

Empregabilidade ou empreendedorismo para jovens: os dilemas e o(s) futuro(s) do trabalho

MSc. Igor Drudi

Graduate Program in Socioeconomic Development (PPGDS/UNESC) Criciúma, Brazil - igordrudi@gmail.com

Dr^a Kelly Gianezini

Graduate Program in Socioeconomic Development (PPGDS/UNESC) Criciúma, Brazil - kellygianezini@gmail.com

Dr. Miguelangelo Gianezini

Graduate Program in Socioeconomic Development (PPGDS/UNESC) Criciúma, Brazil - mgianezini@outlook.com

Resumo — Neste estudo a discussão abordada está direcionada para as teorias que embasam parte dos resultados da pesquisa “Universidade, Conhecimento e Empreendedorismo: estudo sobre ensino superior e as startups”. Em sua principal discussão, estão conceitos de empreendedorismo, empregabilidade, desdobrando-se em conexões com outros temas, tais como a inovação, desenvolvimento socioeconômico e a construção de conhecimento entre as organizações. Os objetivos propostos são apresentar breves considerações acerca do futuro do trabalho e empregabilidade e empreendedorismo. Para tal, foi realizado estudo bibliográfico no segundo semestre de 2018, com revisão de literatura especializada em bases de dados. Permitiu-se olhar de forma ampla para possíveis futuros que se desenham por meio de premissas do presente, estudados por organizações e autores dedicados à contextualização e à previsão de novos cenários. Os resultados propiciam ampliar a discussão ao passo que a proposta para estudos futuros, adequando ao cenário da qualificação dos jovens no ensino superior e a possibilidade para estabelecimentos de startups neste ambiente.

Palavras-chave - Trabalho e Organizações; Educação Superior; Desenvolvimento Socioeconômico

I. INTRODUÇÃO

Neste estudo a discussão abordada está direcionada para as teorias que embasam parte dos resultados da pesquisa “Universidade, Conhecimento e Empreendedorismo: estudo sobre ensino superior e as startups”¹. Em sua principal discussão, estão os conceitos de empreendedorismo, empregabilidade, desdobrando-se em conexões com outros temas, tais

¹ Revela-se que para construir esse artigo o levantamento bibliográfico realizado – caracterizando-se predominantemente qualitativo – foi estruturado em periódicos científicos analisados em bases como o *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*, *Scopus* e *Google Scholar*. Em complementaridade aos artigos foram utilizadas fontes de dados como livros, relatórios de instituições públicas e privadas e bases de dados governamentais.

como a inovação, desenvolvimento socioeconômico e a construção de conhecimento entre as organizações.

Objetiva-se apresentar breves considerações acerca do futuro do trabalho e empregabilidade e empreendedorismo. Para tal, foi realizado estudo bibliográfico no segundo semestre de 2018, com revisão de literatura especializada em bases de dados.

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

II. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO FUTURO DO TRABALHO

O contexto de trabalho se modifica continuamente com o desenvolvimento humano, as novas necessidades sociais e a capacidade tecnológica. Nas três ondas apresentadas por Tofler (1980), o ambiente de trabalho é modificado tanto no seu conceito como em sua estrutura, podendo se afirmar que é um fator importante na evolução da humanidade. Dessa forma, refletir sobre quais serão as transformações vindouras é uma temática que tem ocupado espaço nas discussões sobre tendências e negócios [46; 62].

Como desdobramento das atividades do *homo redemptoris* no decorrer da Revolução do Conhecimento, um cenário peculiar de estilo de vida e, conseqüentemente, de trabalho se apresenta à sociedade, que ainda se adapta ao novo contexto. No léxico de negócios, o acrônimo VUCA tem se difundido como representação simbólica do estado do mundo [25]. O termo é oriundo das palavras em inglês *volatility*, *uncertainty*, *complexity* e *ambiguity*, que, em português, traduzem-se como volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüidade, e indica uma tendência ou mesmo um novo vocábulo para incrementar o repertório, pois possui implicações diretas em como os negócios se estruturam e os profissionais atuam [5].

Ademais, cabe elucidar que tal vocábulo foi cunhado pelo *US Army War College*² com o intuito de descrever o cenário global pós-guerra fria, no qual as estratégias já não teriam resultados tão previsíveis, e adotado, posteriormente, pelo ambiente de negócios para representar a dinamicidade do nosso mundo e do ambiente corporativo [25].

Desse modo, VUCA pode ser apresentado como um *framework* que ajuda a compreender situações e contextos de trabalho e negócios, com as características descritas no quadro a seguir:

Quadro 01 – Distinções no *framework* VUCA

O QUE É		COMO ATUAR
Volatilidade <i>Volatility</i>	Mudança relativamente instável; a informação está disponível e a situação é entendível, mas a mudança é frequente e imprevisível.	A agilidade é fundamental para lidar com a volatilidade. Os recursos devem ser agressivamente direcionados para a construção de folga e criação do potencial de flexibilidade futura
Incerteza <i>Uncertainty</i>	A falta de conhecimento acerca da possibilidade de um evento ter ramificações significativas; causa e efeito não são compreendidos, mas não se sabe se um evento criará uma mudança significativa.	A informação é fundamental para reduzir a incerteza. As empresas devem ir além das fontes de informação existentes para coletar novos dados e considerá-las a partir de perspectivas.
Complexidade <i>Complexity</i>	Muitas partes interconectadas formam uma rede elaborada de informações e procedimentos; muitas vezes, isso ocorre de forma múltipla e complicada, mas não necessariamente envolve mudanças.	A reestruturação das operações internas das instituições para atender à complexidade externa é a maneira mais eficaz e eficiente de abordá-la. As organizações devem tentar "combinar" suas próprias operações e processos para refletir as complexidades ambientais.
Ambiguidade <i>Ambiguity</i>	Falta de conhecimento sobre as "regras básicas do jogo"; causa e efeito não são compreendidos e não há precedentes para fazer previsões sobre o que esperar.	A experimentação é necessária para reduzir a ambiguidade. Somente por meio da experimentação inteligente podem os líderes determinar quais estratégias são e não são benéficas e onde as antigas regras de negócio não se aplicam mais.

Fonte: Bennett e Lemoine [5, p. 03].

Considerando as características apresentadas pela abordagem VUCA, verifica-se que o contexto do trabalhista está em um constante fluxo de mudança e transição, em que a crescente divergência do mercado de trabalho entre empregos de alta e baixa qualificação e desemprego e subemprego ocasiona estagnação de renda em boa parte da população global, em especial, entre jovens. Nessa conjuntura, outros fatores sociopolíticos como as migrações e os avanços tecnológicos colocam o trabalho no debate público, bem como ocasionam o seguinte questionamento: haverá emprego para todos? [34].

² Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos da América.

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

Entre os diversos fatores que orientam as tendências sobre o futuro do trabalho, pode-se apontar o desenvolvimento sem precedentes da automação, o qual ocorre, essencialmente, pela inteligência artificial robótica e outras novas tecnologias, gerando um impacto significativo em vários setores [62]. A globalização está integrando a economia mundial em uma velocidade alta não vista antes, de modo que produtos, serviços, fluxos financeiros e tecnologias estão interconectados em âmbito global. Contudo, tal realidade apresenta consequências significativas. Em 2011 entre 30% e 40 % dos empregos corporativos na Europa eram mantidos por consumidores de mercados estrangeiros [41].

Vetores sociais, como regulamentações e leis, os governos, os anseios e os sentimentos dos consumidores, dos cidadãos e dos trabalhadores são fatores que influenciarão os caminhos a serem trilhados. Os resultados dessas fricções e ajustes resultarão no futuro da força de trabalho, afirma a PwC [46] ao apresentar cinco forças que estão moldando o possível futuro: os avanços tecnológicos, as mudanças demográficas, a urbanização rápida, as mudanças no poder econômico global e a escassez de recursos aliada à mudança climática.

Em consonância, a OECD [41] aponta que as mudanças na natureza do trabalho acontecem por efeito do progresso tecnológico, bem como devido à mobilidade de trabalho e migração, à globalização e às mudanças de percepção de valor. No mesmo caminho, seguem estudos de outras organizações, demonstrando que, quanto às motivações da mudança, existe um padrão reconhecido.

Assim, [34] aponta que as tecnologias aprimoram a eficiência operacional devido à automação, mas também indica que o impacto sobre empregos, habilidades, salários e a própria natureza do trabalho ainda não estão claras. Em outro ponto, a imigração avança a produtividade global, mas há consequências aos trabalhadores nativos que sofrem com o desalinhamento das demandas do empregador e com a falta de empregos bem remunerados. As mudanças ainda são incertas e isso aflige políticos, empregadores e empregados.

As previsões exercitam a visão sobre o futuro a partir de sinais do presente e análises do passado, formados em torno de variáveis voláteis. De forma objetiva, o *World Economic Forum* [62] desenvolveu previsões que refinaram três fatores críticos para a oferta e a demanda de mão-de-obra: a taxa de mudança tecnológica e seu impacto nos modelos de negócios; a evolução da aprendizagem entre a força de trabalho atual e futura; e a magnitude da mobilidade de talentos entre as geografias.

Mudança tecnológica (*technological change*) aborda as inovações que mudam drasticamente o

modo de viver da sociedade e de como se estruturam os mercados. Nesse contexto o avanço da inteligência artificial, robótica e big data mudaram diversas ocupações e atividades, alertando para aspectos desde mudanças em habilidades necessárias para executá-las à criação de novas.

Podem, então, difundir-se ao ritmo atual (estáveis) ou ganhar proporções exponenciais (acelerada).

Quanto a evolução da aprendizagem (*learning evolution*), afirmam que quantificar a evolução dos trabalhadores para acompanharem as mudanças e adquirirem as habilidades certas para a realização das tarefas exigidas no ambiente de trabalho é uma variável impactante e incerta.

Existe uma diferença entre os métodos tradicionais de ensino e aprendizagem (lentos) e a evolução da aprendizagem na força de trabalho atual (rápida).

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

Percebe-se que, para cada uma das três variáveis, existem duas possibilidades divergentes como opções para os futuros propostos pela *World Economic Forum* [62], identificando que a mudança tecnológica pode ter um ritmo estável ou um crescimento acelerado, a evolução da aprendizagem pode ser lenta ou rápida, e a mobilidade de talentos poderá ser baixa ou alta. No quadro 02, apresenta-se o resultado dessa análise combinatória e um descritivo do contexto previsto:

Quadro 02 – Oito futuros do trabalho

	A) AUTARQUIAS DE FORÇA DE TRABALHO		B) MOVIMENTO DE MASSA	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto
	C) SUBSTITUIÇÃO POR ROBÔ		D) FLUXO DE TALENTOS	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto
	E) ADAPTADORES ÁGEIS		F) LOCAIS PRODUTIVOS	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto

	G) EMPREENDEDORES EMPODERADOS		H) MUNDO POLARIZADO	
Mudança tecnológica	Estável	Acelerado	Estável	Acelerado
Evolução da aprendizagem	Lento	Rápido	Lento	Rápido
Mobilidade de talentos	Baixo	Alto	Baixo	Alto

Fonte: World Economic Forum [62, p.03].

Uma vez que, no quadro 02, foram vistas oito visões de futuro e o modo como as variáveis mudança tecnológica, evolução da aprendizagem e mobilidade de talentos se apresentam, segue assim, a percepção da organização quanto à essas possibilidades. Autarquias de força de trabalho abordam quando trabalhadores com baixas qualificações não se tornaram competitivos pois precisavam competir por menos postos adequados aos seus conjuntos de habilidades, os governos impuseram restrições à mobilidade internacional da mão-de-obra e procuraram atender às necessidades de talento de suas economias internamente [62].

Já o movimento de massa aponta que tarefas manuais e rotineiras estão sendo substituídas pela automação e inteligência artificial, acontece um movimento em grande escala dos trabalhadores em busca de oportunidades. Com pouca regulação e com um ritmo de aprendizagem baixo, trabalhadores menos qualificados de países desenvolvidos migram para países emergentes ou dependem de programas do governo para se manterem. Os bem qualificados se posicionam nas metrópoles onde as oportunidades mais lucrativas e recentes afloram [62].

A substituição por robôs alerta que a automação exerce atividades diversas que não envolvam habilidades cognitivas, privilegiando a eficiência operacional. No início, os trabalhadores utilizavam as máquinas, mas não conseguiam acompanhar a evolução. Desse modo, por estas pessoas desempenharem atividades redundantes, são plenamente substituídas. O crescimento das desigualdades aflora a discussão sobre as benesses da tecnologia e os governantes que precisam tomar decisões difíceis [62].

A revolução tecnológica aflorou um novo segmento de profissionais habilidosos e competentes que continuam a aprimorar as tecnologias assim como adequar o impacto socioeconômico. São altamente requisitados, em um contexto em que credenciais, certificações e títulos ganham padronização internacional para que possam trafegar em diversas economias globais, constituindo assim o cenário fluxo de talentos [62].

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

Locais produtivos explanam que a baixa mobilidade imposta por regulamentação e a alta competitividade global, além de políticas públicas e iniciativas privadas, promovem o desenvolvimento de negócios locais para seus talentos com impacto global.

Apesar de incentivar o uso talentos e de mão de obra local, o sucesso depende da capacidade de acompanhamento do avanço tecnológico global.

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

Os cenários apresentados envolvem o desenvolvimento humano, o papel das políticas públicas e a gestão governamental, além do avanço tecnológico que tende a expandir-se em velocidade e em imprevisibilidade. Cenários com características semelhantes são compartilhadas por outras instituições como [10; 34; 41; 46], que publicam estudos sobre a temática, prospectando as perspectivas futuras na medida em que novos sinais vão sendo construídos no presente.

Em complementaridade, pode-se afirmar que existe uma crescente preocupação entre as novas gerações da sociedade acerca das desigualdades e da contribuição dos avanços tecnológicos para um mundo melhor, canalizando os talentos em resolver desafios sociais, além dos econômicos [46; 12; 10; 62].

Uma nova estrutura organizacional é demandada para aportar o contexto VUCA que crescerá no futuro próximo, migrando de estruturas hierárquicas para times compartilhados em que descrições de cargo serão substituídos por papéis situacionais.

As carreiras serão estruturadas por projetos fluídos entre instituições, e não mais por verticais temporais dentro da mesma organização, impactando nas remunerações, que deixarão de ser por nível e experiência, atendendo ao pressuposto da estabilidade, para serem recompensadas por resultados, reputação e patrocínio [12; 10].

Em consonância, a PwC [46], ao analisar variáveis e possibilidades, indica que as visões do futuro do trabalho para 2030 podem ser classificadas em quatro campos formados por duas linhas divergentes. Uma das linhas tem em um lado a possibilidade de fragmentação dos negócios – contexto em que pequenos e ágeis negócios avançam sob o domínio de mercados de grandes corporações, percebendo o ganho de escala como algo prejudicial, e não como um benefício.

Em oposição, apresenta-se a possibilidade de corporações se consolidarem em fusões, formando

conglomerados que possuem influência sobre todos, inclusive países.

A segunda linha trata da percepção social do próprio indivíduo, ao analisar se ele será centrado em si próprio e atuará de forma individualista ou assumirá um comportamento coletivista em que prevalece o senso e equidade, bem como a justiça coletiva.

Na figura 01, a PwC [46] apresenta que os diversos vislumbres do futuro permeiam quatro campos possíveis:

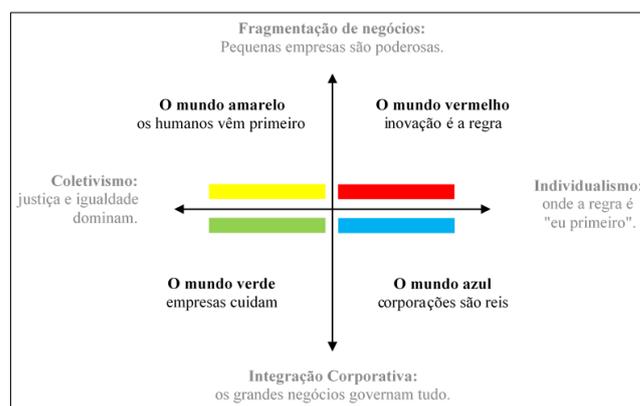


Fig. 1. Os quatro futuros do trabalho em 2030.
Fonte: PwC (2018, p. 11).

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

Ademais, as tecnologias sociais e a abundância de recursos que antes eram monopolizados como energia e capital permitem o avanço dos padrões de vida, pois serviços e bens antes restritos aos mais ricos ganham novas práticas de produção e de socialização. Não se visa uma vida de luxo, mas um ambiente de possibilidades aos indivíduos [12].

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

Trata-se, desse modo, de usar as demandas sociais como um ativo do negócio e alinhar uma expoente comunidade em torno de uma causa que engaje pelo impacto positivo no mundo assim como na sustentabilidade do próprio negócio, de modo que a transparência, a responsabilidade e a participação venham pautar as decisões. Para que isso se torne possível, o uso de tecnologias e estruturas enxutas e ágeis são premissas tanto para as grandes corporações quanto para os novos empreendedores [29; 12].

Em oposição ao coletivismo, existe o individualismo, que apresenta duas realidades contrastadas pela estruturação dos negócios em grandes corporações ou pequenos empreendimentos.

O individualismo combinado com robustas forças econômicas remete ao “O mundo azul”, em que as corporações globais são os moldadores da sociedade, de modo que as decisões e estratégias são orientadas por preferências do consumidor e movimentos de mercado, tendo as carreiras corporativas um marco social entre aqueles que têm e aqueles que não têm.

As organizações sabem do seu tamanho e poder e, então, utilizam a influência para proteger as margens de lucro e combatem intensamente a concorrência de novos entrantes.

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

A linha tênue entre liberdade e regulamentação no contexto da iniciativa individual impacta diretamente o processo de desenvolvimento e a estruturação das dinâmicas sociais, podendo apresentar resultados diametralmente opostos [56; 48; 29]. A condução sustentável e responsável desses cenários é condição primária para a sociedade nos próximos anos [46].

III. EMPREGABILIDADE E/OU EMPREENDEDORISMO

Compreender as proposições de empregabilidade e empreendedorismo, suas aplicações e como estão contextualizadas faz-se pertinente para o entendimento do papel do ensino universitário nesse processo. Nota-se que desenvolver um perfil profissional atraente o suficiente para manter um posto de trabalho ou que possa ter a iniciativa de desenvolver o seu empreendimento, abrange contextos socioeconômicos e comportamentos que se desenvolvem no decorrer da jornada de aprendizado no ensino superior [52; 8].

A. Cenário atual do trabalho para a juventude

O SEBRAE, em especial no estudo Síntese de Indicadores Sociais [27]³ considera jovem a faixa etária entre 16 e 29 anos, podendo ser fragmentada em três subgrupos etários específicos: 16 a 17 anos, 18 a 24 anos e 25 a 29 anos. O Censo da Educação Superior [28] complementa que a idade mais frequente dos ingressantes nos cursos de ensino

superior na modalidade presencial é de 21 anos, enquanto na modalidade a distância é de 27 anos. Entre os concluintes, a idade mais frequente nos cursos presenciais foi de 23 anos e 34 anos quando a modalidade era a distância.

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

Assim, faz-se necessário compreender a definição de trabalho e suas particularidades. Segundo o IBGE,⁴ o trabalho pode ser considerado a ocupação econômica remunerada, em que se recebe pela atividade exercida; como também pode ser uma ocupação econômica sem remuneração, ocorrida em situações específicas de jornadas de até 15 horas semanais em atividades como o apoio a alguém de sua casa na atividade econômica, ou mesmo o menor aprendiz e o estagiário. Classifica, ainda, a população em atividade de trabalho ou “potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo” como economicamente ativos desdobrando em duas categorias: população ocupada e população desocupada.

Os ocupados estavam ativamente exercendo o conceito de trabalho, seja de forma remunerada e formal ou informal, enquanto os desocupados tratam-se aqueles que não estavam trabalhando e se encontravam efetivamente em busca de uma oportunidade de trabalho. Ainda dentro da estratificação, existe a categoria dos inativos, uma faixa da população que não se enquadra nas categorias ocupados e desocupados.

Quadro 03 – Categorias de ocupação IBGE

CATEGORIA DE OCUPAÇÃO	DESCRIÇÃO
Empregado	Aquele que trabalha para um empregador, em geral com jornada definida e com remuneração e demais benefícios como contrapartida.
Autônomo	Aquele que tem um empreendimento explorando sua própria mão de obra com ou sem sócio, sem ter empregado, podendo contar com ajuda de um membro da unidade domiciliar não remunerado.
Empregador	Aquele que tem um empreendimento explorando sua própria mão de obra com ou sem sócio, tendo ao menos 1 (um) empregado, podendo contar com ajuda de um membro da unidade domiciliar não

³ Documento eletrônico. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2019.

⁴ Documento eletrônico. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Notas_Tecnicas/transmetod.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

	remunerado.
Não remunerado de membro da unidade domiciliar	Aquele que atua no empreendimento do empregador ou daquele por conta própria e é membro da unidade domiciliar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesse contexto em que se encontra o brasileiro e como apresenta o IBGE⁵, aproximadamente 13,1 milhões brasileiros estão classificados como desocupados contra 91,1 milhões na condição de ocupados, em 2018. De acordo com os dados do IBGE, “cerca de 25,8% dos jovens de 16 e 29 anos não estavam ocupados nem estudavam”,⁶ em 2016. Os jovens se encaixam em oportunidades de trabalho em um cenário pouco promissor, conforme o Banco Mundial, em seu relatório “Competências e Empregos: Uma agenda para a Juventude”.⁷ Um país abundante de capital humano que recebe pouco investimento, principalmente em educação, para que os indivíduos tenham promovidas suas competências como cidadãos e como promotores do desenvolvimento econômico, equalizando fatores produtivos, crescimento e empregos [49].

Esse cenário não é composto somente por um contingente de jovens que se encontram com baixa formação e com a necessidade de gerar renda, como também por um avançado índice de envelhecimento da população. Percebe-se que a taxa de dependência demográfica, ou seja, da população idosa que depende da geração de recursos de uma população jovem e ativa economicamente, colocando o Brasil acima da média da América Latina e Caribe e entre os membros do BRICs, fica atrás somente da China. Esse *déficit* não é um fenômeno brasileiro, pois ocorre em escala global, fruto do desenvolvimento das nações com acesso a recursos básicos, que comparativamente a tempos remotos, são privilégios que permitem o homem moderno ter uma qualidade de vida e assegurar uma extensão do tempo média de vida [29; 12].

Na Figura 02, pode-se perceber a evolução e as previsões para as próximas gerações. O comportamento médio percebido é um movimento linear e incremental no avanço da população em idade avançada até meados dos anos 1990, quando um crescimento exponencial levou a proporção de idosos de aproximadamente 10% em média em 2010

para próximo aos 50% em 2050. Neste estudo, jovens enquadram-se na faixa etária entre 15 e 29 anos, enquanto os idosos são aqueles que alcançam e superam os 65 anos.

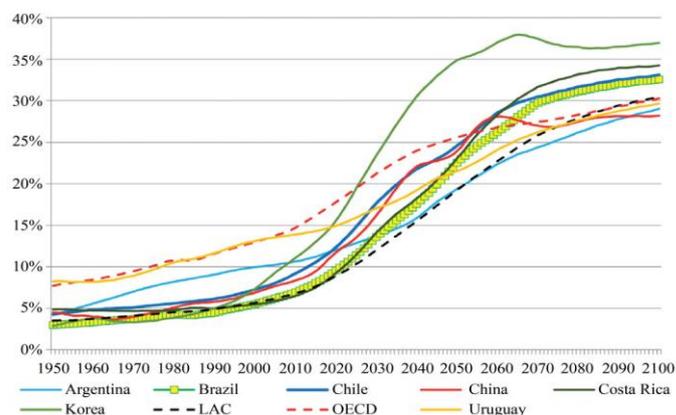


Fig. 2. A população brasileira com 65 anos ou mais (1950-2100).
 Fonte: Banco Mundial (2018).

A Coreia do Sul teve uma incidência mais radical dessa proporcionalidade, uma vez que, assim como China e Japão, mantém uma taxa de produtividade e crescimento adequado quando verificados o Produto Interno Bruto (PIB) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com a estratégia de manter uma qualidade de vida e até mesmo a atividade profissional para os idosos e, de forma evidente, preparar as gerações jovens com as competências necessárias para integrá-los. Diamandis e Kotler [12] e Ismail, Malone e Geest [29] corroboram e acrescentam que a adesão à tecnologia é fator primordial no sistema de desenvolvimento socioeconômico entre as gerações dentro do sistema de trabalho devido ao impacto nos resultados. O Banco Mundial, por sua vez, argumenta que as evidências no Brasil são “que as empresas com mais altos níveis de adoção de tecnologia digital, e as primeiras expostas à internet, baseiam-se em menor medida em atividades de rotina e habilidades manuais”. Isso demandaria profissionais com melhores competências cognitivas, analíticas, e socioemocionais, além daquelas relacionadas a técnicas.

Deluiz [11] demonstra que essa é uma estratégia competitiva entre as organizações, a partir da pressão à um sistema em que as competências, conhecimentos e habilidades adquiridos no sistema educacional precisam ter uma aplicação prática e de valor para o mercado. Para o autor, essa instrumentalização vem “para atender às necessidades do processo de racionalização do sistema produtivo” [11, p. 02]. Esse fenômeno implica em prós e contras para ambos os agentes, seja ele o negócio ou o profissional a ser empregado. Entre os pontos negativos, salienta-se que os profissionais acabam assumindo posições polivalentes devido à extinção de alguns postos de trabalho otimizados pelos novos modelos organizacionais. Com carga de trabalho excedente, acabam promovendo queda na

⁵ Documento eletrônico. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20675-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-foi-de-12-6-no-trimestre-encerrado-em-fevereiro.html>. Acesso em: 05 maio 2018.

⁶ Documento eletrônico. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18824-sintese-dos-indicadores-sociais-um-em-cada-quatro-jovens-do-pais-nao-estava-ocupado-nem-estudava-em-2016.html>. Acesso em: 05 maio 2019.

⁷ Documento eletrônico. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/pdf/123968-WP-PUBLIC-PORTUGUESE-P156683-CompetenciaeEmpregosUmaAgendaparaaJuventude.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

qualidade de vida no trabalho, pois a produtividade passa a ser a forma de medida de desempenho. Devido a “ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas” [11, p. 04], o fenômeno acentua-se e volta-se diretamente contra o empreendimento, que tende a perder a qualidade do profissional ou até mesmo perdê-lo para o mercado.

O que se salienta como positivo desse cenário é que a formação dessas habilidades cognitivas e socioemocionais pelo nível de educação mais elevado, é usufruído por toda a sociedade. Essas novas formações têm transformado positivamente as organizações por meio do alcance do protagonismo desses jovens, seja pelas lideranças assumidas, que proporcionam realinhamentos de culturas organizacionais e estratégias, ou pelo empreendimento de novos negócios adequados às suas necessidades e aspirações [11; 14].

B. Empregabilidade

Entendendo o cenário de trabalho vigente, suas demandas e seus reflexos sobre o jovem e as universidades, pode-se entender que as categorias de ocupação econômica remunerada apresentadas pelo IBGE – a saber: empregado, conta própria, empregador e não remunerado de membro da unidade domiciliar – permeiam o conceito da empregabilidade. Observa-se que trabalhar em um negócio em que não se é o proprietário e ser remunerado pela atividade são características que se enquadram no contexto da empregabilidade, situação no qual 104,2 milhões de pessoas formam a força de trabalho, sendo que 91 milhões de pessoas são classificadas como ocupadas e 13 milhões como desocupadas no Brasil, segundo o IBGE.⁸ O Quadro 03 auxilia a ilustrar a distribuição das pessoas ocupadas por atividade:

Quadro 03 – PNAD mensal - fev/18 Quadro sintético

CATEGORIA DE OCUPAÇÃO	N. DE PESSOAS FEV. de 2018
Empregado no setor privado com carteira (exclusive trabalhadores domésticos)	33.126
Empregado no setor privado sem carteira (exclusive trabalhadores domésticos)	10.761
Trabalhador doméstico	6.292
Empregado no setor público (inclusive servidor estatutário e militar)	11.195
Empregador	4.351
Conta própria	23.135

⁸ Documento eletrônico. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/9e15a16eb6c5459a5f9b6d07224e6b3d.pdf. Acesso em: 05 maio 2018.

Trabalhador familiar auxiliary	2.231
Total	91.091

Fonte: IBGE (2018).

Da força de trabalho, 4,4 milhões de pessoas são empregadores e 23,1 milhões trabalham de forma autônoma, enquanto 43.8 milhões são empregados e 13 milhões estão desocupados. À disposição dos empregadores, existe uma expressiva massa de capital humano, em especial o contingente de desocupados, sendo esse um efeito mercado que determina a dinâmica do desenvolvimento socioeconômico. Como apresenta Minarelli [37], empregabilidade deriva do verbo empregar cujos significados atribuídos pelo dicionário são diversos no contexto de atribuir funções, fazer usufruto ou ainda ser admitido. Porém, como explica Alves [1], o termo tem uma aplicação contextual e prática que vai além da semântica, caracterizando-se como um movimento mais profundo no âmbito social: “o termo empregabilidade tem vindo a impor-se como uma categoria universal de análise do mercado de trabalho, como um referente hegemônico das políticas de emprego e, mais recentemente, das políticas educativas” [1, p. 59].

Em complementaridade, o termo empregabilidade [37] não se restringe apenas à capacidade do indivíduo em alocar-se no mercado de trabalho. Pode-se ter uma visão mais abrangente quanto a sua aplicação, tratando a empregabilidade como um mecanismo ideológico por meio do qual os indivíduos buscam de forma incessante a evolução na formação, submissos ao encontro ou não de oportunidades adequadas ao perfil profissional desenvolvido, conforme argumenta Oliveira [42]. Em concomitância, Furtado [19] contesta a representatividade dos mecanismos de estruturação do mercado em relação ao desenvolvimento sadio dos indivíduos e do contexto social, uma vez que tal processo fica fragilizado enquanto elemento passivo, perante a sua adequação ou não como mão de obra a ser integrada na cadeia produtiva.

Considerando as diversas nuances que o mercado apresenta em sua natural flutuação entre momentos de fulgor a momentos de crise, observa-se que uma opção aos indivíduos é não ser somente mão de obra qualificada. Sen [48] aponta a forma como os fatores liberdade de mercado e liberdade dos indivíduos fazem desse processo um movimento natural e valioso para o desenvolvimento humano e social. Observa-se que a escolha do sujeito por ir além da capacidade de ser paciente e apático, ao fomentar a própria empregabilidade, no aguardo da chance profissional oportuna, tornando-se consciente de sua liberdade de escolha e da liberdade econômica à qual está submetido, pode torná-lo agente livre e sustentável.

Ainda nesse contexto do protagonismo ocasionado pela liberdade de escolher e não somente ser uma opção de escolha como mão de obra

qualificada, Schumpeter [55] e Stevenson e Jarillo [57] salientam uma intrínseca relação entre essa liberdade de escolha, a criatividade aplicada em se posicionar diferentemente em um complexo cenário de competitividade e a forma como esses fatores proporcionam inovação por meio do comportamento empreendedor. Nota-se que possibilitar o surgimento de empreendimentos a partir da capacidade de “mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas” é percebido por Tidd, Bessant e Pavitt [59; 60] como a atitude empreendedora que possibilita um processo de geração de novas soluções com recursos disponíveis nos cenários contextuais dos indivíduos.

C. Empreendedorismo

Em relação ao empreendedorismo, é possível perceber que outros autores trabalham o seu significado. Dornelas [13], por exemplo, afirma que “o termo empreendedor vem do francês *entrepeneur* que significa: aquele que assume riscos e começa algo novo”, em um claro posicionamento do indivíduo, cuja escolha foi explorar um cenário incerto e arriscado no desenvolvimento de um negócio ante à proposição de dependência, passividade, estabilidade, previsibilidade e segurança, pressupostas no contexto de empregabilidade. Drucker [15], por sua vez, salienta que essa capacidade de assumir risco vem da propensão em fazer o novo, visando diferencial competitivo a partir da percepção de oportunidades nos cenários de atuação.

O entendimento sobre empreendedorismo possui uma evolução histórica: a definição se desenvolveu tanto no conceito, quanto na abordagem, sendo que o Brasil, a partir da abertura econômica que aconteceu na década de 1990, intensificou o processo, ainda que o conceito fosse conhecido há alguns séculos. Com a atuação de diversas disciplinas como as teorias antropológicas, psicológicas, econômicas, sociológicas e ciências políticas, os estudos abrangem o empreendedor, a empresa ou organização e o ambiente ou meio territorial [61]. Por mais que mudanças e evoluções tenham acontecido sobre a temática, o entendimento sobre empreendedor é definido como aquele que, inconformado com determinada situação, transforma o cenário vigente [15; 53; 61]. Dornelas [13] afirma que os comportamentos empreendedores são os fatores que diferenciam aqueles que estão em equidade no mesmo contexto e cenário, mas que visualizam novos caminhos em um cenário problemático, transformam em oportunidades os desafios enfrentados, optando por tomar decisões, assumir riscos calculados com otimismo, determinação e perseverança no enfrentamento de situações adversas.

Sarasvathy contextualiza esse posicionamento em premissas comportamentais [53; 54]. Partindo do

questionamento sobre o que torna um indivíduo empreendedor, a autora defende que é a sua abordagem utilizada para a resolução dos problemas. Essa abordagem pode ser classificada em dois modelos, denominados como pensamento causal e pensamento efetual, os quais se trata de um conjunto de comportamentos específicos que diferenciam os empreendedores. Cabe, desse modo, elucidá-los.

Na abordagem causal, ao se confrontar com os desafios, os indivíduos tendem a desenvolver um cenário futuro hipotético e com alto grau de previsibilidade e estabilidade, levando em consideração diversos fatores de controle minimização de riscos para que se saia do ponto A e se alcance o ponto B com eficiência, ou seja, o pensamento do gestor. Já no que diz respeito ao pensamento efetual ou *effectuation*, em que residem os princípios comportamentais que propiciam o empreendedorismo, destaca-se que os indivíduos são mais experimentais e vão consolidando o futuro esperado passo a passo, sem muita clareza do destino final, mas com um senso de flexibilização para aproveitar cada oportunidade conforme elas são apresentadas pelo contexto. É também conhecido como processo de aprendizado pelo fazer.⁹ Trata-se de um comportamento mais intuitivo e orientado em constantes validações de hipóteses, a cada passo, quanto mais em atividade estiver, mais influenciado estará pelo ambiente e mais aprendizado obterá dessas interações, promovendo uma ágil reflexão comparativa sobre o que é diferenciado e tem valor, e o que é pouco competitivo e desperdiça recursos.

No Quadro 04, pode-se verificar as características da abordagem causal e da abordagem efetual. Pode-se perceber que é nítida a diferenciação entre os comportamentos, um mais orientado para a gestão e manutenção da previsibilidade e outro para a busca de diferenciação:

Quadro 04 – Contraste entre o Causal e o Efetual

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

⁹ *Learn by Doing* é uma corrente teórica na educação proposta pelo filósofo John Dewey no qual se afirma que o aprendizado é melhor realizado por contextos relevantes e práticos, em contraponto a modelos tradicionais que privilegiam processos teóricos e passivos.

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

Fonte: Sarasvathy (2001).

Apesar do comportamento voltado para o empirismo, colocar o empreendedor vulnerável à possíveis desconroles gerenciais que possam impactar o desempenho do negócio, ambos os modelos são não excludentes, mas complementares, de forma que a alternância ou simultaneidade em que acontecem venha a impactar diretamente na performance dos empreendimentos [53; 18]. Como apresenta Drucker [15, p. 14 – tradução nossa]:¹⁰ “[...] o veículo para esta profunda mudança em valores, atitudes e, acima de tudo, comportamentos é uma ‘tecnologia’. E que se chama gestão”.

A velocidade e a capacidade de aproveitamento de oportunidades no tempo certo quando aliadas à aplicação prática das técnicas assim como do repertório prévio, promovem um equilíbrio entre as potencialidades. O descompasso, por sua vez, é perceptível quando as tomadas de decisão, fundamentadas somente em um ou outro processo, seja mais intuitivo ou seja mais lógico, mostram-se deficitárias ao serem comparadas àquelas em que ambas as reflexões foram oportunizadas.

Nesse contexto, percebeu-se uma predominância do pensamento efetual nos empreendedores, que utilizam dessa competência para dar início aos empreendimentos, tornando-os ágeis o suficiente para validar rapidamente novas hipóteses formuladas – enquanto o processo analítico do pensamento causal está orientado a apoiá-los para tornar

sustentável a solução desenvolvida diante da oportunidade percebida. Existe um movimento de exploração oriundo do pensamento efetual, cujo viés é aplicado para a inovação no desenvolvimento de novas soluções; e um movimento de exploração, aprimorado pelo pensamento causal por meio de refinamento de conhecimentos já existentes [2]. A capacidade de aprendizado é inerente às organizações competitivas, de forma que o raciocínio sistêmico dos indivíduos promove o desenvolvimento não somente de novas soluções, mas de novas habilidades e capacidades orientadas pelo aprender junto aos desafios que o contexto proporcionar [53; 56].

A capacidade gerencial, seja ela empírica ou com a robustez técnica oriunda de estudo formal, é atributo proeminente na formação dos empreendedores, estando diretamente ligada à como, quando e por que esses profissionais atuam e, consequentemente, performam seus resultados [2; 15; 57; 18]. Freeman e Angel [18] atentam para o paradoxo da criatividade e do controle, em referência à capacidade criativa do empreendedor de solucionar problemas em um contexto problemático, de forma que incidentes inicialmente considerados “dores” ou problemas tornam-se oportunidades para o desenvolvimento de ideias com potencial econômico, porém com o risco de não evoluir para negócios estruturados e consistentes. Do outro lado, organizações com estruturas e processos claros, formalizações e previsibilidades oriundas de um maduro modelo de gestão podem sufocar a criatividade empreendedora aplicada.

Essa lógica tem efeitos no desempenho dos empreendimentos, uma vez que o empreendedorismo torna-se mais presente e vigoroso em diversas pequenas iniciativas por empreendedores que estão diariamente lidando com os desafios do cotidiano do que, especificamente, dentro de organizações maduras e estruturadas, nas quais o fomento ao empreendedorismo, ou melhor ao intraempreendedorismo¹¹ ou o modelo de P&D, necessita de investimentos e efetiva gestão para a promoção. [49; 13; 57]. As organizações maduras poderiam estruturar unidades organizacionais focadas nas etapas criativas do desenvolvimento de inovações ou mesmo ter em seu modelo organizacional e em seus processos um comportamento criativo empreendedor no início das suas atividades de resolução de desafios e adotar modelos de gestão mais disciplinados conforme as ideias ganham validade e robustez [18; 6; 56].

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

¹¹ É o empreendedorismo acontecendo dentro de uma organização já estabelecida, oportunizando aos profissionais destas organizações a capacidade resolver problemas empreendendo soluções com preceitos do empreendedorismo. Termo oriundo do original em inglês “*intrapreneur*”, que em uma tradução literal seria empreendedor interno.

¹⁰ No original em inglês: “*and the vehicle of this profound change in attitudes, values, and above all in behavior is a ‘technology.’ It is called management*” (DRUCKER, 1985, p. 14).

Ao termino deste artigo, cabem reflexões e proposições. Dentro da diversidade de oportunidades possíveis ao fomento ao empreendedorismo como uma opção à empregabilidade por exemplo, destacam-se os modelos de negócios denominados *startups* como proeminente caminho para a academia e os discentes.

Em adendo a esse raciocínio, Ries [50, p. 24] nos apresenta o conceito *startup* como “uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente a condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado”. Observa-se, assim, que não se trata apenas de mais um empreendimento com o intuito de constituir um novo negócio ou produto ordinário, mas de uma instituição com um modelo de gestão e uma cultura organizacional muito específicos para atuarem em cenários de extrema incerteza em prol de oportunizarem soluções ainda não desenvolvidas e que favoreçam os empreendedores em um nicho no qual a oferta a ser desenvolvida tenha baixa concorrência.

Ademais, considerando as *startups* um modelo organizacional diferenciado, tanto por seus processos quanto por sua estrutura, percebe-se que o desenvolvimento de um propósito e a clareza de ser um estado organizacional transitório, são importantes fatores nos modelos organizacionais, como apresenta Blank e Dorf [6, p. 17] ao afirmarem que “uma *startup* é uma organização temporária em busca de uma modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. Esse processo experimental de desenvolvimento empreendedor proporciona a criação de negócios de diferentes tipos e impactos na sociedade, que, em geral, oportunizam um cenário fértil para os negócios que tendem a transformar os comportamentos e regras sociais devido a adoção que proporcionam na vida diária de pessoas e empresas [29; 12].

A ação de desenvolver soluções com orientação ao progresso vertical promove à modelos organizacionais orientados, uma melhoria contínua e uma visão de empresa que, em um processo iterativo¹² de constante construção de Produtos Mínimos Viáveis (MVP), aprende a colocar-se em teste e colher dados e indícios do seu desempenho. E assim, da percepção do consumidor sobre a solução proposta para que, de forma sistemática, o time empreendedor aprenda e conseqüentemente aprimore o modelo de negócio [56; 6; 50; 43].

Tal consideração, permite pensar estudos complementares nos quais se possa aplicar a questão das *startups* no ambiente acadêmico como possibilidades a serem exploradas.

REFERÊNCIAS

[1] ALVES, N. E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social?

¹² Iteração é um processo de práticas sucessivas de refinamento durante o desenvolvimento [6].

Sísifo, 2007. p. 59-68.

[2] ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, v. 20, n. 4, 2009. p. 696-717.

[3] ARAUJO FILHO, G. F. de. Empreendedorismo criativo: a nova dimensão da empregabilidade. *Ciência Moderna*, 2007.

[4] ASTEBRO, T.; BAZZAZIAN, N.; BRAGUINSKY, S. Startups by recent university graduates and their faculty: Implications for university entrepreneurship policy. *Research policy*, v. 41, n. 4, 2012. p. 663-677.

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

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

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

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

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

[10] DELOITTE. Future of work: the people imperative. 2017. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/human-capital/HR_and_Business_Perspectives_on_The%20Future_of_Work.pdf. Acesso em: 12 jan. 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- [22] GRANT, R. M., BADEN-FULLER, C. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, v.41, n.1, 2004. p. 61-84.
- [23] HACKMANN, B. G. O complexo homem complexo. *Anais... Colóquio Revista Científica da FACCAT, Taquara*, v. 3, n.1, p. 51-60, 2005.
- [24] HEBLICH, S.; SLAVTICHEV, V. Parent universities and the location of academic startups. *Small Business Economics*, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2014.
- [25] HORNEY, N.; PASMORE, B.; O'SHEA, T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, v. 33, n. 4, p. 34, 2010.
- [26] IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego: Notas Técnicas. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Notas_Tecnicas/transmetod.pdf. Acesso em: 04 maio 2018.
- [27] IBGE. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.
- [28] INEP. CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. Divulgação dos Principais Resultados. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ministério da Educação (MEC), 2017.
- [29] ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; GEEST, Y. V. Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.
- [30] JACQUES, C. da G. A construção social da empresa em tempos de responsabilidade social corporativa: um estudo de caso a partir da Whirlpool SA. Florianópolis, 2010. 134f. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política.
- [31] KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*. V. 24, N. 4, 4th Qtr., 1993.
- [32] LEMOS, D. da C.; CARIO, S. A. Os sistemas nacional e regional de inovação e sua influência na interação universidade-empresa em Santa Catarina. *REGE - Revista de Gestão* 24, p. 45-57, 2017.
- [33] LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- [34] MCKINSEY & COMPANY. *Technology, Jobs, and The Future of Work*. 2017.
- [35] MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [36] MELLO, A. F. de. *Globalização, sociedade do conhecimento e educação superior: sinais de Bolonha e os desafios do Brasil e da América Latina*. Brasília: UnB, 2011.
- [37] MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre*. São Paulo: Gente, 1995.
- [38] MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de SC. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012.
- [39] NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Journal of Strategic Management Long Range Planning* 33 p. 5-34, 2000.
- [40] NUNES, C., SPILLERE BUSARELLO, C., WATANABE, M., GIANEZINI, K. *Desafios na gestão das atividades de extensão da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)*. *Anais... XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*. 2015.
- [41] OECD/OCDE. *Future of Work and Skills*. 2017. G20 Employment Working Group. Disponível em: https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf. Acesso: 12 jan. 2019.
- [42] OLIVEIRA, R. de. *A (Des)qualificação da Educação Profissional Brasileira*. São Paulo: Cortez, 2003.
- [43] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. *Value Proposition Design. Como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: HSM Brasil, 2014.
- [44] PERKMANN, M.; KING, Z.; PAVELIN, S. Engaging excellence? Effects of faculty quality on university engagement with industry. *Research Policy*, Vol. 40, No. 4, p. 539-552, jan. 2010.
- [45] PUELLO-SOCARRÁS, J. F. *Del Homo Oeconomicus Al Homo Redemptoris. Emprendimiento y Nuevo Neoliberalismo. Otra Economía*, v. 4, n. 6, p. 181-206, 2011.
- [46] PWC. *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. 2018.
- [47] RIBEIRO, F. P. O new urbanism e sua influência no Brasil: o caso da Cidade Universitária Pedra Branca em Palhoça, SC. Pós. *Revista do PPG em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP*, n. 28, p. 36-53, 2010.
- [48] SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- [49] RICCA, J. L. SEBRAE: o jovem empreendedor. *Estudos Avançados*, v. 18, n. 51, p. 69-75, 2004.
- [50] RIES, E. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- [51] ROBINSON, K. *Libertando o poder criativo: a chave para o crescimento pessoal e das organizações*. São Paulo: HSM Editora, 2012.
- [52] ROBINSON, K.; ARONICA, L. *Creative Schools: the grassroots revolution that's transforming education*. New York, USA: Penguin Books, 2016.
- [53] SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- [54] SARASVATHY, S. et al. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.
- [55] SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- [56] SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 5ª ed. São Paulo: Best Seller, 2009.
- [57] STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. *Entrepreneurship*. Springer: Berlin, Heidelberg, 2007. p. 155-170.
- [58] THIEL, P. *De zero a um: o que você pode aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- [59] TIDD, J.; BESSANT, J. *Inovação e empreendedorismo: administração*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [60] TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [61] VERGA, E.; SILVA, L. F. S. da. *Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens*. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.
- [62] WORLD ECONOMIC FORUM. *Eight Futures of Work: Scenarios and their Implications*. 2018. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Eight_Futures.pdf. Acesso em: 12 jan. 2019.