



ACÇÕES E MECANISMOS DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO AMBIENTE ACADÊMICO

*Actions and mechanisms of entrepreneurial orientation in the academic
environment*

Keisy Keitel Claverie¹, Mariana Walau Portela², Fabio Dal-Soto³

Resumo: Em um processo de adaptação às alterações ambientais, universidades movimentam-se em direção a novos modelos organizacionais, com destaque ao da universidade empreendedora, o qual emerge em diferentes realidades econômicas e sociais. Nesse contexto, esta pesquisa tem o objetivo de identificar as diferentes formas de realização da orientação empreendedora no ambiente acadêmico. Em termos metodológicos, esta pesquisa centra-se em um estudo de casos múltiplos, baseado em três universidades: duas no Brasil, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), e uma na Suécia, a Lund University (LU). Os resultados mostram que a orientação empreendedora se estabelece nas universidades pesquisadas por meio de ações e mecanismos variados, baseados em comportamentos empreendedores recorrentes ao longo do tempo. Os casos também revelam que, independente do ambiente econômico da universidade, há similitude nos mecanismos e comportamentos empreendedores adotados.

Palavras-chave: Universidade empreendedora. Orientação empreendedora. Terceira missão acadêmica.

Abstract: In a process of adaptation to environmental changes, universities are moving towards new organizational models, especially the entrepreneurial university, which emerges in different economic and social realities. In this context, this research aims to identify the different ways of achieving entrepreneurial orientation in the academic environment. In methodological terms, this research focuses on a multiple case study based on three universities: two in Brazil, the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS) and the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC-Rio), and one in Sweden, Lund University (LU). The results show that entrepreneurial orientation is established in the researched universities through several actions and mechanisms, based on recurring entrepreneurial behaviors over time. The cases also reveal that, regardless of the university's economic environment, there is similarity in the entrepreneurial mechanisms and behaviors adopted.

Keywords: Entrepreneurial university. Entrepreneurial orientation. Third academic mission.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica ambiental instiga as universidades a terem maior aproximação com a sociedade como um todo. Esse desafio é histórico e está diretamente relacionado aos diferentes modelos assumidos pelas universidades em diversos lugares do mundo. A fim de atender as alterações ambientais e de interferir na própria dinâmica ambiental, as universidades movimentam-se em

¹ Bolsista PIBIC-EM/CNPq/Unicruz. Discente de Ensino médio. E-mail: underbyun@outlook.com

² Discente do curso de administração da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: maria-naportela11@gmail.com

³ Professor do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: fsoto@unicruz.edu.br



direção a novos modelos, com destaque para o da universidade empreendedora ou inovadora, o qual vem sendo utilizado em diferentes contextos econômicos e sociais.

Uma universidade empreendedora pode proporcionar novas alternativas para a comunidade universitária, normalmente por meio da identificação de oportunidades empreendedoras (GUERRERO; URBANO, 2012). Ou seja, além de gerar cientistas qualificados e conhecimentos que podem ser comercializados, como patentes, licenças e contratos de pesquisa, as universidades produzem outros impactos, como geração e atração de novos empreendimentos, empregos e talentos, e colaboração com agentes locais, regionais e internacionais. (GUERRERO; CUNNINGHAM; URBANO, 2015).

Apesar da crescente conscientização acerca do tema da universidade empreendedora, pouco ainda se conhece sobre a orientação empreendedora dentro da universidade e como tal orientação pode influenciar as atividades acadêmicas (TODOROVIC; MCNAUGHTON; GUILD, 2011). Assim, a seguinte questão orienta a investigação: por meio de que ações e mecanismos se estabelece a orientação empreendedora no ambiente acadêmico, em direção a um modelo de universidade empreendedora? A partir disso, o objetivo deste trabalho é identificar as diferentes formas de realização da orientação empreendedora no ambiente acadêmico.

Nesse contexto, assume-se, como pressuposto, que as mudanças realizadas no âmbito das universidades estudadas têm como norteadora a transição de um modelo de universidade híbrida, humboldtiano ou tradicional, calcado no ensino e na pesquisa, para uma universidade mais engajada e empreendedora, a exemplo do indicado por Tijssen (2006) e como proposto por Clark (1998, 2004) e Etzkowitz (2013a, 2013b). Como campo empírico, ações e mecanismos desenvolvidos por universidades em uma economia emergente (Brasil) e uma economia avançada (Suécia) são explorados, por meio de um estudo de casos múltiplos, com foco no processo de transformação de instituições tradicionais em direção a um modelo de universidade empreendedora.

Similar ao exposto por Guerrero et al. (2014) no comparativo de regiões europeias, apesar do objetivo estratégico comum e de determinadas condições econômicas e sociais comparáveis, as universidades empreendedoras diferem umas das outras devido a suas tradições, características e políticas únicas. Logo, o estudo de casos em diferentes contextos é apropriado, tendo em vista as condições ambientais de inserção das universidades e os desafios por elas enfrentados. Há, ainda, limitada literatura sobre o desenvolvimento desse fenômeno no âmbito de países emergentes. Assim, um estudo empírico envolvendo esse contexto torna-se necessário para incrementar o conhecimento existente, a fim de melhor compreender a realização do fenômeno em diferentes realidades econômicas e sociais. (SAM; van der SIJDE, 2014).

Expostos os argumentos iniciais deste estudo, a seção a seguir apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, centrados na utilização da técnica de estudo de casos múltiplos e nas formas de coleta e análise dos dados. Por conseguinte, os casos estudados são explorados e as considerações finais são expostas.



2 MÉTODO

Esta pesquisa está centrada em um estudo de casos múltiplos. A técnica de estudo de caso é utilizada para compreender um fenômeno complexo e dependente do contexto (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010) e deve ser escolhida para se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas sem a manipulação de comportamentos relevantes. Um caso conota um fenômeno espacialmente delimitado (uma unidade), observado em um único ponto do tempo ou durante um período de tempo, e compreende o tipo de fenômeno que uma inferência tenta explicar. (GERRING, 2007).

Ancorados na estratégia de pesquisa delineada por meio de estudo de casos múltiplos, três casos foram pesquisados: dois no Brasil e um na Suécia. No domínio brasileiro, as duas universidades pesquisadas foram a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). O Tecnopuc, Parque Científico e Tecnológico da PUCRS, foi eleito duas vezes o melhor parque tecnológico do país, em 2016 e em 2009 (Anprotec, 2017). No caso da PUC-Rio, o indicador mais saliente e também objeto deste estudo refere-se à capacidade de captação de recursos da indústria, ocupando a 18ª posição entre as universidades de todo o mundo, de acordo com o *ranking* 2018 da THE (THE, 2017). Em território sueco, o caso da Lund University (LU) foi pesquisado. A LU é a 4ª instituição sueca no indicador específico sobre a obtenção de receita proveniente da indústria, no *ranking* 2018 da THE (THE, 2017), o que retrata sua capacidade de transferência de conhecimento.

O presente estudo utilizou-se de diferentes procedimentos de coleta de dados, classificados em fontes diretas ou primárias e fontes indiretas ou secundárias. Como fonte direta de dados, 40 entrevistas *in loco* (15 na PUCRS, 14 na PUC-Rio e 11 na LU) foram realizadas com os principais envolvidos na implementação da orientação empreendedora nas universidades pesquisadas, abrangendo os membros da direção e diretores das unidades complementares ou de apoio diretamente relacionadas à terceira missão acadêmica. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semiestruturado e ocorreram nos meses de janeiro a março de 2017, no Brasil, e durante o mês de junho do mesmo ano na Suécia. A duração de cada entrevista variou de 46 minutos a 1 hora e 28 minutos e todas foram gravadas. Além das fontes primárias, diversos dados secundários foram coletados sobre os casos pesquisados, especialmente através dos *websites* das universidades, de materiais públicos e/ou documentos disponibilizados pelas instituições, livros, artigos acadêmicos, etc.

Para a análise dos dados, dois procedimentos básicos foram adotados: a análise de conteúdo e a triangulação dos dados. A análise de conteúdo foi utilizada no tratamento dos dados primários, notadamente as entrevistas, as quais foram transcritas na íntegra e analisadas com o auxílio do *software* NVivo 11.0. Como segundo procedimento adotado na análise dos dados, a triangulação foi realizada por meio do cruzamento das informações obtidas de diferentes fontes de dados, incluindo diversos tipos de dados primários e secundários. Expostos



os procedimentos metodológicos, a seção a seguir apresenta os casos estudados e os resultados acerca das ações e mecanismos de inovação e empreendedorismo adotados.

3 OS CASOS ESTUDADOS: MECANISMOS VARIADOS E UMA DIREÇÃO

A presente seção se ocupa dos casos das três universidades pesquisadas. Além das características básicas de cada universidade, as principais estruturas e as formas de organização ou mecanismos que expressam a orientação empreendedora no ambiente acadêmico são apresentados.

3.1 Caso 1: A PUCRS

A PUCRS está entre as mais tradicionais Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil. Constituída como universidade, em 1948, teve seu marco inicial na Escola Superior de Comércio, em 1931. Identificada como uma entidade privada sem fins lucrativos, confessional católica e comunitária, a PUCRS constitui-se por seu *campus* em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil, e por uma unidade do Tecnopuc localizada em Viamão, na região metropolitana da capital. A PUCRS possui em torno de 30 mil alunos, 1,3 mil professores e 4,7 mil técnico-administrativos, incluindo o Hospital São Lucas. Ela oferece 56 opções de cursos na graduação e 24 programas de pós-graduação estrito senso – 24 mestrados e 22 doutorados – organizados em 17 unidades acadêmicas. (PUCRS, 2017).

Um importante marco institucional inicial que estabeleceu as bases para a transformação da PUCRS em direção a um modelo de universidade empreendedora foi o programa “Mil mestres e doutores para o ano 2000”, criado em 1988. Embora iniciado de forma despropositada ao intento empreendedor, esse programa representa praticamente o marco zero da transformação institucional, em função de seus consequentes desdobramentos na qualidade das atividades de ensino e pesquisa e no estabelecimento dos elementos basilares para a orientação empreendedora da PUCRS.

O impacto desse programa na instituição foi praticamente imediato, pois, antes mesmo do seu término, a PUCRS precisou se movimentar, de forma intencional, para ‘acolher’ as demandas criadas pelos professores que retornavam de suas qualificações. Como revelado nas entrevistas, o retorno dos professores qualificados em universidades de excelência, no Brasil e no exterior, impactou diretamente a quantidade e a qualidade dos projetos de pesquisa desenvolvidos, especialmente aqueles envolvendo universidade–empresa–governo. Por consequência, a PUCRS criou a Agência de Gestão Tecnológica (AGT), em 1999, a fim de estimular e viabilizar o desenvolvimento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de forma cooperada entre universidade–empresa–governo.

Esse importante marco deflagra o início de uma estratégia multifacetada em direção à terceira missão acadêmica, representada pelos inúmeros mecanismos internos de inovação e



empreendedorismo criados pela PUCRS, como o Tecnopuc e a incubadora RAIAR, ambos em 2003, e a partir da AGT, e de vários outros desenvolvidos à medida que as atividades avançavam, como o Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT), em 2005; o Laboratório de Criatividade do Tecnopuc (CriaLab), em 2011; o Laboratório Interdisciplinar de Empreendedorismo e Inovação (Idear), em 2016. Especialmente em relação à transferência do conhecimento para a sociedade em geral, esse papel multifacetado da universidade é enfatizado nos trabalhos de Bishop, D'Este e Neely (2011) e Wright et al. (2008).

A adoção dessa estratégia multifacetada concretiza-se na formação da rede INOVAPUCRS, criada, em 2006, com o objetivo de articular e congregar os principais atores e mecanismos de inovação e empreendedorismo da instituição. Ao longo do tempo, cada um desses atores ou mecanismos foi assumindo uma função específica, como proteção da propriedade intelectual, incubação de empresas, fomento do empreendedorismo nas atividades de ensino, entre outras. Conjuntamente, formam uma estrutura complexa e integrada para as diferentes atividades envolvidas na implementação da terceira missão acadêmica na PUCRS.

Em suma, os diversos mecanismos criados pela PUCRS, de forma recorrente, em busca de um modelo de universidade empreendedora sustentam o caráter proativo assumido na transformação institucional e o estado uniforme de mudança, como preconizado por Clark (2003). Apresentadas as principais ações e mecanismos desenvolvidos pela PUCRS em direção a um modelo de universidade empreendedora, apresenta-se a seguir o caso da segunda instituição pesquisada.

3.2 Caso 2: A PUC-Rio

A PUC-Rio também está posicionada entre as mais tradicionais IES brasileiras, tendo sido fundada em 1941 e reconhecida oficialmente em 1946. Seu marco referencial a configura como uma instituição de direito privado, confessional católica, comunitária, filantrópica, sem fins lucrativos. O *campus* da PUC-Rio está localizado em meio à exuberante e densa vegetação tropical que caracteriza a cidade do Rio de Janeiro, capital do estado homônimo, na região sudeste do Brasil. A PUC-Rio possui cerca de 22,5 mil alunos, 1,2 mil docentes e 1,8 mil técnico-administrativos, dos quais em torno de 600 estão vinculados a projetos ou convênios. A PUC-Rio dispõe de 40 opções de cursos na graduação e de 28 programas de pós-graduação, com 28 mestrados e 25 doutorados, organizados em quatro centros: Centro de Teologia e Ciências Humanas (CTCH), Centro de Ciências Sociais (CCS), Centro Técnico Científico (CTC) e Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS). (PUC-Rio, 2017).

Um importante marco inicial, que retrata a transformação da PUC-Rio em direção a um modelo de universidade empreendedora, surgiu no início dos anos 1990. Anterior a isso, a PUC-Rio recebia significativos aportes financeiros do governo federal, através da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), para o desenvolvimento de pesquisa e pós-graduação. No entanto, os contextos econômico e da educação superior modificaram-se com o passar dos



anos e, em 1992, o governo federal reorganizou suas formas de apoio à pesquisa no cenário nacional, a fim de atender, mais amplamente as IES brasileiras, voltando-se prioritariamente às áreas tecnológicas, a exemplo do que acontecia na PUC-Rio. Por consequência, os importantes recursos financeiros destinados à PUC-Rio foram gradativamente cessados e ela se deparou com significativos problemas estruturais.

A crise instalada ‘forçava’ a instituição a repensar seu modelo de universidade. Ainda que de forma reativa, a PUC-Rio precisava encontrar novas formas de financiamento para a estrutura que havia desenvolvido. Como resposta a essa situação, surgiu, em 1994, o Escritório de Desenvolvimento, ligado ao Centro Técnico Científico (CTC), que reuniu Engenharias, Física, Matemática e Química, sendo incumbido da transformação institucional baseada em projetos cooperados com as empresas. O início das atividades do Escritório de Desenvolvimento resultou na criação do Instituto Gênese, em 1997, o qual se constitui em importante mecanismo de interação universidade–empresa–governo, especialmente pela incubação de empresas e pela captação de recursos externos para as diversas atividades da universidade.

Conquanto pressionados pela crise interna e com algumas dificuldades na aproximação universidade-empresa, arraigadas no histórico ‘abismo’ existente entre ambas, os movimentos realizados pela PUC-Rio encontraram amparo empresarial e ela começou a ampliar os elos com este meio. Com o avanço dessas atividades, a instituição criou, em 2003, o Escritório de Negócios em Propriedade Intelectual (ENPI), posteriormente renomeado Agência PUC-Rio de Inovação (AGI), como mais um mecanismo de interação universidade–empresa–governo, neste caso focado na transferência de tecnologia e na propriedade intelectual. De forma gradual, a disseminação de comportamentos empreendedores, em diversas áreas da PUC-Rio, resultou em mudanças na estrutura e na cultura institucional, somadas a um caráter organizacional geral substancialmente revisado, como proposto por Clark (2001).

Em 2015, por exemplo, metade de seu orçamento anual, totalizado em US\$ 220 mil, originou-se de projetos de pesquisa realizados com fomento externo (AGI, 2016). Para o alcance desse patamar, o principal mecanismo utilizado pela PUC-Rio reside em suas unidades de pesquisa, como o Instituto Tecgraf de Desenvolvimento de Software Técnico-Científico da PUC-Rio (Tecgraf), o Instituto Tecnológico (ITUC), o Centro de Estudos em Telecomunicações (CETUC), entre outros. Apresentadas as principais ações e mecanismos desenvolvidos pela PUC-Rio na implementação da terceira missão acadêmica, apresenta-se na sequência o terceiro caso pesquisado.

3.3 Caso 3: A Lund University

Localizada no condado de Escânia, no sul da Suécia, a LU possui três *campi* situados nas cidades de Lund, Malmö e Helsingborg. Fundada em 1666, a LU é uma universidade pública e uma das maiores e mais abrangentes da Suécia, com cerca de 42 mil alunos, dos quais 15% são estrangeiros. Nela há 7,5 mil funcionários, sendo 800 professores, 4,2 mil pesquisadores e 2,5



mil técnico-administrativos. Os cursos da LU estão organizados em oito faculdades ou escolas: engenharia; ciências sociais; humanidades e teologia; economia e administração; medicina; ciências; direito; belas artes; artes cênicas. Há 80 opções de cursos de graduação e cerca de 100 programas de mestrado. (LU, 2017a).

A reforma universitária realizada pelo governo da Suécia, em 1977, representa importante marco na transformação institucional realizada pela LU, no desenvolvimento de sua terceira missão acadêmica. Caracterizada como uma instituição pública, a reforma em questão impactou diretamente as atividades da LU, à qual coube aproveitar a maior autonomia delegada pelo governo e atender ao ‘chamado’ para a maior disseminação do conhecimento sobre pesquisa e desenvolvimento para a sociedade em geral.

Além disso, o mercado de trabalho na região de inserção da LU, a Escânia, foi particularmente afetado por uma grave crise que refletia a transformação estrutural da indústria sueca no final dos anos 1970. Nesse contexto, as discussões em torno da criação de um parque tecnológico afluíam na LU e se concretizaram com o início das atividades do Ideon, instalado, em 1983, na cidade de Lund. As atividades do Ideon gradualmente alcançaram êxito, amparadas pelo predomínio de empresas que mantinham laços estreitos com a LU (KAISERFELD, 2017). Atualmente, o Ideon abriga cerca de 400 empresas e emprega em torno de nove mil pessoas. (FEHRMAN; WESTLING; BLOMQUIST, 2005).

A fim de delinear, com mais ênfase, seu perfil voltado à inovação e ao empreendedorismo, a LU criou, em 1994, a Lund University Limited Company (LUAB), uma *holding company* instituída para apoiar as inovações universitárias e assegurar a utilização e a comercialização do conhecimento gerado na instituição. Além disso, em 1999, a LU criou o Lund University Innovation System (LUIS), um mecanismo próprio diretamente relacionado à aplicação do conhecimento gerado na universidade e voltado para o fomento da interação universidade–governo–indústria. (KARLSSON; KRISTOFFERSON-WIGREN; LANDSTRÖM, 2015).

Embora a LU tenha desenvolvido o LUIS como mecanismo institucional de apoio às atividades de inovação e empreendedorismo, outras iniciativas emergiram na instituição, resultantes da descentralização das atividades acadêmicas para as faculdades ou escolas, tais como: a) o *VentureLab*, incubadora iniciada pela School of Economics and Management (LUSEM), em 2001, como apoio aos alunos daquela escola para a formação de novas empresas (LU, 2017b); b) o Sten K. Johnson Centre for Entrepreneurship, criado em 2011, com atuação de forma transversal em toda a LU e responsável pelas atividades de ensino sobre empreendedorismo, em todas as suas faculdades e escolas. (LU, 2017c).

Em 2012, houve outra iniciativa: o surgimento do Medicon Village, um parque de ciência e de negócios instalado em Lund, próximo à LU, voltado especificamente para as ciências da vida (LU, 2017a). No começo de 2010, quando a empresa farmacêutica AstraZeneca anunciou que iria transferir suas operações de Lund para Gotemburgo, também na Suécia (STAAF, 2016), uma reação colaborativa, capitaneada pela LU, resultou na criação do Medicon Village e já alcançou mais de 1,6 mil trabalhadores distribuídos em 120 empresas e organizações



(LU, 2017a). Isso demonstra o envolvimento da instituição na criação de novas organizações, como explanado por Etzkowitz et al. (2000), e proporciona a geração e a atração de novos empreendimentos, empregos e talentos, como proposto por Guerrero, Cunningham e Urbano (2015). Expostos os casos pesquisados, a seção a seguir apresenta os apontamentos finais deste estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A orientação empreendedora estabelecida pelas universidades em pauta evidencia-se em vários momentos e de diversas formas. Os movimentos observados nos três casos pesquisados revelam, ao longo do tempo, comportamentos recorrentes em direção a um modelo de universidade empreendedora. A despeito da experiência da LU nas atividades do Ideon, desde a década de 1980, as três universidades estudadas iniciaram seus mecanismos internos a partir da década de 1990 e realizaram sucessivas inovações organizacionais.

Portanto, observa-se que as instituições averiguadas lançaram mão de variados mecanismos na implementação da terceira missão acadêmica. Na PUCRS, chama a atenção o número de mecanismos reunidos na rede INOVAPUCRS, incluindo o Tecnopuc, gerido pela própria instituição, os quais formam um complexo e emaranhado ecossistema de inovação. Na PUC-Rio, destaca-se o uso das unidades de pesquisa como principal mecanismo de interação universidade–empresa–governo e captação de recursos externos, como o Tecgraf, o ITUC e o CETUC. Na LU, o realce reside na combinação de mecanismos internos, como a *holding company* LUAB, o LUIS, o VentureLab e o Sten K. Johnson Centre for Entrepreneurship, e externos, como o Ideon e o Medicon Village.

Sobre os casos escolhidos, ressalta-se que as universidades no Brasil e na Suécia estão vinculadas a diferentes sistemas de educação e inovação em âmbito nacional. Eles produzem influências variadas em cada universidade e nos distintos contextos, especialmente naqueles de uma economia emergente e de uma economia avançada, nos quais se inserem o Brasil e a Suécia, respectivamente. No que pese tais particularidades, a ascensão relativamente recente da orientação empreendedora no ambiente acadêmico parece não determinar diferenças significativas em mecanismos e comportamentos alinhados à orientação empreendedora no ambiente acadêmico. De qualquer forma, entende-se que novos estudos são necessários para melhor elucidar a influência dos sistemas regionais e nacionais de inovação nas transformações organizacionais e institucionais da universidade.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA PUC-RIO DE INOVAÇÃO (AGI). **AGI – Agência PUC-Rio de Inovação**. 2016. 28 slides.



ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE
EMPREENHIMENTOS INOVADORES (Anprotec). **Prêmio Nacional – Vencedores.**
Brasília, 2017. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/site/menu/premio-nacional/vencedores-
do-premio-nacional/](http://anprotec.org.br/site/menu/premio-nacional/vencedores-do-premio-nacional/)>. Acesso em: 13 jul. 2019.

BISHOP, K.; D’ESTE, P.; NEELY, A. Gaining from interactions with universities: multiple
methods for nurturing absorptive capacity. **Research Policy**, v. 40, n. 1, p. 30-40, 2011.

CLARK, B.R. **Creating Entrepreneurial Universities: Organization Pathways of
Transformation.** United Kingdom: Emerald, 1998.

_____. The entrepreneurial university: new foundations for collegiality, autonomy, and
achievement. **Higher Education Management**, v. 13, n. 2, p. 9-24, 2001.

_____. Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. **Tertiary
Education and Management**, v. 9, n. 2, p. 99-116, 2003.

_____. **Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts.**
Maidenhead, Berkshire, England: Society for Research into Higher Education & Open
University Press, 2004.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management
Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v.
52, n. 3, p. 486-511, 2013a.

_____. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo inovação em movimento.** Porto
Alegre: EDIPUCRS, 2013b.

_____. et al. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory
tower to entrepreneurial paradigm. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000.

FEHRMAN, C.; WESTLING, H.; BLOMQUIST, G. **Lund and learning: The history of
Lund University 1666-2004.** Lund: Lund University, 2005.

GERRING, J. **Case study research: principles and practices.** New York: Cambridge
University Press, 2007.

GUERRERO, M. et al. Entrepreneurial universities in two European regions: a case study
comparison. **Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 3, p. 415-434, 2014.



_____; CUNNINGHAM, J.A.; URBANO, D. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: an exploratory study of the United Kingdom. **Research Policy**, v. 44, n. 3, p. 748-764, 2015.

_____; URBANO, D. The development of an entrepreneurial university. **Journal of Technology Transfer**, v. 37, n. 1, p. 43-74, 2012.

KAISERFELD, T. The money: commercial collaboration and innovation. In: BROBERG, G.; DUNÉR, D. (Eds.). **Prepared for Both**: Lund University and the surrounding world. Lund: Lund University, 2017.

KARLSSON, T.; KRISTOFFERSON-WIGREN, C.; LANDSTRÖM, H. The evolution of Lund University's entrepreneurial ecosystem from 1980 to 2012. In: FOSS, L.; GIBSON, D.V. (Eds.). **The Entrepreneurial University**: Context and Institutional Change. London: Routledge, 2015.

LUND UNIVERSITY (LU). **About Lund University**. Lund, 2017a. Disponível em: <<http://www.lunduniversity.lu.se/about/about-lund-university>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

_____. **LU Innovation: 2016** | The year in brief. Lund, 2017b. Disponível em: <<http://www.innovation.lu.se/en/about-lu-innovation>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

_____. **Sten K. Johnson Centre for Entrepreneurship: 2012-2016**. Lund, 2017c. Disponível em: <<https://entrepreneur.lu.se/en>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-Rio). **Institucional**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.puc-rio.br/index.html>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS). **Institucional**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

SAM, C.; van der SIJDE, P. Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. **Higher Education**, v. 68, n. 6, p. 891-908, 2014.

STAAF, B.M. The University of today 1977-2016. In: STAAF, B.M.; TERSMEDEN, F.; FRANCKE, P. (Eds.). **Lund University over 350 years**: history and stories. Lund: Lund University, 2016.

TIJSSSEN, R.J.W. Universities and industrially relevant science: towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation. **Research Policy**, v. 35, n. 10, p. 1569-1585, 2006.



TIMES HIGHER EDUCATION (THE). **World University Rankings 2018**. Londres, 2017. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats>. Acesso em: 26 jul. 2019.

TODOROVIC, Z.W.; MCNAUGHTON, R.B.; GUILD, P. ENTRE-U: an entrepreneurial orientation scale for universities. **Technovation**, v. 31, n. 2-3, p. 128-137, 2011.

WRIGHT, M. et al. Mid-range universities' linkages with industry: knowledge types and the role of intermediaries. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1205-1223, 2008.

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