

GÜNTHER LOTHER PERTSCHY^(*)
RAUL OTTO LAUX^()**

**POLÍTICAS E INCENTIVOS AO EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR (IES) -
UMA NOVA ABORDAGEM PARA A GESTÃO EDUCACIONAL**

* - Günther Lothar Pertschy - Mestre em Administração (Gestão Moderna de Negócios), Doutorando em Gestão Educacional, Professor Universitário e Coordenador de Estágios no Curso de Administração da Fundação Educacional de Brusque (FEBE).

** - Raul Otto Laux - Mestre em Administração (Gestão Moderna de Negócios), Doutorando em Gestão Educacional, Professor Universitário na Fundação Educacional de Brusque (FEBE), Diretor Acadêmico no Centro de Educação Superior de Blumenau (CESB), Pesquisador no NGIES (FURB) e no NUPEAU (UFSC).

RESUMO: Este artigo aborda as principais bases do empreendedorismo, as características preponderantes do empreendedor e a relação desses últimos com as instituições de ensino superior (IES). Advogamos aqui o empreendedorismo, como uma vantagem competitiva quando bem desenvolvido por meio de políticas e incentivos de amplo espectro e de fontes diversas. Discutimos aqui um rol de políticas e diferentes formas de incentivo ao empreendedorismo em IES. Esta análise nos permite concluir que o desenvolvimento e expansão das IES, hoje, dependem mais de uma atitude empreendedora, ou um movimento empreendedor *de dentro para fora*, lastreado em parcerias devidamente planejadas, na excelência ou qualidade de seus produtos/serviços e na visão do negócio educacional como sustentação da educação, do que na simples racionalização de seus custos operacionais. Por fim, mostramos que atitude empreendedora traz vantagens competitivas inigualáveis para as IES, especialmente para as chamadas “Faculdades Integradas e Isoladas”, mais ágeis, com estruturas enxutas e menos custosas.

Palavras-Chave: empreendedor; empreendedorismo; empreendedorismo e IES; políticas e empreendedorismo; incentivo ao empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem falado, principalmente nas últimas duas décadas, a respeito de “empreendedorismo” – um neologismo utilizado em nosso idioma para dar significado ao vocábulo francês, *entrepreneur* – sem que, contudo, se tenha chegado a uma definição clara do que significa econômica e socialmente esse vocábulo. As várias escolas de estudo do empreendedorismo apontam significados diferentes, de acordo com sua abordagem.

Para se entendê-lo, é necessário falar-se, primeiro, no conceito que se tem de “empreendedor”: um indivíduo que coloca em risco capital próprio ou de terceiros, a fim de concretizar uma idéia, um sonho, um projeto empresarial, cujo principal escopo é o lucro. Interpõe-se a esse conceito, o entendimento de GERBER (1990, p. 10), para quem tal pensamento é um mito que nada tem a ver com os verdadeiros motivos que levam pessoas a iniciar um empreendimento.

Dentro de uma visão da realidade factual, GERBER (1990) não deixa de ter parcela de razão. Um expressivo volume de “empreendedores” (talvez a maioria daqueles que se aventuram a abrir um negócio), em realidade, nada têm a ver com a clássica figura do homem que, de maneira obstinada, decide vencer barreiras de toda e qualquer espécie, projeta minuciosa e detalhadamente uma idéia empresarial e a leva a termo, dentro de um

planejado programa de implementação, embasado num cronograma físico-financeiro e num plano de metas que visam a resultados no curto, médio e longo prazos. Esta é a figura *real* do empreendedor, a nosso ver e, provavelmente, representa o perfil de menos de 1% dos “novos empreendedores”.

Na prática, ainda, o que mais se observa é a clássica pergunta formulada por pessoas que, havendo acumulado um certo capital (ou por acordo demissionário, ou por indenização empregatícia, dentre outras maneiras mais de obter uma boa soma de dinheiro), questionam: *o que dá dinheiro?* Claramente referindo-se a *o que rende muito, em curto espaço de*

O mito do empreendedor: O empreendedor não é aquele que arrisca seu capital a fim de obter lucro (Gerber, 1990, p. 10)

tempo e sem muito esforço. Negar-se esta assertiva é negar-se a realidade empreendedora.

A questão que se interpõe, assim, é: existem políticas e programas de incentivo que modelem e preparem o potencial empreendedor, no sentido de que este, ao concretizar seu empreendimento, o faça de maneira planejada, racionalmente implementada, derivando de seu espírito empreendedor, o desenvolvimento de vantagens competitivas para seu negócio? Constitui-se, assim, em escopo deste artigo expor uma visão clara e objetiva sobre o que seja o empreendedor e o empreendedorismo, especificamente voltado às instituições de ensino superior (IES).

2. A TEORIA DO EMPREENDEDORISMO

O conceito básico do empreendedorismo se prende, segundo GERBER (1990, p. 10-11), a quatro idéias profundas que, sem bem entendidas e obedecidas, poderão resultar em sucesso para o novo empreendimento. Elas dizem respeito, em suma, ao seguinte:

- a) A eliminação do mito do empreendedor: o empreendedor não é aquele que arrisca seu capital a fim de obter lucro;
- b) a Revolução *Turn-Key* (Chave-na-Mão), como mudança na compreensão do empreendimento, no sentido de se implementar um processo dinâmico chamado ‘desenvolvimento do negócio’, o qual, se sistematizado e aplicado propositalmente pelo empreendedor, poderá ser fundamental para o sucesso – desde que se mantenha ativo nesse aspecto, durante a vida do empreendimento, naturalmente.
- c) a complementação desse processo de desenvolvimento do negócio, mediante um processo sistemático “passo-a-passo”, aplicado às fases do negócio, tornando-se uma maneira previsível de produzir êxitos em qualquer tipo de empreendimento.
- d) a idéia básica de que, quem funciona são as *pessoas*, e o que as faz funcionarem é *uma idéia que valha a pena* e a compreensão do que

precisa ser feito; o “como fazer” só tem significado a partir do momento que esse tipo de idéia se firma em seu modo de pensar e de agir.

Como se vê, pelo exposto por GERBER (1990), seus argumentos sustentam as idéias básicas do que deve ser considerado como empreendedorismo. Empreendedorismo, ou ação empreendedora, somente pode assim ser considerada se estiver sustentada por bases racionais e científicas, em termos de pesquisa, planejamento, implementação e sustentação/controle, com planos de negócio bem definidos e que visam não tão-só ao curto, como também ao médio e ao longo prazos, no horizonte empresarial.

Empreendedorismo ou ação empreendedora não deve ser confundida com “oportunismo empreendedor”. O oportunismo empreendedor – que, em suma, é a fundamentação mais utilizada nos negócios que surgem – se baseia no aproveitamento indiscriminado e irracional de uma “chance” de implementar um negócio, *aparentemente* atrativo e promissor. Veja-se o fenômeno da proliferação das farmácias, apenas para citar um exemplo. Um simples passar de olhos é suficiente para comprovar a proliferação das mesmas, em apenas uma única região. Se há indícios de que esse ramo “dá dinheiro”, então, vamos investir nele. Outra ilustração refere-se às agências de viagens. Até certa época, a Embratur (Empresa Brasileira de Turismo) exigia uma série de pré-requisitos para a instalação de uma agência de viagens, além de limitá-las, proporcionalmente, ao número de habitantes do município. Uma vez derrubadas essas normas, literalmente ‘explodiram’ estes “empreendimentos”, proliferando indiscriminada e irracionalmente. O argumento principal, para tal fenômeno: a aparente vantagem dos seus “empreendedores” nas benesses ofertadas por transportadoras (aéreas, terrestres, marítimas), operadoras hoteleiras e de *rent-a-car*, e outras instituições ligadas ao *trade* turístico, a exemplo de descontos, pacotes turísticos gratuitos e por ai afora. Isto é o que nós decidimos denominar como “oportunismo empreendedor”.

Não há, nesses empreendimentos, qualquer diferenciação que se possa definir como vantagem competitiva. Muito menos há o que denominamos de “valor agregado”, especialmente em termos de qualidade, segurança, idoneidade e profissionalismo. Em conseqüência, esses “empreendedores oportunistas” não raro estagnam seu crescimento e, no máximo, sobrevivem, criando uma grande insatisfação junto a seus clientes. Como bem lembra GERBER (1990, p. 11): “seu negócio nada mais é que uma nítida imagem de quem você é”, o que dispensa maiores comentários sobre o fenômeno. Mas, como o perfil do nosso consumidor é pautado pela infidelidade comercial, a sobrevida desses empreendimentos persiste por mais tempo do que seria de se esperar.

Em conseqüência, esses “empreendedores oportunistas” não raro estagnam e, no máximo, sobrevivem, à par em que vão acumulando grande volume de insatisfação do mercado consumidor.

3. AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Quem é o empreendedor? Segundo BIRLEY e MUZYKA (2001, p. 4), eles tem, como aspecto relevante em sua vida e personalidade, “a necessidade de controle, uma preocupação que inevitavelmente afeta a forma como lidam com relacionamentos de poder e suas conseqüências para a ação pessoal”. Além dessa característica – já suficiente para criar grande polêmica a respeito –, os autores destacam que alguns empreendedores são “notavelmente ambivalentes quando uma questão de controle surge”. E complementam: “Eles têm fantasias de grandeza, influência, poder e autoridade, no entanto, sentem-se desprotegidos”. Sob ponto de vista da psicologia, esse sentimento de desproteção não é anormal. Ao contrário, identifica o indivíduo inseguro que precisa, a cada instante, autovalorizar-se ou *sentir* que está *sendo valorizado* e respeitado pelo seu caráter empreendedor.

Se formos observar a *vida real*, que tipo de indivíduo é esse (empreendedor) que precisa, constantemente, impor seu poder, sentir-se valorizado, ter a necessidade de aplauso e viver sob uma grande tensão? (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 4-6). Preferimos pensar que o *verdadeiro* empreendedor não precisa de nada disso. É aquele que, com muito trabalho, suor e lágrimas, e submetendo a muito sacrifício seu convívio familiar, se dedica ao seu empreendimento, com a intenção de sedimentá-lo, desenvolvê-lo, expandi-lo e ampliá-lo, com humildade, humanidade e, principalmente, sem perder de vista seu principal patrimônio, o ser humano.

Considerando estes predicados, não podemos qualificar, por exemplo, Bill Gates (o gigante da Microsoft) como um empreendedor, e sim como um “oportunista empreendedor” que, para galgar o patamar em que se encontra, colocou em jogo todo seu bem-estar pessoal e familiar e, com claros traços de megalomania, insiste em manter a supremacia de algo que, de há muito, se tornou público e universal, o processamento, arquivamento e comunicação eletrônica de dados. Daí as constantes querelas judiciais contra o mesmo – embora não se possa negar seu denodado esforço em conquistar o mercado (o que, efetivamente, conseguiu) e mantê-lo a qualquer custo, identificando características claras de empreendedorismo; mas, a nosso ver, sob argumentos discutíveis.

O perfil característico do empreendedor, assim, nada tem a ver com seu poder econômico, com sua supremacia social ou com qualquer outro falso atributo que o destaque. Tem a ver, sim, com aspectos que dizem respeito à orientação estratégica, ao comprometimento com a oportunidade, ao comprometimento dos recursos, ao controle destes, à estrutura administrativa e filosofia de recompensas (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 7), dentre outras características que, aparentemente, não merecem citação da maioria dos autores que dissertam sobre o assunto, mas que consideramos fundamentais, tanto quanto as mencionadas acima.

4. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS OU ENSINADORAS DE EMPREENDEDORISMO?

O conceito de instituição de ensino voltada para o empreendedorismo é bastante recente, se comparado com o longo caminho histórico das universidades. De acordo com a BARSÁ (1991, p. 290), o conceito da “universidade moderna originou-se das escolas medievais conhecidas como *studia generalia* [...], organismos de ensino criados para dar a sacerdotes e monges educação mais profunda que a recebida nas escolas religiosas”. Salerno e Bolonha (na Itália) constam como o berço das primeiras entidades de ensino superior de orientação vocacional (medicina e ciências jurídicas, respectivamente), no século XI. Paris aparece como origem das escolas filosóficas (STANKIEWICS, 1986).

Preferimos pensar que o verdadeiro empreendedor não precisa de nada disso. É aquele que, com muito trabalho, suor e lágrimas, e submetendo a muito sacrifício seu convívio familiar, se dedica ao seu empreendimento.

De lá para cá, talvez o período em que mais se constatou o avanço tecnológico e científico, no menor espaço de tempo, tenha sido a segunda metade do século passado (século XX). O Brasil eminentemente agrícola, depois da Segunda Guerra Mundial tornou-se crescentemente industrial, a exemplo de muitas outras nações do continente sul-americano. “Com base neste avanço, a evolução dos sistemas de produção provocou, obviamente, uma mudança no foco das atividades das organizações de produtos e de serviço. Concentradas na produção, as organizações, inicialmente, esmeraram-se na geração de produtos de escala” (RODRIGUES e TONTINI, 1997, p. 37). Daí em diante, os focos foram mudando para o problema de escoamento da produção, em seguida para o desenvolvimento da capacidade de vendas (com a criação da necessidade de compra no consumidor) e, mais recentemente, na flexibilidade e produtividade, alcançadas mediante uma reengenharia dos sistemas empresariais (idem, ibidem) e para um novo foco mercadológico que privilegia a qualidade superior e o valor agregado.

Nos últimos dez anos, a competição tornou-se ainda mais acirrada, a tecnologia da informação cresceu expressivamente e veio, então, a globalização da economia, carregando uma demanda maior de qualidade em níveis mais elevados e de maior domínio tecnológico, redundante em vantagem competitiva para as empresas detentoras desse qualificador. RODRIGUES e TONTINI (1997, p. 38) parecem situar neste interregno temporal o “despertar” das IES para o empreendedorismo, como promovedor de vantagens competitivas.

Outro “despertar”, provocado pelos novos paradigmas originados da Revolução Digital, propiciou às universidades técnicas a assunção de um novo papel, como renovadoras do “tecido empresarial” (RODRIGUES, 1999, p. 4). Porém, também suscitou uma questão de alta relevância, quanto ao escopo histórico das IES: “deverá ela concentrar-se a desenvolver sozinha os conteúdos que ministra, ou, pelo contrário, deverá passar a organizar a

distribuição de conteúdos produzidos por muitos outros? [...] deverá ser a Universidade um entre outros atores num mercado cada vez mais povoado, desvalorizando progressivamente o seu papel formal de atribuidora de 'canudos', ou afirmar-se como o coração de uma nova cadeia de valor do ensino?" (ECOS, 2002, p. 1). O artigo em foco complementa, ainda, que "A esta vaga de 'empreendedorismo' na própria função de ensino da Universidade, juntou-se recentemente uma estratégia que visa despertar no aluno e no próprio docente o espírito empreendedor, transformando o 'campus' não numa fábrica de 'canudos', mas na gestação de quadros empreendedores dentro das organizações onde se irão empregar ou por conta própria" (idem, *ibidem*).

A literatura sobre empreendedorismo nas IES, ainda recente, está dividida em dois enfoques. Um volta-se para a universidade como organização empreendedora. O outro se refere à universidade como instituição formadora de empreendedores. Sob este ponto de vista, um artigo – a exemplo de vários outros – pesquisado na Internet, sob este título (MODELO, 2002) e de autor desconhecido, mostra que há dois conceitos paralelos, mas não coincidentes: o de universidade empreendedora e o de universidade *formadora* de empreendedores. O primeiro enfoca os esforços da própria entidade, no sentido de tornar seu esforço empreendedor em vantagem competitiva que a destaque em seu meio e região. Já o segundo refere-se mais objetivamente a um "modelo" de ensino que visa a implementar uma visão empreendedora em seus acadêmicos. A propósito, o trecho abaixo explicita o conceito de universidade que visa à formação de empreendedores, segundo o referido autor:

O modelo de Educação Empreendedora teve origem na Universidade de Durham, tendo sido introduzido posteriormente na Universidade de Cambridge, com bons resultados. A sua aplicação abrange, preferencialmente, os dois últimos anos da graduação e o principal objetivo é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras em estudantes de graduação, baseando-se em conceitos de comportamentos humano e organizacional e utilizando conhecimentos de finanças, economia, "marketing", contabilidade, custos, etc... Como ação básica no seu primeiro ano de implantação, o projeto colocou dez alunos de graduação da EFEI realizando estágios orientados em pequenas e micro empresas da região, propiciando a eles a oportunidade de vivenciarem todas as etapas das atividades desenvolvidas pelo pequeno empresário, obtendo assim "know-how" para serem eles mesmos empresários no futuro. (MODELO, 2002)

O conceito de universidade empreendedora apenas como formadora de empreendedores é um conceito unilateral e não absolutamente defensável em seu todo. Por um lado, pode-se argumentar favoravelmente à implementação de um modelo de ensino que possa transmitir aos alunos o empreendedorismo, sem que isso necessariamente implique em que os alunos devam sair empreendedores. A missão ou obrigação, no entanto, de mostrar o caminho estaria cumprida. É questionável, por outro, que uma pessoa ou organização possa ensinar com eficiência alguma coisa ou atitude que ela própria não pratique. Por isso, o foco de nosso trabalho é a universidade empreendedora que incorpora o espírito e a atitude

empreendedora como determinantes da forma de oferta de seus produtos (cursos) e serviços.

5. A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

O cenário antes descrito, que marca os últimos vinte anos do século XX, praticamente obrigou “as universidades, dispostas a prosperarem e cumprirem com maior amplitude sua missão, a tornarem-se empreendedoras, criativas, a gerirem suas funções mais efetivamente como um negócio, a tornarem-se mais agressivas em atitudes para satisfazer seus clientes e a enfim, tornarem-se mais competitivas” (RODRIGUES e TONTINI, 1997, p. 38). Neste mister, de acordo com estes autores, há que se distinguir dois aspectos básicos: (a) a universidade como agente propiciador do processo de desenvolvimento sócio-econômico da sociedade; e (b) “o novo desenho organizacional que lhe confere a agilidade e a flexibilidade necessária ao alto desempenho organizacional desejado” (idem, ibidem).

Ora, são dois conceitos distintos – o de empreendedor e o de formador de empreendedores – que não devem ser confundidos, embora possa afirmar-se que há uma estreita vinculação entre um e outro, no contexto universitário atual.

No primeiro aspecto, observa-se o estreitamento do relacionamento da universidade com sua sociedade circundante, na ampliação do seu objetivo de mero centro de ensino superior, para o escopo ampliado que agrega a pesquisa e extensão, derivando em aproximação entre a academia e a ciência e tecnologia. As incubadoras empresariais, instaladas em algumas universidades, são exemplo claro dessa estratégia que, pelo visto, só tende a crescer. “Os empreendedores surgem como uma das saídas para o papel da universidade na sua ligação ao exterior e como matéria prima a moldar e a apoiar com algum capital inicial. O exemplo da Universidade de Stanford ou do MIT norte-americano é sempre citado como alfofre de gente que tem, ao longo deste século (*refere-se ao século XX*), mudado o tecido econômico” (CAMPUS EMPREENDEDOR, 2002, p. 1). Este artigo complementa o raciocínio, afirmando:

[...] para as universidades transformou-se em mais uma fonte de receitas, a partir do licenciamento de patentes, do retorno de investimentos feitos, e das doações dos ex-alunos bem sucedidos [...] Mas, embora com um relacionamento privilegiado com a Universidade, essas “empresas-filhas” não deverão beneficiar de vantagens competitivas desleais onde atuem empresas concorrentes. Esta ação de incubação serve-nos ainda como observatório de tendências de médio e longo prazo que nos ajuda a reorientar os cursos e uma parte do nosso próprio esforço de investigação.

Não pairam dúvidas a respeito deste enfoque. A universidade empreendedora, associada ao seu entorno em estreito compasso, no desenvolvimento tecnológico, redonda em vantagem competitiva; para ambos. Como afirmam RODRIGUES e TONTINI (1997, p. 40), “O comportamento associado, distintivo, que se espera da nova universidade é o de dispor os resultados de suas pesquisas à sociedade de maneira pró-ativa”.

Ainda neste sentido, reforce-se que não há como se dissociar, hoje, a academia da indústria, pois a aproximação entre as mesmas é inexorável (SILVA, 2002, p. 3). A questão que se insurge a este respeito, portanto, não é se essa aproximação deve ocorrer, mas *como* ela deverá acontecer para que se possa garantir um duplo benefício:

- que a referida interação redunde em mudanças estruturais profundas “nos produtores e utilizadores de conhecimento que levem a cooperação de longo prazo, independentes de fatores imediatistas de sobrevivência mútua e que revertam em benefícios sociais amplos”; e
- “a existência de processos democráticos de decisão sobre a produção e a transferência de conhecimento envolvendo a universidade e a indústria, como parceiras do processo de produção e utilização deste conhecimento, que possam garantir avanços sociais com a maior amplitude de benefícios para a sociedade como um todo” (SILVA, 2002, p. 3).

O outro aspecto da “nova” universidade empreendedora diz respeito à análise introspectiva do seu “saber fazer”. Com o acirramento da competição entre as IES (públicas ou privadas), maximizado pelo surgimento de um número substancial de novas entidades – decorrente do próprio incentivo dado pelo Governo Federal a essa expansão, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei 9394/96, as IES viram-se forçadas a investir na incipiente prática de marketing educacional, buscando modelar planos estratégicos que produzissem efetiva vantagem competitiva.

Um exemplo desse esforço é exposto pela Universidade Estadual de São Paulo (UNESP). Ao completar seus vinte e cinco anos de existência, a

UNESP destaca-se como a segunda maior universidade pública do país – a despeito do seu pouco tempo de existência. Segundo depoimento do seu reitor, José Carlos Souza Trindade (TRINDADE, 2002, p. 2), o espírito inovador e empreendedor dessa entidade levaram-na ao lugar de destaque que hoje ostenta. Nos últimos quatro anos, ações como: a criação de novos *campi* e novos cursos; a ampliação de vagas no Vestibular; a criação de mais de 1.000 cargos estatutários; a implantação de programas em parceria com o Poder Público Municipal; a ampliação do corpo docente e dos servidores

Não pairam dúvidas a respeito deste enfoque. A universidade empreendedora, associada ao seu entorno em estreito compasso, no desenvolvimento tecnológico, redonda em vantagem competitiva; para ambos.

técnico-administrativos; os investimentos em informática; os programas de Pós-Graduação e Pesquisa, dentre outras, derivou no expressivo crescimento da sua estrutura, hoje com quase 24 mil alunos de graduação, mais de sete mil em pós-graduação, atendidos por mais de 3.000 docentes e oito mil servidores técnico-administrativos.

Em outubro de 2001, às vésperas de deixar a cadeira de reitor da Universidade de São Paulo (USP), Jacques Marcovitch, ao ser entrevistado para apresentar um balanço da sua gestão (CAFARDO, 2001, p. 1), de maneira similar listou os avanços conquistados durante a mesma: aumento de mais de mil novas vagas no próximo vestibular; criação de 19 cursos novos, conquista dos Cepids (Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão, como o do Genoma Humano) apoiados pela Fapesp; avanço em tecnologia da informação com o portal da USP, a Cidade do Conhecimento e a biblioteca digital; todos como sendo ferramentas que “aproximam a universidade da sociedade que a mantém”.

O reitor da USP, ao ser questionado sobre qual seria o principal problema dessa entidade, hoje, manifestou-se assim: “A USP é muito complexa. Eu diria que o desafio maior é o de como fazer com que, respeitando os tempos e os valores das várias áreas do conhecimento, seja possível viver numa instituição que precisa ser cada vez mais empreendedora e generosa – porque precisa atender vários segmentos da sociedade – e ainda preservar a sua essência de formação de lideranças” (idem, ibidem). O problema pautado pelo reitor da USP não parece ser estranho às demais entidades congêneres, sejam elas públicas ou privadas. De uma maneira ou de outra, as dificuldades orçamentárias apresentam-se quase sempre envolvidas nos projetos de expansão e melhoramento estrutural, que, afinal, são alicerces parciais do empreendedorismo e da sua implementação como vantagem competitiva.

É a partir desta última premissa que surge um dos naturais impasses ao desenvolvimento, crescimento e expansão das IES: a relação entre o valor produzido e o valor consumido pela entidade. Sendo esta considerada, hoje, um negócio como outros, a referida relação expõe as bases do que se reconhece como *produtividade* e que Campos (1992, citado por RODRIGUES e TONINI, 1997, p. 40) traduz na seguinte equação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Onde:

- “Output”, representa o valor total produzido e está relacionado ao valor agregado dos produtos e serviços da organização (derivado da conceituação que os clientes atribuem à produção científica e tecnológica, aos serviços de extensão e à qualidade de ensino da entidade); e

- “Input”, traduz o valor total consumido, ou total de recursos usados na manutenção e melhoria de suas instalações físicas e de recursos humanos.

De acordo com os autores, “a produtividade só pode ser aumentada pelo incremento do valor produzido pela organização e/ou pela diminuição do valor consumido” (idem, ibidem). Significa dizer que, quanto maior o valor agregado (percebido pelos clientes da organização), maiores serão as chances de captação de recursos financeiros (e humanos também) externos, originados no meio que circunda a universidade (alunos, ex-alunos, empresas, governo, dentre outros mais).

Neste último sentido (de captação de recursos), BICALHO (2002, p. 7) afirma que “A perspectiva é de aumento de demanda nos diversos níveis de ensino em futuro próximo”. Considerando que, na faixa etária dos 20 aos 24 anos, apenas 7% da população brasileira cursam ensino superior e, ainda, que, nos últimos 4 anos, houve um acréscimo de 58% de matrículas nas universidades brasileiras (idem, ibidem), poder-se-á afirmar, sem temor, que o futuro do ensino universitário parece ser bastante alentador, dadas as

“A perspectiva é de aumento de demanda nos diversos níveis de ensino em futuro próximo”.

potencialidades que se vislumbram através desses números. O que significa dizer, por outro lado, que há um crescimento ostensivo nas necessidades de investimentos maciços na área educacional. “Somente a partir do início dos anos 90, empresas americanas de educação recorreram ao mercado de capitais para viabilizar negócios de maior escala e eficiência [...]. Boa parte dos investimentos privados

em educação no Brasil poderá ser feita via fundos de *venture capital* e *private equity*” (idem, ibidem).

A realidade norte-americana, sabemos bem, não é *nossa* realidade. Aliás, o Brasil ainda encontra-se muito distante do perfil de mercado daquela potência mundial, tanto no que tange aos investidores, como no que concerne às estruturas educacionais em todos os seus níveis de ensino. Assim, preferimos não traçar nenhuma linha paralela entre o mercado educacional estadunidense e o brasileiro, para focar melhor a realidade nacional, emergente em novos paradigmas.

A universidade brasileira segue ritmo semelhante ao nível cultural preponderante em todo o país. A importância concedida pelo Governo Federal (e suas instâncias estaduais e municipais) ao sistema de ensino em todos os níveis tem sido pobre e despropositada. País de dimensões continentais e de tanta disparidade social, o Brasil tem privilegiado muito pouco sua política educacional, remunerando deficientemente o docente que trabalha em instituições públicas e, por isso, tolhendo-lhe a possibilidade de que ele próprio invista em sua própria preparação; seja porque não está motivado, seja porque não possui recursos suficientes para fazê-lo – ou, ainda, por ambos os motivos.

Por outro lado, a universidade pública viu-se, nos últimos anos, seriamente ameaçada por empreendimentos educacionais privados que

proliferaram do conceito oportunístico casual, já apontado anteriormente. Todavia, independentemente do verdadeiro escopo desses novos empreendimentos educacionais, a verdade é que estes trouxeram a divisão do mercado, a fragmentação do potencial de clientes. Com melhores propostas salariais – não raro – e com maior dinamismo em seus processos decisórios (contra o “engessamento” da burocracia das entidades públicas), o sistema universitário privado vem crescendo a olhos vistos, impondo nova dinâmica ao mercado educacional brasileiro.

Diante deste panorama, as IES brasileiras (especialmente, aquelas de administração mista ou integralmente pública) estão sendo compelidas a repensar suas estruturas e estratégias de atuação. Este desafio tem, inclusive, propiciado para o desenvolvimento maior do conceito de “marketing educacional”, até pouco tempo atrás relegado a um plano inferior e sem aplicação prática racionalmente planejada. Neste sentido, GIACOMINI FILHO (2001, p. 1) afirma que “As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras estão enfrentando uma série de dificuldades, dentre elas: forte evasão, inadimplência e barreiras para disponibilizar serviços educacionais de qualidade em todas as áreas desejáveis. Assim, muitas IES têm recorrido a diferentes estratégias do marketing educacional [...]”, com claros objetivos de diversificar recursos, manter seus níveis de rentabilidade e enfrentar um mercado progressivamente mais exigente com índices de competitividade cada vez maior.” (idem, ibidem)

Quais poderiam ser, então, as soluções mais plausíveis e exeqüíveis, no sentido de prover as IES de ferramentas empreendedoras que derivem a elas vantagens competitivas? É o assunto do próximo ponto.

6. POLÍTICAS E INCENTIVOS AO EMPREENDEDORISMO EM UNIVERSIDADES

Primeiro entenda-se que o ato de empreender não pode ser reduzido ao simples conceito que indica as capacidades de criatividade, de inovação, de tenacidade, de estratégia, dentre outras, que costumam identificar o empreendedor.

O empreendedorismo, em sua acepção adequada, é o conjunto composto pelo empreendedor, pelo gerente e pelo técnico, com suas respectivas capacidades inerentes a seus perfis funcionais. Se algum deles falta na estrutura empreendedora, seguramente não haverá criatividade, inovação, tenacidade e estratégia que sobreviva sob a batuta distorcida de um sonhador, sem o alguém com mentalidade planejador) e do executor o empreendedor vive no gerente no passado *ordem nas coisas*), o presente. Ele adora o que as coisas *podem* ser (1990, p. 22-25). “Assim,

... a universidade pública viu-se, nos últimos anos, seriamente ameaçada por empreendimentos privados que proliferaram ...

necessário apoio de pragmática (o gerente, (o técnico). “Enquanto futuro (*sonhos*) e o (*sistematização* e técnico vive o palpável e o fato de feitas” (GERBER, para o gerente, o

técnico transforma-se num problema a ser administrado. Para o técnico, o gerente passa a ser um intrójetido a ser evitado. Para ambos o empreendedor é aquele que causou toda a confusão em primeiro lugar!” (idem, *ibidem*).

Embora possamos admitir que as palavras de GERBER (1990) são um pouco exageradas, há razões que suportam claramente as idéias de empreendedorismo do autor em pauta. A idéia de empreender, como já dito, não se resume ao seu conceito original – o “superempresário” – mas ao complexo empreendedor, que reúne as forças internas da entidade (políticas e recursos materiais e humanos) e a interação com o ambiente externo, dentre os quais, os incentivos se destacam como de grande relevância.

Aceitando-se que o empreendimento, segundo GERBER (1990), tenha que ter um “sonhador” (o empreendedor), um gerente e um técnico, o processo de empreender necessita de uma filosofia empresarial (a “missão” da empresa) e de uma política estratégica que oriente a entidade a buscar o fortalecimento dos seus pontos fortes e o saneamento daquelas características consideradas fracas. No caso específico das IES, observando-se o detalhe da multiplicação das novas universidades privadas, os pontos fortes devem referir-se, principalmente, à qualidade dos serviços prestados como diferencial ou valor agregado que destaque a entidade em sua região.

A principal preocupação das IES, ao contrário, parece ser a quantidade de alunos matriculados – o que gera renda, obviamente – sacrificando a qualidade do ensino. Não se pode entender como uma instituição de ensino superior possa colocar, não raro, mais de cinquenta alunos dentro de uma sala de aula, e pretenda manter um padrão de qualidade elevado. Sabendo-se que não há uma harmonização dos perfis comportamentais dos alunos em sala de aula, o desafio da quantidade bate de frente com o aproveitamento da matéria em ensino, forçando o corpo docente a realizar verdadeiras peripécias para obter a devida concentração em sala e, mais ainda, para ter condições de avaliar, individualmente, o resultado da relação “ensino x aprendizado”. Geralmente, nestes casos, o professor acaba por relegar a um plano inferior a questão do processo ensino-aprendizagem, para se ater, à avaliação de uma prova, de um trabalho científico (via de regra, em grupo) e de discutíveis níveis (e possibilidades) de participação em sala de aula.

Outro aspecto que merece a definição de uma política adequadamente estruturada refere-se ao sistema de ensino. Tabu praticamente intocável, no meio universitário nacional, a formação acadêmica do corpo docente nem sempre representa, na prática, o perfil adequado ao ensino, à didática condizente com as necessidades e expectativas do aluno. Não é raro que encontremos, tanto nos cursos de graduação, como nos de pós-graduação, professores (mestres, doutores, pós-doutores) distanciados da realidade factual, atentos, apenas, à teoria pura – muitas das vezes, uma teoria que pouco ou nada tem a ver com a realidade brasileira e por conseqüência pouco efetivos em sua função docente. Em outros casos, observa-se o alheamento do professor do objetivo primordial de sua disciplina e, mais do que isso, do escopo do curso. Isto propicia, de imediato, a instalação de

áreas de discordância, de descontentamento e, conseqüentemente, de insuficiência ou fracasso nos níveis de aproveitamento do aluno (seja acadêmico ou pós-graduando), derivando em perda da qualidade do “produto” e, ao longo do tempo, em graves prejuízos institucionais e comerciais para a entidade.

Um terceiro aspecto que merece a instauração de uma política de atendimento às qualidades demandadas pelo aluno, diz respeito à humanização do ambiente acadêmico, em amplo sentido. E neste mister, podemos subdividir o objeto em análise para melhor entendê-lo. Assim, observaremos três variáveis básicas de humanização: (a) a relação docente x discente; (b) a preponderância da prática sobre a teoria; e (c) a nova ordem social vigente.

A primeira variável se refere ao relacionamento entre professor e aluno. Relevando-se a característica, já mencionada, da superlotação das salas de aula, esta inter-relação fica ainda mais prejudicada. Mas, se apenas fossemos avaliar a variável sem considerar seu agravante (superlotação), veríamos que, gradativamente, está ficando cada vez mais difícil o convívio em questão. O fato pode ter embasamento em variados aspectos: a desmotivação do corpo docente, em decorrência de salários deficientes; o excesso de trabalho dos professores, para poderem somar uma quantificação remuneratória condizente com suas necessidades; a falta de incentivos propiciados pela instituição que, com o crescimento de alunos, sobrecarrega o mesmo corpo docente e lhe tolhe um processo natural de crescimento profissional, atingível por meio de cursos de especialização, participação em congressos, dentre outras maneiras mais de crescimento pessoal; a desmotivação, por despersonalização do aluno – não raro, menosprezado – que, em suma, perde-se na multidão desfigurada de um volume crescente de acadêmicos; e a dificuldade de concentração destes em temas que privilegiam cada vez mais o aspecto teórico (e alienígena), via de regra dissociado da realidade brasileira. A segunda variável se refere à preponderância da prática

A principal preocupação das IES, ao contrário, parece ser a quantidade de alunos matriculados – o que gera renda, obviamente – sacrificando a qualidade do ensino.

sobre a teoria – que, na conjuntura atual, observa-se oposta. A didática aplicada por grande parcela de professores privilegia a exposição de teoria – muito da qual, alienígena, como já mencionamos – que, em termos práticos, pouca ou nenhuma aplicação tem. Essa postura parece querer mostrar maior conhecimento do docente, ao tempo em que também o afasta de um foco ajustado à realidade, tão ansiado pelo acadêmico. Tal fenômeno redundando em reforço dos fatores desmotivadores do aluno, além de aliená-lo do ambiente de aula, promovendo a divagação ou o desfoque do objetivo da disciplina. Há, neste sentido, há urgente necessidade de se inverter esse enfoque, privilegiando a preponderância da prática sobre a teoria, com vistas a preparar mais adequadamente o futuro profissional. Lembremos que o princípio do processo “ensino x aprendizado” parte da exposição básica da

teoria, sustentada por farta ilustração prática, redundando na fixação melhor sedimentada e mais fácil do que se pretende ensinar.

A terceira variável diz respeito a uma nova ordem social vigente. Não é desconhecida a nova realidade trazida pela globalização, em convivência com o avanço tecnológico expressivo e outros fenômenos aditivos deste princípio de milênio. Desta nova dimensão social, surgiu o recrudescimento dos índices de desemprego, o crescimento dos níveis da economia informal, novas formatações profissionais e a sobrecarga laboral de praticamente todos os indivíduos economicamente ativos – tudo, supostamente derivado da política neoliberal que grassa no planeta.

Este aspecto não deixou de alcançar, com força substancial, o segmento acadêmico. A grande massa de alunos que hoje freqüentam uma universidade, em sua grande maioria, o fazem sobrecarregados de atividades múltiplas, desmotivados e potencialmente estressados. Esses fatores não podem nem devem passar despercebidos na implementação de uma política educacional das IES. A assimilação de ensinamentos técnico-científicos demanda foco concentrado, atenção total e, principalmente, receptividade cognoscitiva do receptor da mensagem, sob pena de esta perder-se no vazio da incompreensão intelectual. O professor deve, necessariamente, aplicar métodos criativos, motivadores e captadores de atenção, trazendo o acadêmico para a realidade didática de sala de aula, mediante a expressa compreensão das dificuldades que este enfrenta, hoje, em sua atribulada vida de discente. Na prática, o que se vê é a displicência da maioria dos mestres que, ignorando essa nova realidade social, transferem suas angústias e estresses para suas salas de aula, promovendo o desânimo e o desencanto com o ensino em nível universitário.

6.1 Os incentivos externos ao empreendedorismo das IES

O entorno das IES, como bem sabido, está formado pelos alunos e ex-alunos da entidade, pelas empresas e indústrias, pelos órgãos governamentais e pela sociedade em geral. Os incentivos externos ao empreendedorismo nas IES, certamente advém deste entorno.

O que mais se tem observado, em termos de incentivo ao desenvolvimento e crescimento do empreendedorismo nas IES, advém da área privada, mediante a implementação de cooperativas; pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia; implantação de incubadoras empresariais em projetos conjuntos (empresa/universidade), dentre outras estratégias. O que não significa afirmar que também não existam iniciativas governamentais nesse sentido, embora pareçam ser as menos freqüentes ou presentes nesse cenário.

Com relação ao papel do governo no que tange a incentivos públicos ao empreendedorismo nas universidades, Silva (2002, p.7) alerta para o fato de que “o relacionamento com o Governo, nas suas várias instâncias, pode facilitar, inibir ou até mesmo inviabilizar o comportamento empreendedor na Universidade. O Governo pode ter papel indutor da cooperação, através de

incentivos variados à Indústria e financiamento específico para projetos cooperativos”. No tocante ao papel indutor do Governo, o exemplo da política nacional de informática é emblemático, estampado na Lei de Informática n. 8.248/93, cujo teor permite às indústrias investirem em pesquisa cooperativa com a Universidade. “E com o programa ProTeM-CC, projetos cooperativos são financiados, privilegiando aqueles que possuam uma interação forte com a Indústria. Estes mecanismos são complementares no processo de cooperação e têm, ainda de forma tímida, ajudado a ampliar as ligações empresa/universidade na área de informática” (idem, ibidem).

Contudo, tal exemplo do papel indutor do Governo, no caso da universidade pública brasileira, parece ser bem mais difícil de se colocar em prática. Como já afirmamos antes, enquanto as IES privadas possuem maior agilidade em seus processos decisórios, a universidade pública persiste menos competitiva, mais lerda e mais “engessada”.

Na contramão do incentivo ao empreendedorismo das universidades públicas brasileiras – no sentido de torná-las mais competitivas – encontra-se a Lei de Licitação n. 8.666, cujo teor regula as compras do Governo, e, por conseqüência, dessas universidades. “Esta lei torna o processo de compras lento e, na maioria das vezes, ineficiente, causando impacto negativo na condução de projetos, principalmente em termos de cronograma” (SILVA, 2002, p. 7).

Em outro âmbito, uma interessante fonte de incentivo ao empreendedorismo das IES, derivado em vantagem competitiva, deve ser localizado na instituição de parcerias, em amplo e abrangente sentido. “Elementos sócio-econômicos e mercadológicos como competitividade, globalização, dependência tecnológica e exigências da Sociedade da Informação, têm interferido nas empresas e instituições, em que a redução de custos e a eficácia operacional muitas vezes apontam para a compatibilização de atividades entre as organizações” (GIACOMINI FILHO, 2001, p. 1).

Exemplos, neste sentido, são muitos. O setor bancário talvez tenha sido o primeiro em demonstrar, inteligentemente, que a união de forças redundava em maior poder de competitividade, maior solidez empresarial e otimização dos custos operacionais. Outro setor que se tem mostrado atuante, em termos de parceria, é o setor de transporte de passageiros. Tanto no segmento rodoviário como no aéreo, a união de empresas tem servido para evitar – ou, pelo menos, retardar – o resultado desastroso, não raro levando à quebra da entidade que negligencia as substanciais mudanças no mercado econômico mundial.

No caso das entidades de ensino superior, a premissa mostra-se igualmente válida. “Em prol de minimizar custos, diminuir desperdícios e rentabilizar recursos, a parceria pode redundar em benefícios na relação

O que mais se tem observado, em termos de incentivo ao desenvolvimento e crescimento das IES, advém da área privada, mediante a implementação de cooperativas de fulcro empreendedor.

custos/qualidade, algo decisivo em setores e mercados competitivos, como o que se apresenta para o setor educacional particular” (GIACOMINI FILHO, 2001, p. 2). Não tem sido comum a parceria entre IES, talvez por falta de incentivo do próprio Governo e de suas instâncias específicas, tuteladoras do ensino público e privado, as quais ainda se mantêm irremovíveis em sua padronização básica, cuja premissa maior demanda que as universidades tenham que oferecer uma estrutura completa, “desde biblioteca até corpo docente, algo que, para muitos outros setores, comprometeria a própria sobrevivência” (idem, ibidem).

Por outro lado, o que se tem visto, com incidência crescente, é a formação de parcerias entre entidades nacionais e entre estas e instituições internacionais, no sentido de entabularem propostas de pós-graduação (notadamente, em nível de especialização, mestrado e doutorado) nas quais, via de regra, instituições de menor porte e renome buscam suporte naquelas já tradicionais nos cursos de extensão, o que tem servido como verdadeiro impulso para o crescimento de algumas IES.

Na realidade, observa-se que planos de incentivo às instituições de ensino superior devem partir, prioritariamente, das próprias instituições. Estas precisam ser mais criativas em suas propostas, apresentando a seus investidores prospectivos projetos e/ou programas atrativos e que mostrem uma relação custo/benefício favorável ao último, para aqueles que estão dispostos a investir na educação superior. E isto tem um sólido fundo de razão, quando se percebe que, principalmente em se tratando do Poder Público – de quem justamente deveria advir o grande volume de incentivo –, pouco ou nada se pode esperar. Em nível federal, é de consenso a incapacidade da alta esfera administrativa do país, em atender a um rol extenso de necessidades ingentes, a exemplo do próprio setor de educação. As dívidas do próprio Governo Federal, no que concerne a desapropriações, por exemplo, estendem-se já por mais de vinte anos em situação de inadimplência. Assim, parece bastante difícil que as IES venham a obter algum incentivo financeiro nesse sentido e dessa fonte. O setor estadual e o municipal, da mesma forma, não fogem à regra.

Assim, o crescimento do fator empreendedor das instituições de ensino superior – no sentido de tornar o empreendedorismo como vantagem competitiva – parece estar mais voltado a um processo *de dentro para fora* das instituições, e não o contrário. Ou seja, as IES dependem, hoje, mais de si do que de forças externas, ao contrário do que acontecia em outras épocas, em que parecia haver um interesse maior do Poder Público no incentivo ao desenvolvimento das IES.

7. CONCLUSÕES

O século XXI chegou com dois grandes paradigmas: a globalização (com todas as suas conveniências e inconveniências) e a era do Conhecimento. Ambos representam desafios substantivos para as organizações que estão ainda às voltas para se adaptar ou ajustar-se aos novos padrões que regem o mercado.

O tradicional perfil do empreendedor – aquele indivíduo obstinado, superativo, desconfiado, concentrador de poder e altamente criativo – foi naturalmente alcançado por esses novos padrões, que tentam, agora, lhe impor balizas que lhe indiquem *como* empreender, o que, por si, parece um grande paradoxo. Afinal, a Era requer aprendizado constante, como premissa básica para o crescimento individual e empresarial. Isto parece, no entanto, chocar-se com a falta de tempo que o empreendedor nato possui, quando se trata de cuidar do seu próprio aprendizado.

O aprendizado constante como pré-requisito fundamental, por sua vez, trouxe um aumento substancial, nos últimos vinte anos, do número de entidades educacionais de ensino superior – as conhecidas IES –, dentre as quais sobressaem-se as chamadas “faculdades isoladas”, empreendimentos privados que despontam, a cada dia, em todas as regiões do país.

Com a falência do sistema estatal, no campo da Educação, como também em outros setores, os investimentos nessas “faculdades isoladas” mostram a preponderância dos aportes particulares ou, mais recentemente, de instituições financeiras e de crédito voltadas ao incentivo a esse tipo de empreendimento, ao tê-lo descoberto como promissor para as próximas décadas. Assim, acabaram por exaurir-se os incentivos governamentais aos empreendimentos educativos públicos, à par em que o rol de políticas direcionadas a este importante setor, ao contrário de incrementá-los, parece ter “freado” seus desenvolvimentos, abrindo espaço ao de cunho privado.

Neste sentido, as IES privadas partiram para reforçar suas crescentes hegemonias através de parcerias e outras estratégias similares que, no fim, buscam o fortalecimento empresarial mediante a conjunção de esforços, associada à racionalização dos custos operacionais. E este novo perfil parece ter soterrado ainda mais o desempenho (já pobre) das entidades universitárias públicas, com recursos à míngua e sem o necessário apoio governamental ou social. Para contribuir com esta situação, vogou o crescimento expressivo do sentido da qualidade, no consumidor da educação. Exigência que parece estar sendo mais bem atendida pelos empreendimentos privados, em detrimento dos públicos.

Assim, pode-se afirmar que há, neste momento da história, uma “grande virada” do cenário educativo superior brasileiro, que privilegia o negócio privado (com nível de qualidade compatível com as universidades públicas e celeridade de decisão) sobre o público, justamente em decorrência da falta de políticas e incentivos governamentais direcionados a este último, que incentivem o esforço empreendedor, tornando-o uma ferramenta de vantagem competitiva às IES.

As discutíveis políticas oriundas do Poder Público e direcionadas às IES, aliadas à falta de recursos destas, ao mesmo tempo que inibe seu desenvolvimento e crescimento, propicia o desempenho melhorado e ampliado dos empreendimentos privados, estes suportados por novos canais de incentivo financeiro criados no mercado praticamente com esse único fim.

Assim, a vez, agora, parece ser do empreendimento privado empreendedor que *cria* seu próprio canal de incentivo ao seu crescimento e

desenvolvimento; que busca parcerias para se fortalecer e racionalizar seus custos; que se volta mais para a formação técnica de mercado, privilegiando-a sobre a vetusta supremacia acadêmica – não raro, distanciada da realidade factual.

O fator empreendedor, hoje, para que se torne vantagem competitiva de uma organização – seja uma IES ou outro negócio qualquer – depende muito mais das estratégias voltadas *de dentro para fora* da entidade, de políticas próprias e do estabelecimento de redes de parceria que privilegiem o aumento da qualidade final do produto/serviço, em concomitância com a racionalização dos custos operacionais e do foco ajustado às *reais* necessidades do mercado.

9. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA^(*)

BARSA. **Encyclopaedia Britannica**: português/português, t. 15, p. 290. São Paulo: Encyclopaedia Britannica Consultoria Editorial, 1991. 552 p.

BICALHO, Klítia. O negócio educação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 07 fev. 2002, Caderno?, p.7.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**: o seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001. ISBN 85-346-1274-9.

CAFARDO, Renata. USP precisa ser mais empreendedora, diz reitor. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 15 out. 2001. Disponível em < <http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2001/10/15/ger011.html> >. Acesso em: 3 mar.2002.

CAMPUS EMPREENDEDOR, Um. Disponível em < http://www.pedip.min-economia.pt/caderno4/pedip/PO6_1.htm >. Acesso em: 3 mar.2002.

CARVALHO, Hélio Gomes de; SANTOS, Néri dos. Inteligência competitiva através da cooperação escola-empresa. **Revista de Ciência e Tecnologia – Política e Gestão para a Periferia**, RECITEC, Recife, v. 3, n. 1, p. 119-133, 1999.

ECOS do lado de lá do Atlântico. **Os desafios da universidade empreendedora**. Disponível em < <http://www.pedip.min-economia.pt/caderno4/pedip/P063.htm> >. Acesso em: 3 mar.2002.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1990. ISBN 85-02-00727-0

^(*) – A formatação das referências bibliográficas aqui inseridas está de acordo com a NBR 6023, de Agosto/2002, da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

GIACOMINI FILHO, Gino. **A parceria como incremento no marketing educacional.** Disponível em < <http://www.contexto.com.br/telaartigoacomempreginmarkeduca.htm> >. Acesso em: 17 out.2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior.** 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MODELO da universidade empreendedora. Disponível em < www.ucg.br >. Acesso em: 3 mar.2002.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **A viragem para o empreendedor.** Disponível em < <http://www.janelanaweb.com/manageme/empreendedor.html> >. Acesso em: 3 mar.2002.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gérson. A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios** da FURB, Blumenau, n. 2, p. 37-49, 1997.

SILVA, Fabio Q. B. da. **Cooperação Empresa/Universidade:** contexto, análise e perspectivas. Disponível em < <http://www.df.ufpe.br/~srim/secomu96/fabio.htm> >. Acesso em: 3 mar.2002.

STSNKIEWICS, Rickard. **Academics and Entrepreneurs.** Boston(MA):Saint Martin's Press, 1986.

TRINDADE, José Carlos Souza. Jubileu de Prata da UNESP. **Jornal da UNESP**, São Paulo, Mar. 2002. Disponível em < <http://www.unesp.br/jornal/encartejubileu.htm> >. Acesso em: 3 mar.2002.