

## EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO

---

Domingos Santos, [domingos.santos@ipcb.pt](mailto:domingos.santos@ipcb.pt), Instituto Politécnico de Castelo Branco

Nuno Caseiro, [ncaseiro@ipcb.pt](mailto:ncaseiro@ipcb.pt), Instituto Politécnico de Castelo Branco

**Resumo:** Entendido, atualmente, como um quarto pilar da esfera de atuação da academia, a promoção do empreendedorismo tem sido prosseguida, em diferentes contextos institucionais, de modos também diversos, havendo já uma vasta literatura da especialidade sobre esta matéria. O artigo parte da abordagem que os desafios da moderna sociedade e economia do conhecimento colocam às instituições de ensino superior, apoiando-se no conceito de universidade empreendedora como quadro de referência analítico para o estudo de caso que é apresentado. A análise empírica centra-se nas respostas que, a diversos níveis, o Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), vem dando, desde há cerca de uma década, a este novo desafio que é colocado às instituições de ensino superior. Uma particular atenção é prestada ao Poliempreende, um concurso de projetos de vocação empresarial que teve génese, precisamente, no IPCB e que, atualmente, adquiriu uma expressão nacional. A esse propósito são analisadas algumas das principais questões que essa aposta originou no seio da academia, nomeadamente em termos organizacionais e de participação docente e discente. Face a esse trajeto e à experiência adquirida, o artigo conclui com uma série de sugestões relativas a possíveis linhas de intervenção de maior nível de eficácia na promoção do empreendedorismo de génese académica.

Palavras-chave: empreendedorismo, universidade empreendedora, inovação, política de inovação, Poliempreende.

### Introdução

O interesse pelo empreendedorismo tem conhecido uma verdadeira explosão nos últimos anos. A importância do empreendedorismo no campo da dinamização socioeconómica e da criação de novas fileiras de atividades tornou-se inquestionável. Em praticamente todas as economias desenvolvidas se verifica que as novas empresas e as PME têm uma contribuição líquida positiva sobre o emprego, enquanto as grandes empresas o vêm destruindo (Gibb *et al*, 2007; Gibb *et alii*, 2009). De um modo geral, é a um pequeno grupo de novas empresas de forte crescimento que está associado o grosso da criação de emprego, o que sublinha o papel determinante que o empreendedorismo deve merecer por parte dos poderes públicos. Parece existir, efetivamente, uma correlação positiva entre o empreendedorismo e o crescimento económico. O crescimento sustentável baseado na inovação e na qualidade depende de um número cada vez maior de *start-ups* que apresentam um potencial de criação de mais e melhores empregos (Santos, 2009).

O fomento do empreendedorismo penetrou as agendas políticas aos diversos níveis, desde o europeu, onde a Comissão Europeia, fez dele um dos principais vetores de reforço da competitividade, até ao nacional e local, onde se vêm afirmando, cada vez mais, políticas que visam premiar a iniciativa empresarial, a inovação e a criação de riqueza (EC, 2005). Não existe debate onde não seja aventado quase como solução *one-size-fits-all* para resolver os problemas estruturais de desenvolvimento. Os agentes empresariais usam-no profusamente e os políticos parecem adotá-lo como emblema dos seus discursos e dos seus programas eleitorais. Não há dúvidas que, atualmente, o tema do empreendedorismo ganhou uma centralidade indiscutível como meio de promoção da competitividade. Em certa medida, tornou-se mesmo uma *buzzword* que ganhou contornos de panaceia, sendo aventada políticos

e decisores públicos e privados como receituário para todo e qualquer mal. E entrou, decididamente, na agenda mediática.

Multiplicam-se os atores e as estruturas de apoio. O léxico e a profusão de neologismos na área do empreendedorismo são, aliás, reflexo da enorme diversidade de agentes que intervêm ao longo dessa cadeia: parques de ciência e tecnologia, tecnopolos, incubadoras, ninhos de empresas, capital semente, capital de risco, *business angels*, etc. Muitas instituições de ensino superior têm vindo a manifestar uma crescente preocupação com esta matéria, lançando concursos e oferecendo cursos específicos sobre empreendedorismo, numa tentativa de abrir novos caminhos de afirmação profissional aos seus diplomados e contribuir para os eixos de desenvolvimento definidos.

A capacidade endógena de empreender e de inovar tornou-se fundamental para o gradual, mas seguro, renascimento competitivo à escala local e regional. E esse é a um desafio a que as instituições de ensino superior (IES) não podem ficar indiferentes, antes precisam de assumir novas responsabilidades face ao leque de desafios que lhes são sistematicamente lançados (Santos, 2003; Chakrabarti *et al*, 2005).

### 1. O conceito de universidade empreendedora

O desenvolvimento do potencial empreendedor da universidade é um desafio importante. É importante porque o seu sucesso depende largamente dessa capacidade. Empreender nas IES implica uma postura que identifique o conhecimento como um bem que se cria, desenvolve e transmite. Convencionalmente, a transmissão pode ser feita para os alunos, mas pode também envolver a comercialização de serviços e produtos no mercado. Se isto é verdade nas universidades das sociedades mais desenvolvidas mais verdade o é num quadro de escassez de recursos de financiamento público e de pressão para gerar receitas próprias. Simultaneamente, as transformações em curso no mercado de trabalho obrigam ao fomento do espírito empreendedor dos alunos, não só pela crescente instabilidade e insegurança das trajetórias profissionais, mas também pela incapacidade das empresas existentes em absorverem toda a mão-de-obra disponível (Moreira, 2011). O desenvolvimento numa IES empreendedora pode ser alcançado por três vias que não são alternativas mas sim convergentes e complementares.

Desde logo, promover o empreendedorismo numa IES envolve a criação de uma cultura de risco, procura e descoberta. Fomentar essa cultura passa, por exemplo, pela inovação nos métodos de ensino e de aprendizagem. Quando esses métodos incentivam o aluno a ser autónomo, independente e a procurar mais ativamente respostas, estão a contribuir para fomentar o espírito empreendedor, não só dos discentes, mas também dos docentes que têm, deste modo, que recorrer a métodos diferentes que envolvem mais experimentação e risco. Uma IES pode assim criar um círculo virtuoso em que a exigência dos docentes é orientada para ambientes e processos de ensino-aprendizagem mais criativos, apelativos e inovadores (Lazzeretti *et al*, 2005).

É também fundamental que uma cultura empreendedora seja estimulada por via de programas de formação sobre deteção de oportunidades e implementação de soluções de resposta às mesmas, através da criação de organizações ou lançamento de novos negócios. A formação em empreendedorismo é hoje tão necessária a um aluno de gestão ou de economia, como a um aluno de humanidades, ciências sociais, engenharia ou artes.

Em última instância, empreender contribui para ganhos de natureza económica como a criação de riqueza, assegurar rendimentos ou ocupação profissional, mas gera, igualmente, proveitos de natureza sociopsicológica frequentemente associados a estilos de vida, autonomia e de realização pessoal. A sensibilização, a criação de *packages* formativos, de módulos e de unidades curriculares deverão estar claramente norteados para fornecer enquadramentos e ferramentas que facilitem a criação de condições para o autoemprego e o intraempreendedorismo (Hannon, 2008).

Por último, uma terceira dimensão exige que a IES, como organização, seja também ela empreendedora, não só nos seus programas de formação, mas também na sua forma de atuação. A IES deve, por exemplo, ser capaz de comercializar alguns dos seus ativos, os quais assentam na produção de conhecimento de natureza codificada, científico e tecnológico. Sem pôr em causa a sua missão primordial, as IES precisam de repensar as suas ofertas e os seus mercados (Sayyed *et alii*, 2009). Muitos dos mercados e serviços em que a IES não está ainda presente requerem novas estruturas, sistemas e estratégias. Requerem uma abordagem empreendedora que incentive a inovação, recompense o esforço e assente em princípios meritocráticos.

Estas três trajetórias convergentes para desenvolver uma IES são, todas elas, muito importantes. Etzkowitz (1983) adotou a designação universidade empreendedora precisamente para descrever as diversas mudanças que refletem um papel mais ativo das IES na promoção direta e indireta na transferência do saber e do saber-fazer associados à investigação académica. A pressão social crescente sobre as universidades no sentido do alargamento das suas missões tradicionais e da adoção de uma participação mais pró-ativa no desenvolvimento económico da sua região levaram-nas à definição de uma terceira missão – a universidade empreendedora, que nós tomámos, no quadro do presente artigo, equivalente a IES empreendedora.

Há, atualmente, uma abundante produção escrita especializada sobre o conceito de universidade empreendedora (Etzkowitz, 2004; Guerrero-Cano, 2008; Pilbeam, 2008; Lehrera *et alii*, 2009). As IES empreendedoras envolvem um leque diversificado de instituições de ensino superior, umas mais associadas à produção de conhecimento por via das atividades de investigação, outras, porventura mais tradicionais, mais ligadas à função de ensino e à qualificação de recursos humanos de nível superior. Não pode deixar de ser ponderado, quando se aborda esta questão, o fator locacional, já que a geografia de inovação e as estratégias de promoção do empreendedorismo dependem largamente dos respetivos contextos de inserção territorial. Isto não significa a existência de qualquer determinismo geográfico mas é um condicionante que influencia largamente o posicionamento estratégico institucional nesta matéria.

Gibb *et alii* (2009) argumentam que este novo conceito surge associado a movimentos de fundo complementares, como são:

- o surgimento da necessidade de comercializar o *know-how* académico, como via de geração de receitas próprias adicionais;
- o aprofundamento da função de intermediação no campo da transferência de tecnologia, com vista à disseminação de saber codificado junto de potenciais utilizadores empresariais e institucionais;
- a pressão colocada nas IES por um universo alargado de *stakeholders*, no sentido da academia ser um interveniente mais pro-ativo no campo do fomento da inovação e da promoção da competitividade económico-empresarial;
- a crescente aproximação entre os mundos empresarial e académico, até no quadro que se plasmou na designação de *tripla hélice*, que envolve, de igual modo, a colaboração com o Estado, nomeadamente a nível local e regional (Etzkowitz *et al*, 2000);
- as crescentes dificuldades de inserção de diplomados no mercado de trabalho, o que obriga as IES a uma redobrada atenção na dotação dos estudantes de competências que lhes permitam seguir não, quase em exclusivo, as vias de emprego por conta de outrem mas, ao invés, enveredem por apostas no campo do empreendedorismo;
- o movimento de internacionalização (*o apelo do global*) das IES que acarreta um crescente competição inter-institucional e um reposicionamento estratégico;
- um crescente enraizamento territorial (*o apelo do local*) que decorre do imperativo em responder aos desafios colocados pelos diferentes actores locais e regionais;
- uma incerteza e complexidade galopantes nas economias à escala internacional.

É no quadro deste integral de condicionantes que surge o conceito de universidade empreendedora. Trata-se, no fundo, no contexto de um profundo redesenho dos alicerces que vêm fundando a sociedade e a economia do conhecimento, de as IES darem uma resposta cabal e estarem à altura dos desafios que lhes são permanentemente levantados. Trata-se, igualmente, de uma questão de sobrevivência, de adaptação ao mundo em mudança a que não podem ficar alheias, como, por vezes justamente, eram acusadas – o síndrome da *torre de marfim* (Etzkowitz *et alii*, 2000; Günther *et al*, 2009).

De um modo geral, as dimensões críticas que são atribuídas às universidades empreendedoras estão associadas a (Clark, 2004; Hannon, 2008):

- a valorização e capitalização do conhecimento;
- a criação de mecanismos de aproximação e de *networking* com potenciais utilizadores, nomeadamente com as empresas e instituições da sua envolvente local e regional;
- a existência de uma estratégia institucional com objetivos bem definidos;
- a promoção de uma cultura organizacional fomentadora da autonomia decisional e da assunção de riscos;
- a criação de mecanismos internos de avaliação e análise que permitam o constante reajustamento do percurso.

Surge num contexto que se prevê prolongado de criação de maiores níveis de autonomia em paralelo com a redução dos financiamentos públicos, de crescente imbricação das IES com a sua envolvente territorial, de uma maior sensibilização e preparação dos estudantes para enfrentar os novos desafios do mercado de trabalho; externamente, requer, de igual modo, um trabalho de *networking* com parceiros estratégicos, como associações empresariais e autarquias, bem como a criação de uma logística que permita o desenvolvimento, por exemplo, de uma função de incubação empresarial.

A mobilização das IES para dar resposta cabal a estes novos desafios requer uma abordagem sistémica ou holística, não meramente focada em intervenções transaccionáveis, como a prestação de serviços de valor acrescentado ou a valorização empresarial da investigação. Embora seja tentador centrar a métrica nestas matérias, ou, por exemplo, no número de *spin-offs* gerados, estes, que são aspetos importantes, não devem, contudo, fazer esquecer ou minorizar outro tipo de ações, outro conjunto de *outputs* de natureza estrutural que podem ter um impacto muito significativo sobre o desempenho competitivo da IES. Daí que alguns autores (Clergeau *et al*, 2005; Gjerding *et alii*, 2006; Gibbs *et al*, 2009), nessa linha de raciocínio e de argumentação, sugerem a mudança de uma lógica transaccional para uma outra de carácter transformacional, com uma ênfase mais inclusiva e mobilizadora da comunidade educativa, assente mais em programas de médio e longo prazos do que em projetos avulso.

Nesse sentido, é absolutamente decisivo na construção de uma IES empreendedora proceder a mudanças na cultura organizacional – é esse, parece-nos, o passo decisivo. Mais do que a comodificação e comercialização do saber, entendidos como *outputs* deste o processo, crucial é construir uma mentalidade empreendedora, de “baixo para cima”, agregadora, inclusiva e mobilizadora dos recursos humanos docentes e discentes dos diferentes órgãos académicos. Trata-se, no fundo, de interiorizar, de internalizar o empreendedorismo como fazendo parte do código genético da IES, como algo que é intrínseco à sua missão. Nessa perspectiva, trata-se de algo que ultrapassa o mero quadro regulamentar ou legislativo, trata-se de modificar paradigmas há muito estabelecidos, gerar mudanças organizacionais e de mentalidades – algo que remete para horizontes de médio e longo-prazo do que para o curto prazo, algo que é estrutural e não meramente conjuntural. Nesta matéria, a construção de uma IES com perfil empreendedor parece consubstanciar, claramente, um processo de inovação incremental e organizacional – a incessante procura de uma cultura empreendedora que seja ajustada em permanência aos desafios sociais e económicos, assegurando a passagem de um paradigma neo-clássico *não-schumpeteriano* para um modelo *schumpeteriano* de empreendedorismo, cujo fito primeiro é a produção inovatória nas suas múltiplas modalidades (Drucker, 1993).

Se as IES não se tornarem agentes de inovação, isto é, IES empreendedoras, tornar-se-ão mais parte do problema (manutenção do status quo) do que da solução em matéria de desenvolvimento regional e nacional e de competitividade à escala internacional. A grande questão e desafio que se coloca às IES é a de garantirem uma sistemática adaptação às dinâmicas de mudança que se vão operando, promovendo respostas inovadoras que permitam o reforço competitivo empresarial e territorial.

## **2. O empreendedorismo no seio de uma IES – Instituto Politécnico de Castelo Branco**

A promoção do empreendedorismo em contexto académico pode, como referido, configurar diferentes iniciativas que não apenas as tradicionais e ortodoxas medidas de sucesso no desempenho associado à criação de *spin-offs*, à transferência de tecnologia ou à comercialização de propriedade intelectual.

Apresentamos de seguida uma reflexão crítica sobre a experiência vivida neste domínio pela IES em estudo, as atividades desenvolvidas, os resultados obtidos e eventuais críticas.

### *Concursos de ideias de negócio*

Os concursos de ideias de negócio são uma das iniciativas mais desenvolvidas no âmbito da promoção do empreendedorismo. O IPCB criou o concurso Poliemprende com início em 2003, como mecanismo interno de fomento de ideias de negócio. Esta iniciativa surgiu num momento em que o número de concursos semelhantes ainda não era tão expressivo como atualmente, tendo sido mesmo pioneira no âmbito do ensino superior politécnico.

Apesar do número de projetos a concurso sofrer flutuações significativas ao longo dos vários anos, parece-nos pertinente destacar alguns aspetos para reflexão.

Uma questão que nos parece importante e “empreendedora”, na esteira do pioneirismo da iniciativa, foi a decisão de partilhar o concurso com outras IES politécnicas, garantindo assim a evolução de uma iniciativa local de pequena dimensão, a uma iniciativa de âmbito nacional com maior impacto e expressão mediática.

Esta aposta permitiu a troca de experiências entre instituições, aprendizagem conjunta e melhoria da matriz inicial da iniciativa dando-lhe uma maior visibilidade e força, associados aos ganhos de escala.

Porém, um aspeto que nos merece alguma reflexão prende-se com a perspetiva existente relativamente aos concursos. Os projetos são, de modo geral, apresentados com intuito de ganhar um prémio, esquecendo o objetivo último desta iniciativa que é a concretização dos projetos em iniciativas empresariais.

Contribuindo para esta situação pode estar o facto de se reencaminhar para o concurso trabalhos de unidades curriculares onde o plano de negócio é uma componente da avaliação em detrimento de projetos pensados de raiz para este fim. Na nossa perspetiva, uma outra causa parece radicar na juventude e inexperiência dos alunos, que dificulta a estruturação e concretização de ideias de negócio assentes nos seus conhecimentos e na sua ligação com o mercado e eventual criação de empresas.

Estes planos têm normalmente um carácter de aplicação de conhecimentos, com ênfase no domínio económico-financeiro e ainda que tecnicamente corretos, apresentam normalmente défices de orientação e análise clara do mercado.

Por outro lado, o concurso é percebido como uma atividade extracurricular sem ligação com o curso do aluno (em especial quando estes estudam matérias “não empresariais”), não sendo entendido como relevante para a sua formação.

### *Incubação de empresas*

A incubação de empresas é uma expressão que tem ganho destaque com o *boom* da promoção do empreendedorismo e que têm granjeado fortes investimentos por parte de organismos públicos e privados.

Não obstante existirem parcerias para este fim com entidades regionais já estabelecidas, para efeitos de incubação de projetos, internamente também se estão a criar condições para apoiar iniciativas de alunos e/ou docentes na sua fase inicial. A incubação interna pode ter como vantagem o acesso a laboratórios e estruturas de C&T especializadas quando estes forem necessários para a concretização da ideia, levando a que esta aposta suporte as demais identificadas.

Nesta matéria o Politécnico tem dado suporte, em Castelo Branco, à criação de uma incubadora de empresas de iniciativa municipal, tendo ainda tido uma participação ativa na gestão de uma iniciativa semelhante no concelho de Idanha-a-Nova.

Paralelamente, têm existido a preocupação em angariar contactos e *know-how* com instituições de referência neste domínio, à escala nacional e internacional.

#### *Networking*

A partilha de experiências por quem já desenvolveu iniciativas empresariais e as visitas de empresários é outro tipo de iniciativa que tem sido prosseguido. De facto, ouvir falar na primeira pessoas sobre o percurso encetado, as dificuldades sentidas e os sucessos alcançados pode ser motivador e fomentar nos estudantes a vontade de também enveredarem por esta opção e projeto de vida.

Neste domínio, têm sido privilegiados os contactos com empresas locais e regionais de pequena e média dimensão, garantindo, em simultâneo, as condições para outro tipo de colaborações e fortalecendo o tecido empresarial local, através de uma iniciativa que está vinculada ao Poliempreende, designado por Oficinas de Formação.

Tem também existido o cuidado de convidar para estas sessões diplomados do IPCB que no seu percurso profissional tenham decidido empreender, dando visibilidade aos seus itinerários e casos de sucesso. Pretendemos demonstrar que mesmo em locais periféricos com problema estruturais de desenvolvimento são possíveis iniciativas inovadoras de pequena dimensão, contrariando, de forma pedagógica, o excessivo enfoque em empresas de grande dimensão ilustradas profusamente na literatura da especialidade e em empresários muito mediatizados. Procura-se desta forma apresentar uma visão complementar à do clássico exemplo “Belmiro de Azevedo”, através de casos de cidadão empreendedores com trajetos académicos próximos do nosso público-alvo.

Tem-se vindo, igualmente, a promover contatos diretos com empresas selecionadas do tecido produtivo regional visando o desenvolvimento de parcerias e angariação de projetos de transferência de tecnologia e *upgrade* competitivo.

O IPCB tem, de igual forma, colaborado em trabalhos de avaliação de programas promovidos pela CCDR-C, com vista a identificar iniciativas com carácter inovador e oportunidades de aproximação entre o tecido empresarial e a esfera do conhecimento (IES, Centros tecnológicos, centros de investigação). Estas iniciativas de política pública têm, contudo, pecado pela sua descontinuidade, impedindo que se consolidem os ganhos relacionais entretanto obtidos.

#### *Transformações estratégico-organizacionais*

Um dos objetivos operacionais que o IPCB plasmou no seu *Plano Estratégico de Médio Prazo*, de 2010, na esteira, aliás, do que já vinha acontecendo anteriormente, foi o da promoção do empreendedorismo em meio académico. Na sequência dessa opção estratégica, foi criada no quadro da unidade funcional do IPCB a quem está cometida essa competência - o Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional (CEDER) - uma ligação às seis unidades orgânicas que compõem o IPCB, através de docentes que exercem uma função de intermediação e catalisação das atividades ligadas à promoção do empreendedorismo, nomeadamente no âmbito do concurso Poliempreende. Também no quadro do CEDER, foi criado um Conselho Técnico com dois representantes de cada uma das Escolas que tem por função principal definir e acompanhar a função de exteriorização do potencial de C&T académico e aproximar o IPCB

do tecido produtivo e institucional local e regional. Esta acomodação e resposta organizacional é, ela própria, já um reflexo, na nossa perspetiva, da atenção que o IPCB dedica a estas matérias.

No mesmo sentido concorreu a criação de um conselho consultivo composto por alunos para apoiar o CEDER na definição e implementação de abordagens mais eficazes à promoção do empreendedorismo. Procurou-se auscultar as suas visões e opiniões de modo a finar as metodologias de abordagem. Por exemplo, foi sugerido que determinados canais de divulgação de informação não surtiam efeito, não conseguindo chegar, de forma eficaz, aos alunos, tendo-se avançado por medidas alternativas, nomeadamente a utilização das redes sociais.

#### *Revisão curricular*

Uma outra atividade com impacto significativo no domínio da promoção do empreendedorismo foi desenvolvida no âmbito da revisão curricular, por ocasião da reestruturação motivada pelo processo de Bolonha.

Neste contexto procurou-se que todos os cursos do IPCB tivessem unidades curriculares de empreendedorismo independentemente da área científica dos mesmos. Assim, dá-se cumprimento a um objetivo da União Europeia que preconiza que os alunos devem, no seu percurso académico ter contacto com estas matérias, ao mesmo tempo que se incentiva a procura de oportunidades de negócio no âmbito de atividades a desenvolver no futuro, procurando promover essa capacidade nos alunos e estimulando a valorização do conhecimento obtido.

#### *Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia*

Uma preocupação que tem havido para apoiar este percurso de promoção do empreendedorismo é a de garantir que os colaboradores com vínculo à instituição tenham um enquadramento claro no que respeita à eventual exploração económica da sua atividade de investigação. Assim, foi criado e aprovado um Regulamento da Propriedade Intelectual para clarificar estes aspetos e fomentar a exploração e a aplicação no mercado dos resultados da investigação desenvolvida.

O IPCB participou, também, na iniciativa da rede OTIC – Oficinas de Transferência de Inovação e Conhecimento, tendo-se, neste âmbito, realizado um conjunto de estudos e atividades que promoveu um conhecimento mais aprofundado dos domínios científicos e tecnológicos do Instituto mais ajustados à procura empresarial real e latente, nomeadamente a nível regional.

#### *Formação de docentes*

Um aspeto que nos parece sensível no contexto de empreendedorismo em IES é a formação de docentes para o empreendedorismo. Pode parecer um paradoxo mas complementarmente à formação científica e eventual experiência detida neste domínio, tem existido uma preocupação em dotar o corpo docente com ferramentas que lhes permitam ser mais eficazes na exploração destes domínios.

Nesse sentido foram realizadas diversas iniciativas visando reforçar as competências do corpo docente das várias unidades orgânicas (que passaram a incluir estes temas nos seus currículos) para tornar mais eficaz a sua lecionação.

O conjunto de funções desempenhadas pelo IPCB anteriormente apontado é elucidativo do empenho e da crescente importância que estes novos desafios de promoção do empreendedorismo, nas suas diferentes dimensões, vêm assumindo.

Atividade	Impacto		
	Alunos	Docentes	Comunidade
Concurso	+++	++	+
Revisão Curricular	++	++	+

<i>Networking</i>	++	++	++
Transformações estratégicas-organizacionais	++	++	+
Incubação	+	+	++
Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia	+	++	+
Formação	+	++	+

Figura 1- Impacto das dimensões de intervenção vs. destinatários

Na figura anterior pretendemos refletir, de modo muito sintético, a perceção existente do impacto das diferentes atividades realizadas nos destinatários envolvidos. Apesar do caráter subjetivo da análise, esta resulta da experiência acumulada e pretende no essencial contribuir para o debate da eficácia destas medidas e da sua segmentação em termos dos seus públicos-alvo.

### Conclusão:

Às instituições de ensino superior é atualmente solicitado que enfrentem o desafio da promoção do empreendedorismo – um novo pilar da sua intervenção.

A teorização em torno da noção de instituição de ensino empreendedora tem-se centrado em casos mediáticos de grandes centros urbano-metropolitanos, apoiado em dimensões de análise e métricas que nem sempre são ajustadas e compagináveis com as especificidades sociais, económicas e institucionais de outros espaços territoriais, nomeadamente de áreas periféricas de baixa densidade com problemas estruturais de desenvolvimento. É caso para dizer que, também nesta matéria, o quadro locativo de enquadramento é um fator que não pode ser desligado da análise desta problemática. A abordagem clássica que tem predominado típica, a nosso ver, de forma redutora o problema,

Nessa perspetiva, o nosso quadro argumentativo sustenta que o Instituto Politécnico de Castelo Branco tem vindo a assumir um posicionamento estratégico e uma intervenção que, na perspetiva que defendemos, é a de uma instituição de ensino superior empreendedora, com uma dinâmica pró-ativa e inovadora que tem marcado positivamente a realidade regional e nacional, na ótica aduzida por Clergeau *et al* (2005), Gjerding *et alii* (2006) e Gibbs *et al* (2009). Nessa linha de raciocínio e de argumentação, sugerem a mudança de uma lógica transaccional para uma outra de caráter transformacional, com uma ênfase mais inclusiva e mobilizadora da comunidade educativa, assente mais em programas de médio e longo prazos do que em projetos avulso. Parece-nos ser precisamente essa via que o IPCB, paulatinamente, tem vindo a trilhar.

Se atentarmos à definição de IES apresentada inicialmente, como aquela que promove uma cultura de risco e inovação, fomenta criação de iniciativas empresariais e assume ela própria uma atitude empreendedora na forma como interage com o entorno pode, de algum modo, parecer que todo o trabalho está já organizado, iniciado, executado ou em vias de execução. Não é, nem pode ser, esse, contudo, o posicionamento institucional – esta é, em larga medida, felizmente, a *never ending story* e a comunidade académica parece estar plenamente ciente disso.

Não obstante todas as iniciativas em desenvolvimento, existem ainda alguns domínios onde algum investimento adicional pode ser feito e se podem obter mais e melhores resultados.

Por um lado, encarar a crítica da torre de babel do conhecimento e da excessiva teorização de que as IES são acusadas e desenvolver formas de *walk the talk*, isto é, promover e incentivar ainda mais o o saber e o saber-fazer orientado para iniciativas com caráter empresarial.

Apesar do momento de crise e de constrangimentos orçamentais, há que desenvolver novas formas de participar no financiamento de iniciativas empresariais oriundas do seu seio (*spin-off* ou projetos de membros da sua comunidade), sendo assim copromotor das mesmas, dando um sinal claro do seu envolvimento e interesse no sucesso dessas mesmas iniciativas. Do mesmo modo, há lacunas identificadas no quadro da logística

Essas potenciais redes de iniciativas podiam-se constituir como um fator de dinamismo local e criação de empregos para os seus diplomados. Há a plena noção de que há, ainda, um longo e árduo caminho de aprofundamento do *networking*, nomeadamente a nível local e regional.

### Bibliografia

- Chakrabarti, Alok e Rice, Mark (2003), *Changing Roles in Developing Entrepreneurial Regions: the Case of Finland and the US*, Cambridge: MIT-IPC.
- Clark, B. (2004), *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*, Maidenhead: Open University Press.
- Clergeau, Cécile e Schieb-Bienfait, Nathalie (2005), “Université et entrepreneurial – comment créer une cellule ressources dédiée à l’entrepreneuriat?”, *Gérer et Comprendre*, 79, 16-31.
- Drucker, Peter (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper Business.
- European Commission (2005), *The Competitiveness Challenge: Enterprise Europe*, Bruxelas: EU.
- Etzkowitz, Henry (1983), “Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science”, *Minerva*, 21, pp.198-233.
- Etzkowitz, Henry (2004), “The evolution of the entrepreneurial university”, *International Journal of Technology and Globalisation*, 1.1, pp. 64-77.
- Etzkowitz, Henry, Webster, Andrew, Gebhardt, Christine e Terra, Branca (2000), “The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm”, *Research Policy*, 29, pp. 313-330.
- Gibb, Allan e Hannon, Paul (2007), *Towards the Entrepreneurial University?*, Durham: University of Durham.
- Gibb, Allan, Haskins, Gay e Robertson, Ian (2009), *Leading the Entrepreneurial University. Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions*, Oxford: University of Oxford.
- Gjerding, Allan, Wilderom, Cleste, Cameron, Shona e Scheunert, Klaus-Joachim (2006) “L’université entrepreneuriale: vingt pratiques distinctives”, *Politiques et Gestion de l’Enseignement Supérieur*, 3.18, pp. 95-124.
- Guerrero-Cano, M. (2008), *The Creation and Development of Entrepreneurial Universities in Spain. An Institutional Approach*. Barcelona: Universitat Autònoma.
- Günther, Jutta e Wagner, Kerstin (2007), *Getting out of the Ivory Tower – New Perspectives on the Entrepreneurial University*, Chur: Swiss Institute for Entrepreneurship.
- Hannon, Paul (2008), *Entrepreneurship Education Strategies and Best Practice: Views, Thoughts, Challenges, Opportunities*. [Http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/business/hannon\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/business/hannon_en.pdf).
- Lazzeretti, L. e Tavoletti, E. (2005), “Higher education excellence and local economic development: the case of the entrepreneurial University of Twente”, *European Planning Studies*, 13.3, pp. 475-493.
- Lehrera, M., Nell, P. and Gärber, L. (2009), “A national systems view of university entrepreneurialism: inferences from comparison of the German and US experience”, *Research Policy*, 38, pp. 268–280.
- Moreira, Rita (2011), *O Empreendedorismo na Universidade do Minho: o Caso dos Diplomados de Ciências Sociais*, Braga: Universidade do Minho.
- Pilbeam, C. (2008), “Designing an entrepreneurial university in an institutional setting”, *Higher Education Policy*, 21, pp. 393–404.
- Santos, Domingos (2003), “Política de inovação: filiação histórica e relação com as políticas de desenvolvimento territorial”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 3, pp. 25-40.
- Santos, Domingos (2009), “Teorias de inovação de base territorial”, in Costa, José Silva e Nijkamp, Peter (coords.), *Compêndio de Economia Regional - Teoria, Temáticas e Políticas*, Cascais: Principia, pp. 319-352.
- Sayyed, Amiri Kavousy, Esmail e Husseini, Ali (2009), “Strategies for creating entrepreneur universities”, *European Journal of Social Sciences*, 11.3, pp. 496-506.