu enxergo o professor de universidade, muito do que eu via nos filmes: cada um no seu canto, o aluno lá largadão, o professor é largadão, tu faz o que tu quer, aqui não, as pessoas te pegam pela mão e assim, ó, vamos junto, né? Eu tenho experiência própria disso, eu tava ruim muito numa matéria que era muito difícil e o professor assim, ó, não pode ser assim, eu tô contigo, lê e ele me deu o livro dele, lê esse livro aqui e tu vai conseguir, e eu tirei 10 na prova. Então,

assim, acho que isso é eu acredito nessa educação, sabe? É essa educação que eu acredito. Que o professor caminha junto com o aluno, não distante. E nem que o professor é melhor que o aluno, é uma troca de conhecimentos. O professor aprende com o aluno e o aluno aprende com o professor.

E6 relata que ele mesmo não estava bem numa disciplina e que o professor acreditou nele e fez todo possível para ajudar até que ele conseguisse com uma relação próxima humana, de aprendizados, trocas. Esse relato está de acordo com a Comissão Europeia (2013) sobre os professores empreendedores terem paixão por ensinar com mente aberta, responsáveis e confiantes. No diálogo a seguir, E4 e E6 informam sobre outro projeto que está em construção:

E4: Eu e E6, a gente faz parte de um centro acadêmico de pedagogia que foi o que o La Salle nos proporcionou, pra gente atuar com essa questão de inovação, empreendedorismo e também falar junto com os estudantes e por... junto com os estudantes e para os estudantes também, sabe? Então, aí também tá um projeto de empreendedorismo e de inovação e de criatividade, porque junto nós, do centro acadêmico, a gente tá pensando em promover grandes coisas na universidade e se funcionar vai ser maravilhoso, né, E6?

E6: Sim, representamos um curso.

E4: A gente representa um curso, então aí tá um projeto bem grande, acho que tem a ver com empreendedorismo, com inovação, com criatividade, com todos esses aspectos que a universidade tem nos proporcionado.

Pesquisadora: Vai impactar a sociedade ou vai ficar dentro da universidade só?

E4: Impacta dentro da sociedade,

E6: Dentro da universidade, que depois muda a sociedade. A gente tá começando.

E4: Devagarzinho, porque são novos projetos, novas ideias, tudo recomeçando, porque a gente já tinha esse centro antes, mas agora tá sendo reformulado pela nossa equipe, então isso tá caminhando pra um lado muito positivo.

E6 Esperançosas. Sim.

Tanto E4 quanto E6 falam de forma entusiasmada sobre o novo projeto, e estão empolgados com a ideia do centro acadêmico de pedagogia sendo gestado na instituição e que impactará a sociedade. Esse relato mostra ação empreendedora em andamento e perspectivas futuras, não é passado é presente. Nesse momento, uma das observadoras questiona E5: tu pode falar um pouco mais sobre o curso, assim, só uma breve ideia pra gente saber o que vocês vão fazer? E4 responde que: “A gente atua com anos iniciais da educação infantil. A gente aplica, a gente dá conteúdos, mas em geral a gente faz a educação ali na base de tudo. Basicamente isso que a pedagogia faz”.

Pode-se verificar a prática do aprendizado no curso e que os planos com o apoio da universidade foram além, fazendo o centro acadêmico do curso. As competências empreendedoras de iniciativa, protagonismo está sendo exercidas e percebe-se “novas relações entre política educativa e política de desenvolvimento a fim de reforçar as bases do saber e do saber-fazer” (UNESCO, 1998, p.85).

No diálogo a seguir de E5 com a pesquisadora surgem colocações sobre experiências empreendedoras relacionadas à participação em grupos de pesquisa e diferenças entre coordenação anterior e atual:

E5: Eu acho que a maior oportunidade que a universidade deu foi trabalhar com pesquisa e com iniciação científica, mas não vejo isso como algo do curso, porque não tem muito incentivo dentro do curso. E como oportunidade do curso, eu acho que antigamente, com a antiga coordenadora.

Um dos projetos que eu fiquei na minha mente, que foram mais marcantes, a gente foi um grupo de alunos do curso fazer uma atividade relacionada à demanda de uma escola que era num bairro bem vulnerável. Essa atividade teve muitos frutos. Depois a gente foi pra congresso na Bahia a gente apresentou, então foi muito bom. É algo mais antigo, então não percebo isso hoje dentro do curso.

Pesquisadora: Será que tem alguma chance de voltar? Você enxerga isso nesse momento?

E5: Eu acho que tem um *gap* entre os alunos novos e os alunos antigos da grade vigente. E esse *gap* é que na coordenação atual o olhar dela está voltado para os alunos novos. Então, como aluna do currículo vigente e formanda eu não tenho conhecimento de coisas que acontecem no curso, diferente dos alunos novos. Então eles têm mais conhecimento do que está acontecendo dentro do curso do que os alunos antigos.

Essa fala mostra que E5 teve mais oportunidade fora do curso para participar de grupo de pesquisa, mas recorda de um projeto para ajudar uma escola em vulnerabilidade na coordenação anterior. E5 salienta que existe uma lacuna entre formandos e alunos novos da grade atual e a atenção está mais para os novos que têm mais informações dos acontecimentos dentro do curso. É preciso pensar o motivo disso acontecer, afinal os formandos podem continuar na universidade para fazer pós-graduação e atividades comunitárias. Por outro lado, algumas demandas podem ser mais direcionadas aos novos por terem tempo de duração maior ou pelos alunos antigos já terem atividades intensas como estágio e Projeto Integrador. O sentimento de tratamento desigual precisa ter seus motivos claros, para evitar o sentimento de desvalorização dos formandos.

A seguir o relato de E3 mostra as várias oportunidades que teve e continua aproveitando:

E3: Alguns semestres atrás a gente teve no meu curso a cadeira de projeto integrador e a proposta era criar conteúdo e projetos novos para o curso. E lá eu desenvolvi um projeto de começar a criar jogos de carta, jogos de tabuleiro e dinâmicas didáticas para ensinar no curso.

E3: Então, o incentivo de empreendedorismo que eu tive na prática foi esse de que desde lá os professores da coordenação sempre foram me incentivando a continuar esse projeto e ele continua até hoje. Eu já tive oportunidade de apresentar esses jogos para os mestrandos e os doutorandos durante a coordenação do professor X e agora no final desse mês eu vou ter a oportunidade de apresentar para os adolescentes do Clube do curso que tem aqui no La Salle. Então diversas vezes eu tive esse incentivo e até hoje tenho.

Nessa fala observa-se o apoio constante de professores e da coordenação, inclusive para fomentar os conteúdos do curso. Nota-se a inovação de melhoria do curso por meio da perspectiva dos estudantes. O contato dos alunos da graduação com pós-graduação *stricto sensu* e participação em congresso possibilitam novos aprendizados e expansão da rede de contatos, bem como a validação da relevância do projeto. E3 prossegue falando empolgado das oportunidades e o encorajamento que os alunos recebem e nem sempre aproveitam por falta de interesse:

E3: não só eu, diversos outros colegas eu vejo tendo oportunidades e auxílio nas pesquisas deles, sempre sendo encorajados a transformar os artigos dos trabalhos em partes de revistas, em publicações, em participar de feiras científicas. Então, eu acho que o maior problema é a falta de interesse dos colegas mesmo.

Pesquisadora: Dos próprios alunos?

E3: Porque sempre que alguém quer fazer alguma coisa os professores pegam na mão e ajudam mesmo.

Nesse diálogo nota-se o quanto os professores fazem a diferença para que os projetos sigam em frente e ajudam muito os alunos. Mas, fica a incógnita sobre a falta de interesse dos alunos que se verifica no diálogo a seguir:

Pesquisadora: Por que essa falta de interesse se a pessoa se matriculou para aquele curso?

E3: Existe um afastamento muito grande entre antigos alunos e velhos alunos. No nosso caso, eu não acho que os professores da coordenação deem atenção para algum específico. Mas eu acho que são vibes completamente diferentes. E eu sinto que os alunos mais antigos só querem terminar logo. Eles fazem as coisas só para fazer, só para ganhar horas. As leituras leem meia boca.

Pesquisadora: Mas por que eles estão cansados? O que há aí?

E3: Eu não sei dizer. Eu só sinto isso nos colegas. É um cansaço mesmo. É um esgotamento que tem, mas eu não acho que seja um esgotamento que só o curso causa, entendeu? Existe muito desinteresse por parte dos alunos em criar conteúdo, em participar das coisas.

E1: Eu posso também complementar. Eu sou mais antigo, já estou terminando. E eu tenho mesmo esse cansaço.

Esse diálogo reitera a fala de E3 sobre a diferença entre alunos novos e antigos e salienta-se que E3 e E5 são de cursos diferentes. Mas, observa-se o cansaço, um esgotamento, desinteresse por parte dos alunos devido a vários fatores que nas falas a seguir são revelados:

E2: Eu penso, pelo menos no meu caso, pode ter um pouco de insatisfação com o curso. Entrou pensando que era algo e depois percebeu que não era aquilo.

Pesquisadora: O que faltou? O que você tinha expectativa que não veio?

E2: Eu acho que outras matérias, outras disciplinas que não fossem só teóricas. Porque a maioria é só teórica. É como se estivesse ensinando quase que uma máquina. É sempre o mesmo conteúdo. É sempre as mesmas propostas. É sempre os mesmos trabalhos. É tudo igual. As matérias não mudam. O formato de ensino. Então, eu procuro o que eu não tenho na universidade. Esse conhecimento extra, fora das disciplinas, eu procuro em cursos online. O que me prende mais agora à área são esses cursos online que eu faço por fora da universidade. O que eu acho que complementa o que eu estava esperando aqui e não foi entregue.

E3: Muita gente no meu curso quer finalizar o curso e prestar concurso público para as áreas do meu curso. E eles sempre comentam que eles se formam não se sentindo preparados para fazer essas provas ou de pelo menos se sair bem na prova, porque são poucas vagas. Então, as pessoas saem da faculdade, procuram cursos para poder se profissionalizar e tentar passar nessa prova, porque só a faculdade, como se a faculdade fosse só alguma coisa, não dá conta de fazer os alunos passarem numa prova, por exemplo.

E5: Eu percebo que sempre tem praticamente sempre essa necessidade de fazer um curso por fora, um curso extra, antes de tentar alguma vaga de emprego, como se sempre estivesse faltando algo quando se sai da universidade.

E3 e E5 concordam quanto a necessidade de ter maior preparação para a vida fora da universidade, enquanto futuros profissionais. Para isso, a estratégia de fazer cursos fora, inclusive on-line que saem da teoria. Nesse momento, percebe-se o quanto a educação empreendedora pode agregar, trazendo formas diferentes de ensinar com o uso das metodologias ativas, por exemplo. A formação do curso docente com atualização profissional da área que atuam também se faz relevante e as parcerias da universidade com outras instituições podem colaborar para isso, com a troca de conhecimentos. Parcerias com escolas que preparam para concursos ou cursos de extensão ofertados pela universidade são opções para um ensino mais completo. Porém, por mais esforço pessoal e institucional que exista, a completude dificilmente será alcançada num mundo em constantes mudanças, em que muitas profissões irão surgir (World Economic Forum, 2020).

As falas de E5 e E6 mostram que cada curso possui as suas próprias características, sendo que E5 está satisfeita com o seu curso, como fato dos professores terem didática, jogo de cintura e que os alunos têm voz, mas precisam saber para quem falar:

E4: Eu já discordo dos dois, porque são cursos diferentes. O meu curso dentro da universidade é bem forte. O professor é bem didático, dinâmico, tem um jogo de cintura. Acho que falta, e muitos professores de diversas áreas, é isso. A didática, a dinâmica, o lúdico, o diferencial, porque tu só dás um conteúdo de qualquer jeito em um quadro, todo mundo faz. Até quem não é professor faz. E para ser professor, tem que ter esses requisitos básicos, sabe? De didática, de... O jogo de cintura é o principal, recorre o que ele consegue recorrer para poder ensinar a pessoa, sabe? Então, eu acho que isso influencia muito na forma como os cursos se estabelecem e acho que isso tem o papel dos alunos também, que falarem, professor, vamos mudar essa didática, ou universidade, vamos rever esses conceitos ou universidade, vamos tentar modificar a didática, abordagem, enfim, porque a universidade dá voz, só que tem que saber para quem falar.

E4: Eu concordo com o que a colega falou, só que eu acho que também é muito característico do curso dos professores e da coordenação do curso. Não vou dizer melhor, mas é bem diferente de outros cursos. E eu sinto também essa questão do cansaço que os colegas falaram, porque parece que, por exemplo, nem todos os colegas que estão cursando são que nem eu, mas eu me sinto que eu estou sempre tendo que nadar para alcançar um estudante a nível de outra instituição, e eu sempre estou tendo que nadar, nadar, nadar. Então, é bem maçante. Me parece que é uma característica não só do estudante de final de curso.

Na fala de E4, existe comparação entre a universidade e outra que cansa ter que buscar alcançar estudante de outra IES, famosa na sua área. Nesse momento, a Observadora 2 questiona: Vocês falaram bastante sobre o cansaço, sobre o esgotamento. “Vocês poderiam dar exemplos de como a universidade pode agir para melhorar esse esgotamento, esse cansaço do estudante?” e o diálogo a seguir aponta diferentes perspectivas:

E2: Eu acho que falta essa didática de envolver mais alunos ou de se apropriar de novas estruturas de estudo. Os professores, não todos, mas alguns quando se formam, seguem aquela pedagogia de anos atrás. Vai no quadro, escreve, aluno anota, estuda pelo caderno e faz prova.

E1: Eu acho que tem que mudar isso. Os tempos mudam. Tem que mudar a didática e ir se apropriando para ter esse engajamento dos alunos.

E6: Uma inovação. Eu acho que falta não ouvir, mas escutar e acolher o aluno. Porque ouvir é diferente de escutar.

E5: As duas falaram. Se eu tivesse que acrescentar alguma coisa, eu acho que é a falta de reconhecimento do trabalho individual de cada aluno. Porque o esgotamento é complicado. Eu trabalho, imagino que vocês também. E quem não trabalha também, imagino que estuda o dia todo ou enfim, tem outras tarefas. Tu chega aqui esgotado. Só que muitas vezes tu vai lá, monta um seminário, monta um trabalho que na opinião própria é incrível. Mostra para os teus amigos, os teus colegas acham incrível também. E tu tira a mesma nota que alguém que fez aquele trabalho só por fazer. Às vezes, não compensa tu ser um aluno acima da média. Porque tu se desgasta muito mais que os teus colegas e tu recebe o mesmo reconhecimento. E às vezes eles acabam sofrendo mais reconhecimento porque abordaram algum tema específico ou porque abordaram da maneira que o professor quis. Entendeu? Então, tem esse problema também, na minha opinião. (Grifo nosso).

E2: Mas eu acho que também tem aqueles professores que reconhecem os alunos que fizeram o mesmo trabalho, que estudaram a matéria, que planejaram tudo direitinho, não fizeram de um dia para o outro. E eu acho que esses alunos que se sobressaem, depois os professores indicam para vagas de projeto, vagas de estágio. Então, acho que tem esse reconhecimento às vezes de alguns professores.

Além da didática do método de ensino que pode ser mais empreendedor ser reiterado, aparece a questão da falta de reconhecimento do esforço individual do aluno. Como se precisasse de uma validação externa para valer a pena estudar, a necessidade de realização, de se destacar está no cerne do empreendedorismo para McClelland (1961). Como destacar alunos de forma que cooperem para uma competição saudável? Possibilidades simples e com baixo custo podem surgir e já foram citadas aqui como convite para apresentação de projetos na pós-graduação. Elementos simbólicos de vitória, atestados de reconhecimento, medalhas, troféus são opções. Descontos na pós-graduação, em outros cursos, destaque nas redes sociais e no *site* da universidade também são possibilidades. Salienta-se que as redes sociais da instituição já trabalham um pouco nesse sentido, mostrando alguns trabalhos que se destacaram.

Diante do embasamento teórico, documentos institucionais e de todas as considerações dos grupos focais, pode-se comprovar a tese de que “a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas”. A Effectuation pode ser aplicada em diferentes momentos com atuação conjunta de coordenadores, docentes e estudantes. O Princípio do Pássaro na Mão e o Princípio das Perdas Aceitáveis com decisões baseadas no risco que estão dispostas a assumir, limitando seus investimentos iniciais em projetos experimentais e escalando apenas quando os resultados forem promissores.

Dessa forma, os princípios da Effectuation são visíveis na Universidade La Salle-Canoas, com os docentes se doando ao máximo com suas competências, conhecimentos e recursos disponíveis, exemplificando o Princípio do Pássaro na Mão, onde se começa com o que se tem em mãos para gerar impacto. Os coordenadores, por sua vez, assumem um papel estratégico ao lidarem com desafios institucionais e limitações financeiras, priorizando ações que minimizem os riscos e focando em resultados alcançáveis, em alinhamento com o Princípio das Perdas Aceitáveis. Tanto docentes quanto coordenadores demonstram flexibilidade e criatividade ao adaptarem seus planos frente aos imprevistos, convertendo dificuldades em oportunidades, comprometidos com a missão e os valores da instituição, como preconizado pelo Princípio da Limonada. Esse processo é

potencializado pelo fortalecimento de parcerias com agentes internos e externos, reforçando o Princípio da Manta de Retalhos, onde colaborações agregam valor e ampliam as possibilidades de inovação. Por fim, todo o esforço coletivo evidencia o Princípio do Piloto do Avião, destacando que a condução assertiva e a capacidade de tomar decisões diante das incertezas são os diferenciais humanos que impulsionam o sucesso da universidade.

4.3 Proposta de linhas de ação da cultura empreendedora na Universidade La Salle

A partir dos dados analisados, pode-se lançar o desafio de cumprir o objetivo específico de “propor linhas de ação para a contribuição da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas.”. Assim, pretende-se lançar luz para a cultura empreendedora universitária e não trazer uma receita com postulados imutáveis. Dessa forma, três linhas de ação emergiram:

Linha de ação 1: Buscar o equilíbrio entre educação tradicional e empreendedora para alcançar os diferentes tipos de aprendizagem. A Universidade La Salle-Canoas já faz isso, sendo uma instituição com mais de 300 anos que busca inovar, está próxima com eventos para estudantes e comunidades, por exemplo. Desde a arquitetura que mistura tradição e inovação em harmonia, isso precisa continuar, pois a história precisa ser honrada e ao mesmo tempo a instituição inova com FabLabs, por exemplo.

Precisamos manter o equilíbrio, ou seja, ter uma mistura certa entre diferentes elementos. Equilíbrio entre mobilizar *soft* e *hard skills* também na docência com atualização dos professores nas suas áreas e formação pedagógica. Equilíbrio entre aulas expositivas-dialogadas e disruptivas; Um pouco de *causation* e um pouco de Effectuation. Equilíbrio de tempo para os profissionais cumprirem seus papéis e terem qualidade de vida também.

Linha de ação 2: Fortalecer parcerias internas e externas da universidade. Isso significa valorizar os colaboradores com os recursos necessários ao seu trabalho e liberdade para parcerias. Segundo a Effectuation (Sarasvathy, 2022) quanto mais diversificadas as parcerias melhor para gerar inovação e em nível institucional entende-se que a diversidade e inclusão começam desde o recrutamento e seleção de pessoal, passando por pesquisas periódicas de clima, visando melhorias.

As parcerias internas podem ser fortalecidas por meio de programas de mentoria entre os colaboradores, principalmente docentes, conectando, unindo ainda mais as pessoas. Cada área pode

ofertar programas de mentoria com temas de interesse geral de outros professores, em um programa de Docente 5.0, pensando na educação 5.0. Dessa forma, pode-se ter trocas ricas de conhecimento com os próprios professores da IES, que sabem dos pormenores da realidade, ao invés de convidados externos, além disso há baixos custos e pode ocorrer alto impacto na formação docente, cujo maiores beneficiados são os alunos.

Outro tipo de mentoria que está começando na Universidade La Salle (abril de 2024), envolve a comunidade. Trata-se de uma iniciativa da área de gestão e negócios que prospectou mentores voluntários para ajudar os negócios de micro e pequenas empresas. Ou seja, as mentorias com e para a comunidade e a universidade organiza.

A universidade já possui inúmeras parcerias, mas também são infinitas as formas de ampliar, fortalecer e estabelecer novos relacionamentos. A tecnologia possibilita isso de forma facilitada com mobilidade acadêmica virtual, por exemplo. Outra utilização da tecnologia com relação às parcerias são as plataformas de *crowdfunding* que podem ser utilizadas para arrecadar fundos para os projetos dos estudantes e sua viabilidade financeira, mentorados pelos professores.

Linha de ação 3: Ter Indicadores internos e de Universidade Empreendedora. As estratégias para a universidade ser considerada empreendedora, conforme discutido no item 3.2.1 são extensão, inovação, internacionalização, infraestrutura, capital financeiro e cultura empreendedora (Universidade Empreendedoras, 2021). Segundo o MEC (Brasil, 2018), somente 42 de 100 das mais renomadas universidades do país são consideradas empreendedoras. Salienta-se que a Universidade La Salle-Canoas já recebeu o prêmio de primeiro lugar em boa prática de extensão do Brasil, concorrendo com 181 propostas de outras instituições. O prêmio é concedido pelo Ranking de Universidades Empreendedoras. Diferentes critérios “são avaliados por uma banca os critérios de replicabilidade, clareza, resultado e inovação, além da capacidade de internacionalização, infraestrutura e atração de capital financeiro.” (Unilasalle, 2021). O projeto premiado foi do Núcleo de Apoio Fiscal (NAF) que foi desenvolvido junto à Receita Federal de Novo Hamburgo e “presta assessoria contábil e fiscal gratuita para pessoas físicas e jurídicas de menor poder aquisitivo e é o primeiro em Canoas a oferecer serviços por meio de alunos capacitados em cursos ministrados pela Receita Federal” (Unilasalle, 2021).

Mesmo que a instituição tenha esse reconhecimento, ter participação no *ranking* das Universidades Empreendedoras pode demandar recursos financeiros, de tempo, pessoal e energia que pode ser utilizada em focar nos estudantes e não em cumprir os critérios para estar no ranking.

Mas, mesmo assim, a universidade pode adotar os seus próprios critérios adequados a sua forma de trabalhar, pois observa-se que a cultura empreendedora como uma das estratégias para ter uma universidade empreendedora, na prática, não somente em *rankings*. Por isso, além dos indicadores existentes para a universidade ser considerada empreendedora, trabalhar na cultura empreendedora torna-se fundamental em todos os setores, principalmente em cada curso.

Por isso, uma sugestão é a existência de um Desafio Empreendedor semestral para que cada curso articule uma ação empreendedora que impacte na comunidade e gera indicadores que possam ser mensurados, tais como:

- **Quantos projetos por área/eixo no semestre?** Faz diferença saber se alguma área não tece projetos para que busque referência com as que tiveram projetos.
- **Quantos e quais cursos tiveram ações empreendedoras no semestre?** Saber que cursos participam e quais não participam ajudam a mapear dentro das áreas o que está sendo feito e pode ser replicado.
- **Quais docentes participaram?** Pessoas são o “piloto do avião”, ainda mais professores que têm o contato direto com os estudantes para incentivá-los. Professores empreendedores instigam seus alunos a ir além e aprendem junto.
- **Quantos estudantes participaram do total?** O alcance das ações empreendedoras para os alunos, significa quantos estão se desenvolvendo e os que não estão, qual o motivo?
- **Quais os impactos na sociedade?** Nesse momento, um *feedback* de quem de fora da instituição obteve o serviço das ações, se foi satisfatório ou precisa melhorar. Essas informações podem ser obtidas na hora, no momento que encerra um atendimento e colocadas no Google Formulário, por exemplo.
- **Quais e quantos projetos podem ser levados adiante para articulação com parcerias?** Votação entre os envolvidos para selecionar os projetos que precisam continuar com participação democrática. Pode ser uma votação de forma simples até mesmo com enquete nas redes sociais.

Com o registro dessas informações das ações realizadas pode-se planejar com maior consistência os eventos dos próximos semestres, bem como ter números para ajudar na captação de parcerias. Destaca-se que os *feedbacks* dos participantes podem ser utilizados para divulgação da instituição.

Essas linhas de ação (equilíbrio, parcerias e indicadores) podem já estar fortalecidas nas instituições, então basta ter continuidade, independentemente das mudanças de gestão. O estudo de caso foi realizado em uma universidade consolidada na comunidade, mas existem instituições em diferentes momentos de atuação e isso precisa ser considerado.

A seguir a síntese do capítulo 4 com os principais achados da pesquisa.

Figura 31 - Síntese do capítulo 4



Fonte: Autoria própria (2024)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tudo ficaram três coisas...
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro!
Fernando Sabino (2022)

Antes de trazer as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida, faz-se necessário compreender os momentos atípicos, ou seja, o contexto que o estudo ocorreu. Como pesquisadores são seres humanos e mesmo buscando a neutralidade, o mundo os afeta. Peço licença ao leitor para escrever em primeira pessoa nos próximos parágrafos, onde relato acontecimentos atípicos e as produções mais relevantes relacionadas à pesquisa.

No final de fevereiro de 2020, apresentei a dissertação do Mestrado em Educação na Universidade La Salle-Canoas e estava empolgada para ter um ano intenso de atividades e talvez no final do ano tentar o Doutorado, sem muitas expectativas. Mas, em março de 2020 o mundo parou com a expansão do coronavírus; sair de casa só para o que fosse muito essencial, *home-office* para muitos, ruas vazias, medo, tensão, a morte à espreita, a fragilidade da vida escancarada para todos. Era preciso fazer algo para “desviar a mente” de tudo que estava acontecendo, assim decidi me dedicar aos estudos para ingressar no Doutorado em Educação pela Universidade La Salle e ganhar bolsa, única possibilidade de fazer o Doutorado. Foi um ano intenso, de trabalhar muito em casa, fazer *lives*, eventos, tudo *on-line*. O mundo desabando, luto coletivo doendo em cada coração humano na Terra. Estudar foi minha fuga e deu certo, pois final do ano seleção com prova escrita, projeto, análise de currículo e entrevista com todo aquele processo tenso e ainda pensar: “será que coloquei um ano fora da minha vida?!” O jeito era aguardar e ainda é difícil acreditar no resultado: primeira colocada! Nossa, valeu a pena, mas ainda tinha que ter bolsa que logo veio e ganhei 100% pela CAPES no Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares.

Em 2021, primeiro ano de doutorado iniciou ainda sem vacina, ápice da covid-19, aulas *on-line*, cansaço das telas, medo, pois parecia que a Pandemia ia continuar para sempre. Finalmente vacina descoberta, alívio, sensação de poder voltar a viver com alguma normalidade. Mas, o vírus ainda estava rondando, mais doses de vacinas foram chegando, índices de mortalidade reduzindo e o mercado de trabalho melhorando. Mesmo assim, fiz o estágio docente durante nos cursos de graduação com disciplina de Experiência Empreendedora, tema relacionado à pesquisa. Nesse primeiro ano do Doutorado, destacam-se a publicação de dois artigos, sendo um sobre educação lassalista “Educação lassalista: formação da cidadania global e internacionalização do ensino” (Luz; Jung; Miranda, 2021) e outro como segunda autora abordando a educação empreendedora “Educação empreendedora na Educação Básica” juntamente com Tatiani Soares, Hildegard Susana Jung e Paulo Fossatti (Soares *et al.*, 2021). Outra publicação relacionada com o tema da tese foi “A internacionalização no ensino superior como elemento promotor do empreendedorismo”, publicada com Paulo Fossatti nos Anais Sociology of Law 2021 (Fossatti; Luz, 2021).

Já no ano de 2022 tivemos o retorno de algumas atividades presenciais, ensino híbrido, qualifiquei *on-line*. Ainda em 2022, ano tenso de divisão política entre esquerda e direita no país e em nível internacional foi o início da Guerra entre Rússia e Ucrânia. Nesse segundo ano de Doutorado foi realizado um bate-papo com alunos de mestrado e doutorado com o título “Método Effectuation” na aula da Profa. Ingrid e do Prof. Ir. Paulo Fossatti foi um momento produtivo. Embora breve, surgiram questionamentos e reflexões acerca da forma como os educadores trabalham, por vezes *causation* e outras *Effectuation*. Também foi publicado o artigo intitulado “Ensino Superior: aprendizagem por meio de desenvolvimento de soluções” (Silva; Luz; Fossatti, 2022). Outra publicação de evento relacionado à temática da tema ocorreu em parceria com Louise de Quadros da Silva e Paulo Fossatti foi “A educação empreendedora na internacionalização do ensino superior” (Luz; Silva; Fossatti) no 5º Congresso Amazônico.

No ano de 2023, sem máscaras no rosto, podemos alegremente cumprimentar as pessoas, decretado fim da Pandemia em maio de 2023 pela Organização Panamericana de Saúde (2023). Inverno no estado do Rio Grande do Sul, onde moro, chuvas intensas, mais de 70 cidades destruídas, tristeza e medo coletivo novamente. Ainda em 2023 o ano que apareceu o ChatGPT e outras inteligências artificiais. Em 2023, participei do “III Coloquio de Resultados de Tesis Doctorales de Latinoamérica”, sendo uma das 8 pesquisas brasileiras a serem apresentadas. Contribuí com a pesquisa fruto da tese de Márcia Regina da Silva, relacionada com fazer docente;

o Brasil ganhou medalha de ouro no Ibero Americano, cuja apresentação foi realizada pela primeira autora Márcia Regina de Silva, Doutora em Educação, também pela Universidade La Salle com a Doutora em Educação Profa. Hildegard Susana Jung, sendo foi agraciada com o prêmio de 1º lugar no XI Congresso Iberoamericano de Investigación de Gobernanza Universitaria e Instituciones Educativas (Silva, Luz; Jung; Fossatti). Também, em 2023 houve a publicação do capítulo “A aplicação da abordagem Effectuation na gestão universitária” com Márcia Regina da Silva, Hildegard Susana Jung e Paulo Fossatti (Luz, *et al.*) na obra “Governança Educacional: discussões e práticas Ibero-Americanas”, organizada por Hildegard Susana e Jung Paulo Fossatti. Nesse ano de 2023, o estudo com título “Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora universitária” foi apresentado na Semana Acadêmica de Pesquisa, Inovação e Extensão (SAPIENS) e publicado como capítulo de livro em 2024 (Luz; Fossatti, 2024).

Em 2024, houve a publicação do artigo “Innovative university: evidence from university management” no International Journal of Educational Management, como quarta autora em parceria com Jeferson Marlon Monticelli, Paulo Fossati e Louise de Quadros da Silva (Monticelli *et al.*, 2024). Também foi publicada a pesquisa “Políticas públicas que impulsionam a educação empreendedora por meio da inovação: ações de uma cidade do Sul do Brasil”, juntamente com Louise de Quadros da Silva, Jefferson Marlon Monticelli e Paulo Fossatti (Luz *et al.*, 2024).

No mês de maio de 2024, quando finalizava a tese, a natureza mostrou sua força com enchentes que atingiram quase todo estado do Rio Grande do Sul, inclusive a cidade de Canoas, onde se localiza a Universidade La Salle, objetivo deste estudo. De forma inesperada a catástrofe aconteceu e a universidade se tornou abrigo para mais de 1.000 pessoas e mais de 200 animais de estimação e muitas doações vieram e voluntários também. A universidade La Salle-Canoas mostrou na prática o empreendedorismo social, Effectuation com ações rápidas no contexto, empreendedorismo social repleto de solidariedade e humanidade em meio ao caos. Um impacto gigante nas vidas das pessoas que perderam tudo com as águas e se pergunta, qual o papel da universidade, em especial La Salle, na reconstrução. Existe uma diversidade de profissionais na instituição e fica a proposta da ampliação de ações já existentes, como apoio psicológico, consultorias e eventos para promover marcas locais, empregabilidade e cuidados preventivos em relação à saúde.

As ações realizadas pela Universidade La Salle-Canoas diante da catástrofe foram estudadas e analisadas, resultado na apresentação da pesquisa com título “O impacto social da

educação superior na sociedade 5.0”, juntamente com Márcia Regina da Silva, Hildegard Susana Jung e Paulo Fossatti no XII Congresso Iberoamericano de Investigación de Gobernanza Universitaria e Instituciones Educativas. No mesmo evento foi apresentado o estudo com título “A educação empreendedora e os pilares da UNESCO” com autoria da pesquisadora, juntamente com Louise de Quadros da Silva, Paulo Fossatti e Ingridi Vargas Bortolaso. Ambas as apresentações foram realizadas de forma presencial na Universidade San Marcos em Lima, no Peru.

Ainda em relação ao ano de 2024, a pesquisadora participou juntamente com Professor Jefferson Monticelli do Seminário Interinstitucional Práticas Pedagógicas e Aprendizagem Significativa: (In)congruências, promovido em conjunto pelos Programas de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle (Unilasalle) e da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), desenvolvendo a temática Educação inovadora e criatividade, em formato remoto, e contou com a participação de 45 mestrandos e doutorandos dos dois Programas de Pós-Graduação, além de convidados egressos e integrantes de grupos de pesquisa.

Referente à produção científica, existem artigos em avaliação nas revistas e expectativas de vida ativa com mais publicações após a defesa da tese para divulgação dos achados da pesquisa. Como pesquisadora bolsista, deve existir a consciência de gratidão e retribuir o máximo possível para a sociedade, por isso me dediquei durante o doutorado atuando também como editora assistente na Revista Internacional de Educação Superior da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, avaliadora voluntária de diferentes periódicos nacionais e internacionais; dentre outras atividades como conceder entrevista em rádio, ser avaliadora em feiras escolares etc.

Por fim, durante o doutorado e o processo de escrita desta tese, presenciei: espaços cheios de vida antes da Pandemia, espaços vazios tristes durante a Pandemia, espaços revivendo de alegria do retorno pós-Pandemia, espaços de acolhimento na calamidade das enchentes, espaços educativos se transformando, se adaptando, fazendo do limão uma limonada, com as pessoas no piloto do avião, fazendo a diferença em ações do bem-comum. Foram quase 4 anos, essa foi uma síntese dos acontecimentos, do contexto, coisas boas principalmente na tecnologia, outras não, muitas adaptações na vida de todas as pessoas, inclusive na minha. Agora, 2024, ano que encerro o doutorado, me descobri pesquisadora, contei com apoio de pessoas maravilhosas, professores, colegas que levo para vida e pretendo continuar, grata por estar viva, mais maturidade na escrita, na forma de pensar, de ser. Reinvenção palavra da Pandemia e agora no Estado no Rio Grande do Sul é Reconstrução, esperança em ambas e muitas ações empreendedoras, principalmente sociais

são o caminho.

Nesses anos, a educação empreendedora passou a ser imperativa para a sobrevivência das instituições e continuidade dos estudos, no sentido da reinvenção pelas vias da tecnologia. Lacunas ficaram para quem não tem acesso. Não se pode negar o quanto a EaD foi desmistificada, aprimorada e ampliada. No mercado de trabalho o desemprego forçou os empreendedores por necessidade, que podem ter se descoberto empreendedores. Novos trabalhos surgiram, principalmente relacionados ao mundo digital. Cada vez mais pode-se perceber a aplicação dos princípios da Effectuation no mercado de trabalho, na vida e na educação, ainda mais considerando os desafios da sociedade brasileira. Assim, encerro a fala na primeira pessoa e volta-se na tentativa de trazer os achados da pesquisa de forma neutra e impessoal.

Durante a pesquisa observou-se diferentes vertentes do empreendedorismo: econômica, inovação, psicologia, sociologia e sociologia econômica (Vale, 2014). Mas, não foi encontrada a **vertente na educação**, por isso, nesta tese propõe-se essa vertente com **o entendimento da educação empreendedora ser um instrumento de empoderamento e desenvolvimento humano**. Compreende-se que, na educação, os docentes são os principais responsáveis por incentivar, acreditar e potencializar as competências dos estudantes, mesmo em momentos de incerteza como a Pandemia. O exercício docente com educação empreendedora, voltada para mobilização de competência, pode destravar paradigmas das mentes dos estudantes, fazendo-os perceber, lembrar e até mesmo revelar suas potencialidades.

Para buscar maior fortalecimento na coleta de dados, além da pesquisa na literatura e nos documentos institucionais (regimento, estatuto e matrizes curriculares dos cursos de graduação) foram realizados três grupos focais presenciais e separados em dias diferentes com 2 pessoas diferentes de observadores em cada momento. O primeiro grupo focal foi realizado com a participação de 8 coordenadores, o segundo grupo focal com 9 docentes e o último grupo focal com 6 estudantes.

O objetivo geral de “analisar como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas” foi cumprido, tanto na compreensão quanto na proposta de linhas de ação. Compreendeu-se que a educação empreendedora se faz presente na Universidade La Salle, conforme os relatos dos coordenadores, docentes e estudantes que exemplificaram tais práticas como Projeto Integrador, saídas fora da instituição, trabalho comunitário, dentre outros que contribuem para a cultura empreendedora em nível institucional.

Além disso, foram propostos três princípios de educação empreendedora: equilíbrio, parcerias e indicadores. O equilíbrio refere-se a unir a educação tradicional com a inovação, ou seja, o embasamento teórico com a prática. Já as parcerias podem ser internas e externas, sendo que a universidade já possui muitas, pode ampliar, com por exemplos projetos de mentoria docente. Os indicadores internos e de Universidade Empreendedora, ainda são dadas sugestões de indicadores num Desafio Empreendedor semestral que contemple todos os cursos, bem como o impacto na sociedade.

Quanto ao objetivo específico de “mapear a realidade da cultura empreendedora na Universidade La Salle” a partir dos grupos focais e análise documental que inovação e o comportamento empreendedores estão presentes na instituição. A universidade se transforma com o passar do tempo, se adaptando como por exemplo com os cursos EaD. O empreendedorismo aparece associado com inovação nos três grupos focais no sentido de fazer algo novo ou melhorar o que já existe. A cultura empreendedora é percebida pelos participantes da pesquisa, para a maioria está plenamente e para alguns a IES está num momento de transição do tradicional para o empreendedor, inovador, mas todos concordam que a cultura empreendedora está em progresso cada vez mais fazendo parte do presente cotidiano na universidade.

Com relação ao objetivo específico de “levantar os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora na Universidade La Salle” os grupos focais mostram diferentes desafios e oportunidades. Os coordenadores apontaram como principal desafio a escassez de recursos, já os docentes destacaram como desafio o aprendizado dos alunos e os estudantes trouxeram como desafio a falta de prática fundamentada e a falta de interesse deles mesmos. No campo das oportunidades, os coordenadores enfatizaram as conexões internas e externas com trocas com a comunidade, os docentes pensaram em espaços para ação com novas conexões e os estudantes compreendem como oportunidade maior reconhecimento e colaboração com relação aos alunos. Embora existam desafios, as oportunidades mostram a direção para seguir rumo a cultura cada vez mais empreendedora na Universidade La Salle.

No que tange ao objetivo específico de “investigar quais práticas docentes estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle” foram várias respostas dos grupos focais, as quais destacam-se pelos coordenadores o Projeto Integrador e sair da sala de aula e somente na universidade são 15 prédios com diferentes recursos. Os docentes salientaram as práticas com simulação, dinâmicas, estudo de caso, visita de profissionais externos, escuta da comunidade,

questionamentos e projetos de pesquisa. Os estudantes citaram estágio, iniciação científica, atuação profissional antes de concluir a graduação, dentre outras práticas. São as ações que promovem a cultura empreendedora no dia a dia de coordenadores, docentes e estudantes.

O último objetivo específico de “Propor linhas de ação para a contribuição da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Além das linhas de ação propostas para a cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas, sugere-se adicionar uma subcategoria ao Princípio da Limonada na Effectuation, que está relacionado com a adaptação de pessoas e instituições nos mais diferentes contextos, sem perder a essência. No mundo VUCA, as mudanças são constantes e professores educam para as profissões que existem hoje, e outras irão surgir ao passo que tecnologia, economia, modos de ser e estar no mundo se modificam, por isso adaptar-se torna-se fundamental, mas preservando a essência, o cerne, sem perdimento no vazio de mudar por mudar, mas sim abraçar a mudança integrando-a a autenticidade.

Tendo em vista o aporte teórico, dos documentos institucionais e dos três grupos focais pode-se comprovar a tese de que “a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas”. É preciso compreender a percepção da cultura empreendedora, seus desafios e oportunidades, bem como as práticas docentes realizadas para ampliar e reforçar a aplicação da Effectuation. Os princípios da Effectuation estão presentes com os professores se doando ao máximo com os recursos que possuem (Princípios do Pássaro na Mão), os coordenadores trabalhando com desafios e custos (Princípio das Perdas Aceitáveis), tanto docentes quanto coordenadores transformando adversidades em oportunidades, adaptando constantemente (Princípio da Limonada) com a ajuda de parcerias (Princípio da Manta de Retalhos), mostrando que são as pessoas que fazem toda a diferença (Princípio do Piloto do Avião).

Além disso, ficou evidenciado que a mudança na mentalidade através da Effectuation contribui para a formação de cidadãos pertencentes à mudança social. Ao focar na utilização criativa de recursos disponíveis e no fortalecimento de parcerias estratégicas, a lógica *effectual* promove uma abordagem mais inclusiva e colaborativa no ambiente universitário. Em vez de esperar por condições ideais ou recursos abundantes, as pessoas aprendem a agir com o que têm, valorizando a comunidade ao seu redor. Para a *Effectuation* incertezas são vistas como oportunidades e não barreiras. Essa perspectiva empodera as pessoas. Ao preparar cidadãos para agir de forma proativa, adaptativa e criativa, a *Effectuation* fomenta a inovação, fortalece o senso

de pertencimento e responsabilidade social, essencial para o desenvolvimento de sociedades mais equitativas e resilientes.

Dessa forma, o avanço da pesquisa na área da educação consiste em apontar a vertente teórica do empreendedorismo na área da educação, como instrumento de empoderamento humano. Outro avanço configura-se na adição da subcategoria denominada Camaleão ao Princípio da Limonada, no sentido de adaptação, visto que existe até mesmo o Quociente de Adaptação, junto com Quociente Intelectual e Quociente Emocional. Mas, essa adaptação simbolizada pelo Camaleão implica em se adaptar, sem perder a essência, ou seja, empreender, se construir e se reconstruir, sem perder a autenticidade. Mais um avanço do estudo refere-se às linhas de ação que podem ser adotadas tanto pela Universidade La Salle-Canoas, quanto por outras instituições. As linhas de ação propostas podem ser sintetizadas em três palavras: equilíbrio, parcerias e indicadores.

A linha de ação 1 refere-se a busca do equilíbrio entre educação tradicional e empreendedora para atender aos diferentes tipos de aprendizagem. Esse equilíbrio deve abranger a formação com *soft skills* e *hard skills*, a alternância entre aulas dialogadas e metodologias disruptivas, e a mescla das lógicas *causal* e *effectual*. Além disso, o equilíbrio também deve estar presente na atuação dos profissionais da educação para que tenham tempo para desempenhar suas atividades com qualidade de vida, criando um ambiente educacional dinâmico, sustentável e alinhado às necessidades do futuro.

Já a linha de ação 2 trata do fortalecimento das parcerias internas e externas à instituição, que implica em valorizar os colaboradores com os recursos necessários ao seu trabalho e liberdade para parcerias. As parcerias internas podem ser fortalecidas com programas de mentoria entre os colaboradores, principalmente docentes, conectando, unindo ainda mais as pessoas. No âmbito externo são infinitas as formas de ampliar, fortalecer e estabelecer novos relacionamentos. A tecnologia pode facilitar isso com mobilidade acadêmica virtual, as plataformas de *crowdfunding*, dentre outros.

A linha de ação 3 refere-se aos indicadores internos e de Universidade Empreendedora. Além dos indicadores existentes para a universidade ser considerada empreendedora de acordo com o Ranking das Universidades Empreendedoras, pode-se trabalhar na cultura empreendedora em todos os setores, principalmente em cada curso. Por isso, uma sugestão é a existência de um Desafio Empreendedor semestral para que cada curso articule uma ação empreendedora que

impacte na comunidade e gera indicadores que possam ser mensurados. O registro das ações realizadas pode-se ser insumo para planejar com maior consistência os eventos dos próximos semestres, bem como ter números para ajudar na captação de parcerias e contribuir para a imagem da instituição.

Quanto às limitações deste estudo, de forma ampla, podemos citar a ansiedade da pesquisadora com a Pandemia e os seus momentos incertos, especialmente antes de surgir a vacina para o COVID-19. A pesquisa limitou-se ao estudo de caso de uma universidade, inserida em determinado contexto e a coleta de dados ocorreu somente com documentos institucionais e grupos focais com ênfase na graduação.

Como sugestões de continuidade da pesquisa pode-se abordar outros vieses da Effectuation, da cultura e educação empreendedoras na Educação Superior com diferentes metodologias. Estudos futuros podem abordar o poder da educação empreendedora para nos diferenciar enquanto seres humanos, num mundo de inteligência artificial, a presença da Effectuation na formação de professores, programas de mentoria de educação empreendedora nas universidades, a aplicação das três linhas de ação nas IES (equilíbrio, parcerias e indicadores). Ainda, investigar sobre propagação da cultura empreendedora no âmbito do *stricto sensu*, afinal são os mestrandos e doutorandos já atuantes e futuros atuantes na docência. Também, pode-se fazer estudos comparativos entre as universidades do COMUNG com relação ao empreendedorismo voltado para a sociedade. Outras formas de coleta de dados podem ser utilizadas como questionários e/ou entrevistas para aprofundamento.

Portanto, com a ajuda de professores maravilhosos, foi dado início a uma trilha de aprendizagem sobre Effectuation, educação e cultura empreendedoras. Ao longo desses quase quatro anos, cada vez mais apaixonada pela educação, por aprender e com a certeza de seguir adiante na busca constante do empreendedor docente.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Carine da Costa; THOMAZ, Tiago Santos Barreto; SILVA, Diener Mory Rodrigues. **Empreendedorismo e cultura empreendedora**. In: Empreendedorismo, gestão, marketing e inovação na contemporaneidade: ressignificações e tendências. / Organizador: Carlos Batista. – Itapiranga: Schreiber, 2022. Cap 2. p.24-36. Disponível em: https://www.editoraschreiber.com/_files/ugd/e7cd6e_ae77aa9ecdc04dffa25a870b9441224f.pdf#page=25 Acesso em: 20 set. 2022.

ALI, Syed-Rizwan, *et al.* Leveraging digital tools to teach entrepreneurship in the classroom. **Preprints**. 2025. Disponível em: <https://www.preprints.org/manuscript/202501.1762/v1>. Acesso em: 26 jan. 2025.

ALMEIDA, Cristian Machado de. **Japão: 4ª Revolução Industrial na área da saúde e sua Sociedade 5.0**. 2021. Disponível em: <https://www.revistaferramental.com.br/artigo/japao-4-revolucao-industrial-na-area-da-saude-e-sua-sociedade-5-0/> Acesso em: 07 set. 2022.

ALVES, Alexandre Rodrigues (org). **Empreendedorismo e inserção no Mundo do Trabalho** / Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente do Estado de Pernambuco, organizado por. – Recife: SECTMA, 2009. Disponível em: http://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_ctrl_proc_indust/tec_autom_ind/empreend/161012_empreend.pdf Acesso em: 08 out. 2024.

ARAÚJO, Gracyanne Freire de; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Educação Empreendedora na Universidade: caminhos em direção às inovações pedagógicas e à epistemologia da prática. VII **Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade - EnEPQ 2021**.

ARRUDA, Carlos; BURCHART, Ana; DUTRA, Michele. Sebrae – **Estudos Teóricos Referenciais sobre Educação Empreendedora, Relatório da Pesquisa Bibliográfica sobre Empreendedorismo e Educação Empreendedora**. SEBRAE – MG, 2016. Disponível em: https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/12/EE-0115-16_Pesquisa-FDC-FINAL.pdf Acesso em: 11 out. 2024.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; FERREIRA, Gabriela Cardozo. **Universidade Empreendedora: a visão da PUCRS**. Cap. 15. p.417-421. Inovação e empreendedorismo na Universidade. AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (orgs.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

BACIGALUPO, Margherita et al. **EntreComp: The entrepreneurship competence framework**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. Disponível em: <https://eige.europa.eu/resources/lfna27939enn.pdf> Acesso em: 27 jan. 2024.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>. Acesso em: 09 out. 2022. doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. A sociedade líquida. **Folha de São Paulo**, v. 19, p. 4-9, 2003.

BEHLING, Hans Peder *et al.* Imagem Institucional de uma Universidade Comunitária: arquétipos no inconsciente coletivo da comunidade. **Comunicação & Educação**, v. 27, n. 2, p. 140-154, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/183561/188679>
Acesso em: 09 abr. 2023.

BITENCOURT, Aretusa de Oliveira, *et al.* Tecnologias digitais: heranças positivas e novos caminhos de aprendizagem no Pós-Pandemia. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade - REED**, [S. l.], v. 3, n. 8, p. 1-19, 2022. Disponível em: 10.22481/reed.v3i8.10906.
Acesso em: 11 abr. 2023.

BORTOLASO, Ingridi Vargas; BENEDUZI, André Gabriel. Gestores educacionais: multiplicando a cultura de empreendedorismo e inovação na educação. **Comung conversa seminário de práticas docentes**, 2023.

BRAGA, Daniel Santos *et al.* Empregabilidade e destino ocupacional de egressos da educação superior: uma revisão da literatura. **Revista de Educação PUC-Campinas**, v. 27, e225382, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.24220/2318-0870v27e2022a5382> Acesso em: 05 jul.2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 03 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005**. dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 de novembro de 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL, **Lei complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Microempreendedor Individual - MEI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL, **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** 2016a. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf> Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2016b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm Acesso em: 17 set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Universidades Empreendedoras.** 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/universidades-empendedoras> Acesso em: 05 jul. 2022.

BRASIL, **Lei nº 13.868, de 3 de setembro de 2019.** Altera as Leis nos 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para incluir disposições relativas às universidades comunitárias. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13868.htm#art3 Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL. **Parecer CNE/CP Nº: 11/2024.** Conselho Nacional da Educação/Conselho Pleno. 2024. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=257621-pcp011-24&category_slug=maio-2024&Itemid=30192 Acesso em: 23 maio 2024.

CAMARGO, Leonardo Nunes; LUZ, Lara Emanuele. Os impactos da quarta revolução industrial na educação: Contribuições de Byung-Chul Han. **Revista Paranaense de Filosofia**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2021. Disponível em: <http://200.201.12.34/index.php/rpfilo/article/view/5894> Acesso em: 28 abr. 2022.

CAMPOS, Cassio Vinicius. **A influência de stakeholders externos na decisão de mudança do cronograma de trabalho para 4 dias de trabalho por semana.** Tese de doutorado, Faculdade de Economia da Cidade do Porto, Portugal, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/132805/2/447699.pdf> Acesso em: 24 out. 2023.

CANUTO, Francisco Ebison Souto. **Efeitos das estratégias causation/effectuation e ambidestria no desempenho das instituições de ensino superior no Brasil.** 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_c433189ee12d08d30538426f7a4656f6. Acesso em: 27 jan. 2025.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. 2022. **Quem somos.** Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html> Acesso em: 06 ago. 2022.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David FJ. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)**, v. 1, n. 1, p. 41-69, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273268696_Triple_Helix_Quadruple_Helix_and_Quintuple_Helix_and_How_Do_Knowledge_Innovation_and_the_Environment_Relate_To_Each_Other Acesso em: 25 set. 2021.

CARAYANNIS, Elias G.; BARTH, Thorsten D.; CAMPBELL, David FJ. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of innovation and entrepreneurship**, v. 1, p. 1-12, 2012.

CARLINI-COTRIM, Beatriz. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Revista de Saúde Pública**, v. 30, p. 285-293, 1996. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rsp/v30n3/5075.pdf Acesso em: 10 abr. 2022.

CASSIMIRO, Valéria Christina Araújo; COELHO JUNIOR, João Carlos. Educação empreendedora em uma universidade pública: uma visão a partir da percepção dos professores e alunos. **Trabalhos do 10ºSIEPEX - Salão Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão da Uergs (SIEPEX)**. v. 1 n. 10, 2021. Disponível em: <http://200.132.92.95/index.php/xsiepex/article/view/3335> Acesso em: 04 jul. 2024.

CASCIO, Jamas. A educação em um mundo cada vez mais caótico. **Boletim Técnico do Senac**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 101–105, 2021. DOI: 10.26849/bts.v47i1.879. Disponível em: <https://bts.senac.br/bts/article/view/879>. Acesso em: 20 out. 2024.

CASCIO, Jamas. **Facing the Age of Chaos**. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> Acesso em: 31 nov. 2024.

CER. Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora. **O que é cultura empreendedora e como estimulá-la na escola**. 2020. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/blog/o-que-e-cultura-empreendedora-e-como-estimula-la-na-escola/> Acesso em: 20 set. 2022.

CER. Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora. **Termo de Referência em Educação Empreendedora**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2020. Disponível em: <https://sebraemg.com.br/diversos/arquivos2020/uci/termo/termo.pdf> Acesso em: 30 out. 2022.

CHARLOT, Bernard. A pesquisa educacional entre conhecimentos, políticas e práticas: especificidades e desafios de uma área de saber. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11, n. 31, p. 7-18, jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/WM3zS7XkRpgwKWQpNZCZY8d/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 04 out. 2022.

- DAGNINO, Renato. A relação universidade-empresa no Brasil e o " argumento da hélice tripla". **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 2, p. 267-307, 2003. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648874>. Acesso em: 26 set. 2021.
- DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (destaques)**. 2010. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por Acesso em: 02 out. 2024.
- DEW, Nicholas; SARASVATHY, Saras D., The Affordable Loss Principle. University of Virginia. **Darden School of Business**. Darden Case No. UVA-ENT-0075, Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417209 Acesso em: 28 dez. 2024.
- DEWEY, John. **A escola e a sociedade**. Trad. Paulo Faria; Maria João Alvarez; Isabel Sá. Portugal: Relógio d'água Editores, 2002.
- DEWEY, John. **Experiência e educação**. Trad. Renata Gaspar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.
- DIAS, Érika. A Educação, a Pandemia e a sociedade do cansaço. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, n. 112, p. 565–573, jul. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/xtsmMwsHtnb366YzCh9zQrC/#> Acesso em: 07. nov. 2024.
- DICIO, Dicionário On-line de Português. **Teoria**. 2022a. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/teoria/> Acesso em: 20 out. 2022.
- DICIO, Dicionário On-line de Português. **Método**. 2022b. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/metodo/> Acesso em: 20 out. 2022.
- DICIO, Dicionário On-line de Português. **Abordagem**. 2022c. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/abordagem/> Acesso em: 20 out. 2022.
- DICKMANN, Ivo; POLI, Odilon Luiz. Inovação acadêmica crítica: lives na internet e aulas remotas como experiência pedagógica na Pandemia. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 6, p. 22-32, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5859> Acesso em: 11 abr. 2023
- DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. RJ: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. (6a. ed). São Paulo, SP: Empreende/Atlas, 2016.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Trad. Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2008. 21 ed.

EFFECTUATION. **Society for Effectuationaction**. 2018a. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=9 Acesso em: 12 dez. 2023.

EFFECTUATION. **Visão geral da Effectuation**. 2018b. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=207 Acesso em: 18 dez. 2023.

EFFECTUATION. **Bird In Hand Principle**. 2018c. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=4055&principle=bird-in-hand Acesso em: 12 dez. 2023.

EFFECTUATION. **Affordable Loss Principle**. 2018d. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=4055&principle=affordable-loss Acesso em: 12 dez. 2021.

EFFECTUATION. **Lemonade Principle**. 2018e. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=4055&principle=affordable-loss Acesso em: 12 dez. 2021.

EFFECTUATION. **Crazy Quilt Principle**. 2018f. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=4055&principle=crazy-quilts Acesso em: 12 dez. 2021.

EFFECTUATION. **Pilot in the Plane Principle**. 2018g. Disponível em:
https://www.Effectuation.org/?page_id=4055&principle=pilot-in-the-plane Acesso em: 12 dez. 2021.

ETZKOWITZ, Henry. Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. **Social science information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/249733214_Innovation_in_Innovation_The_Triple_Helix_of_University-Industry-Government_Relations Acesso em: 25 set. 2024.

EUROPEAN, Union. Comission European. **Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education**. Brussels, March 2012. Disponível em:
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/375/attachments/1/translations/en/renditions/native> Acesso em: 10 out. 2022.

EUROPEIA, União. Comissão europeia. **Educação para o empreendedorismo: Guia para educadores**. 2013. Disponível em:
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/7465/attachments/1/translations/pt/renditions/pdf> Acesso em: 16 out. 2022.

FELCHER, Carla Denize Ott; FOLMER, Vanderlei. Educação 5.0: reflexões e perspectivas para sua implementação. **Revista Tecnologias Educacionais em Rede (ReTER)**, v. 2, n. 3, p. 5-01-15, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reter/article/view/67227> Acesso em: 31 jul. 2024.

FÉLIX, Juliana Rosa de Brito. **Effectuacione empreendedorismo por necessidade: um estudo na região do Triângulo Mineiro**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal Uberlândia, 2022.

Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/36379/3/EffectuationEmpreendedorismoNecessidade.pdf> Acesso em: 11 abr. 2024.

FIOREZE, Cristina; MCCOWAN, Tristan. Community universities in the South of Brazil: prospects and challenges of a model of non-state public higher education. **Comparative Education**, Abingdon on Thames, v. 54, n. 3, p. 370-389, 2018. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/322965643_Community_universities_in_the_South_of_Brazil_prospects_and_challenges_of_a_model_of_non-state_public_higher_education Acesso em: 09 abr. 2024.

FOLIARD, Stéphane *et al.* A Legitimidade de Professores na Educação em Empreendedorismo: o que podemos aprender de uma revisão de literatura. January 2020. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** 9(1):98. Disponível em:

DOI:10.14211/regepe.v9i1.1805 Acesso em: 20 nov. 2024.

FONSECA, Enir da Silva. Educação 5.0—o conectivismo, a revolução digital e o ensino a distância. contribuições para o ensino híbrido. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 2, n. 4, p. e24197-e24197, 2021. Disponível em:

<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/197> Acesso em: 08 ago. 2022.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. Volume único dos livros de Henry Ford: Minha vida e minha obra, Hoje e amanhã e Minha Filosofia na indústria. Editora Brand Ltda Rio de Janeiro: 1955.

FOSSATTI, Paulo; DANESI, Luiz Carlos; MONTICELLI, Jefferson Marlon. Which scenarios reflect innovation at the brazilian university?. June 2022. **International Journal for Innovation Education and Research** 10(6):1-17. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/361551089_which_scenarios_reflect_innovation_at_the_brazilian_university Acesso em: 07 ago. 2022.

FOSSATTI, Paulo; JUNG, Hildegard Susana. Governança universitária: a contribuição latino-americana. *In*: **Anais do Congresso Internacional de Educação**. 2017. Disponível em:

<http://revistas-old.fapas.edu.br/index.php/anaiscongressoie/article/view/927> Acesso em: 07 ago. 2022.

FOSSATTI, Paulo; LUZ, Charlene Bitencourt Soster. A internacionalização no ensino superior como elemento promotor do empreendedorismo. **Anais Sociology of Law 2021: crise sanitária e regulações democráticas** / [coordenação geral Renata Almeida da Costa]. – Dados eletrônicos. – Canoas, RS: Unilasalle, 2021.

FOSSATTI, Paulo; SARMENTO, Dirléia Fanfa; GUTHS, Henrique. Saberes docentes e a docência na sociedade contemporânea: olhares discentes. **Comunicações**, v. 19, n. 1, p. 71-85, 2012.

FRATTO, Natalie. **Screw Emotional Intelligence—Here’s The Key To The Future Of Work**. 2018. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/40522394/screw-emotional-intelligence-heres-the-real-key-to-the-future-of-work> Acesso em: 24 fev. 2024.

FÜHR, Regina Candida. Educação 4.0 e seus impactos no Século XXI. *In: V CONEDU - Congresso Nacional de Educação*. 2018. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/47017> Acesso em: 09 ago. 2022.

GARDNER, Howard. **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. New York: Basic Books, 1983.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. *In: BAUER, M.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro. Ed Vozes, 2002.

GEM, **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Coordenação de Simara, Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores - Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em:

<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>
Acesso em: 11 abr. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLDENBERG, Mirían. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. - Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 82. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOMES, Maria Elasir S.; BARBOSA, Eduardo F. A técnica de grupos focais para obtenção de dados qualitativos. **Revista Educativa**, v. 1, n. 7, p. 24-29, 1999. Disponível em: https://www.academia.edu/download/32411501/_9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19__Tecnica_de_Grupos_Focais_pdf.pdf Acesso em: 10 set. 2022.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, p. 149-161, 2002.

GPTW, Great Place To Work. **Rankings GPTW**. 2022. Disponível em:

<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2022&tipo=Regional&ranking=Rio+Grande+do+Sul&corte=Grandes> Acesso em: 20 fev. 2023.

GREENBAUM, Thomas L. **The handbook for focus group research**. 2 ed. United States of America: Sage Publications, 1998.

GUERREIRO, Evandro Prestes. Educação digital e a senóide holística de aprendizagem. **Educação**, p. e3/1-28, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/68559/62998> Acesso em: 12 fev. 2024.

HANEBERG, Dag Håkon; AABOEN, Lise; MIDDLETON, Karen Williams. Teaching and facilitating action-based entrepreneurship education: Addressing challenges towards a research agenda. **The International Journal of Management Education**, v. 20, n. 3, p. 100711, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811722001136> Acesso em: 27 jan. 2025.

HASENCLEVER, Lia; *et al.* A relação universidade-empresa e a inovação no Brasil: diferenças e semelhanças em três regiões e setores industriais distintos. **Pymes, Innovación y Desarrollo**, v. 8, n. 2, p. 31-51, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7775491>. Acesso em: 17 mar. 2024.

HOSELITZ, Berthold Frank. **Noneconomic factors in economic development**. **The American Economic Review**, 1957.

JONES, Owvald. Creating an entrepreneurial community of practice: The Centre for Enterprise case. **The International Journal of Entrepreneurship**. 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14657503251314369> Acesso em: 25 jan. 2025.

JUNG, Hildegard Susana. Generosidade. *In*: CONTRERAS, Humberto Silvano Herrera; PAULA; Ir. Jorge Luiz; CHESINI, Ir. Cláudia. **Dicionário do Pacto Educativo Global**. Brasília: ANEC, 2021.

JUNG, Hildegard Susana; RAMOS, Roberto Carlos. O estudo de caso em pesquisas de abordagem qualitativa: possibilidade para a compreensão de fenômenos complexos. **Revista Pedagógica**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. e8278, 2024. DOI: 10.22196/rp.v26i1.8278. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/8278>. Acesso em: 30 nov. 2024.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KEATS, Derek; SCHMIDT, J. Philipp. The genesis and emergence of Education 3.0 in higher education and its potential for Africa. **First monday**, v. 12, n. 3, p. 3-5, 2007. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.398.9855&rep=rep1&type=pdf> Acesso em: 12 ago. 2022.

KURATKO, Donald F. The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 577–597, 2005.

LACKÉUS, Martin. **Entrepreneurship Education: what, why, when, how**. 2015. Disponível em: https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf Acesso em: 10 out. 2022.

LETUNIC, Stjepo; DRAGICEVIC, Marija. **Importance of Non-Economic Factors for Economics**, Chapter 11. *In*: DAAAM International Scientific Book, pp.145-152, B. Katalinic (Ed.), Published by DAAAM International, ISBN 978-3-901509-98-8, ISSN 1726-9687, Vienna, Austria: 2014. DOI: 10.2507/daaam.scibook.2014.11.

LIMA, Juliana Domingos de. **5 lições de uma vila de pescadores no Japão para reconstruir áreas após desastres**. 2024. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/sustentabilidade/5-licoes-de-uma-vila-de-pescadores-no-japao-para-reconstruir-areas-apos-desastres/> Acesso em: 23 maio 2024.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Contextualização ao empreendedorismo**. *In*: LOPES, Rose Mary Almeida (org.). Ensino de Empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

LOPES, Rose Mary Almeida; LIMA, Edmilson de Oliveira; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **Panorama sobre a Educação para o Empreendedorismo**. *In*: Ensino de Empreendedorismo no Brasil.: Panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster *et al.* **A aplicação da abordagem effectuation na gestão universitária**. *In*: Hildegard Susana Jung; Paulo Fossatti. (Org.). Governança Educacional: discussões e práticas Ibero-Americanas. 1ed.Canoas: Ed. Unilasalle, v., p. 156-163, 2023.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster; FOSSATTI, Paulo. **Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora universitária**. *In*: SAPIENS [recurso eletrônico]: Semana Acadêmica de Pesquisa, Inovação e Extensão: Volume 2. – Dado eletrônicos – Canoas, RS: Ed. Unilasalle, 2024.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster; JUNG, Hildegard Susana; MIRANDA, José Alberto Antunes de. Educação lassalista: formação da cidadania global e internacionalização do ensino. **Rev. Educ.**, Brasília, v. 43, n. 162, p. 125-138, jun./set. 2020.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster; SILVA, Louise de Quadros da; FOSSATTI, Paulo. A educação empreendedora na internacionalização do ensino superior. *In*: Anais 5º Congresso Amazônico de Iniciação Científica. Educação e inovação conectando saberes. 20 a 24 de junho de 2022/ Organizado por Jackson Luiz Nunes Bentes, Jones Godinho e Maria de Fátima Brito Durães. – Manaus, Am: Faculdade La Salle Manaus, 246 p., 2022.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster; *et al.* Políticas públicas que impulsionam a educação empreendedora por meio da inovação: ações de uma cidade do Sul do Brasil. **Vivências**, [S. l.], v. 20, n. 41, p. 353–370, 2024. DOI: 10.31512/vivencias.v20i41.1222. Disponível em: <http://revistas.uri.br/index.php/vivencias/article/view/1222>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. NASSIF, Vânia Maria Jorge. Réplia - Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. Documentos e Debates. **Rev. Adm. Contemp.** 18 (6). Nov-Dec 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac201412441> Acesso em: 12 abr. 2022.

MCCLELLAND, David Clarence. **The achieving society**. Nova York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1961.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação com extensões do homem**. Trad.: Décio Pignatari. Editora Cultrix, São Paulo: 1964

MCLUHAN, Marshall. **A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico**. Trad.: Leônidas Gontijo de Carvalho e Anísio Teixeira. v. 19. São Paulo, Editora Nacional, Editora da USP: 1972.

MELLO, Cleyson de Moraes; ALMEIDA NETO, José Rogério Moura de; PETRILLO; Regina Pentagna. **Educação 5.0: educação para o futuro**. Rio de Janeiro: Fretas Bastos, 2021.

MELLO, Ruth Espíndola Soriano de; ZARDO, Julia Bloomfield Gama. **Ecossistema empreendedor da PUC-Rio**. In: Ensino de Empreendedorismo no Brasil.: Panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Teoria**. 2022 a. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/teoria/> Acesso em: 20 out. 2024.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 2022b. **Método**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/m%C3%A9todo/> Acesso em: 20 out. 2024.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Abordagem**. 2022c. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/abordagem/> Acesso em: 20 out. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, António Pedro. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**. V. 40 n. 40, 2018. Disponível em: <https://revistas.ulsofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439> Acesso em: 28 mar. 2024.

MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. **O direito a educação continuada em tempos da Quarta Revolução Industrial**. Seven Editora, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/3571/6434> Acesso em: 09 mar. 2024.

MOIÓLI, Julia. **A evolução dos testes reflete como a noção de inteligência mudou ao longo dos tempos**. 2024. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-o-teste-de-qi-foi-criado-ele-ainda-faz-sentido-hoje> Acesso em: 24 fev. 2024.

MONTASH, Mohamed Abdel-Hakim; ALAHMADI, Ghufra; ALGHAMDI, Hanan. Saudi Universities as Catalysts for Sustainable Innovation and Entrepreneurship Development. **Journal of Lifestyle and SDGs Review**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. e04115, 2025. DOI: 10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04115. Disponível em: <https://sdgsreview.org/LifestyleJournal/article/view/4115>. Acesso em: 26 jan. 2025.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; *et al.* Innovative university: evidence from university management. **International Journal of Educational Management**, Vol. 38 No. 2, pp. 509-524, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2022-0174> Acesso em: 16 mar. 2024.

MORAES, Adílio Moreira; FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Sobral: Uninta, 2017.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. 2. ed. rev. - São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

NASCIMENTO, Sandro de Freitas. Nível de colaboração e transferência de conhecimento entre os atores do ecossistema de inovação. 2021. 152 f. **Tese (Doutorado em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing**, São Paulo, 2021. Disponível em: https://200.137.71.11/bitstream/handle/123456789/1123/TESE_Sandro_Nascimento.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 25 set. 2021.

NORONHA, Juliana Caminha; FOWLER, Fábio Roberto; SANT'ANNA, Gabriella. **Desenvolvendo empreendedorismo de alto impacto: estudo de caso do centro de empreendedorismo da Unifei**. In: Ensino de Empreendedorismo no Brasil.: Panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

NUNES, Ana Cecília Bisso. **Inovação e empreendedorismo na formação acadêmica da PUCRS: construindo a educação do futuro**. In: Ensino de Empreendedorismo no Brasil.: Panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015- 2030**. 31 de maio de 2015. Disponível em: https://www.unisdr.org/files/43291_63575sendaiframeworkportunofficialf%5B1%5D.pdf Acesso em: 23 maio 2024.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Que países são atualmente membros das Nações Unidas?** 2021a. Disponível em: <https://unric.org/pt/que-paises-sao-atualmente-membros-das-nacoes-unidas/> Acesso em: 20 set. 2021.

ONU Brasil, Organização das Nações Unidas. **Relatório Anual**. 2021b. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/2022-04/ONUBrasil_RelatorioAnual_2021_web.pdf Acesso em: 11 out. 2022.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 13. Ação contra a mudança global do clima.** 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/13> Acesso em: 23 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN - AMERICA DE SAÚDE. **Organização Mundial de Saúde: COVID – 19** (doença causada pela nova corona vírus). Folha Informativa 06 de Abril de 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19> Acesso em: 14 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMÉRICA DE SAÚDE. **OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19.** 2023. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente> Acesso em: jun. 2023.

PARKIN, Stuart. **What’s your adaptability quotient?** 2010. Disponível em: <https://adage.com/article/talentworks/advertising-jobs-adaptability-quotient/142133>. Acesso em: 20 fev. 2024.

PEREIRA, Terezinha do Socorro Lira; AGUIAR, Alessandra Lima; DA COSTA, Sinara Almeida. Mal-Estar Docente: reflexões sobre os desconfortos presentes no desempenho da profissão. **Revista Educação e Emancipação**, [S. l.], p. p. 161–181, 2016. DOI: 10.18764/. Disponível em: <http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducaoemancipacao/article/view/4220>. Acesso em: 8 out. 2024.

PERNOUD, Régine. **Luz sobre a Idade Média.** Editora: Publicações Europa América, 1996.

PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. **On the Horizon.** September/October 2001. Volume 9, Number 5. Disponível em: <http://portafoli.ub.edu/portfolios/jlrodriguez/4571/last/media/prensky-1.pdf> Acesso em: 14 ago. 2022.

PESSOA Júnior, Osvaldo. A classificação das diferentes posições em filosofia da ciência. **Cognitivo-Estudos: revista eletrônica de filosofia**, v. 6, n. 1, 2009. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/cognitio/article/view/5809> Acesso em: 05 out. 2022.

PINHEIRO, L. **O comportamento empreendedor.** Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior. Univali: Balneário Camboriú, 2001.

REDE LA SALLE. **Proposta educativa.** 2020. Disponível em: <https://www.lasalle.edu.br/educacao-lassalilista/proposta-educativa>. Acesso em: 12 jan. 2020.

RIBEIRO, Paulo Eduardo; BERNARDES, Marco Aurelio. O papel da universidade no desenvolvimento do comportamento empreendedor em regiões carentes. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 2, p. 978-993, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229078023.pdf> Acesso em: 11 abr. 2022.

RIBEIRO, Olzeni Costa Moraes, MORAES, Maria Cândida. **Criatividade em uma perspectiva transdisciplinar: rompendo crenças, mitos e concepções**. Brasília: Liber Livro, 2014.

Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232081> Acesso em: 04 fev. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Defesa Civil atualiza balanço das enchentes no RS - 15/5**. 2024.

Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/defesa-civil-atualiza-balanco-das-enchentes-no-rs-15-5-12h> Acesso em: 23 maio 2024.

RONDANI, Bruno; ANDREASSI, Tales; BERNADES, Roberto Carlos. Microfoundations for Open Innovation: is Effectuation a valid approach for open innovation managers?. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 1, p. 94-115, 2013. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5018599> Acesso em: 20 out. 2022.

SABINO, Fernando. **O Encontro Marcado**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

SALES, Marcelo Dourado *et al.* A taxionomia da cultura organizacional empreendedora. **Revista Educação-UNG-Ser**, v. 16, n. 2, p. 101-140, 2021. Disponível em:

<http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/4568> Acesso em: 21 out. 2022.

SALOVEY, Peter; MAYER, John. D. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality**, 9, 185-221, 1990. Disponível em:

https://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_EmotionalIntelligence.pdf Acesso em: 24 fev. 2024.

SALUSSE, Marcus Alexandre Yshikawa; ANDREASSI, Tales. O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria effectuation. **Revista de Administração Contemporânea**, 2016.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pxptRNZMn4TdpYTjCMSHZ9m/>. Acesso em: 27 jan. 2025.

SARASVATHY, Sara. **What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?** 2001. Disponível em:

https://www.Effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0-2.pdf Acesso em 08 set. 2020.

SARASVATHY, Saras D. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. 2008.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise Acesso em: 01 mar. 2021.

SARASVATHY, Saras. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. 2ª ed.

Northampton, MA, EUA: Edwar Elgar Publishing, 2022.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. Cultura empreendedora:

empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2008. DOI: 10.5700/issn.2177-8736.rege.2008.36626. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36626>. Acesso em: 22 set. 2022.

SCHOLAR, Google. **About**. 2022a. Disponível em: <https://scholar.google.com/intl/pt-BR/scholar/about.htm> l Acesso em: 06 ago. 2022.

SCHOLAR, Google. **About**. 2022b. Disponível em: <https://scholar.google.com/intl/pt-BR/scholar/metrics.html#metrics> Acesso em: 06 ago. 2022.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. (Editado por George Allen e Unwin Ltd., trad. Ruy Jungmann). Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCRIMSHAW, Susan CM; HURTADO, Elena. Anthropological involvement in the Central American diarrheal disease control project. **Social science & medicine**, v. 27, n. 1, p. 97-105, 1988.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Disciplina de Empreendedorismo**. Módulo I, o empreendedor. 2013. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc0a1b29c05ef9eb60a43c1303b881e8/\\$File/5696.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc0a1b29c05ef9eb60a43c1303b881e8/$File/5696.pdf) Acesso em: 09 out. 2021.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é ser empreendedor**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 18 jul. 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Educação**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-educacao-empreendedora,61d97e573644d610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 18 jul. 2020.

SEBRAE. **MEI - Professor(a) particular**. (2021) Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/mei-professora-particular,5216f1d6b46ad710VgnVCM100000d701210aRCRD#apresentacao-de-negocio> Acesso em: 24 out. 2023.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000. Disponível em: <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf> Acesso em: 28 dez. 2024

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas revista eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Louise de Quadros da; FOSSATTI, Paulo. **Mudanças na gestão educacional: uma nova realidade a partir de tecnologias digitais**. In: Gestão Educacional: temas emergentes. Cap 4. P. 73-90, 2020.

SILVA, Louise de Quadros da; LUZ, Charlene Bitencourt Soster; FOSSATI, Paulo. Ensino Superior: aprendizagem por meio de desenvolvimento de soluções. **Educação Unisinos**, 26, 2022. ISSN 2177-6210 Unisinos - Doi: 10.4013/edu.2022.261.08 Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/23142/60749039> Acesso em: 30 out. 2023.

SIMÕES, Mara Leite. O surgimento das universidades no mundo e sua importância para o contexto da formação docente. **Revista Temas em Educação**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 136–152, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/17783/10148>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SIMPLIFIED, App. **Text to image**. 2024. Disponível em: <https://app.simplified.com/graphic-design/tools/text-to-image/my-creations> Acesso em: 20 abr. 2024.

SOARES, Tatiani Prestes *et al.* Educação empreendedora na educação básica: a perspectiva dos pais. **Imagens da Educação**, Maringá, PR, v. 11, n. 4, p. 191-212, 2021.

SOBRINHO JÚNIOR, João Ferreira; MORAES, Cristina de Cássia Pereira. O ensino em diálogo com os novos tempos: mobilidade, ubiquidade e educação. **Tecné, Episteme y Didaxis: TED**, n. 52, p. 345-360, 2022.

SOUZA, Adriana Alves Novais; SCHNEIDER, Henrique Nou. Da educação 1.0 à educação 3.0: desafios para a prática docente no Século XXI. **Olhar de Professor**, v. 25, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/17555/209209216362> Acesso em: 07 ago. 2022.

SOUZA, Emerson de Brito; CARNEIRO, Elisângela; COUTINHO, Antonio. Geração e Validação de Diplomas e Certificados utilizando Blockchain Pública. *In: Workshop em blockchain: teoria, tecnologias e aplicações (wblockchain)*, 4., 2021, Uberlândia. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2021. p. 54-59. DOI: <https://doi.org/10.5753/wblockchain.2021.17128>.

TECHNISCHE HOCHSCHULEN. **German Universities Technology**. Disponível em: <https://www.tu9.de/> Acesso em: 04 nov. 2024.

TERRA, Ricardo Ribeiro. Humboldt e a formação do modelo de universidade e pesquisa alemã. **Cadernos de Filosofia Alemã: Crítica e Modernidade**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 133–150, 2019. DOI: 10.11606/issn.2318-9800.v24i1p133-150. Disponível em: <https://revistas.usp.br/filosofiaalema/article/view/154074>. Acesso em: 22 jan. 2025.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Trad. Marco Aurélio de Moura Matos. 6^aed. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

TRAD, Leny A. Bomfim. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312009000300013> Acesso em 20 mar. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas S/A, 1987.

UFPR. Universidade Federal do Paraná. **Manual de gestão de crise**. 2024. Disponível em: <https://ufpr.br/manual-de-gestao-de-crise-sucom/> Acesso em: 23 maio 2024.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 1998. Disponível em: http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf Acesso em: 20 set. 2021.

UNILASALLE. **O Unilasalle**. 2019. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/f6a0a7ffa960f48f84a3f2714cbfa58f.pdf> Acesso em: 20 jul. 2024.

UNILASALLE. **Estatuto**. 2020a. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/31dbb0d746a07185f47cfc3898f7f659.pdf> Acesso em: 28 maio 2022.

UNILASALLE. **Regimento**. 2020b. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/ebef4480d9c6b6d342c403c62baeecfb.pdf>. Acesso em: 28 maio 2022.

UNILASALLE. **Unilasalle recebe prêmio de referência no Ranking das Universidades Empreendedoras como melhor projeto de extensão**. 2021. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/noticias/unilasalle-recebe-premio-de-referencia-no-ranking-das-universidades-empreendedoras-como-melhor-projeto-de-extensao> Acesso em: 17 out. 2024.

UNILASALLE. **Programa de Pós-Graduação em Educação**. 2022. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/ppg/educacao> Acesso em: 11 out. 2022.

UNILASALLE. **Institucional**. 2023. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/institucional> Acesso em: 23 mar. 2024.

UNILASALLE. **Ações de solidariedade Unilasalle**. 2024. Disponível em: <https://pordentroda.unilasalle.edu.br/acoes-solidariedade-unilasalle> Acesso em: 23 maio 2024.

UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS. **Insights**. 2019. Disponível em: <https://universidadesempreendedoras.org/insights/> Acesso em: 05 jul. 2024.

UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS. **Ranking**. 2021. Disponível em: <https://universidadesempreendedoras.org/ranking/#filtro> Acesso em: 05 jul. 2024.

UOPEOPLE. **In Brief**. Disponível em: <https://www.uopeople.edu/about/uopeople/in-brief/> Acesso em: 26 jan. 2025.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2014, v. 18, n. 6, pp. 874-891.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>. ISSN 1982-7849.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>. Acesso em: 06 out. 2022.

VALENTE, Jonas. **Agência Brasil explica: o que é a tecnologia 5G**. 2020. Disponível em: http://repositorioiri5g.iri.usp.br/jspui/bitstream/123456789/178/1/Ag%C3%A9ncia%20Brasil%20explica_%20o%20que%20%C3%A9%20a%20tecnologia%205G%20_%20Ag%C3%A9ncia%20Brasil_Empresa%20Brasil%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3oEBC.pdf Acesso em: 04 set. 2022.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sônia Maria Guedes. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião pública**, v. 7, p. 1-15, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/gMFTTs3KJSyjkZXBQV6VjM/?lang=pt> Acesso em 01 set. 2022.

VIEIRA NETO, Leopoldino. **Educação com Inteligência Artificial: como integrar o ChatGPT e outras inteligências artificiais ao processo de ensino-aprendizagem?** 2024.

WEBER, Max. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**. New York: Scribners, 1958.

WELCH, Catherine; *et al.* Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research. **Journal of International Business Studies**. 42, 2011. 10.1057/jibs.2010.55. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228118826_Theorising_from_Case_Studies_Towards_a_Pluralist_Future_for_International_Business_Research Acesso em 09 out. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. Outubro de 2020. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 04 set. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZAMBON, Sueli Aparecida. O empreendedorismo e suas características comportamentais: uma análise da percepção da atitude empreendedora em teses publicadas no Brasil de 2007 a 2019. **Tese Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14001> Acesso em: 04 jul. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2008, v. 9, n. 8, pp. 135-150. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000800008>. Acesso em: 10 out. 2022.

APÊNDICE A

SÍNTESE DE PUBLICAÇÕES DO GOOGLE ACADÊMICO ANALISADAS COM O DESCRITOR “PENSAMENTO EMPREENDEDOR”

Tipo	Síntese/Contribuição	Autor	Ano
Artigo	Modelagem de intenção empreendedora de estudantes universitários usando equações estruturais.	Oliveira Lima, Sérgio Henrique, <i>et al.</i>	2016
Artigo	Mentalidade Empreendedora: O Modo De Pensar Do Indivíduo Empreendedor.	Schaefer, Ricardo; Italo Fernando Minello	2017
Dissertação	O uso da modalidade blended learning na implementação de estratégias de ensino: ação do pensamento empreendedor na formação de docentes da educação básica.	França, Creuza Martins	2017
Artigo	O perfil empreendedor para os gestores/coordenadores em uma instituição de Ensino Superior.	Rocha, Cristina Nunes Rocha Nunes; Andréia Almeida Mendes.	2017
Artigo	Práticas da educação para o empreendedorismo no Ensino Superior: o caso da atividade pedagógica “Empreendedor por 1 dia. Através de práticas sustentáveis e planejamento, o aluno poderá desenvolver um caráter empreendedor com o suporte da instituição de ensino e a família.	Costa, Teresa, <i>et al.</i>	2017
Monografia	Empreendedorismo: desenvolvendo uma nova visão voltada para o mundo atual e preparar professores para desenvolver em suas salas de aula o potencial empreendedor de seus alunos preparando-os para a vida e o mercado de trabalho.	de Almeida Wamser, Maria Clara	2017
Artigo	Educação Empreendedora como Método: O Caso do Minor em Empreendedorismo Inovação da UFF. A educação empreendedora como método de ensino, entendido como uma forma de conciliar teoria e prática.	e Silva, Fabiane da Costa; Mancebo, Rafael Cuba; Mariano, Sandra Regina Holanda	2017

Artigo	Aplicação de uma abordagem para o ensino de plano de negócios. Os alunos conseguem aprender mais sobre administração, empreendedorismo, finanças, contabilidade, assim como a elaboração de um plano de negócios de uma empresa.	Costa, Kaio Rezende Nunes, <i>et al.</i>	2017
Artigo	Inovação e empreendedorismo: O caso da feira de negócios e inovação da universidade de Brasília - UnB. Eventos de inovação fazem parte das atividades necessárias para desenvolver educação de empreendedorismo.	Aveni, Alessandro, Andrei Simão de Mello, and Daliane Firmino de Medeiros.	2017
Monografia	Ativamente: Proposta de formação em educação empreendedora para os instrutores do SENAT de Criciúma/SC.	De Melo, Sarita Bernerdo Fernandes.	2017
Monografia	A importância dos componentes da orientação empreendedora para os participantes do EMPRETEC. Verificou-se que a dimensão mais importante na opinião dos empreendedores foi a assunção de riscos.	Leite, Giordano de Oliveira.	2017
Artigo	Desenvolvimento e Evolução de Competências Empreendedoras em Alunos de um Curso de Graduação em Administração.	Werlang, Nathalia Berger; Favretto, Fabiane; Flach, Rosiane Oswald Flach.	2017
Artigo	Empreendedorismo x Startup. Empreendedorismo e, principalmente, startup são ainda pouco difundidos no meio acadêmico.	Silveira, Thayane Santos; Passos. Dante Flávio Oliveira; Martins, Igor.	2017
Artigo	Orientação empreendedora: conceitos e dimensões.	Coura, Leandro Ferreira, <i>et al.</i>	2018
Dissertação	Competências empreendedoras na educação infantil: curso de formação continuada de professores.	Lima, Cristhiane Pereira de	2018
Artigo	Pensamento Empreendedor, uma Alternativa para a Internalização do Empreendedorismo.	Carvalho, Sônia Marise Salles, <i>et al.</i>	2019

Monografia	O perfil empreendedor dos alunos do curso de graduação em engenharia de materiais da UTFPR-LD: um estudo comparativo entre ingressantes e concluintes. As características com maior grau de evolução do perfil empreendedor foram: comprometimento e determinação; planejamento e organização; visionário; liderança e; assumir riscos.	Nielsen, Fernando Coutinho	2019
Artigo	A importância do estudo do empreendedorismo para a formação em gastronomia.	Severo, Christian Guimarães	2019
Tese	Educação empreendedora: contribuições para a formação do perfil empreendedor de alunos da Enfermagem.	Souza, Helcimara Affonso de.	2019
Artigo	O ensino do empreendedorismo no Brasil: uma análise da metodologia do Células Empreendedoras.	Santos, Estêvão de Moraes; dos Santos, Davi Fonseca Camara; Lirbório, Lúcia Ferreira	2019
Artigo	Participação feminina na produção científica sobre o tema empreendedorismo nos anais dos EnANPAD's e SPELL de 2016 a 2020.	Rodrigues, Lillian Cherrine, et al.	2020
Artigo	A aprendizagem empreendedora e seus diversos campos teóricos de pesquisa sobre o empreendedor.	Meneghatti, Marcelo Roger, et al	2020
Tese	"Educação e empreendedorismo: reflexões associadas ao fazer docente na contemporaneidade. "É possível formar um professor empreendedor?" Que ações formativas, instrumentais e tecnológicas devem ser consideradas para formar um docente empreendedor no que tange aos aspectos pedagógicos?"	Nascimento, Belmiro José da Cunda	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE B

SÍNTESE DE PUBLICAÇÕES DO GOOGLE ACADÊMICO ANALISADAS COM O DESCRITOR “PENSAMIENTO EMPRENDEDOR” EM ESPANHOL

Tipo	Título / Síntese	Autor	Ano
Artigo	El Emprendedor y el Ejercicio del poder en el Entorno Institucional.	González-Campo, Carlos Hernán; Vargas, Guillermo Murlllo; Tinoco, Fabián Osorio	2016
Artigo	Diseño de na estructura curricular por competencias para el fortalecimiento del modelo de cultura emprendedora, piloto: Universidade de Caldas.	Marín, Juan Felipe Vanegas; Benítez, Luis Francisco Rojas; Galeano, José Fernando Castellanos.	2016
Artigo	Medición de la actitud emprendedora en los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador.	Oña, Renato Esteban Revelo, et al	2017
Artigo	Factores personales y motivacionales asociados a las capacidades emprendedoras.	Tenera, Lilia Campo	2018
Artigo	Desafios de la universidad emprendedora, acercamientos para su Gestión: cómo desarrollar la universidad emprendedora en un proceso en el que juega un papel clave en la transferencia de tecnología y conocimiento.	Gonzalez-Garcia, Guadalupe; Ferreira-Leite, Emanuel; Bulhões, Maria Santos.	2018
Artigo	Factores determinantes de la motivación emprendedora. (1) cognitivos y (2) sociales/ambientales.	Terán-Yépez, Eduardo; Guerrero-Mora, Andrea.	2018
Artigo	"Aprendizaje experiencial, una oportunidad para el desarrollo del pensamiento emprendedor en estudiantes de Educación Media y Educación Superior. Esta investigación aporta a la formación emprendedora desde el currículo hacia nuevas formas de abordar el desarrollo del pensamiento emprendedor en una alianza estratégica educación media-superior-empresa.	Bermúdez, Javier Mauricio Morales; Peña, Martha Liliana Heredia	2019
Artigo	Los planes de curso y su aplicación en las aulas de clase para la formación emprendedora. Existen diversos factores que pueden impulsar al ser – saber – hacer emprendedores, este no solo se desprende de lo que la institución educativa ofrezca, sino también de la importancia que cada persona le dé a las actividades, cursos y trabajos que de ella se desprendan, adicionalmente, se requieren de cualidades, habilidades y actitudes necesarias en el ser que le permitan dar aprovechamiento a cada una de las estrategias que las instituciones implementan.	Cardona Garzón, Daniela	2019

Artigo	Gestion estrategica en la cultura del emprendimiento de las instituciones universitarias. Os resultados foram orientados para as diferentes estratégias tratadas pelos autores que integram as ações que devem ser cumpridas para o desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo, além do centro de estudos sobre gestão estratégica e empreendedorismo. Recomenda-se a criação do círculo científico de mudas no empreendedorismo, onde serão lançadas as bases para capacitar os estudantes desde que ingressarem na universidade.	Suarez Galvis, Fernando, <i>et al.</i>	2019
Artigo	Propuesta estructura de trabajo de grado en modalidad de emprendimiento para estudiantes de pregrado de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. A partir de allí se identificaron tres perfiles de ideas de negocio que pueden tomar esta opción de grado: emprendimientos en nacimiento, en crecimiento y en desarrollo.	Roa Toloza, Katherine	2019
Artigo	Las escuelas de negocios responsabilies de orientar a sus estudiantes al pensamiento emprendedor.	Acosta, Hugo Trinidad López; Meza, Jorge Reboll; Hernández, José Luis Meneses; Hernández, Eduardo Eleazar Tort	2020
Artigo	Propuesta de modelo para el emprendimiento de base universitaria a través del estado del arte. El emprendimiento es considerado una herramienta muy poderosa y sirve para solucionar estos problemas que se presentan. Muchas universidades en distintos lugares del mundo han adoptado programas y métodos de enseñanza para desarrollar una cultura emprendedora en sus estudiantes, con el fin de cumplir su misión con la sociedad de mejorar la economía nacional y brindar una mejor calidad de vida para los habitantes.	Diaz, Ana Patricia Benavides; Guevara, Dalys	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE C

SÍNTESE DO DESCRITOR "ENTREPRENEURIAL THINKING" "HIGHER EDUCATION" "ENTREPRENEURIAL EDUCATION" "ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY" EM INGLÊS NO GOOGLE ACADÊMICO

Tipo	Contribuições/ Síntese	Autor	Ano
Artigo	The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda	NABI, Ghulam <i>et al.</i>	2017
Artigo	Educational approaches to entrepreneurship in higher education: A view from the Swedish horizon. Models of educational approaches to entrepreneurship that can provide complementary analytical structures to better upon the role of entrepreneurship in higher education.	HOPPE, Magnus; WESTERBERG, Mats; LEFFLER, Eva	2017
Artigo	Effectuation Approach in Accessing Significance of Entrepreneurial Education on Students' Entrepreneurial Intention	ADELAJA, Ayotunde Adetola <i>et al.</i>	2018
Artigo	Acquisition of entrepreneurial skills and competences: Curriculum development and evaluation for higher education. Students feedback be obtained that includes the students' self-evaluation of their entrepreneurial thinking level basing on the results of higher learning.	Akhmetshin, Elvir M., <i>et al</i>	2019
Artigo	Entrepreneurship education as a way of cultivating entrepreneurial thinking among students of Malaysian public higher learning institutions.	Mohamad, Armanurah, <i>et al</i>	2019
Artigo	Entrepreneurial thinking and action in opportunity development: The model identifies learning about the abstract nature of the entrepreneurial idea itself (ostensive) through lateral translation and abstraction and separates this from developing a concrete manifestation of the idea in time and space (performative) through vertical translation and concretisation.	Clausen, Tommy Høyvarde	2020
Artigo	Entrepreneurial thinking in interdisciplinary student teams. We examine students' perception of communication, division of work, shared goals, team conflicts and leadership in their respective teams. We look at the role that experts play in constructing students' understanding and learning when engaging in entrepreneurial ventures.	SALUN, M. M. <i>et al.</i>	2020
Artigo	Cultivating the entrepreneurial mindset in today's small liberal colleges and universities. The results can better assist administrators, faculty and practitioners on how to inject the entrepreneurial mind-set in young business professionals in order to produce sustainability education for small liberal arts colleges and universities.	GREEN, D.; TAYLOR, George; FORD, Violen	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE D

SÍNTESE DO DESCRITOR “MENTALIDADE EMPREENDEDORA” EM PORTUGUÊS NO GOOGLE ACADÊMICO

Tipo	Contribuições / Síntese	Autor	Ano
Artigo	Educação Empreendedora: Características Comportamentais dos Alunos de Graduação. Os resultados evidenciam que os alunos apresentam características comportamentais empreendedoras, porém em níveis considerados baixo e muito baixo.	Krüger, Cristiane, <i>et al.</i>	2016
Artigo	Inteligências locais em diálogo global: a formação do jovem protagonista responsável na Rússia, Itália, Brasil, Ucrânia e Letônia. Proposta de formação humanista integral do Professor Antonio Meneghetti ultrapassa qualquer limite geográfico.	Schaefer, Ricardo	2016
Artigo	Mentalidade empreendedora: um estudo com universitários da cidade de Pimenta Bueno/RO. A mentalidade empreendedora corresponde à capacidade de um indivíduo ou grupo de perceber oportunidades para empreender. Os resultados obtidos, tais como fatores sociodemográficos favoráveis (idade; grau de escolaridade; religiosidade; apoio de familiares e amigos; oportunidade como principal motivação para empreender e intenção de empreender) e a percepção positiva de fatores condicionantes do empreendedorismo convergem para conclusões que sugerem um alto grau de mentalidade empreendedora na amostra analisada.	Bueno, Selma de Fátima da Silva	2017
Artigo	A Formação de Novos Empreendedores: natureza da aprendizagem e educação empreendedora. A compreensão da natureza empreendedora e de como se manifesta o ser empreendedor pode nortear as ações a serem realizadas com o propósito de se criar ambientes e sujeitos empreendedores, partindo-se de uma proposta de educação empreendedora	Schaefer, Ricardo; Minello, Ítalo Fernando	2017
Artigo	Atitude empreendedora em discentes de graduação: entre a teoria e a prática. Os resultados do presente estudo podem contribuir para novas pesquisas relacionadas à temática. O estudo limitou-se à amostra pesquisada. Sugere-se que estudos futuros contemplem uma amostra maior em diferentes instituições e que também considerem professores para um maior entendimento do fenômeno pesquisado.	Krüger, Cristiane; Minello, Ítalo Fernando	2017
Artigo	Empreendedorismo, educação e cidadania: um estudo de caso nos Açores.	Fonseca, Josélia; Faria, Sandra Dias; Tiago, Maria	2017
Artigo	Educação empreendedora: Primeiras reflexões. Não tem resumo	Lago, Orlando Souza	2018

Artigo	Impacto dos programas de Educação para o Empreendedorismo no aumento da intenção empreendedora.	Raposo, Mário; Madeira, Maria Jose; Nave, Edgar	2018
Artigo	Jogos para promover o empreendedorismo em novas gerações o case do “Mente Empreendedora. foi notável a falta de uma metodologia de ensino realizada anteriormente ao jogo com as crianças que, por sua vez, não atrapalhou a funcionalidade do jogo e não sofreu alterações por conta disso.	Pereira, Gabriela Slompo, <i>et al.</i>	2018
Artigo	Educação empreendedora e taxonomia de bloom na educação superior.	Aranha, Elzo Alves, Luiz; Araújo; dos Passos, Gustavo; Garcia, Neuza Abbud Prado	2018
Artigo	Gamificação aplicada à educação empreendedora: uma revisão integrativa. O objetivo a que se propõe a presente pesquisa é, por meio de uma revisão integrativa de literatura, identificar boas práticas para promoção do ensino empreendedor utilizando a gamificação, resultando no mapeamento de sete delas: serious games, simulação, plataformas de bandging, intelligent tutoring systems, aplicativos móveis, tecnologias digitais e classroom response systems.	Mondo, Andre, <i>et al.</i>	2018
Artigo	Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor.	Ferreira, Flavio Mangili; Camila Pinheiro, Roberta Muniz Serra	2018
Dissertação	Educação para o Empreendedorismo e Intenção Empreendedora. Conclui-se que as duas variáveis juntas constitui- se uma boa influencia sobre a IE. Finalmente as variáveis Antecedentes Familiares e Experi- ência/Formação Profissional Prévia, nesta investigação não apresentaram resultados satisfa- tórios que pudéssemos confirmar a sua influência sobre a intenção Empreendedora.	Ramos, Dijinira Maria dos Reis	2018
Artigo	Formação em empreendedorismo e desenvolvimento de competências empreendedoras dos estudantes do Ensino Superior , sintetizando criticamente a investigação que tem sido desenvolvida no âmbito do impacto da formação em empreendedorismo nos estudantes de Ensino Superior .	Parreira, Pedro, <i>et al.</i>	2018
Artigo	Mentalidade empreendedora: a formação do perfil empreendedor com a prática do método design thinking no contexto da educação profissional.	Johann, Denise Adriana, <i>et al.</i>	2019
Artigo	Educação empreendedora: avanços e desafios. Diante desta análise, propomos e discutimos três desafios e perspectivas para a EE: (a) o contexto da economia criativa e cultural; (b) o conceito do empreendedorismo como prática, processo e construção social, (c) a pedagogia da aprendizagem baseada na prática.	de Araujo, Gracyanne Freire; Davel., Eduardo Paes Barreto	2019

Artigo	O Papel da Pré-Incubadora Universitária. Essa pesquisa demonstra uma lacuna identificada na literatura, onde não há um olhar para as universidades como ambientes propícios para habitats de inovação, nem para pré-incubação como um fator de desenvolvimento de novos modelos de negócios universitários, sejam eles tecnológicos ou não	Teixeira, Milena Marem; de Souza, Rayse Kiane; Teixeira, Clarissa Stefani	2019
Artigo	Empreendedorismo e Inovação: um Estudo de Caso da Rede Empreendedora da UTFPR–Câmpus Curitiba. O objetivo é fortalecer as redes de relacionamento e proporcionar interação, networking, além de visibilidade das empresas participantes. Ou seja, o conhecimento sobre a expectativa do usuário com relação aos novos negócios é fundamental para direcionar os gestores, tornando a ferramenta de relacionamentomaisefetiva e referência de sucessoaosdemaiscâmpus e Instituições de Ensino.	Ota, Cinthia Marie, Romano, Cezar Augusto ; Oliveira, Paulo Apelles Camboim	2019
Tese	Universidades empreendedoras e ambientes de inovação: uma proposta de sustentabilidade econômica para o Ensino Superior . Os achados originaram um mapa para cada uma das instituições, que permite a identificação da contribuição das universidades empreendedoras e dos ambientes de inovação para a sustentabilidade dessas universidades. Proposição de um framework contendo as relações indicadas a partir da investigação realizada.	Chais, Cassiane	2019
Artigo	Metodologias para fomentar a vocação empreendedora. O uso de metodologias ativas e instrumentos inovadores no ensino foram percebidos pelos alunos como favoráveis ao desenvolvimento da vocação empreendedora, mas ainda precisam se mais adotados com a intenção de desenvolver iniciativas, cultura de inovação e demais competências necessárias tanto para o empreendedor ou intraempreendedor.	Ribeiro, Carolina Carmem, <i>et al.</i>	2020
Artigo	Desafios contemporâneos da educação empreendedora: novas práticas pedagógicas e novos papéis de alunos e docentes.	Schaefer, Ricardo; Minello Italo Fernando	2020
Artigo	Metodologias Ativas e formação empreendedora e de liderança para jovens universitários: a contribuição da Metodologia FOIL.	Wazlawick, Patricia; Schaefer, Ricardo.	2020
Artigo	Para Além dos Cursos de Empreendedorismo: estratégia, estrutura e processos na Illinois tech para se tornar uma universidade empreendedora. Objetivo: Criar uma nova geração de empreendedores de alto impacto é um dos papéis relevantes de universidades em todo o mundo. Para tal, é necessário não apenas oferecer um conjunto de cursos de empreendedorismo, mas articulá-los com uma estratégia de empreendedorismo e inovação.	Ghobril, Alexandre Nabil, <i>et al.</i>	2020

Artigo	Avaliação da Educação Empreendedora no Ensino Superior . Projeto “Avaliação da Educação Empreendedora no Ensino Superior ” compreende a sistematização e a averiguação dos resultados de metodologias sobre educação empreendedora desenvolvidas no Brasil para o Ensino Superior . O projeto contribuiu com fundamentação técnica e prática para o desenvolvimento de ferramentas, tecnologias e demais iniciativas do Centro de Referência em Educação Empreendedora do Sebrae MG	Arruda, Carlos, <i>et al.</i>	2020
Artigo	Identificação do perfil empreendedor: a ferramenta canvas como suporte. O Canvas por ser uma ferramenta orgânica e permite que o empreendedor de forma ágil por meio de uma visão holística identifique e enfrente as multiplicidades existentes ao empreender, esta pesquisa busca identificar o perfil empreendedor sob a égide da ferramenta Canvas.	Nascimento, Leandro Maciel, <i>et al.</i>	2020
Artigo	Protagonismo estudantil. Fazer experimentos localizados e bem burilados de estudantes que conduzem sua própria aprendizagem, com participação muito ativa dos docentes, na posição de orientadores e avaliadores, sobretudo, de compromisso pedagógico formativo.	Demo, Pedro; da Silva, Renan Antônio	2020
Artigo	Implantação de uma metodologia inovadora de ensino para o desenvolvimento de competências empreendedoras: um estudo de caso no Curso de Sistemas e Mídias Digitais da UFC.	Silva, Henrique Barbosa	2020
Artigo	Perspetiva dos estudantes sobre o papel das Instituições de Ensino Superior Público na promoção do empreendedorismo. O medo de falhar, a aversão ao risco e à incerteza, ao receio social da falência e à rejeição de uma carreira pessoal independente limitam o potencial empreendedor dos portugueses.	Ribeiro, Maria Isabel; Fernandes, António; Cabo, Paula	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE E

SÍNTESE DO DESCRITOR “MENTALIDAD EMPRENDEDORA” NO GOOGLE ACADÊMICO

Tipo	Contribuições / Síntese	Autor	Ano
Artigo	Responsabilidad de las instituciones de educación superior en la construcción de un nuevo tejido emprendedor empresarial. El presente artículo involucra varios aspectos relevantes entorno a la cultura de emprendimiento, que inicia con una revisión conceptual y normativa, para posteriormente abordar el análisis de la responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior, y finalizar con la revisión de casos exitosos en el contexto educativo colombiano.	Jurado, Irina	2016
Monografía	El conocimiento del comercio internacional y su influencia en la formación emprendedora de los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Salitre, cantón Salitre, provincia del Guayas.. Con los datos obtenidos se diseñó una guía didáctica sobre técnicas de negociación internacional como herramienta para el aprendizaje de esta rama de las ciencias económicas.	Chaguay, Jessenia Marixa Alvarado; Peña, Daniela de los Angeles Vera	2017
Artigo	Educación emprendedora universitaria: enfoque de micro ecosistemas. Resumen: A veces se duda si el talento emprendedor puede y debe ser enseñado, o, simplemente, si el talento emprendedor lo tienen, de nacimiento, algunas personas. Por otro lado, en muchas ocasiones, la Educación Emprendedora adolece de un planteamiento riguroso, a largo plazo, sistemático y bien conectado con los agentes del emprendimiento.	Mogollón, R. Hernández, <i>et al.</i>	2017
Monografía	La Actividad emprendedora en la formación académica. Resumen: El presente proyecto se enfoca en llevar a cabo un estudio en la Unidad Educativa Carlos Estarellas Aviles, provincia del Guayas, durante el periodo 2017 - 2018, para establecer los que provoca que exista una baja influencia en la formación académica y su relación al desconocimiento del comercio como actividad emprendedora; donde a través de los resultados se busca aportar con una herramienta que garantice el mejoramiento del sistema educativo y cumpla con las reformas curriculares en cuanto a la asignatura de Emprendimiento y Gestión, garantizando una enseñanza de excelencia que influya en el desarrollo local, social y educativo.	Espín Molina, Piedad, Graciela; Basurto, José Luis Moncayo	2018
Artigo	De Transmisor de Saberes a Líder del Potenciamiento Humano: La Construcción de una Nueva Mentalidad Docente en la Iniciativa de Educación para el Empoderamiento y su Rol en la Disrupción Positiva de Sistemas Educativos.	Vergara, Francisco	2018

Artigo	Generar cultura emprendedora universitaria: lo que va del sujeto al objeto. El semillero de investigación ARCE de la Universidad del Tolima, ha trabajado su proceso de formación investigativa, desarrollando una cátedra virtual de emprendimiento para programas de pregrado y posgrado de la Universidad, en seis (6) momentos de aprendizaje, que van desde el estímulo de la actitud emprendedora (2 momentos), centrada en el sujeto del emprendimiento que es el emprendedor, pasan por el análisis del entorno el cual contiene el concepto de oportunidad (2 momentos) y finalizan en el desarrollo de la idea y el proyecto emprendedor, que son el objeto del emprendimiento (2 momentos).	Lastra, Juan Fernando Reinoso; Melo, Solánlly Sánchez	2018
Artigo	¿ Es posible trabajar la educación emprendedora universitaria en contextos poco favorables para ello ? Este trabajo analiza este tema y su contexto, ofreciendo respuestas y argumentos para la acción. Finalmente, aporta un modelo real de Educación Emprendedora Universitaria (EEU) en el nivel de Educación Superior.	Hernández- Mogollón, Ricardo, et a	2018
Tese	Modelo conceptual de formación en la iniciativa emprendedora para la Educación Obligatoria. De manera directa y principal se contribuye al desarrollo de: 1) la dimensión intelectual que mediante el desarrollo de la creatividad y la innovación se ancla en el carácter irreplicable del ser humano y de su libertad, 2) la dimensión social que desde el enfoque de la sociología relacional (Donati, 2002) complementa a una educación que asienta sus raíces en la persona como ser que coexiste y que crece como ser donal (Polo, 2006) y 3) la dimensión moral que forja la autonomía y el liderazgo personal y promueve la formación del carácter y de las virtudes morales	de Alda, María Aranzazu Azqueda	2018
Tese	Competencias emocionales en el análisis de la intención emprendedora del alumnado universitario: implicaciones para la educación en emprendimiento. Así pues, el camino que nos permitirá resolver nuestra cuestión de investigación conecta dos campos de conocimiento adyacentes, como son el campo de la psicología cognitiva y el de la educación	Montes Merino, Ana María	2018
Monografía	La relación de la educación empresarial con la intención emprendedora en las instituciones de educación superior del centro del país. Los estudiantes en un 56.3% tienen la intención de ser empresarios luego de completar sus cinco años de estudio y se encontró que los mismos prefieren primero adquirir las herramientas necesarias a través de la educación empresarial antes de emprender un negocio.	Salguero , Yadira Mishel Villavicencio	2018
Artigo	Emprendimiento: ¿ Es Posible Fomentar El Conocimiento Y Saber Empresarial En Estudiantes Universitarios? El tema del emprendimiento en las universidades ecuatorianas ha cobrado importancia como una herramienta y estrategia para fomentar la creación de empresas, negocios, la cultura empresarial y fortalecer el proceso educativo en los estudiantes.	Paz, Franqui Fernando Esparza, <i>et al.</i>	2018

Artigo	Emprendedurismo social desde la universidad. Una aproximación a la identificación de ideas innovadoras. Resumen: En el actual contexto, se vuelve tarea apremiante inculcar en los jóvenes universitarios una mentalidad emprendedora, así como llevar a cabo proyectos de tipo social, ya que las condiciones actuales del país demandan ideas innovadoras para la resolución de problemas de índole colectivo. El objetivo de este trabajo es avanzar en la comprensión del emprendedurismo social y cómo desde la Universidad es posible fomentarlo a través de ideas innovadoras, lo cual representa nuevas oportunidades para los jóvenes. La metodología es cuantitativa y se realizó trabajo de campo directamente con jóvenes del Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato. El alcance es descriptivo y el diseño no experimental.	Valdez, Jessica Valeria LGasca, <i>et al.</i>	2019
Artigo	La importancia del control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios. A partir de esto concluimos que las instituciones educativas deberían tener en cuenta los factores que influyen sobre el comportamiento conductual percibido con la finalidad de rediseñar sus planes de estudios y ofrecer una formación más efectiva.	Coronas, Teresa Torres; Blasco, María Arántzazu Vidal.	2019
Monografía	Análisis de la cultura emprendedora de los egresados a la Universidad de Sevilla. Resumen: Actualmente el emprendimiento se convierte en una fuerte herramienta en la sociedad ya que este tema se tiene muy en cuenta y representa una gran repercusión, asociándolo al concepto de innovación.	Montijano Rodríguez, Mercedes	2019
Artigo	Cátedra de emprendedores (2008-2019). El caminho hacia la universidad emprendedora.. A partir de 2013 se colabora activamente en la puesta en marcha del primer máster oficial en creación de empresas, nuevos negocios y proyectos innovadores (Masterup) que se orienta a la realización de proyectos emprendedores.	Navarro, José Ruiz, <i>et al.</i>	2019
Dissertação	La cultura emprendedora y propuesta curricular para la asignatura de emprendimiento en una Universidad de Ecuador,Guayaquil, 2020 .	López Lema, Alfredo Rodolfo	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE F

SÍNTESE DO DESCRITOR "ENTREPRENEURIAL MINDSET", ACOMPANHADO DOS TERMOS "HIGHER EDUCATION" "ENTREPRENEURIAL EDUCATION" E "ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY" NO GOOGLE ACADÊMICO

Tipo	Contribuições / Síntese	Autor	Ano
Artigo	Best practice in entrepreneurship education / This study identifies and discovers best practices in entrepreneurship education from highly-ranked universities and business schools globally.	NieuwenhUizen, Cecile <i>et al.</i>	2016
Artigo	Cross-border collaboration in entrepreneurial education in universities. Proposes a model of entrepreneurial project which takes the form of simulated enterprise developed by the University of Pitesti, and a number of solutions for this project to be developed and implemented through cross-border cooperation, in accordance with the strategies and principles promoted by European Commission and European Parliament	Diaconu, Mihaela; Dutu, Amalia	2016
Artigo	Frames in the institutionalization of the entrepreneurial university model: The case of National University of Singapore present how Illinois Tech, an university that lists entrepreneurship education as a core value in its mission, developed and implemented the strategy, structure and processes to create a strong entrepreneurial culture across the campus, as well offering opportunities to student hands-on projects in all the courses and all the time, through multiple coordinating levels of support.	Reyes, Charisse	2017
Artigo	Conceptual Framework for Assessment Entrepreneurial Education / his paper aims to presents a conceptual framework for entrepreneurial education assessment composed of five levels and thirty sub-dimensions. Conclusion: Academic entrepreneurship is part of the strategic plan of the most successful universities in the world.	Almeida, Fernando; Amaral, Marcelo	2019
Artigo	Challenges to the development of an entrepreneurial university ecosystem: The case of a Finnish university campus. The purpose of this study is to add to the literature on entrepreneurial university ecosystems by highlighting the ways in which academics engage or decouple in entrepreneurship processes and thereby in the emerging entrepreneurial ecosystem . The findings suggest that education and research are regarded as the highly institutionalized logics of universities, and these logics tend to be maintained since more rewards are associated with them than are associated with the logic of entrepreneurial actions.	Lahikainen, Katja <i>et al.</i>	2019

Artigo	Internal and external interactions of entrepreneurial education ecosystems of universities: A study at Turkish universities / In this paper, the actors inside and outside of the universities playing a role in entrepreneurship education have been studied. At the end of the study, possible improvements for the interactions are evaluated and suggestions for further studies are given.	Ozdemir, Pinar.	2019
Artigo	The role of entrepreneurial education and support in business growth intentions: The case of Canadian entrepreneurs. / We investigate the role of academic and non-academic entrepreneurship education programs on entrepreneurs' growth intentions by employing attributes perceived by entrepreneurs as valuable in their education.	Kariv, Dafna; Cisneros, Luis; Ibanescu, Mihai	2019
Dissertação	Entrepreneurship in Higher Education: The effect of the entrepreneurial education agenda in entrepreneurial intention and the key role of self-efficacy. / The objective of this study is twofold. Firstly, it aims to investigate the effect of the entrepreneurial education agenda of a portuguese University on the entrepreneurial intention of the students of one of its Faculties while exploring whether this effect is direct or indirect with self-efficacy as possible mediator.	Ramalho, José Neves da Cruz Pereirinha.	2020
Artigo	Providing an entrepreneurial research framework in an entrepreneurial university. / Therefore, the purpose of this study is to understand the concept of entrepreneurial research which presents a more comprehensive and complete view of the entrepreneurial university and then to provide a framework that helps to comprehend this concept in universities	Naderibeni, Nahid; Salamzadeh, Aidin; Radović- Marković,mir jana	2020
Artigo	Exploring Innovative Teaching Techniques in Higher Institutions in Cameroon–A Case Study of the Catholic University Instiyute of Buea, the Growth Entrepreneurial Mindset University. The Catholic University Institute of Buea (CUIB) as a professional university has taken the bold step to be the premier game changer and leader in entrepreneurial education in Cameroon and one thing is certain, that entrepreneurialism does not mean a compromise of traditional academic values. On the contrary, it not only fosters it but elevates it since it requires higher order thinking skills such as problem solving; creativity, critical thinking, and thinking for understanding and transfer.	Abam, Evaristus Nyong; Epey, Tanyi Bedolf	

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE G

SÍNTESE DAS PUBLICAÇÕES COM DESCRITOR “MENTALIDADE EMPREENDEDORA” NA CAPES

Tipo	Contribuições/ Síntese	Autor	Ano
Dissertação	O Empreendedorismo Universitário pela Dinâmica da Ação Empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. Os resultados indicam que a interação social vem se revelando como uma característica predominante nas ações empreendedoras de uma universidade pública federal, apontando para a construção de novos formatos e estruturas organizacionais mais flexíveis e dinâmicas.	Marques, Thayza Wanessa Rodrigues.	2016
Dissertação	Universidade empreendedora: Um estudo de caso na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Foi possível perceber também que a Região onde o campus JK está inserido, possui peculiaridades que mostram que para a UFVJM ser empreendedora precisa construir uma relação voltada às especificidades da sociedade e setor produtivo locais, considerando suas características e diferentes possibilidades de parceria.	Orisetti, Patricia Neves	2016
Dissertação	Ensinar de Empreendedores: uma abordagem inovadora na formação e desenvolvimento de empreendedores. Como principais resultados, percebeu-se através do método de ensinagem, mudanças provocadas no desejo por empreender após a vivência, através do portfólio de práticas aplicadas em sala. Finalmente, concluiu-se, a partir das constatações, que houve uma ressignificação do que é empreender por parte dos alunos, ocasionando uma mudança consciente em seu desejo por empreender.	De Freitas, Dante Gonçalves	2016
Dissertação	O papel da educação empreendedora para a criação e condução de negócios por alunos egressos empreendedores. Compreender como o papel da educação empreendedora para a criação e condução de negócios por alunos egressos empreendedores de um curso de graduação em Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada em Belo Horizonte/MG. Mesmo o curso não tendo uma ênfase sobre a formação de empreendedores, constatou-se a contribuição desta dimensão aliada à intenção empreendedora prévia dos estudantes, fator promissor para a efetividade da educação empreendedora.	da Silva, Julio Fernando	2016
Tese	Mentalidade empreendedora: Um estudo com universitários da cidade de Pimenta Bueno/RO. Os resultados obtidos, tais como fatores sociodemográficos favoráveis (idade; grau de escolaridade; religiosidade; apoio de familiares e amigos; oportunidade como principal motivação para empreender e intenção de empreender) e a percepção positiva de fatores condicionantes do empreendedorismo convergem para conclusões que sugerem um alto grau de mentalidade empreendedora na amostra analisada.	Bueno, Selma d Fátima da Silva	2017

Dissertação	Cooperação para inovação nas universidades: uma abordagem por meio da inovação aberta. A presente pesquisa possui como objetivo compreender como o processo de inovação aberta está ocorrendo nas universidades. debate sobre o universo das universidades que estão cada vez mais aderindo a uma missão mais empreendedora, assim como abrindo seu ambiente de inovação, de forma que conhecer as peculiaridades dessa relação.	Marques, Humberto Rodrigues	2017
Tese	A internacionalização da universidade empreendedora: a proposta de um modelo. O modelo conceitual proposto identificou seis elementos essenciais do processo de internacionalização das universidades empreendedoras: a internacionalização como pilar estratégico, a capacidade empreendedora do(s) dirigente(s), uma cultura de internacionalização integrada, as práticas de reciprocidade entre parceiros institucionais, a preocupação com a paridade nestas parcerias e, por fim, a aproximação com a indústria.	Ferreira, Jefferson Vinhas.	2017
Dissertação	Universidade empreendedora: Propostas para o desenvolvimento do empreendedorismo acadêmico na Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados evidenciam, essencialmente, a necessidade de que o empreendedorismo acadêmico seja institucionalizado na universidade objeto deste estudo, principalmente no que concerne à educação e à difusão das práticas e estruturas de apoio ao empreendedorismo já existentes.	Santos, Bruna Luiza	2017
Dissertação	Mestrado Profissional um novo espaço para integração Universidade Empresa. A análise dos dados revelou que os Mestrados Profissionais são importantes na disseminação do conhecimento científico, através da pesquisa aplicada notadamente em busca da solução de problemas, por parte das empresas. O estudo foi importante para constatar que os MPs são efetivos ao aproximar empresas do ambiente universitário, com ganhos para ambos os setores.	Queiroz, Ana Luiza	2017
Dissertação	Educação e empreendedorismo: Elo de saberes necessários. Os resultados globais serão aferidos ao longo do tempo, medindo a efetividade e a permanência do referido Programa. O Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos é o marco inicial para um novo paradigma no Ensino, com o qual se pretende desenvolver uma cultura empreendedora, iniciada na pré-escola e acompanhe o indivíduo por toda a vida.	Pereira, Alexandre de Paula	2017

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE H

SÍNTESE DE PUBLICAÇÕES COM O DESCRITOR "CULTURA EMPREENDEDORA" NO GOOGLE ACADÊMICO

Tipo	Autor/a	Contribuições/Síntese	Ano
Artigo	Anna Gabriela Miranda de Oliveira, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Cristiana Fernandes De Muylder	Educação Empreendedora: O Desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação Social em Instituições de Ensino Superior. Este estudo buscou identificar e analisar as ações praticadas por Instituições de Ensino Superior (IES) para o desenvolvimento da educação empreendedora com ênfase no empreendedorismo e inovação empresarial e social. A pesquisa de campo constituiu-se de entrevistas com professores envolvidos nos projetos das IES pesquisadas e questionários aplicados aos alunos concluintes do curso de Administração. As IES têm alcançado certa consolidação do tema empreendedorismo com um reforço à concepção da inovação, encaminhando – ainda lentamente – para o desenvolvimento destes temas em seus modelos de ensino.	2016
Artigo	Marcela Barbosa de Moraes; et al.	O objetivo: estudar a intenção empreendedora dos alunos de graduação, tanto os iniciantes quanto os em fase de conclusão, de uma Universidade Municipal do Estado de São Paulo.	2016
Artigo	Carla Cristina do Nascimento Nazareth et al.	A educação empreendedora: como ferramenta de desenvolvimento humano. O conceito de empreendedorismo, que além de ser o motor do desenvolvimento humano e algumas ferramentas e métodos aplicáveis à educação como estímulo ao empreendedorismo, tais como: Programa Miniempresa, Empretec, Incubadoras de negócios	2016
Capítulo de livro	Tatum, Carlos Tadeu Santana et al.	Centros de empreendedorismo em instituições de Ensino Superior como apoio à formação da cultura empreendedora. Conclui-se que atividades essenciais como competições de planos de negócio, eventos, ideias de novos produtos, treinamentos, cursos de formação, mentorias, aconselhamentos, fundos de financiamento e programas de intercâmbio devem estar presentes em qualquer CE contribuindo para o aperfeiçoamento da cultura empreendedora dos alunos das universidades e dos empreendedores locais.	2016
Artigo	Ricardo Souza Orlando Souza do Lago; Tiago Araújo dos Santos; Douglas Clemente	Educação Empreendedora: Do que estamos falando? A proposta deste ensaio é iniciar um debate sobre os rumos da educação empreendedora, ou do ensino de empreendedorismo no Brasil. Não se pretende aqui varrer toda a literatura e cravar uma última palavra acerca do tema, mas promover através do veículo científico que é a revista Formadores uma discussão sobre a temática.	2016

Artigo	Fernanda Albanaz, Queila Regina Souza Matitz	Uso do conceito oportunidade em livros nacionais de empreendedorismo à luz da literatura científica da área. O estudo teve como objetivo verificar o uso do conceito de oportunidade em livros de autores brasileiros voltados à disseminação do empreendedorismo, à luz da literatura científica da área. Com base nos resultados, observou-se alinhamento entre o uso do conceito nos livros de autores brasileiros e as teorias mais recentes da área, com exceção dos pressupostos a respeito dos efeitos das oportunidades de negócios.	2016
Artigo	Ricardo Schaefer;Italo Fernando Minello	Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. A importância da educação empreendedora para o desenvolvimento de uma nação tem sido reconhecida em diversos países. Com base nessas constatações, este artigo de desenvolvimento teórico tem o objetivo de confrontar e analisar premissas, objetivos e metodologias de educação empreendedora. As suas diferenças em relação à educação tradicional têm gerado a necessidade de novos modelos pedagógicos, compatíveis com as habilidades e atitudes próprias do indivíduo empreendedor.	2016
Artigo	Vander CASAQUI	A Inspiração como Forma Comunicacional do Capitalismo Cool. Este artigo tem como objetivo tratar da inspiração, como forma comunicacional relacionada com a cultura empreendedora. Essa transformação desejada seria, em última instância, a promoção do engajamento no capitalismo contemporâneo em sua face mais sedutora, que McGuigan (2009) define como cool capitalism. Em síntese, procuramos discutir as intersecções entre inspiração, empreendedorismo e o capitalismo neoliberal, ou sociedade neoliberal.	2016
Artigo	Simone Cristina Gonçalves Vianna, Ana Cristina Vigliar Bondioli	Interdisciplinaridade interníveis: Uma experiência empreendedora. O presente trabalho tem por objetivo descrever a trajetória de três projetos sobre empreendedorismo implantados no ENIAC: I) Projeto Pequenos Empreendedores no Ensino Fundamental; II) Projeto Jovens Empreendedores no Ensino Médio Técnico e III) Projeto Mdiatização de Eventos realizado pelos cursos de Marketing e Publicidade e Propaganda do Ensino Superior . De maneira transversal os três níveis de ensino do ENIAC se movimentaram com engajamento, produzindo resultados expressivos que promoveram o empoderamento dos estudantes, no desenvolvimento, desde a mais tenra idade, de atitudes e competências pessoais empreendedoras, tornando-os capazes de atuar no mundo do trabalho, de maneira competitiva, seja nas organizações empresariais de outrem ou em seus próprios empreendimentos, propiciando assim um futuro de sucesso.	2017

Artigo	Ricardo Costa da Silva Souza; Francivan Brito; Fábio Pedroso	Avaliação do perfil empreendedor de estudantes em uma faculdade confessional: estratégias, resultados e limitações na criação de uma cultura universitária empreendedora. Concluiu-se que os estudantes da FADBA possuem o perfil empreendedor, conforme o instrumento proposto, mas que possuem características relacionadas com o planejamento e a autoconfiança a serem desenvolvidas, por outro lado as ações da IES no campo do empreendedorismo e da inovação, concentram-se mais na área de Ciências Sociais Aplicadas, nos cursos que tradicionalmente já realizam atividades ligadas ao empreendedorismo e a inovação de negócios.	2017
Artigo	Cristiane Krüger; Italo Fernando Minello	Atitude empreendedora em discentes de graduação: entre a teoria e a prática. O objetivo do estudo é analisar a atitude empreendedora dos discentes de graduação do campus da Universidade Federal de Santa Maria em Frederico Westphalen.	2017
Artigo	Ricardo Schaefer Ítalo; Fernando Minello	A Formação de Novos Empreendedores: natureza da aprendizagem e educação empreendedoras O interesse pela aprendizagem e educação empreendedoras cresceu significativamente na última década, estimulando novas formas de pensar sobre o indivíduo empreendedor e o papel do ensino no seu desenvolvimento. Enquanto a formação universitária tradicional transfere conhecimentos e saberes, a formação empreendedora busca desenvolver o “saber ser”, o “aprender a aprender”, o “saber tornar-se” e o “saber passar à ação”, evocando novas formas de relação e interação dos elementos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Mais do que criar e realizar uma “educação em empreendedorismo” ou uma “educação para o empreendedorismo”, como se buscou no passado, é preciso desenvolver uma “educação empreendedora”.	2017
Artigo	Cristina Lúcia Janini Lopes; Ana Lúcia Vitale Torkomian	Partilha de conhecimento para disseminar a cultura da inovação e do desenvolvimento tecnológico nas IES: um estudo do ciclo de gestão de conhecimento na Agência de Inovação e nas disciplinas de empreendedorismo da UFSCAR. A gestão do conhecimento aplicada e difundida pelas universidades pode ter fator de promoção para disseminar a cultura empreendedora, agregando o fator de produção com base no conhecimento que é sua matéria-prima.	2017

Artigo	Aleciane da Silva Moreira Ferreira; Elisabeth Loiola; Sônia Maria Guedes Gondim	Preditores individuais e contextuais da intenção empreendedora entre universitários: revisão de literatura. A revisão abrangeu o período de 2004 a 2015. Foram analisados 60 artigos. Constatou-se ter havido um crescimento de 41% dos estudos sobre IE entre 2004 e 2015, em diversos países e continentes, o que revela o aumento do interesse no tema. Os principais preditores individuais são: traços pessoais, motivações de realização pessoal, atitude positiva, autoeficácia, percepção de controle, locus de controle interno, percepção de barreiras e criatividade. Os preditores contextuais são as famílias e a rede de amigos, as quais operam como modelos a ser seguidos e como suporte no desenvolvimento do negócio. Sobre a educação empreendedora (EE), os resultados são inconclusivos, especialmente levando-se em conta o contexto. Finaliza-se com algumas limitações do estudo e pontos a ser incluídos na construção de uma agenda de pesquisa.	2017
Artigo	Barbara Kobuszewski Volles; Giancarlo Gomes; Iara Regina dos Santos Parisotto	Universidade empreendedora e transferência de conhecimento e tecnologia. Os resultados encontrados comprovam que as dimensões da universidade empreendedora: mobilização de pesquisa, colaboração da indústria, informalidades e interação das indústrias formam a universidade empreendedora, bem como influenciam nas atividades empreendedoras da mesma.	2017
Artigo	Michéle Oberson Souza, Wendy Haddad Carraro, Ana Beatriz Michels, Ângela de Moura Ferreira Danilevicz	Laboratório de empreendedorismo na UFRGS: despertando o interesse dos alunos pela cultura empreendedora. O Brasil é um país repleto de oportunidades e desafios a serem resolvidos. É nesse cenário que o empreendedorismo tem se destacado e, nos últimos anos, vem crescendo de forma exponencial. É primordial ampliar os esforços na educação e capacitação dos empreendedores.	2017
Artigo	<i>Ricardo Arruda Mauro, Rodrigo Augusto de Freitas, Janáina Florinda Ferri Cintrão, Zildo Gallo</i>	Educação a Distância: Contribuições da Modalidade para uma Qualificação Empreendedora. O Empreendedorismo, além de cooperar para a promoção do crescimento econômico e da diminuição das desigualdades sociais, também ajuda na melhoria da qualidade de vida da população por meio do aumento da empregabilidade e de uma melhor distribuição de renda. Os resultados coletados permitiram concluir que a EaD contribui para que o indivíduo, após capacitado por esta modalidade, se torne um profissional participativo na criação de soluções estratégicas para os problemas e necessidades da sociedade.	2017
Artigo	Fábio Tadeu Reina; Roberto Augusto Dos Santos	Educação Empreendedora: práticas educativas para dinamizar a ascensão pessoal e profissional dos alunos. As escolas, principalmente de ensinos fundamental e médio, precisam refletir sobre práticas educativas que dinamizam o empreendedorismo para apoiar a ascensão pessoal e profissional dos educandos.	2017

Artigo	Jusselane Gomes; Rosi Meri dos Santos; Taíse Adriana Rodrigues do Nascimento	Através do Programa JEPP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos, os alunos foram estimulados a desenvolver atitudes empreendedoras e a construir novas aprendizagens, desenvolvendo a autonomia e o trabalho em equipe. O projeto teve como objetivo contribuir para a adaptação das crianças as diferentes situações de aprendizagem, com vistas a enfrentar novos desafios, promovendo transformações. A proposta buscou estimular habilidades e comportamentos empreendedores, além de fomentar a educação e cultura empreendedora, apresentando aos alunos diversas práticas de aprendizagem, considerando a autonomia dos mesmos para aprender e desenvolver habilidades e atitudes necessárias à condução de sua vida (pessoal, profissional e social).	2017
Artigo	Júlio Fernando da Silva, Roberto Patrus	O “Bê-Á-Bá” do Ensino em Empreendedorismo: Revisão da Literatura Sobre os Métodos e Práticas da Educação Empreendedora. A efetividade de tal educação está diretamente relacionada ao uso apropriado de métodos e estratégias de ensino capazes de instruir e preparar os estudantes com habilidades e conhecimentos necessários para a condução de novos negócios	2017
Livro	Jacques Marcovitch Alexandre Macchione Saes (orgs.)	Pioneirismo e Educação Empreendedora Projetos e Iniciativas. Empreendedorismo, Política Pública e Modelos de Formação de Educadores, Empreendedorismo e Inovação, Incentivando Atitudes Empreendedoras.	2018
Artigo	Ricardo Garcia; Juceni de Fatima Aparecida QUEIROZ	Cultura empreendedora: fomentação da inovação e incentivo de startup no âmbito universitário. Encontramos no meio universitário um ambiente de pluralidade de ideias e disseminação do conhecimento, podendo se tornar um meio para a reversão do cenário. Diante do quadro de alta taxa de mortalidade empresarial no Brasil, e ainda considerando a conceituação de startups, onde estas surgem em ambientes de extrema incerteza, este artigo visa analisar as expectativas dos alunos e o estímulo realizado por docentes em algumas universidades do estado de São Paulo, relacionadas ao empreendedorismo.	2018
Artigo	Daiane Martins Teixeira; Juliana Moreira Santos; Gustavo Passos Fortes	Por uma sala de aula mais interessante! senão for isso o que será? a educação empreendedora abrindo portas para o futuro da educação e da economia. Há necessidade emergente do Ensino Superior no Brasil sair do modelo tradicional em detrimento de modelos de ensino e aprendizagem inovadores. Nesse cenário, surge a educação empreendedora como uma metodologia ativa.	2018

Artigo	Marcos Antonio Fonseca Calado	Políticas de gestão do sistema de avaliação institucional do sinaes como pré-condição para a universidade empreendedora: estudo de caso em uma IES pública. A IES possui amplas possibilidades de se transformar em uma “universidade empreendedora”, desde que suas práticas de gestão avancem no processo de modernização, incluindo metas que dinamizem suas pesquisas de forma a transferir, para o entorno, a tecnologia necessária às demandas locais, inclusive com a comercialização de patentes.	2018
Artigo	Mario Fernando Mello, Luciano De Los Santos Nunes	A importância da Educação Empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. As dificuldades e os desafios para jovens empreendedores fazem parte da realidade em que o mercado apresenta. Por isso, desenvolver os talentos individuais orientados ao empreendedorismo é uma missão que a educação empreendedora pode contribuir. O ensino do empreendedorismo deve ser expandido em escolas e universidades a fim de preparar os jovens para o ambiente de negócios. O jovem empreendedor deve ser um protagonista responsável e assim contribuir com o desenvolvimento da sua região e do seu país.	2018
Artigo	Elzo Alves Aranha, Luiz Gustavo dos Passos Araújo, Neuza Abbud Prado Garcia	Educação empreendedora e taxonomia de bloom na educação superior. Os resultados do artigo são inovadores e tem diversas implicações práticas. Diretores e dirigentes de universidades e faculdades poderão desenvolver programas de capacitação para professores sobre desenvolvimento de habilidades empreendedoras e dos domínios cognitivos e coordenadores e professores poderão introduzir novas técnicas de desenvolvimento de habilidades empreendedoras apoiadas nos domínios cognitivos de aprendizagem, nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e ferramentas que possibilitarão avaliar se o desenvolvimento das atividades do pensamento da mais alta ordem estão sendo desenvolvidas nos estudantes.	2018
Artigo	Cristiane Krüger e Italo Fernando Minello	“Educação empreendedora: comportamento empreendedor à luz do empreendedorismo institucional”, Revista Contribuciones a la Economía.”. Como resultado da reflexão realizada verificou-se três implicações do empreendedorismo institucional para o desenvolvimento do comportamento empreendedor, tendo em vista a ideia de universidade empreendedora, sendo: o ambiente para promoção do empreendedorismo institucional, práticas de educação empreendedora, e, a consciência do indivíduo para o desenvolvimento do comportamento empreendedor.	2018
Artigo	Gracyanne Freire de Araujo, Eduardo Paes Barreto Davel	Educação empreendedora: avanços e desafios. Os resultados da pesquisa demonstram que as instituições de EE possuem uma predominância do plano de negócios como pedagogia. Os conteúdos ministrados nas disciplinas de empreendedorismo têm um perfil preocupado com a formação de habilidades, competências empreendedoras e intenção empreendedora. Diante desta análise, propomos e discutimos três desafios e perspectivas para a EE: (a) o contexto da economia criativa e cultural; (b) o conceito do empreendedorismo como prática, processo e construção social, (c) a pedagogia da aprendizagem baseada na prática.	2018

Artigo	Gustavo Souza da Silva, Israel Robinson Paiuca, Cristina Schmidt	Cultura empreendedora e políticas públicas: a participação social como estratégia para fortalecer o desenvolvimento econômico municipal. Se, por um lado, as políticas públicas de regulação e estímulo são implementadas pelo Poder Público em benefício dos micro e pequenos negócios, por outro, elas são criadas de cima para baixo e tendem a ser desconhecidas pela maior parte dos empreendedores, o que resulta em falta de identidade, informação e formação para as compreender e se apropriar efetivamente delas.	2019
Artigo	Gabriel Brachini Pereira; Geraldino Carneiro de Araújo	Empreendedorismo e educação empreendedora no Ensino Superior: um estudo sob a perspectiva dos alunos do curso de administração. Foi percebido que para empreender não é necessária uma formação universitária, entretanto, o Ensino Superior oferece mais ferramentas para o empreendedor, promove transformação e fomenta a efetividade de ideias, isto é visto em projetos de extensão e poderia desenvolver mais atividades envolvendo experiências com empreendedores.	2019
Artigo	Andrade Júnior, Daniel Luiz Igreja; Sato, Camila Yano	Influência da Educação Empreendedora na Identificação de Oportunidades de Negócios. Os resultados mostram que a educação empreendedora no nível básico está associada positivamente com a identificação de oportunidades de negócios, ao contrário da educação empreendedora no nível superior. Isso demonstra a relevância de investimentos na transmissão de valores do empreendedorismo desde os níveis iniciais do ensino, nos quais seja possível difundir habilidades e cultura empreendedora.	2019
Artigo	Cinthia Marie Ota, Cezar Augusto Romano, Paulo Apelles Camboim Oliveira	Empreendedorismo e inovação: um estudo de caso da rede empreendedora da UTFPR – câmpus Curitiba. As redes possibilitam ao empreendedor manter contatos, ampliar as oportunidades de negócios, além de fomentar a competitividade do mercado através dos relacionamentos. Dentro desse contexto, a Rede Empreendedora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná tem como objetivo fomentar, organizar e fortalecer ações de parceria entre empreendedores, com base no conhecimento científico e tecnológico gerado na universidade	2019
Artigo	Vander Casaqui	Cultura empreendedora e espírito do tempo. Análise crítica dos discursos sociais, observados como sintomas do espírito do tempo. Mais especificamente, lançamos o olhar dissociado, proposto por Agamben, aos discursos relacionados à cultura empreendedora.	2019
Artigo	Possamai, Airan Arinê; Rabelo, Ricardo José; Lima, Celson Pantoja	Proposição base para um modelo de sistema de inovação e universidade empreendedora. A finalidade deste artigo é ser base para a proposição de um modelo para melhorar a gestão e a governança das universidades e responder as mudanças que a sociedade vem passando na contemporaneidade. O trabalho identifica os elementos de base para a construção de um sistema e as dimensões fundamentais para a universidade empreendedora com foco na inovação.	2019

Artigo	Patricia Ortiz Monteiro, Sanmya Feitosa Tajra, Joana Ramos Ribeiro, Juliana Marcondes Bussolotti	Educação, inovação e empreendedorismo: a universidade e o seu novo papel na sociedade. Diante das novas demandas sociais, apresentam-se como ações importantes a institucionalização da cultura do empreendedorismo e a inovação nas universidades, a partir da ampliação de suas funções básicas de Ensino, Pesquisa e Extensão. Para tanto, será apresentada uma metodologia de mapeamento do ecossistema de inovação da universidade estudada, bem como o questionário e a estratégia de criação da cultura empreendedora, por meio do Design Thinking, favorecendo o intraempreendedorismo, como forma de facilitar a implementação do ecossistema de empreendedorismo e inovação na referida universidade.	2019
Artigo	Sofia Maria de Araújo Ruiz; Cristina Dai Prá Martens	Universidade Empreendedora: proposição de modelo teórico. Como contribuição acadêmica, este estudo relaciona as características das universidades empreendedoras e integra essas características em dimensões para compreensão das diferenças entre as universidades tradicionais e as empreendedoras e, pode servir de ponto de partida para outros estudos empíricos.	2019
Artigo	Mara Aparecida Barnaski Fagundes; Fábio Dal-Soto	Ensaio sobre orientação empreendedora em uma instituição comunitária de educação superior. Os resultados apontam que a Unicruz passou por uma reorganização interna, o que postergou as ações empreendedoras. Ações pontuais foram determinantes para a criação de um novo mecanismo em direção à terceira missão acadêmica, a Agência de Empreendedorismo, Inovação e Transferência de Tecnologia (Start), a qual deu início a uma nova fase na Instituição.	2019
Dissertação	Fujihara, Janete Erika	Métrica para o diagnóstico de uma universidade empreendedora. Como resultado foi desenvolvido um instrumento de avaliação que permite análises qualitativas a partir de uma matriz que correlaciona as seis diretrizes Ensino, Pesquisa, Inovação, Estrutura Administrativa, Internacionalização e Inserção Social, por meio de seus indicadores com a base em dimensões abrangendo a cultura e o comportamento empreendedor de uma Instituição de Ensino Superior (IES).	2019
Artigo	Adriana Regina Martin, Kerlla de Souza Luz, Sônia Marise Salles Carvalho	Experiência didática inovadora para o ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação da universidade de Brasília. A disciplina do tema tem como objetivo promover e difundir a cultura empreendedora, desenvolvendo competências básicas e emergentes na área do empreendedorismo, da criatividade e da inovação, de forma a preparar profissionalmente os alunos de graduação, por meio da criação de novas tecnologias e do surgimento de empreendimentos competitivos e inovadores no país	2019
Artigo	Vander Casaqui	O papel da narrativa no projeto da sociedade empreendedora e na cultura da inspiração. O objetivo deste artigo foi tratar narrativas como objeto de estudo, no contexto do empreendedorismo e da cultura da inspiração. Ao abordarmos criticamente o tema do empreendedorismo, compreendemos o papel fundamental das narrativas inspiracionais, que articulam contexto e materialidade discursiva, espírito do tempo e subjetividade, economia e trajetórias de vida.	2020

Artigo	Ghobril, Alexandre Nabil; Baker, David; Rokop, Nik; Carlson, Carl Robert	Para além dos cursos de empreendedorismo estratégia, estrutura e processos na Illinois tech para se tornar uma universidade empreendedora. Resultados: O processo baseia-se na construção de uma trajetória que o aluno deve percorrer, de cursos acadêmicos a oportunidades extracurriculares para desenvolver e aplicar seus conhecimentos por meio de competições, eventos do setor e organizações estudantis. Para os estudantes que querem desenvolver e lançar suas startups, há uma variedade de recursos do campus, de instalações a mentores e acesso a recursos externos.	2020
Artigo	Vander Casaqui	Os futuristas estão chegando: O futurismo como fenômeno midiático, cultura empreendedora e inspiração. O objeto de análise são as palestras de Juan Enriquez – um autodenominado futurista, de presença constante no palco dos TED Talks globais –, para compreender o problema: como o futuro é construído como discurso inspiracional e quais as suas relações com a cultura empreendedora contemporânea? O resultado das análises evidencia uma grande narrativa de futuro baseada na racionalidade empreendedora, em uma convocação da espécie humana para o empreendedorismo de si.	2020
Artigo	Maísa Maryelli de Oliveira, Camila Cassiavilani, Adriana Tahereh Pereira Spinola, Roniberto Morato do Amaral, Roberto Ferrari Júnior	A biblioteca universitária como mecanismo híbrido de geração de empreendimentos: possibilidades rumo à universidade empreendedora. Este artigo discute potencialidades e dificuldades da biblioteca universitária como mecanismo híbrido de geração de empreendimentos, capaz de contribuir para a transição rumo à universidade empreendedora, entendida a partir de um modelo internacional. Por ser, geralmente, um local de ampla circulação, a biblioteca também pode ajudar a disseminar uma cultura de inovação e empreendedorismo na universidade, o que favorece sua própria valorização e de seus profissionais no campus. Por outro lado, para que tudo isso aconteça, devem ser superadas eventuais dificuldades como: escassez de recursos financeiros e humanos; elaboração de uma política de uso dos espaços da biblioteca e resistência dos profissionais à mudança de cultura e à adoção de novas práticas.	2020
Artigo	Suzete Antonieta Lizote <i>et. al.</i>	Educação empreendedora e o desenvolvimento de competências empreendedoras. Os resultados apontaram que os discentes, desenvolveram diversas competências ao fazerem a referida disciplina. Destaca-se a busca de oportunidade e comprometimento no conjunto de realização ao afirmarem estarem satisfeitos. No planejamento, predominou o reconhecimento de oportunidades para criar novos produtos/serviços, desenvolvendo a competência de busca de informações. Por fim, no conjunto poder, os discentes afirmaram que acreditam no sucesso do empreendimento constituído na disciplina, ou seja, desenvolveram a autoconfiança.	2020

Artigo	Laudiceia Normando de Souza, <i>et al.</i>	Inovação e educação empreendedora com o modelo do role-play no Ensino Superior. A educação empreendedora nas instituições de Ensino Superior, anseia por projetos pedagógicos revolucionários e a aplicabilidade de modalidades didáticas inovadoras no processo formativo dos futuros empreendedores constituem um dos grandes desafios da docência. O role-play (jogo de papéis) pode ser destacado como uma das modalidades direcionadoras que permitem um processo de aprendizagem efetivo nas universidades empreendedoras. Os resultados evidenciam expressões satisfatórias das percepções discentes no desenvolvimento satisfatório dos aspectos do domínio afetivo, cognitivo e psicomotor, servindo de subsídios para novas pesquisas na temática da educação empreendedora.	2020
--------	--	--	------

Fonte: Elaboração da autora (2021)

APÊNDICE I

SÍNTESE DAS PESQUISAS NO GOOGLE ACADÊMICO PARA OS DESCRITORES "ENTREPRENEURIAL CULTURE"

Tipo	Título / Síntese	Autores	Ano
Artigo	Entrepreneurship Education Model Toward An Entrepreneurial University / This study aimed to develop the model of entrepreneurship education based on character. Data was analyzed by statistics descriptive with 278 usable instruments.	ES, Dedi Purwana; Widyastuti, Umi; Sumiati, Ati.	2016
Artigo	Dilemma on the entrepreneurial university ideal: the prevailing academic tensions. / This study strives to offer a deeper insight into the views of the academics pertaining to the creation of an entrepreneurial university ideal within the context of a research university.	Ahmad, Noor Hazlina; Abdul Halim, Hasliza; Ramayah, Thurasamy	2016
Artigo	Developing the Entrepreneurial University: Architecture and Institutional Theory / Applying the institutional perspective this research explores how universities are strongly influenced by, as well as active influencers in, their surrounding environment	Gibson, David V.; Foss, Lene	2017
Artigo	The entrepreneurial university: A selection of good practices.	Fernández- Nogueira, Donna <i>et al.</i>	2018
Artigo	This paper aims to provide an evaluation of the status quo of 5 public higher education institutions, that took part in the study, in regard to 6 aspects of the entrepreneurial university model. Interviews were conducted using HEInnovate tool as a theoretical guideline and questions were asked by being grouped in 6 categories: on aspects such as governance and leadership, internationalization, knowledge exchange, human and financial resources, entrepreneurial education and start up support and measures.	Papa, Bruna; Demo, Ervin	2018
Capítulo de Livro	Creating entrepreneurial universities as drivers of innovative development of economy. / Generally, the main function of an entrepreneurial institution is the function of creating an innovative entrepreneurial environment in society.	Petrenko, Liudmyla; Pavlenko, Olexander.	2018
Artigo	Building Entrepreneurial University: Case from HEI's in Indonesia / This study aims to analyze how Bandung Institute of Technology (ITB), as one of the Higher Education Institution (HEI) in Indonesia, has a strategic plan to become an entrepreneurial university (EU)	Sakapurnama, Eko; Huseini, Martani; Soeling, Pantius D. Building	2019

Artigo	The challenges in higher education institutions in indonesia: are we entrepreneurial university yet? This literature review is intended as an analysis on the current condition of higher education institutions in Indonesia, especially Universitas Indonesia and Universitas Gajah Mada, both universities in Indonesia.	Sakapurnama, Eko; Huseini, Martani; Soeling, Pantius Drahen	2019
Artigo	This paper aims to use HEInnovate as a self-assessment tool for HEI that wish to exploit their entrepreneurial and innovative potential, namely in the dimension of “Entrepreneurship Development in Teaching and Learning”, and to analyse the Guarda Polytechnic Institute (GPI) as an Institution, in a global perspective . Higher Education Institutions (HEI).	Paiva, T.; Felgueira, T.; Alves, C.	2019
Artigo	Validation of Entrepreneurial University Model: A Qualitative Study with the Grounded Theory Approach / The purpose of this study was to validate an entrepreneurial university model with a grounded theory approach. Conclusions: Based on the results of the validation, the model and the conditions proposed in the study can evaluate an en- trepreneurial university.	Mostafaei, Sayyed Mohammad Reza <i>et al.</i>	2019
Tese	Embracing the second academic revolution: An entrepreneurial university model for Malawian universities. A critical insight on the multi-dimensional view of an entrepreneurial university from the context of universities in least developed countries in Africa.	Kangaude, Ella	2019
Artigo	Entrepreneurial university: an exploratory model for higher education. The purpose of this study was to propose an entrepreneurial university model that contemplates elements and guidelines.	De Araujo Ruiz, Sofia Maria; Martens, Cristina Dai Pra; Da Costa, Priscila Rezende	2020
Artigo	Entrepreneurial university: Educational innovation and technology transfer / the purpose of this study is to understand the concept of entrepreneurial research which presents a more comprehensive and complete view of the entrepreneurial university and then to provide a framework that helps to comprehend this concept in universities.	Saiz-Santos, María; Mata, Andrés Araujo-de la; Hoyos-Iruarrizaga, Jon	2020
Artigo	Functional elements for an entrepreneurial university in the South African context / The study searched articles related to entrepreneurial universities on the Sabinet database and focused on the key words in thirteen (13) articles, which revealed that functional elements such as the development of entrepreneurial intention, competencies, capabilities, and the commercialisation of entrepreneurship activities among others were found to be critical in operationalising an entrepreneurial university.	Lose, Thobekani; Kapondoro, Lloyd	2020

Fonte: Elaboração da autora (2021)

ANEXO 1

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Canoas, janeiro de 2023.

De: Charlene Bitencourt Soster Luz, doutoranda em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, Unilasalle, Canoas, RS e Paulo Fossatti, Orientador, Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – Canoas, RS.

Para: Professor Dr. Clede Antônio Casagrande, Vice-reitor da Universidade La Salle – Unilasalle, Canoas, RS.

Assunto: Pedido de AUTORIZAÇÃO para Realização de Pesquisa em sua Instituição de Educação Superior – Universidade La Salle, Canoas/RS/Brasil.

Estimado Vice-reitor, Professor Clede Antônio Casagrande: Na qualidade de doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – Unilasalle de Canoas, RS, estou desenvolvendo, junto com meu orientador, Dr. Paulo Fossatti, investigação na linha de Pesquisa: Gestão, Educação e Políticas Públicas, a qual dará origem a tese do Doutorado em Educação desta universidade. Para os meses de março e abril de 2024 pretendo dar continuidade à investigação que traz por título: “EFFECTUATION PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA EMPREENDEDORA UNIVERSITÁRIA.”. Tal investigação tem por objetivo compreender como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora em uma universidade comunitária do Sul do Brasil. A Referida pesquisa já está aprovada pelo CEP da Universidade La Salle com Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) sob nº 68904323.0.0000.5307 e pelo parecer: 6.078.652. A cultura empreendedora está relacionada com solução de problemas, transformação da realidade e concretização de sonhos. Por isso, o empreendedorismo ultrapassa o mundo dos negócios e pode ser aplicado em todos os âmbitos da vida: pessoal, acadêmico, profissional e na cidadania. Para aprender a empreender, no sentido mais amplo da palavra, as universidades precisam promover uma educação empreendedora que contribua para a formação integral dos estudantes por meio da mobilização das competências técnicas e comportamentais para serem protagonistas em suas vidas e no coletivo. Assim, estabelecemos os seguintes objetivos específicos: a) Mapear a realidade da cultura empreendedora na gestão de uma universidade comunitária do Sul do Brasil; b) Levantar os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora dos gestores de uma universidade comunitária do Sul do Brasil; c) Investigar quais práticas docentes e de gestão estão envolvidas na

cultura empreendedora na universidade comunitárias do Sul do Brasil; e d) Propor linhas de ação para a contribuição da Effectuation no desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Esta pesquisa tem como problema a seguinte questão central: Como a aplicação da Effectuation pode contribuir para o desenvolvimento da cultura empreendedora em uma universidade comunitária do Sul do Brasil? Quanto à metodologia, a pesquisa será de cunho qualitativo, caracterizada como estudo de caso, tendo como unidade de análise uma universidade comunitária do Sul do Brasil. Os participantes do estudo serão os estudantes, professores e coordenadores dos cursos de graduação da instituição citada. Como instrumentos de coleta de dados serão analisados documentos institucionais (regimento, estatuto e matrizes curriculares dos cursos da graduação) e realizados grupos focais com os alunos, professores e coordenadores dos cursos de graduação. Esperamos obter com esta pesquisa os seguintes resultados: Mapeamento da realidade da cultura empreendedora na gestão de uma universidade comunitária do Sul do Brasil; Levantamento dos desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora dos gestores de uma universidade comunitária do Sul do Brasil; Descobrir quais práticas docentes e de gestão estão envolvidas na cultura empreendedora na universidade comunitárias do Sul do Brasil; e Propor princípios básicos para uma cultura empreendedora em uma universidade comunitária do Sul do país. Considerando o acima exposto, viemos por meio deste formalizar pedido de AUTORIZAÇÃO para a realização da referida pesquisa em sua Instituição de Ensino Superior, citando o nome da instituição na pesquisa que será futuramente publicada. Colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Ma. Charlene Bitencourt Soster Luz

Prof. Dr. Paulo Fossatti

ANEXO 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA COLETA DE DADOS

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa de Doutorado em Educação com o título: “CONTRIBUIÇÃO DA EFFECTUATION PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA EMPREENDEDORA UNIVERSITÁRIA”, sob responsabilidade da pesquisadora Charlene Bitencourt Soster Luz. O estudo tem por objetivo compreender com vistas a propor princípios de como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle-Canoas. Sua participação voluntária na pesquisa será em forma de participação em uma sessão de grupo focal. Existe o risco de desconforto ou de constrangimento a ser gerado pela dinâmica de grupo focal, uma vez que o orientador da pesquisadora ocupou o cargo de reitor da universidade onde o estudo será realizado. Estes riscos serão minimizados uma vez que as perguntas do grupo focal não têm por objetivo instigar a crítica ou a discórdia em relação aos processos e cultura da Universidade.

De qualquer forma, os participantes serão esclarecidos durante a dinâmica de grupo focal que a pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos e que os dados de voz coletados permanecerão em sigilo, mesmo assim, os participantes poderão se abster de responder questões que possam promover algum tipo de desconforto ou constrangimento. No entanto, é importante ressaltar que a participação nesta pesquisa contribuirá para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e os achados da pesquisa poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros, bem como, através do próprio produto da tese, uma forma de compreender a cultura empreendedora em que o participante está inserido. Sendo este um benefício da pesquisa, uma vez que este estudo pretende contribuir para compreender como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora em uma universidade comunitária do Sul do Brasil. A pesquisadora compromete-se em apresentar os resultados da pesquisa aos participantes convidando-os para a banca de defesa e assim que a tese for publicada, no site da Universidade La Salle, os participantes da pesquisa receberão o *link* para acessar e conhecer os resultados.

A sessão de grupo focal será gravada para fins exclusivos de transcrição dos dados, em arquivo digital, gerado pela plataforma Google Meet, mas somente terão acesso à mesma o pesquisador e seus orientadores. Caso não queira que sua imagem seja gravada, o entrevistado

poderá a qualquer momento bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período, o material será descartado. Os participantes terão acesso aos resultados da pesquisa, na defesa, pois serão convidados e assim que a tese for publicada no site da universidade. Após a publicação da tese no portal da universidade, outra forma de obter acesso aos resultados da pesquisa é solicitar a pesquisadora por e-mail: charlenebs@gmail.com. A participação é totalmente voluntária, assim como a não participação ou desistência após ingressar na pesquisa, não implicará em nenhum tipo de prejuízo para o participante. Por meio desse documento fica esclarecido que o participante tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de comunicar-se com o(os) pesquisador(es). Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. A sessão de grupo focal terá duração de 1 hora e apresenta seguinte programação:

Tema: Cultura empreendedora

Objetivo específico	Coordenadores	Professores	Estudantes
Diagnosticar a realidade da cultura empreendedora na Universidade La Salle;	Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo. Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?	Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo. Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?	Que palavras vêm à mente quando se fala em empreendedorismo. Como você percebe a cultura empreendedora na universidade?
Compreender os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora na Universidade La Salle;	Quais os principais desafios que você percebe enquanto gestor/gestora para implementar e manter a cultura empreendedora junto ao corpo docente? E quais as oportunidades?	Quais desafios para a cultura empreendedora se efetivar nas aulas? E quais as oportunidades?	Quais desafios para a cultura empreendedora se efetivar no seu curso? E quais as oportunidades? Quais novas possibilidades você percebe a partir da educação empreendedora?

Investigar quais práticas docentes estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle.	Que práticas docentes foram e/ou estão sendo incentivadas para o fomento da cultura empreendedora?	Que práticas empreendedoras você já proporcionou aos estudantes?	Relate exemplos de práticas empreendedoras que você vivenciou no seu curso?
--	--	--	---

Fonte: Autora, 2022.

A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem identificação. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com a pesquisadora responsável: Charlene Bitencourt Soster Luz, telefone: (51) 991107241, e-mail: charlenebs@gmail.com.br. Orientador: Prof. Dr. Paulo Fossatti, e-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br.

CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) da Universidade LaSalle: Contato: e-mail: cep.unilasalle@unilasalle.edu.br, telefone: (51) 3476.8452 Local: 2º andar do prédio 5, antiga sala da Comissão Própria de Avaliação – Universidade La Salle.

Horário de atendimento: Segunda-feira: 11h às 15h, terça-feira: 14h às 18h, quarta-feira: 16h às 20h, quinta-feira: 9h às 13h e sexta-feira: 14h às 18h.

Este termo é impresso em duas vias, de igual teor e forma, assinadas e rubricadas em todas as páginas pelo participante da pesquisa pela pesquisadora. O participante da pesquisa ficará com uma via do documento e pesquisadora com a outra via.

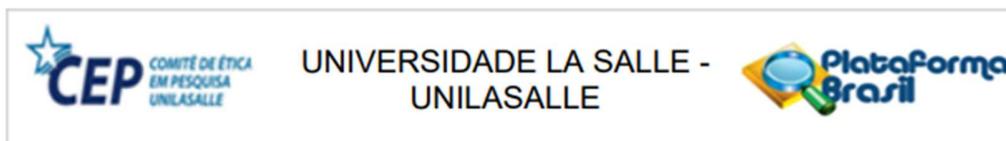
Assinatura dos participantes

Charlene Bitencourt Soster Luz Paulo Fossatti

Assinatura dos pesquisadores

ANEXO 3

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Contribuição da Effectuation para o desenvolvimento da cultura empreendedora Universitária.

Pesquisador: CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 68904323.0.0000.5307

Instituição Proponente: SOCIEDADE PORVIR CIENTIFICO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.078.652

Apresentação do Projeto:

A pesquisa de doutorado em Educação "Contribuição da Effectuation para o desenvolvimento da cultura empreendedora Universitária", caracterizada como estudo de caso, tem como unidade de análise uma universidade comunitária do Sul do Brasil. Os participantes do estudo serão coordenadores (12), professores (12) e estudantes (12) dos cursos de graduação da instituição citada.

Como instrumentos de coleta de dados serão analisados documentos institucionais e realizados (3) grupos focais separados com os alunos, professores e coordenadores dos cursos de graduação. A cultura empreendedora está relacionada com solução de problemas, transformação da realidade e concretização de sonhos. Por isso, o empreendedorismo ultrapassa o mundo dos negócios e pode ser aplicado em todos os âmbitos da vida: pessoal, acadêmico, profissional e na cidadania. Para aprender a empreender, no sentido mais amplo da palavra, as universidades precisam promover uma educação empreendedora que contribua para a formação integral dos estudantes por meio da mobilização das competências técnicas e comportamentais para serem protagonistas em suas vidas e no coletivo. Dessa forma, esse projeto contempla a temática da Effectuation para o desenvolvimento da cultura empreendedora Universitária no Ensino Superior inserido na linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle. O objetivo geral deste estudo consiste em compreender com vistas a propor princípios de como a Effectuation

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 05 - 2º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



Continuação do Parecer: 6.078.652

contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle, Canoas.

Hipótese: A aplicação do Método Effectuation contribui ao desenvolvimento da cultura empreendedora Universidade La Salle, Canoas.

As unidades de análise serão: estudantes dos cursos de graduação (que possuem no currículo disciplinas de experiência empreendedora ou empreendedorismo), seus professores e coordenadores e a coleta de dados ocorrerá por meio de grupos focais. Para o tratamento e análise dos dados será utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin. Na sequência, aborda-se a Educação e cultura empreendedora nas Instituições de Ensino Superior e para finalizar reflete-se sobre a Effectuation de Saras Sarasvathy.

Nº de participantes da pesquisa: 36.

Cronograma da pesquisa: Etapa 1: Convite para participação da pesquisa: 02/05/2023; Etapa 2: Coleta de assinaturas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Realização dos grupos focais, de 05/06/2023 a 30/06/2023. Etapa 4: Análise dos resultados e escrita da pesquisa, de 01/08/2023 a 30/11/2023. Local de realização: Universidade La Salle (UNILASALLE).

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Compreender com vistas a propor princípios de como a Effectuation contribui para o desenvolvimento da cultura empreendedora na Universidade La Salle, Canoas.

Objetivo Secundário: a) Mapear a realidade da cultura empreendedora na gestão de na Universidade La Salle, Canoas; b) Levantar os desafios e oportunidades perante a perspectiva da cultura empreendedora dos gestores na Universidade La Salle-Canoas; c) Investigar quais práticas docentes e de gestão estão envolvidas na cultura empreendedora na Universidade La Salle, Canoas; d) Propor princípios para uma cultura empreendedora na Universidade La Salle, Canoas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: Identificação dos participantes: O risco será minimizado pelo fato de que não haverá solicitação de dados que possam caracterizar os participantes. Constrangimento: Este risco é minimizado na medida em que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido esclarece a finalidade da pesquisa, o anonimato e deixa o participante livre para não responder às perguntas sobre as quais não se sentir à vontade.

Benefícios: Os benefícios da pesquisa para os coordenadores, docentes e estudantes são no sentido de eles terem a oportunidade de refletir sobre suas práticas e assim ter a possibilidade de propor mudanças no sentido de desenvolver a cultura empreendedora. Se o participante desejar ou sentir algum desconforto emocional, poderá interromper a participação a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 05 - 2º andar

Bairro: Centro

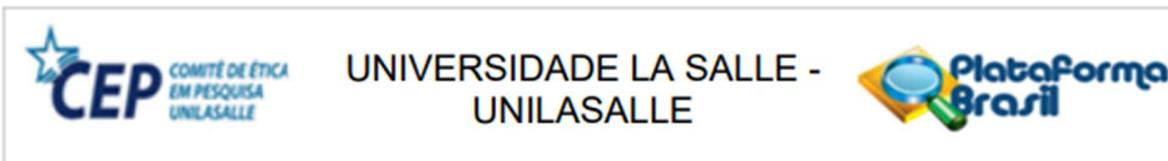
CEP: 92.010-000

UF: RS

Município: CANOAS

Telefone: (51)3476-8452

E-mail: cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



Continuação do Parecer: 6.078.652

participante não terá nenhum custo em relação aos procedimentos envolvidos. Os participantes contribuirão para o avanço das pesquisas sobre cultura empreendedora. Os resultados serão divulgados em artigos e congressos científicos e é esperado que auxiliem nas práticas profissionais aplicadas à comunidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está bem escrito e organizado, contemplando a temática da Effectuation para o desenvolvimento da cultura empreendedora Universitária na Educação Superior da Universidade La Salle. O Empreendedorismo é embasado em fontes teóricas variadas e aborda a Educação e cultura empreendedora nas Instituições de Educação Superior.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide Campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Vide Campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A proponente da pesquisa atendeu ao parecer do CEP/UNILASALLE fazendo as adequações necessárias.

Considerações Finais a critério do CEP:

Para pesquisas realizadas de forma presencial é necessário a apresentação do Termo de compromisso livre e esclarecido(TCLE)ao Comitê de ética em Pesquisa para que seja aplicado o carimbo de aprovação.

Até 180 dias após do término da pesquisa com intuito de esclarecer se a mesma foi desenvolvida em conformidade com os aspectos éticos propostos, a pesquisadora deve anexar na PB o relatório final. O modelo do relatório encontra-se no site da Universidade La Salle, na página do CEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2125138.pdf	22/05/2023 23:38:29		Aceito
Outros	CARTA.pdf	22/05/2023 23:36:14	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 05 - 2º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



UNIVERSIDADE LA SALLE -
UNILASALLE



Continuação do Parecer: 6.078.652

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	22/05/2023 23:34:46	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	22/05/2023 23:33:31	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito
Outros	PROTOCOLO.pdf	17/04/2023 21:50:16	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito
Outros	ENCAMINHAMENTO.pdf	17/04/2023 21:49:45	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito
Outros	Corparticipante.pdf	17/04/2023 21:49:06	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito
Folha de Rosto	Folha.pdf	17/04/2023 21:40:15	CHARLENE BITENCOURT SOSTER LUZ	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CANOAS, 26 de Maio de 2023

Assinado por:
Márcia Welfer
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 05 - 2º andar

Bairro: Centro

CEP: 92.010-000

UF: RS

Município: CANOAS

Telefone: (51)3476-8452

E-mail: cep.unilasalle@unilasalle.edu.br

ANEXO 4

FOTOS: APLICAÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023)