

A política de inovação universitária como elemento fomentador da universidade empreendedora

University innovation policy as a driver of the entrepreneurial university

JULIANI KARSTEN ALVES

MARIA DANYELA MARTINS FURLAN

VITÓRIA FERREIRA DOS PASSOS

DANIEL PINHEIRO BERNARDON

RESUMO

A relação entre ensino, pesquisa, extensão e inovação é essencial para enfrentar desafios sociais, especialmente com a importância crescente da inovação tecnológica e social. Este artigo analisa como a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) tem estruturado e executado sua política de inovação para consolidar-se como uma universidade empreendedora. Parte-se da compreensão de que, além do ensino, pesquisa e extensão, as universidades devem assumir uma terceira missão voltada à inovação, à transferência de conhecimento e ao desenvolvimento regional, alinhado às missões que ela já tinha. A metodologia adotada no trabalho é o relato de experiência, que permite apresentar de forma analítica e contextualizada as ações estratégicas implementadas pela instituição. O estudo evidencia que áreas como ensino, extensão, pesquisa, inovação, internacionalização, parque tecnológico e gestão institucional foram mobilizadas em projetos voltados à formação empreendedora, à aproximação com o setor produtivo, à capacitação de pessoas em vulnerabilidade e à construção de ambientes de inovação interconectados. Os resultados demonstram que a política adotada fortalece a cultura empreendedora, amplia a articulação entre universidade e sociedade e contribui para posicionar a UFSM como agente relevante no ecossistema de inovação. Conclui-se que a experiência da UFSM oferece um modelo replicável de integração entre políticas públicas, infraestrutura institucional e práticas pedagógicas voltadas à geração de impacto social e econômico por meio da inovação.

Palavras-chave: Universidade empreendedora; política de inovação; ensino superior; inovação tecnológica; ecossistemas de inovação.

ABSTRACT

The relationship between research, teaching and innovation is essential to addressing social challenges, particularly given the growing importance of technological and social innovation. This article examines how the Federal University of Santa Maria (UFSM) has structured and implemented its Innovation Policy in order to consolidate itself as an entrepreneurial university. It is based on the understanding that, beyond teaching and research, universities must embrace a third mission focused on innovation, knowledge transfer, and regional development. The methodology adopted in this study is the experience report, which enables the analytical and contextualized presentation of the strategic actions implemented by the institution. The study highlights that areas such as teaching, outreach, research, innovation, internationalization, the technology park, and institutional management were mobilized in projects aimed at fostering entrepreneurial training, strengthening connections with the productive sector, supporting the empowerment of socially vulnerable groups, and building interconnected innovation environments. The results show that the adopted policy strengthens the entrepreneurial culture, expands collaboration between the university and society, and contributes to positioning UFSM as a key player within the innovation ecosystem. In conclusion, UFSM's experience offers a replicable model of integration between public policies, institutional infrastructure, and pedagogical practices directed toward generating social and economic impact through innovation.

Key words: Entrepreneurial university; Innovation policy; Higher education; Technological innovation; Innovation ecosystems.

INTRODUÇÃO

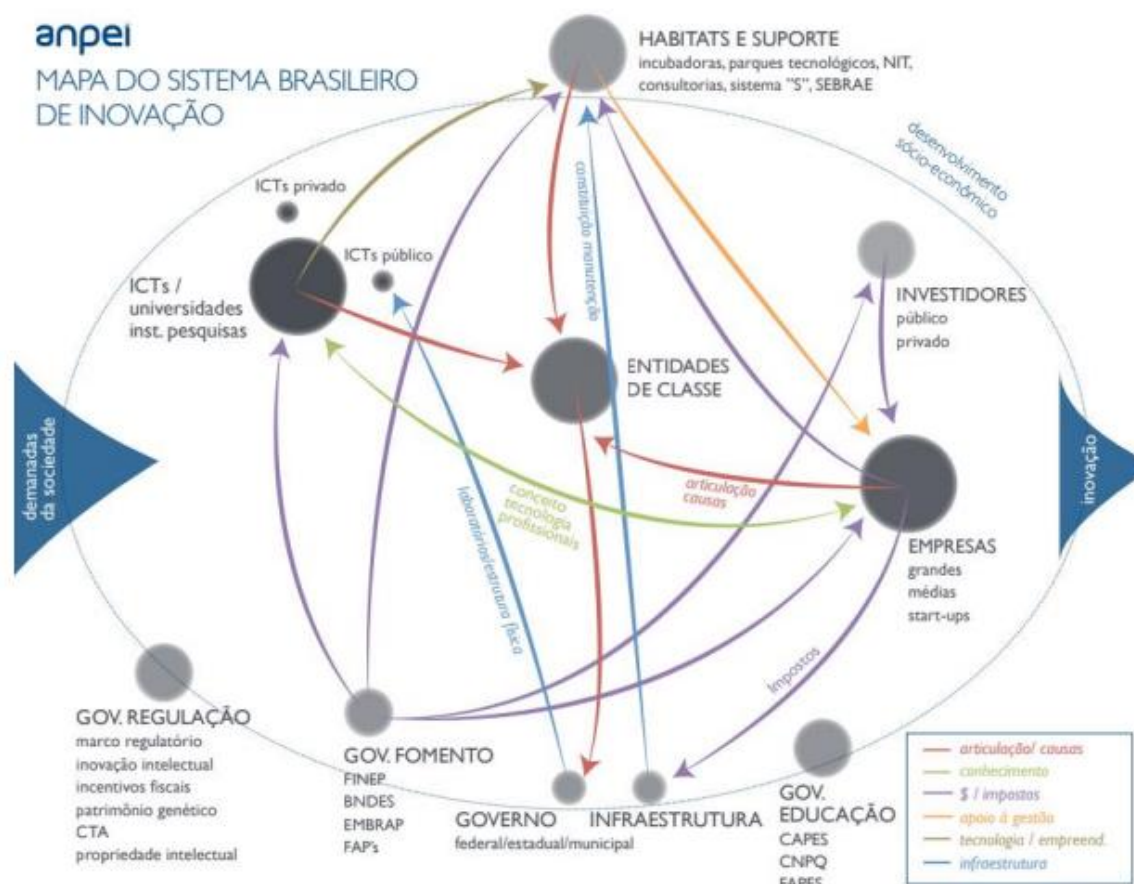
A sólida conexão entre pesquisa, ensino, extensão e inovação é amplamente reconhecida como fundamental para enfrentar desafios que impactam a sociedade (Unger *et al.*, 2018). A promoção da inovação nas instituições de ensino superior é impulsionada pela crescente relevância da inovação tecnológica na economia contemporânea, estruturada no conhecimento. Nesse contexto, a Transferência de Tecnologia (TT) desempenha um papel estratégico ao conectar as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) — são entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos focadas em pesquisa básica ou aplicada de caráter científico e tecnológico — às empresas, catalisando processos inovadores (Spinola, 2021).

A criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), estabelecida pela Lei nº 10.973/2004 (Brasil, 2004) e fortalecida pelo Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação — Lei nº 13.243 (Brasil, 2016) —, foi um passo significativo para promover a inovação nas universidades brasileiras. Os Núcleos de Inovação e Tecnologia (NITs) têm o objetivo de gerenciar a política institucional de inovação, inicialmente focando em normas de proteção da propriedade intelectual e procedimentos administrativos. No entanto, com o passar do tempo, tornou-se

evidente a necessidade de uma abordagem mais abrangente, refletindo o potencial das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) para fomentar o empreendedorismo e a inovação.

Nesse cenário, embora as universidades ainda ocupem uma posição central devido às atividades de ensino, pesquisa e extensão, elas coexistem com organizações que apresentam objetivos e formatos diferenciados. Dentre as abordagens que incentivam maior interação entre as universidades e o setor econômico, destaca-se a concepção de universidade empreendedora. Essa perspectiva impulsiona as instituições a desempenharem uma terceira missão, promovendo o desenvolvimento econômico por meio da transferência de conhecimento, comercialização de pesquisas, criação de *spin-offs* e integração com o setor empresarial (Alves, 2024). A Figura 1 ilustra os fluxos e o grau de interações entre as instituições, evidenciando que o maior número de interação ocorre entre grandes empresas, governo (principalmente, fomento) e ICT's.

Figura 1 - Mapa do Sistema Brasileiro de Inovação



Fonte: ANPEI (2014, p. 5).

Nos últimos anos, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) tem intensificado seus esforços para implementar uma política de inovação robusta e eficaz, que fomente a inovação no

ambiente acadêmico, traga soluções para o mercado e impacto para a sociedade. Nesse sentido, quais aspectos da universidade empreendedora têm sido fortalecidos pelas ações da política de inovação?

Para tal, este estudo visa relatar como essa política está sendo executada, destacando para quais aspectos da universidade empreendedora as ações dela têm contribuído. A UFSM busca, através de uma estrutura bem delineada e estratégias inovadoras, promover o desenvolvimento tecnológico e fortalecer o ecossistema de inovação local. Para isso, o estudo contempla a descrição das práticas de fomento à universidade empreendedora através da política de inovação de uma universidade federal.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

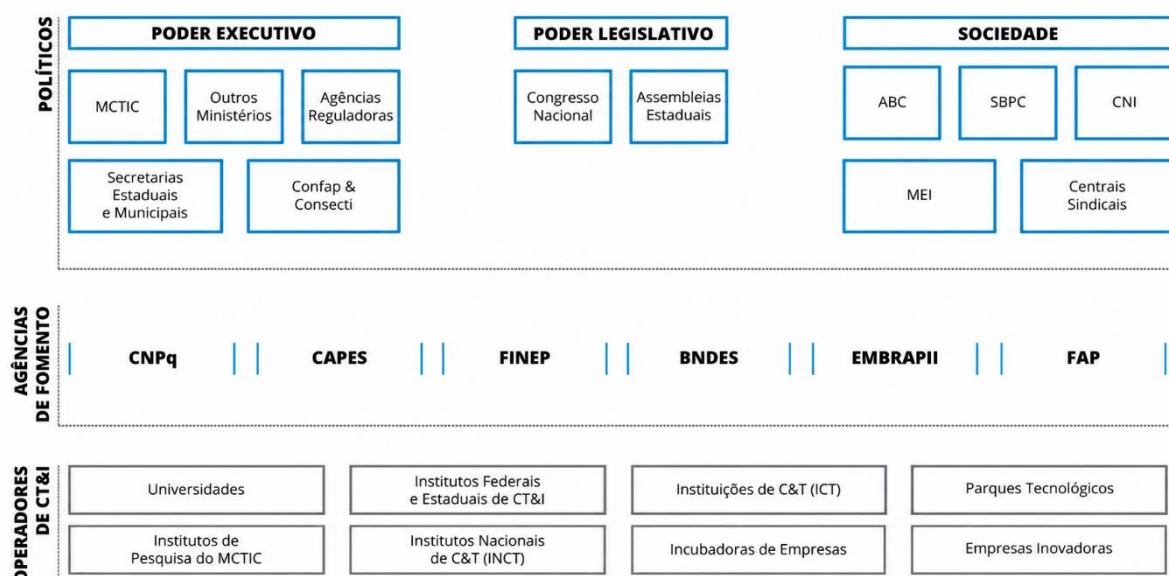
1.1 Sistema Nacional de Inovação brasileiro e o papel das universidades

A trajetória das políticas de incentivo à inovação no Brasil pode ser dividida em três fases principais. Na primeira revolução acadêmica, que se estende aproximadamente da década de 1950 até o final dos anos 1980, as políticas de inovação adotaram uma lógica linear, com forte ênfase na pesquisa científica e no desenvolvimento tecnológico conduzido majoritariamente por instituições públicas. A atuação governamental concentrava-se no estímulo às atividades de P&D dentro do setor público. Posteriormente, na segunda revolução acadêmica, situada principalmente na década de 1990, iniciou-se um esforço para integrar o setor privado às políticas de inovação. Apesar da tentativa de diversificar os instrumentos utilizados, o modelo ainda mantinha características lineares. Começaram a surgir iniciativas voltadas à pesquisa aplicada no setor privado, mas o foco permanecia nos insumos do processo inovador, como financiamento e capacitação. Na terceira fase, a partir dos anos 2000, o cenário passou por transformações relevantes. Foram instituídos os “Fundos Setoriais”, voltados ao financiamento de atividades de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) em setores estratégicos da economia. Também foi lançada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), com foco na dinamização da inovação no setor produtivo. Nesse período, surgiram marcos legais importantes, como a “Lei da Inovação” (Brasil, 2004) e a “Lei do Bem” (Brasil, 2005). Com isso, o ecossistema de inovação nacional passou a contar com um conjunto mais diversificado de instrumentos, como crédito subsidiado, incentivos fiscais, bolsas para colaboração universidade-indústria e compras públicas de inovação (Silva; Vonortas; Furtado, 2022).

As principais instituições brasileiras que apoiam a inovação são o CNPq e a Capes, que têm um papel importante no campo do conhecimento. Outra instituição importante é a Finep, que

é a principal fonte de financiamento para estudos e projetos no país, abrangendo desde pesquisa e desenvolvimento em empresas até a infraestrutura de instituições de ciência e tecnologia. Além disso, existem programas e leis criados para incentivar a colaboração entre diferentes setores, pois essa interação é fundamental para o sucesso dos sistemas de inovação. Esses programas e leis também são considerados instituições-chave neste contexto (Matos; Teixeira, 2019). No presente momento, o sistema de inovação no Brasil é composto por diversos agentes que desempenham papéis cruciais no fomento e desenvolvimento tecnológico do país, como destaca a Figura 2.

Figura 2 - Principais atores do Sistema nacional de inovação do Brasil



Fonte: Matos; Teixeira (2019, p. 78).

Assim sendo, a gestão da política de inovação no Brasil é feita por um conjunto de diferentes órgãos e instituições, como ministérios, empresas estatais, fundações, autarquias, universidades e centros de pesquisa. Essa estrutura funciona de forma bastante fragmentada, sem uma entidade central que coordene todas as ações das diferentes agências governamentais ou que implemente as políticas de forma integrada (Cavalcante, 2023).

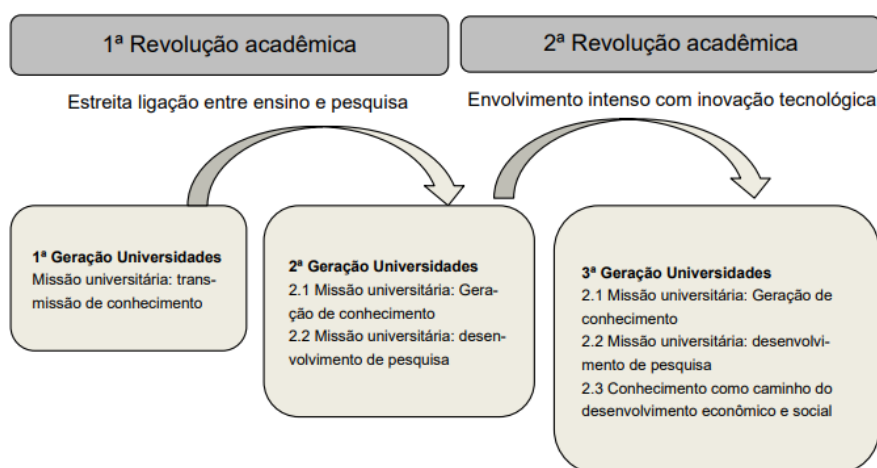
1.2 Inovação nas universidades

Nas últimas décadas, tem crescido no meio universitário a demanda por iniciativas que vão além das funções tradicionais de ensino, pesquisa e extensão, exigindo a articulação entre formuladores de políticas públicas, gestores acadêmicos, setor empresarial e sociedade civil. Nesse contexto, ganha força o conceito de “universidade empreendedora”, que busca consolidar a chamada “terceira missão” das instituições de ensino superior — voltada à promoção do

desenvolvimento social e econômico. Essa missão se concretiza, sobretudo, por meio da transferência e comercialização de conhecimento gerado academicamente, como patentes, licenças e direitos de propriedade intelectual, bem como pelo estímulo a iniciativas de inovação empreendedora, incluindo a criação de *start-ups* e *spin-offs* vinculadas ao ambiente universitário (Fischer *et al.*, 2021).

A transformação do papel das universidades está no centro da teoria da hélice tríplice, que defende a importância das interações entre universidade, indústria e governo como motor do crescimento econômico e do desenvolvimento social orientado pelo conhecimento. Nesse contexto, a universidade amplia suas funções ao incorporar novas missões às tradicionais, fortalecendo tanto sua própria atuação quanto sua relevância para a sociedade, ao estimular uma relação mais produtiva entre esses três atores (Etzkowitz; Zhou, 2017). A trajetória das universidades ao longo do tempo é marcada por muitas mudanças e transformações, passando por diferentes modelos de organização (Klein; Pereira, 2020). Na Figura 3, podemos ver uma representação das três gerações diferentes de universidades, cada uma com suas missões específicas, além de destacar as duas grandes revoluções que aconteceram na área acadêmica e suas principais características.

Figura 3 - A trajetória da missão da universidade



Fonte: Adaptado de Klein e Pereira (2020).

Ao longo dessas revoluções, diversos modelos são percebidos: o modelo napoleônico, que visava formar profissionais para a administração pública francesa; o britânico, presente nas universidades de Oxford e Cambridge, enfatizando educação geral em contraposição à preparação profissional; o norte-americano, com suas múltiplas instituições, como *research universities*, *colleges* e

community colleges, cada uma direcionada a públicos específicos; o modelo humboldtiano, com um impacto paradigmático, destacando a universidade como um ambiente para desenvolver a autonomia individual por meio de interações constantes entre estudantes e professores, com ênfase no cultivo do conhecimento pelo seu próprio valor, com autonomia institucional sendo crucial; o modelo humanista, com a universidade como um local único para a produção de conhecimento independente e autônomo; e o modelo mais recente, o instrumental (Martins, 2022). O quadro 1 destaca esses modelos.

Quadro 1 - Aspectos da história das universidades

Modelos de universidade	Características
Modelo Napoleônico	Ênfase na formação de profissionais para a administração pública francesa.
Modelo Britânico	Origem em Oxford e Cambridge; prioriza educação geral sobre formação profissional.
Modelo Norte-Americano	Diversificação em instituições de terceiro grau, incluindo <i>research universities, colleges e community colleges</i> .
Modelo Humboldtiano	Criado por Humboldt e Schleiermacher; enfoca desenvolvimento autônomo individual, interação constante com docentes e conhecimento como finalidade intrínseca.
Modelo Humanista	Linhagem de pensamento pós-Humboldt, destacando a importância do conhecimento intrínseco e autonomia institucional.
Modelo Instrumental	Tendência de integração com campo econômico; termos como “ <i>knowledge economy</i> ”, “ <i>knowledge society</i> ”, “ <i>entrepreneurial university</i> ” emergem. Abordagem estratégica para universidades em sociedade intensiva em conhecimento; busca de financiamento diversificado, centralização administrativa e <i>ethos</i> empresarial. Agências como OCDE, Banco Mundial e Unesco propagam ideias de interação entre universidades e economia, centralização administrativa e <i>accountability</i> .

Fonte: Adaptado de Martins (2022).

A transição para o Modelo Instrumental trouxe a incorporação das perspectivas econômicas na relação das universidades com a economia, gerando uma busca por financiamento diversificado, centralização administrativa e princípios empresariais. A abordagem da “universidade empreendedora” ganhou destaque, enfatizando parcerias com empresas e governos, diversificação de fontes de financiamento e foco na inovação e desenvolvimento econômico (Martins, 2022).

Autores como Burton Clark e Henry Etzkowitz desenvolvem seus trabalhos em oposição à concepção “humboldtiana” de universidade, que consideram como uma “universidade tradicional” ou “*ivory tower*”. Essa visão depreciativa implica que a universidade, ao longo do tempo, se concentrou em atividades acadêmicas isoladas, afastando-se das demandas econômicas da sociedade. Em contraste, esses autores propõem modelos de “universidade empreendedora” e “tríplice hélice”, que se destacam por sua adaptação às transformações sociais e econômicas, diversificação de fontes de financiamento, colaborações com indústria e governo, e ênfase na geração de inovação e desenvolvimento econômico. Essa abordagem introduz um vocabulário e uma perspectiva econômica no âmbito das universidades, promovendo mudanças institucionais e interações mais estreitas com a sociedade (Martins, 2022).

No contexto brasileiro, as universidades adentrarem a esses novos papéis acarretou a criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), instituídos pela legislação como estruturas vinculadas a uma ou mais Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), podendo ou não possuir personalidade jurídica própria. Sua finalidade central era a gestão da política institucional de inovação, com atribuições estabelecidas pela legislação vigente. Contudo, naquele período, a atuação dessa política ainda se restringia, em grande parte, às normas internas relacionadas à proteção da propriedade intelectual e a procedimentos de caráter administrativo (Brasil, 2019).

Posteriormente, por meio do Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Brasil, 2016), regulamentado pelo Decreto nº 9.283 (Brasil, 2018), consolidou-se um ambiente mais favorável à inovação, ampliando a autonomia e a capacidade de atuação das instituições e reforçando o papel do empreendedorismo nesse cenário (Vieira; Miranda, 2023). Nesse contexto, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) deu um passo decisivo em 2021 ao promulgar a Resolução UFSM nº 044/2021 (UFSM, 2021), que regulamenta a política de inovação da instituição. Entre as iniciativas decorrentes desse marco, destaca-se a gestão estratégica dos recursos provenientes de projetos de transferência de tecnologia, conduzida em parceria com as fundações de apoio, o que representa um passo relevante na consolidação de práticas voltadas à inovação institucional.

1.3 Universidade empreendedora

A transição das universidades de suas missões tradicionais para a condição de universidades empreendedoras representa uma mudança significativa em suas funções institucionais, marcada pela incorporação de novas responsabilidades que vão além do ensino, extensão e da pesquisa convencionais. Nesse novo papel, destaca-se a responsabilidade de estimular a criação de *spin-offs* acadêmicos, apoiar a incubação de micro e pequenas empresas e proteger invenções por meio de

patentes, fortalecendo a inovação e a disseminação do conhecimento. Paralelamente, a universidade assume também a função de geradora de soluções técnicas, desenvolvendo produtos, processos e sistemas voltados às necessidades do mercado e oferecendo sua expertise para enfrentar os desafios tecnológicos do cotidiano das empresas (Penof; Pamplona, 2021).

No contexto brasileiro, um dos trabalhos de maior relevância sobre essa temática é o estudo de Corrêa (2022), que apresenta uma proposta inovadora ao construir dimensões específicas para caracterizar a universidade empreendedora no país, fundamentando-se em diversas fontes e métodos. A figura 3 ilustra essas dimensões, acompanhadas de características e indicadores aplicados na avaliação das universidades, abrangendo aspectos como infraestrutura, internacionalização, ensino, extensão, pesquisa e gestão institucional, entre outros. Essa abordagem possibilita uma análise mais ampla e integrada do desempenho das instituições no fomento ao empreendedorismo, ao mesmo tempo em que se articula às políticas públicas e aos objetivos de transformação social promovidos pela educação superior.

Figura 4 - Dimensões, características e indicadores para avaliação das universidades empreendedoras



Fonte: Corrêa (2022, p. 63)

Essas dimensões ganham ainda mais relevância quando observadas à luz da política de inovação brasileira, que fomenta a integração entre universidade, setor produtivo e governo por meio de instrumentos legais e programas de incentivo. A partir de diretrizes como a Lei de Inovação e o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, busca-se criar um ambiente favorável para que as universidades ampliem sua infraestrutura, fortaleçam processos de internacionalização, aprimorem práticas de ensino, pesquisa e extensão e adotem modelos de gestão mais dinâmicos. Dessa forma, as dimensões propostas não apenas refletem a realidade institucional, mas também traduzem os esforços do país em alinhar sua política de inovação ao fortalecimento da universidade empreendedora, capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico e social.

2. POLÍTICA DE INOVAÇÃO NO BRASIL

As universidades desempenham um papel fundamental na promoção do empreendedorismo tecnológico, e a integração da pesquisa acadêmica na geração de novos empreendimentos tornou-se uma parte central das políticas de inovação na maioria dos países (Gonçalves *et al.*, 2022). No Brasil, apesar da longa trajetória dos pesquisadores nessa área e da existência de um sistema educacional e de pesquisa com primorosas universidades e pesquisadores, muitos de brado internacional em suas áreas de conhecimento, o modelo da “hélice tripla” parece enfrentar desafios significativos.

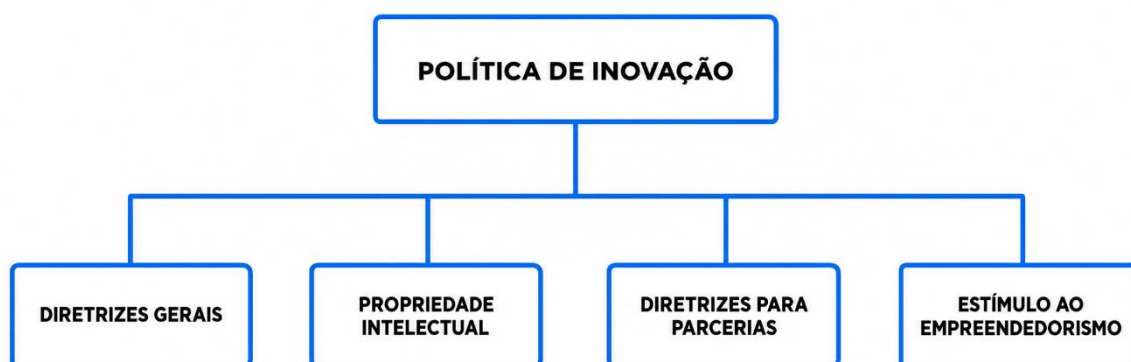
Diversos fatores contribuem para esse entrave, incluindo a redução dos investimentos em ciência e tecnologia, uma legislação complexa e confusa, uma lei de fundações de apoio obsoleta e complexa, além de uma carreira docente federal restritiva e auditorias por órgãos de controle que, por vezes, parecem coibir as ações. A esses elementos somam-se a excessiva burocracia, sobretudo no campo tributário, e a necessidade de consolidar uma cultura de inovação em diferentes níveis institucionais e sociais, em um país marcado pela predominância do empreendedorismo por necessidade, em detrimento do empreendedorismo por oportunidade (Ozaki, 2022). A Lei nº 10.973/2004 no Brasil representou um marco significativo, no qual o governo e a indústria reafirmaram seu compromisso pré-existente com a produção e resolução de demandas por meio de incentivos à inovação e pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Essa legislação abriu as portas para a participação ativa das universidades nesse processo, desempenhando um papel vital na nova dinâmica (Lobo Junior; Baddaui, 2021). Dentre as medidas implementadas, sobressaiu-se a criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT).

No entanto, neste período, a política de inovação frequentemente se limitava às normas institucionais de proteção da propriedade intelectual e a procedimentos de natureza administrativa (Brasil, 2019). Com o passar do tempo, ficou claro que era preciso criar uma política de inovação

mais ampla e estratégica, que realmente aproveitasse o potencial das ICTs para fortalecer a inovação em suas respectivas áreas de influência (Brasil, 2019). Posteriormente, por meio do Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei n. 13.243/2016), regulamentado pelo Decreto n. 9.283/2018, criou-se um ambiente mais propício à inovação, fortalecendo a autonomia e a capacidade de ação dessas instituições e trazendo à tona o empreendedorismo (Vieira; Miranda, 2023).

Esse marco legal retratou um avanço significativo na promoção e regulamentação da inovação no Brasil, fornecendo um arcabouço mais amplo e favorável para a gestão da inovação e do empreendedorismo nas universidades e instituições científicas. Dentro dessa regulamentação, podemos identificar alguns temas essenciais que precisam estar presentes na política de inovação. Esses temas podem ser organizados em quatro principais áreas, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Temas a serem tratados na política de inovação.



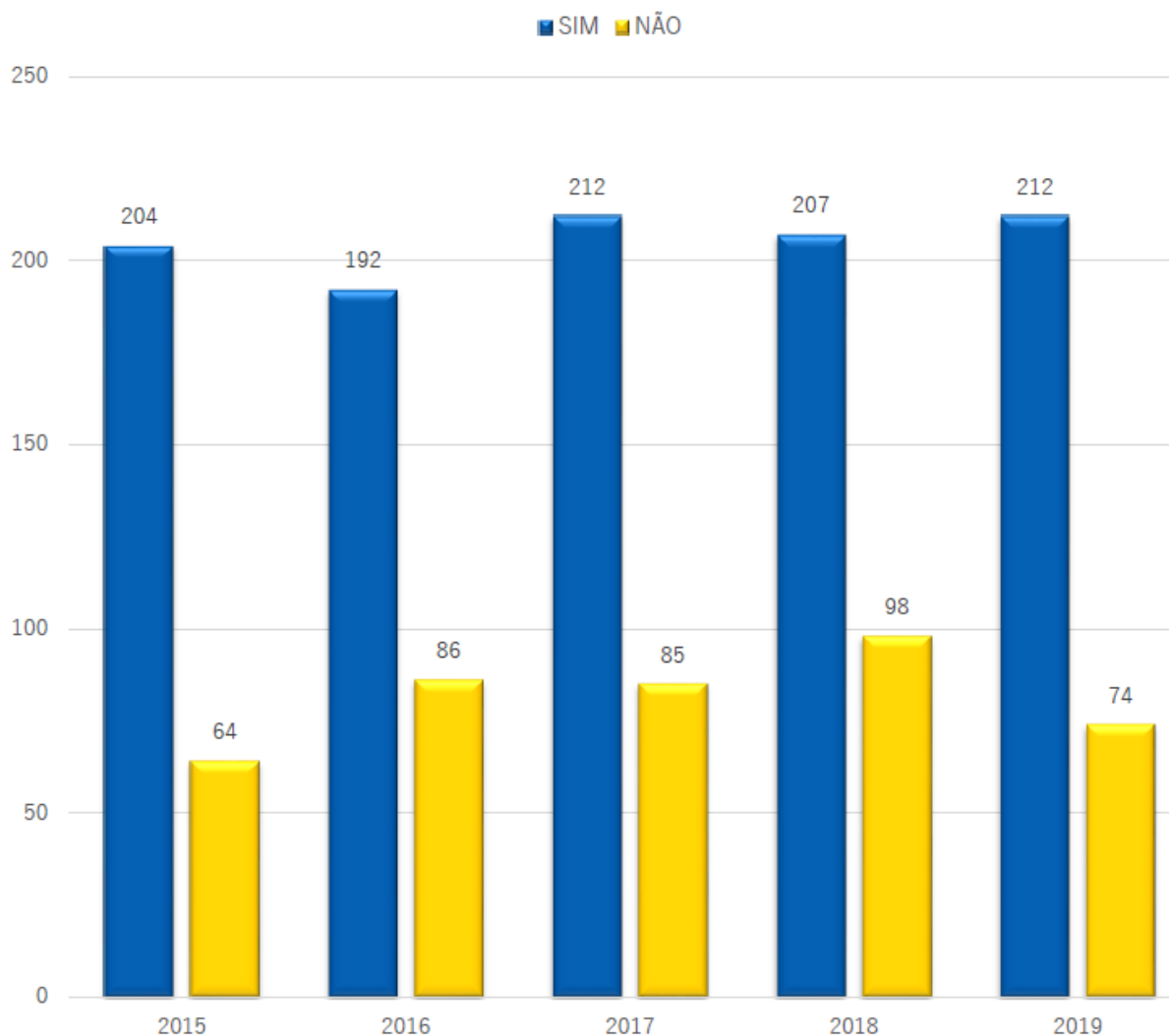
Fonte: Brasil (2019, p. 16).

Considerando que a principal missão do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) é apoiar a gestão e assegurar a efetividade da política de inovação, torna-se incontestável que o sucesso dessa política está intrinsecamente ligado à capacidade do NIT de atuar com destaque dentro da Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT). Além disso, é importante que o NIT não seja concebido somente como um escritório de propriedade intelectual, como talvez tenha sido inicialmente concebido em sua criação. Em vez disso, o NIT deve desempenhar um papel estratégico, atuando como uma instância de planejamento e ação estratégica. Essa perspectiva demanda a presença de profissionais qualificados, capazes de estabelecer uma interface consistente e de alto nível entre as competências internas da ICT e as instituições parceiras que compõem o ecossistema de ciência, tecnologia e inovação (Brasil, 2019).

Os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) foram concebidos como estruturas voltadas ao fortalecimento da gestão da política de inovação das ICTs, conferindo ao gestor do NIT a crucial função de representar a ICT pública no contexto de sua política de inovação. É fundamental compreender que a responsabilidade pela política de inovação não recai exclusivamente sobre o NIT, mas sim sobre toda a ICT. Outras instâncias de gestão e execução na ICT detêm obrigações e desempenham papéis igualmente cruciais na implementação eficaz das diretrizes estabelecidas por essa política. Em particular, a administração da ICT deve ser ágil o suficiente para garantir o êxito das parcerias e negociações inerentes à inovação, o que, por sua vez, pode ter impactos significativos na eficiência global da gestão da ICT. Ademais, a administração deve fornecer ao NIT a infraestrutura e a autonomia necessárias para cumprir adequadamente as atribuições legais que lhe são designadas (Brasil, 2019).

Nos últimos anos, percebe-se uma crescente a implementação de NITs nas instituições, atingindo 234 unidades em 2019, em comparação com números observados em anos anteriores, que foram de 199 em 2015, 208 em 2016, 226 em 2017 e 220 em 2018. Apesar desse avanço quantitativo, um dos grandes desafios ainda consiste na consolidação de políticas de inovação efetivas, em conformidade com o que estabelece o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, especialmente no artigo 14 do Decreto nº 9.283/2018, que regulamenta a Lei de Inovação (Formict, 2023). No que se refere à implementação da política de inovação, é possível identificar uma evolução positiva: houve um aumento no número de instituições que relataram possuir documentos formais com diretrizes que orientam as ações relacionadas à inovação. Em 2018, 68% das instituições afirmavam possuir uma política de inovação implementada, enquanto em 2019 esse número aumentou para 74%. A Figura 6 ilustra a evolução da implementação da política de inovação no período de 2015 a 2019.

Figura 6 - Comparativo da implementação da política de inovação de 2015 a 2019



Fonte: Formict (2023, p. 49)

Em 2019, a presença de políticas de inovação já se mostrava significativa no cenário nacional, com 78,8% das instituições públicas e 63,6% das instituições privadas declarando possuir uma política de inovação implementada. Esse dado evidencia um movimento importante de institucionalização da inovação tanto em universidades públicas quanto privadas, ainda que em ritmos distintos, refletindo a crescente atenção dedicada ao tema no ambiente acadêmico e científico.

No entanto, ao observar as práticas mais recorrentes nessas políticas, percebe-se que a ênfase continua voltada para a gestão da propriedade intelectual e para os processos de transferência de tecnologia, considerados os eixos centrais das iniciativas institucionais. Em contrapartida, atividades diretamente ligadas ao empreendedorismo, como a gestão de incubadoras

e a participação no capital social de empresas, apresentaram menor expressão, como mostra a Figura 7. Essa diferença revela um descompasso entre a formalização da política de inovação e a efetiva incorporação de práticas que aproximem a universidade do ecossistema empreendedor e produtivo.

Figura 7 - Diretrizes e objetivos estabelecidos na política de inovação



Fonte: Formict (2023, p. 14)

Os dados mais recentes apontam para um discreto acréscimo na implementação da política de inovação, com uma pequena dificuldade de implementação de algumas atividades, especialmente aquelas ligadas ao empreendedorismo, gestão de incubadoras e participação no capital social de empresas (Formict, 2023). Tais dados revelam que, apesar dos avanços, ainda há barreiras estruturais e operacionais que limitam a consolidação plena dessas práticas no ambiente institucional.

3 - MÉTODO

O Relato de Experiência é uma forma de compartilhar conhecimentos sobre experiências vividas na área acadêmica e profissional, envolvendo os aspectos da formação universitária, como ensino, pesquisa e extensão. Ele destaca a descrição das ações realizadas, apoiadas em fundamentos científicos, e inclui uma reflexão crítica sobre o que foi aprendido ou observado (Córdula; Nascimento, 2018; Flores *et al.*, 2019; Paiva; Matos, 2019).

Este estudo adota o método do relato de experiência para apresentar como ocorreu a implementação de projetos fomentados pela política de inovação em uma universidade federal, destacando seus principais aspectos relacionados ao conceito de universidade empreendedora. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de contextualizar as ações relacionadas a esta política de inovação.

A implementação da política de inovação pode variar significativamente quando se analisa o conjunto das diferentes instituições de ensino superior, sendo que cada instituição possui suas características próprias em termos de estrutura e recursos disponíveis, o que reflete na forma como a política de inovação é incorporada (Formict, 2023). Assim sendo, o presente relato de experiência justifica-se apropriado aos objetivos deste artigo, permitindo uma abordagem prática e fundamentada sobre as ações de fomento à universidade empreendedora no contexto analisado.

O estudo relata a prática adotada pelo Conselho Superior da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (Proinova/UFSM), que tem por objetivo: I) analisar, emitir parecer e deliberar sobre demandas de interesse da Proinova; II) avaliar e aprovar editais, chamadas e normas no âmbito da Proinova; III) propor às instâncias competentes a criação ou atualização de políticas, resoluções, regimentos e regulamentos relacionadas à inovação e ao empreendedorismo; IV) estabelecer as políticas e as estratégias de atuação da Proinova, alinhadas com o PDI da UFSM e com as políticas nacionais para a educação, ciência, tecnologia e inovação; V) avaliar o desempenho da Proinova; VI) apreciar os relatórios anuais da Proinova; VII) propor os princípios e diretrizes da política de inovação e da política de proteção e gestão da propriedade intelectual; VIII)

A política de inovação universitária como elemento fomentador da universidade empreendedora

monitorar e acompanhar as ações elencadas na política de inovação e da política de proteção e gestão da propriedade intelectual; e IX) definir a aplicação do orçamento para a inovação.

A estrutura do conselho superior da Proinova é estabelecido pela Resolução UFSM nº 111/2022 (UFSM, 2022) e pela Portaria de Pessoal nº 985/2025 (UFSM, 2025), que apresenta os membros do conselho, informados no quadro 2.

Quadro 2 - Membros do Conselho Superior da Proinova

NOME	SIAPE	FUNÇÃO
Martha Bohrer Adaime	379536	Reitor da UFSM, Presidente do Conselho
Tiago Bandeira Marchesan	2571147	Vice-Reitor da UFSM
Daniel Pinheiro Bernardon	1651755	Pró-Reitor de Inovação e Empreendedorismo
Lauren Peres Lorenzoni	2031024	Representante Suplente
Mauricio Sperandio	1611327	Representante das Unidades de Ensino UFSM
Bráulio Otomar Caron	1413652	Representante das Unidades de Ensino UFSM
Marta Von Ende	2306026	Representante Unidades de Ensino da UFSM
Rosalvo Luis Sawitzki	1726903	Representante Suplente
Claudia Smaniotto Barin	1857570	Representante da Reitoria da UFSM
Larissa Montagner Cervo	2895250	Representante Suplente
Cristina Wayne Nogueira	8382519	Representante da Reitoria da UFSM
Tatiana Emanuelli	2087904	Representante Suplente
Milena Carvalho Bezerra Freire de Oliveira-Cruz	2560569	Representante da Reitoria da UFSM
Angela Weber Righi	2405871	Representante Suplente
Vinicius Jacques Garcia	2551025	Representante da Reitoria da UFSM
Carlo Alessandro Castellaneli	2616624	Representante Suplente
Luciano Schuch	1718131	Representante da Reitoria da UFSM
Anderson Cardozo Paim	2315979	Representante Suplente
Leandro Michels	2490362	Servidor Docente da UFSM
Alencar Machado	1892186	Servidor Docente da UFSM
Marta Olivia Rovedder de Oliveira	1779620	Representante Suplente
Paulo de Tarso Costabeber	-	Membro externo à UFSM
Rodrigo Decimo	-	Membro externo à UFSM
Pedro Cezar Saccol Filho	-	Representante Suplente

Fonte: UFSM (2025)

As decisões tomadas pelo Conselho Superior são documentadas em atas de reuniões e disponibilizadas no site institucional da Pró-Reitoria. O quadro 3 apresenta as atas disponíveis.

Quadro 3 - Atas de reuniões do Conselho Superior da Proinova

2025	27/08/2025
	24/04/2025
2024	28/08/2024
	26/06/2024
	28/03/2024
2023	07/12/2023
	19/10/2023
	29/06/2023
	29/05/2023
	06/04/2023
	25/01/2023
	12/01/2023

Fonte: Elaboração dos autores.

Essas informações complementam a compreensão do funcionamento do Conselho Superior da Proinova e sua atuação com a política de inovação.

4. DESENVOLVIMENTO

A elaboração de uma política de inovação robusta não é suficiente: sua eficácia está diretamente relacionada à organização do NIT/Agência/Pró-Reitoria e à prática de gestão (Barbosa *et al.*, 2019). São as políticas de inovação eficazes que criam um ambiente propício para o desenvolvimento empresarial e o aumento da competitividade nacional (Dobrzanski *et al.*, 2021). Nesse contexto, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) deu um passo decisivo em 2021 ao promulgar a Resolução UFSM nº 044/2021 (UFSM, 2021), que regulamenta a política de inovação da instituição. Uma das principais iniciativas decorrentes dessa política é a gestão estratégica dos recursos provenientes de projetos de transferência de tecnologia, geridos em parceria com as fundações de apoio.

A política de inovação da UFSM estabelece diretrizes para a organização e gestão dos processos relacionados à transferência de tecnologia, ao fomento ao empreendedorismo e à administração da propriedade intelectual, tanto no âmbito interno da instituição quanto em suas

relações com empresas públicas ou privadas. Essa política busca integrar as diferentes áreas da universidade, garantindo que as ações de inovação estejam alinhadas às necessidades institucionais e aos objetivos estratégicos.

Assim sendo, para esta atuação foi criado um projeto na UFSM, com os seguintes objetivos: fomentar a política de inovação no âmbito da UFSM, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação; coordenar a execução orçamentária dos recursos oriundos da política de inovação da UFSM; definir programas e ações para aplicação dos recursos oriundos da política de inovação da UFSM, assim como controlar sua destinação, de acordo com as definições do Conselho Superior da Proinova.

No primeiro ano de destinação e aplicação destes recursos, 2023, primeiramente foi deliberada pelo Conselho Superior da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (Proinova/UFSM) a forma de destinação dos recursos a serem aplicados, sendo aprovado o método de destinação dos R\$ 3.117.305,47 (três milhões, cento e dezessete mil, trezentos e cinco reais e quarenta e sete centavos).

Estabeleceu-se uma destinação inicial às contrapartidas financeiras em projetos de inovação contemplados com recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), por se tratar de obrigações que necessitam ser honradas pela instituição frente à financiadora. Os valores passaram a ser divididos igualmente nas seguintes áreas estratégicas para inovação: ensino; pesquisa; extensão; inovação; internacionalização; parque tecnológico; unidades proporcionais à captação; e gestão e fomento do programa. Além das áreas, foram elencadas as seguintes características a serem contempladas pelos projetos apresentados nessas áreas: institucionalidade, abrangência, universalidade, utilização específica, apoio a áreas mais específicas para captação de recursos externos. Após a definição do conselho, houve 28 projetos estratégicos aprovados para serem executados, como ilustra a Figura 8 abaixo.

Figura 8 - Áreas estratégicas e seus respectivos projetos estratégicos.



Fonte: Autores

Os 28 projetos estratégicos aprovados pelo Conselho Superior da Proinova se mostraram, por meio da sua execução e resultados, alinhados aos objetivos específicos de cada área estratégica, considerando sua interação com o ecossistema regional e sua contribuição para o desenvolvimento local.

Na área estratégica “Extensão”, os projetos fortalecem a presença no Distrito Criativo Centro-Gare, capacitam pessoas em vulnerabilidade social, alinham a extensão às pesquisas dos programas de pós-graduação (PPGs), e promovem cultura e inovação. A extensão conecta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ao desenvolvimento urbano, alinhando inovação a impacto social, inclusão e sustentabilidade no território local. A formação em inovação social articula atores sociais e institucionais no desenvolvimento de empreendimentos solidários. Ao capacitar pessoas em vulnerabilidade, a UFSM se torna um elo entre demandas sociais e desenvolvimento econômico, promovendo inclusão e inovação. Redes colaborativas no Distrito Criativo e a globalização via Geoparques reforçam ecossistemas interconectados, valorizando a diversidade cultural e a inovação colaborativa, transformando o centro histórico de Santa Maria em um espaço integrado econômica, social e ambientalmente.

Na área de “Ensino”, os projetos incentivaram abordagens criativas, interdisciplinaridade, parcerias com setores empresariais e governamentais, além de fornecer ferramentas para a inovação e conectar estudantes ao ecossistema empreendedor. Destaca-se que o Programa de Formação em Inovação e Empreendedorismo redefine o papel dos ecossistemas de inovação, com uma abordagem prática focada na resolução de problemas e no empreendedorismo, tanto dentro quanto fora da academia. A expansão das metodologias de geração de ideias e o aumento de projetos de P&D e licenciamento de tecnologias fortalecem o ecossistema da UFSM. *Ideathons*, disciplinas de extensão e maratonas de inovação conectam a teoria acadêmica à prática inovadora. O Descubra Edição Inovação ilustra essa integração, reunindo agentes do ecossistema, desde unidades acadêmicas até empresas incubadas e parceiros, fortalecendo a inovação e criando um ambiente colaborativo que impulsiona o desenvolvimento local.

Desse modo, o quadro 4 revela para quais aspectos da universidade empreendedora os projetos estratégicos das áreas “Extensão” e “Ensino” contribuíram.

Quadro 4 - Contribuição dos projetos estratégicos das áreas estratégicas “Extensão” e “Ensino” para a universidade empreendedora

Área estratégica	Projeto estratégico	Aspecto da universidade empreendedora
Extensão	Projetos para o Distrito Criativo	Extensão
	Inserção social na pós-graduação	Extensão, fatores individuais
	Formação em inovação social	Apoio à cultura empreendedora e extensão
	Patrimônio cultural e criatividade	Extensão e fatores Individuais
	Internacionalização da extensão da UFSM (Geoparques)	Internacionalização e extensão
Ensino	Descubra Edição Inovação	Extensão, fatores contextuais e fatores institucionais
	Programa de Formação em Inovação e Empreendedorismo	Pesquisa, fatores individuais e ensino empreendedor

Fonte: Elaboração dos autores.

Desse modo, observa-se que as áreas estratégicas de “Extensão” e “Ensino” têm desempenhado um papel fundamental no fortalecimento da universidade empreendedora ao implementarem projetos estratégicos que promovem a integração entre conhecimento acadêmico, inovação social e desenvolvimento territorial. A “Extensão”, por exemplo, contribuiu diretamente ao aproximar a universidade das demandas sociais, culturais e econômicas por meio de iniciativas como o “Distrito Criativo”, “Formação em Inovação Social” e “Geoparques”, que incentivaram a cultura empreendedora, a internacionalização e a valorização de fatores individuais. Na área de “Ensino”, projetos como o “Descubra Edição Inovação” e o “Programa de Formação em Inovação e Empreendedorismo” articularam extensão, pesquisa e práticas pedagógicas inovadoras, promovendo um ambiente acadêmico mais dinâmico e conectado com os princípios da educação empreendedora.

Na “Pesquisa”, os objetivos incluem criar uma plataforma de acesso à infraestrutura multiusuária, melhorar a interação com agentes públicos e privados, e qualificar a infraestrutura para pesquisa e inovação. Evidencia-se que a criação de uma Plataforma de Infraestrutura de

A política de inovação universitária como elemento fomentador da universidade empreendedora

Pesquisa multiusuária fortalece a rede de inovação da UFSM, permitindo que diferentes áreas do conhecimento compartilhem recursos e colaborem em projetos multidisciplinares. Essas infraestruturas também atuam como pontos focais para a articulação entre diferentes setores. O Biotério Central, com suas parcerias formais com empresas, exemplifica como a UFSM facilita a integração público-privada, ampliando as possibilidades de colaboração e transferência de tecnologia.

Na “Inovação”, o foco é mapear e estruturar a infraestrutura organizacional e financeira, capacitar pesquisadores para parcerias com o setor privado e disseminar a cultura inovadora na UFSM. Evidenciando que a criação de salas de inovação nos *campi* fora da sede aproxima a academia da inovação, esses espaços conectam a comunidade acadêmica à região, promovendo a formação empreendedora e estimulando jovens talentos a desenvolver ideias com potencial para negócios de impacto. O sistema de gestão de projetos melhora a integração entre coordenadores, grupos de pesquisa e empresas, aumentando a confiabilidade das informações e otimizando processos. A identificação de tecnologias e grupos de pesquisa com potencial para negócios e parcerias, além da criação de conexões com a indústria, exemplifica a ideia de ambientes de inovação em rede. O quadro 5 revela a contribuição dos projetos estratégicos dessas áreas estratégicas para a universidade empreendedora.

Quadro 5 - Contribuição dos projetos estratégicos das áreas estratégicas “Pesquisa” e “Inovação” para a universidade empreendedora

Área estratégica	Projeto estratégico	Aspecto da Universidade Empreendedora
Pesquisa	Plataforma de Infraestrutura de Pesquisa da UFSM	Pesquisa, infraestrutura
	Biotério Central - modelo de negócios	Infraestrutura, extensão, pesquisa
Inovação	Sala de Inovação nos <i>campi</i> fora da sede	Apoio à cultura empreendedora, fatores individuais e infraestrutura
	Sistema de Gestão de Projetos	Fatores organizacionais
	Modelos de negócios para laboratórios / grupos de pesquisa	Inovação e pesquisa

Fonte: Elaboração dos autores.

Evidencia-se que as áreas estratégicas de “Pesquisa” e “Inovação” têm contribuição significativa para o fomento da universidade empreendedora por meio de projetos que fortalecem a infraestrutura, a cultura empreendedora e a gestão do conhecimento. Na área de “Pesquisa”, iniciativas como a “Plataforma de Infraestrutura de Pesquisa da UFSM” e o “Biotério Central – Modelo de Negócios” demonstraram o esforço na estruturação de ambientes propícios à pesquisa aplicada e à conexão com o mercado, vinculando infraestrutura, extensão e geração de conhecimento. Já a área de “Inovação” impulsionou a mentalidade empreendedora dentro da universidade com ações como a “Sala de Inovação nos *campi* fora da sede”, que promoveu cultura empreendedora e valorizou fatores individuais, e o “Sistema de Gestão de Projetos”, que contribuiu para o fortalecimento de aspectos organizacionais. Além disso, o projeto “Modelos de negócios para laboratórios / grupos de pesquisa” destacou a importância de integrar inovação às atividades científicas, consolidando a universidade como um ambiente que gerou soluções tecnológicas e empreendimentos de base científica.

Na “Internacionalização”, a UFSM busca atrair estudantes e professores estrangeiros e promover a convivência intercultural na comunidade acadêmica, manifestando-se que a área transforma a academia em um ambiente global, onde trocas culturais e conhecimento internacional elevam a qualidade da educação. O acesso a mentores, investidores e a escalonamento de tecnologias amplia o impacto global dos ecossistemas de inovação e atrai oportunidades para negócios emergentes. Isso cria redes de cooperação que impulsionam o desenvolvimento científico e tecnológico em escala global. A presença de estudantes e profissionais estrangeiros fortalece a internacionalização da UFSM, trazendo benefícios econômicos, culturais e tecnológicos, além de promover o desenvolvimento urbano e regional. O Quadro 6 mostra a contribuição dos projetos estratégicos desta área estratégica para a universidade empreendedora.

Quadro 6 - Contribuição dos projetos estratégicos da área estratégica “Internacionalização” para a universidade empreendedora.

Área estratégica	Projeto estratégico	Aspecto da universidade empreendedora
Internacionalização	Preparação de empresários para inserção internacional	Internacionalização e extensão
	Programa para internacionalização da UFSM	Internacionalização e fatores individuais
	Missões estratégicas de internacionalização da UFSM	Internacionalização
	Ampliação do português como língua estrangeira na UFSM	Internacionalização e fatores individuais

Fonte: Elaboração dos autores.

A área estratégica de “Internacionalização”, conforme apresentado no Quadro 6, teve um papel relevante na consolidação da universidade empreendedora ao ampliar as conexões globais da instituição e promover competências internacionais entre estudantes, professores e empreendedores. Projetos como a “Preparação de empresários para inserção internacional” e o “Programa para internacionalização da UFSM” evidenciaram esforços em alinhar a formação acadêmica e empreendedora com as demandas e oportunidades do mercado global, integrando extensão e valorizando fatores individuais. As “Missões estratégicas de internacionalização” e a “Ampliação do português como língua estrangeira” também fortaleceram o posicionamento internacional da universidade, favorecendo trocas culturais, acadêmicas e comerciais. Ao tratar a internacionalização como um eixo estruturante, essa área estratégica contribuiu para o desenvolvimento de uma mentalidade inovadora e competitiva

No “Parque Tecnológico”, o foco está em estimular ideias criativas, acelerar o desenvolvimento de negócios e conectar empreendedores a ecossistemas internacionais. Salienta-se que a Pré-Incubadora nos *campi* distantes da sede oferece suporte a acadêmicos empreendedores, auxiliando na transformação de ideias em negócios. O Ambiente *Maker*¹ estimula a educação transdisciplinar e a resolução de problemas, fundamentando-se na cultura *maker*, e promove a

¹ Um ambiente *maker* (ou *makerspace*) é um espaço físico colaborativo de criação e experimentação focado no conceito “faça você mesmo” (DIY).

conexão entre a academia e o empreendedorismo local e criativo. A iniciativa de *Softlanding*² no mercado português e europeu vincula ecossistemas internacionais, facilitando o contato de *startups* com mentores, aceleradoras e investidores. Essa estratégia de internacionalização expande a rede, integrando empreendedores locais a ecossistemas globais. O Quadro 7 revela a contribuição dos projetos estratégicos desta área estratégica para a universidade empreendedora.

Quadro 7 - A contribuição dos projetos estratégicos da área estratégica “Parque” para a universidade empreendedora.

Área estratégica	Projeto estratégico	Aspecto da universidade empreendedora
Parque	Projetos para o Distrito Criativo	Extensão
	Inserção social na pós-graduação	Extensão e fatores individuais
	Formação em inovação social	Extensão e apoio à cultura empreendedora
	Patrimônio cultural e criatividade	Fatores individuais
	Internacionalização da Extensão da UFSM (Geoparques)	Internacionalização e extensão

Fonte: Elaboração dos autores.

Desse modo, percebe-se que esses projetos contribuíram significativamente para o fomento da universidade empreendedora ao promover a integração entre sociedade e universidade por meio de cursos e atividades de extensão com foco na inovação social e no desenvolvimento territorial. Projetos como o “Distrito Criativo”, a “Inserção social na pós-graduação” e a “Formação em inovação social” fortaleceram os vínculos entre a comunidade acadêmica, empreendedores e atores externos, estimulando a pró-atividade de alunos, professores e pesquisadores na busca por soluções inovadoras para problemas sociais e econômicos. Essa aproximação com incubadoras e parques tecnológicos também favoreceu a articulação entre clientes, fornecedores e pesquisadores, gerando um ambiente propício para a criação de valor e o desenvolvimento de ideias empreendedoras. Além disso, essas ações ampliaram a atratividade institucional, estimularam colaborações internacionais e incentivaram

² *Softlanding* (“pouso suave”, em tradução livre) é um termo usado para referir um programa de suporte a empresas que querem se expandir para um novo mercado (por exemplo, outro país), de modo a reduzir os riscos dessa mudança.

práticas.

Nas “Unidades Proporcionais à Capacitação”, destaca-se o Programa de Inovação em Ciências da Saúde, que capacita pesquisadores em ciência-mercado e promove a transferência de tecnologia. Ressalte-se que a Difusão de oportunidades nos Programas de Pós Graduação do Centro de Tecnologia amplia a captação de recursos e aumenta a visibilidade dos projetos de pesquisa, fortalecendo a colaboração entre a academia e o mercado para maior transferência de tecnologia e inovação. No Centro de Ciências da Saúde, a Capacitação e inovação aberta promove parcerias estratégicas, seleção de tecnologias e replicação de metodologias em outras unidades da UFSM, destacando a importância da cooperação e a replicabilidade de soluções inovadoras no ecossistema, conectando iniciativas locais a redes mais amplas de colaboração. O quadro 8 mostra a contribuição dos projetos estratégicos desta área estratégica para a universidade empreendedora.

Quadro 8 - Contribuição dos projetos estratégicos da área estratégica “Unidades” para a universidade empreendedora

Área estratégica	Projeto estratégico	Aspecto da Universidade Empreendedora
Unidades proporcionais à capacitação	Central de inovação, empreendedorismo e prestação do Centro de Ciências Rurais	Infraestrutura e fatores individuais
	Difusão de oportunidade PPGs CT para potencialização de projetos	Pesquisa
	Sala de inovação no CCS	Infraestrutura
	Capacitação e inovação aberta no CCS	Fatores individuais e inovação

Fonte: Elaboração dos autores.

A área estratégica “Unidades proporcionais à capacitação” demonstrou-se fundamental para impulsionar a universidade empreendedora ao promover iniciativas que integram infraestrutura, pesquisa, inovação e valorização de competências individuais. Projetos como a “Central de inovação, empreendedorismo e prestação do CCR” e a “Sala de inovação no CCS” reforçaram a importância da estrutura física e institucional como suporte para práticas inovadoras e empreendedoras. Além disso, a “Capacitação e inovação aberta no CCS” estimulou o protagonismo de alunos e professores, ao fomentar um ambiente colaborativo voltado à geração de soluções criativas e aplicáveis. A “Difusão de oportunidade dos PPGs CT” também teve papel relevante ao conectar a pesquisa com o potencial de desenvolvimento de projetos estratégicos,

ampliando as possibilidades de transformação do conhecimento acadêmico em valor social e econômico. Dessa forma, essa área estratégica contribuiu diretamente para o fortalecimento de uma cultura empreendedora, alicerçada em infraestrutura, inovação e capacitação contínua.

Outra área estratégica fomentada foi a “Gestão e fomento do programa”. As ações incluíram a acreditação de laboratórios, consultoria em leis de incentivo à inovação e apoio à execução de recursos. Acentua-se que a equipe de gestão do programa é essencial para definir e executar projetos estratégicos, refletindo o novo papel da UFSM no ecossistema inovador. Ela oferece suporte técnico para incentivos fiscais, captação de recursos e conexão com empresas e ICTs, adaptando-se às novas exigências para promover a inovação. A gestão facilita a prospecção de oportunidades tecnológicas e a comunicação com pesquisadores, evidenciando uma articulação efetiva entre os diferentes participantes do ecossistema. O quadro 9 revela a contribuição dos projetos estratégicos desta área estratégica para a universidade empreendedora.

Quadro 9 - A contribuição os projetos estratégicos da área estratégica “Gestão e Fomento do Programa” para a universidade empreendedora

Área estratégica	Projeto estratégico	Aspecto da Universidade Empreendedora
Gestão e Fomento do Programa	Equipe de especialistas para fomentos e incentivos (Lei do Bem...)	Recurso financeiro Inovação Pesquisa
	Equipe da gestão do programa da política de inovação	Fatores institucionais
	Acreditação labs	Infraestrutura Inovação

Fonte: Elaboração dos autores.

A área estratégica de “Gestão e fomento do programa” desempenhou um papel no fortalecimento da universidade empreendedora ao articular recursos financeiros, inovação e estrutura institucional. A atuação de equipes especializadas em fomentos e incentivos, como no caso da “Lei do Bem”, ampliou as possibilidades de captação de recursos para projetos, viabilizando a integração entre pesquisa e inovação. Já a “Equipe da gestão do programa da política de inovação” contribuiu para o aprimoramento dos fatores institucionais, possibilitando haver uma equipe para atuar nas demandas envolvidas nos projetos, que, por se tratar de uma instituição pública, englobam aspectos como leis, normas e burocracia.

Além disso, o projeto de Acreditação de labs evidenciou o compromisso com a qualificação da infraestrutura, promovendo impacto direto na geração de soluções e no reconhecimento da capacidade técnica da instituição. Dessa forma, a área de Gestão e fomento do programa consolidou-se como um eixo estratégico para sustentar e expandir práticas empreendedoras dentro do contexto universitário.

Os projetos onde esses recursos são utilizados têm algumas características importantes que já foram citadas anteriormente, como institucionalidade, abrangência, universalidade e foco na aplicação finalística. Além disso, costumam promover o desenvolvimento de áreas mais específicas para captar recursos externos. Esses projetos são analisados nas reuniões do Conselho Superior da Proinova.

A principal intervenção foi a definição e implementação de indicadores-chave de resultado (KR's) para os projetos estratégicos apoiados pela política de inovação da UFSM. Esses indicadores foram elaborados em parceria com o Conselho Superior da Proinova e servem para acompanhar e avaliar o desempenho dos projetos. Ao todo, foram aprovados 15 indicadores, conforme mostrado no quadro 10.

Quadro 10 - Indicadores e parâmetros de avaliação dos projetos.

KR	INDICADOR	PARÂMETRO
KR 01	Alinhamento ao PDI	“0” - Não se aplica; “0,5” - 1 Desafio; “1,0” - 2+ Desafios
KR 02	Aproveitamento dos projetos	“0” - Não se aplica; “1,0” - Continuidade
KR 03	Plano de comunicação	“0” - Não se aplica; “0,5” - 1 Ação/Peça; “1,0” - 2+ Peças
KR 04	Participação de empresas locais/regionais, parque, incubadoras, empresas juniores	“0” - Não se aplica; “1,0” - Com Participação
KR 05	Captação de recursos externos nos projetos	“0” - Não se aplica; “0,5” - Até 10%; “1,0” - >10%
KR 06	Impactos social, ambiental, tecnológicos, econômico e/ou científico	“0” - Não se aplica; “1,0” - Possui impacto
KR 07	Impacto na formação / sensibilidade de discentes	“0” - Não se aplica; “0,5” - Até 10 discentes; “1,0” - 10+ discentes
KR 08	TCC, dissertação ou tese no tema do projeto	“0” - Não se aplica; “0,5” - TCC; “1,0” - Dissertação/Tese
KR 09	Popularização e difusão da ciência, tecnologia e cultura	“0” - Não se aplica; “0,5” - 1 Ação; “1,0” - 2+ Ações
KR 10	Produções bibliográficas e artísticas	“0” - Não se aplica; “0,5” - 1 Produção; “1,0” - 2+ Produções
KR 11	Tecnologias, produtos, serviços e processos novos e/ou aprimorados	“0” - Não se aplica; “0,5” - 1 Produto/Serviços; “1,0” - 2+ Produto/Serviços
KR 12	Licenciamento, cessão e transferência de know-how	“0” - Não se aplica; “1,0” - Possui licenciamento
KR 13	Desenvolvimento local e regional	“0” - Não se aplica; “1,0” - Possui Desenvolvimento
KR 14	Criação de novas parcerias, negócios e empreendimentos	“0” - Não se aplica; “1,0” - Houve Criação
KR 15	Retorno financeiro dos projetos	“0” - Não se aplica; “0” - Não se aplica; “0,5” - Até 10%; “1,0” - >10%

Fonte: Elaboração dos autores.

Assim sendo, para garantir uma avaliação precisa e consistente dos projetos estratégicos fomentados pela política de inovação na UFSM, foram criados parâmetros específicos para cada indicador-chave de resultado (KR). Esses parâmetros usam uma escala de pontuação para refletir o nível de alcance e impacto dos projetos. A pontuação varia de 0 a 1, com valores intermediários de 0,5, dependendo da complexidade, dos desafios enfrentados ou das ações realizadas. Por exemplo, um projeto que enfrenta dois ou mais desafios recebe uma pontuação de 1,0, enquanto um que enfrenta apenas um desafio fica com 0,5. Da mesma forma, a continuidade do projeto também é indicada por uma pontuação de 1,0. Outras ações, como a participação de empresas locais, captação de recursos ou produção acadêmica e tecnológica, seguem essa mesma escala: 0

significa não aplicável, 0,5 indica uma ação ou produção inicial, e 1,0 representa múltiplas ações ou produções. Esses parâmetros foram criados para oferecer uma avaliação detalhada e objetiva, ajudando a identificar os pontos fortes e as áreas que podem ser melhoradas nos projetos.

CONCLUSÃO

A integração entre pesquisa, extensão, ensino e inovação constitui elemento essencial para o enfrentamento dos desafios contemporâneos e tem impulsionado as universidades a assumirem um papel estratégico na transferência de tecnologia e no fortalecimento do empreendedorismo. Nesse cenário, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), criados pela Lei nº 10.973/2004 e aprimorados pelo Novo Marco Legal de 2016, consolidaram-se como estruturas fundamentais na gestão da política de inovação, ampliando sua atuação para além da proteção da propriedade intelectual.

No caso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), observa-se o esforço para estruturar uma política robusta, voltada tanto ao desenvolvimento tecnológico quanto ao fortalecimento do ecossistema regional. A universidade, por meio das suas ações em diversas áreas, pode ser um importante agente na construção da universidade empreendedora nas diversas dimensões que esta envolve.

A análise desenvolvida ao longo do artigo demonstrou que a política de inovação da UFSM tem atuado como um instrumento programado para consolidar a universidade como um agente ativo no ecossistema de inovação. As ações estruturadas em diferentes áreas estratégicas, como ensino, extensão, pesquisa, inovação, internacionalização e gestão, revelaram-se importantes para impulsionar a cultura empreendedora dentro do ambiente acadêmico. A implementação desses projetos evidencia um compromisso institucional com o desenvolvimento regional e com a inserção da universidade em redes de colaboração mais amplas. Esse movimento reflete a capacidade da UFSM de aliar sua vocação acadêmica à busca de soluções práticas para os desafios da sociedade, aproximando a comunidade científica de empresas, governos e organizações sociais.

A articulação entre os pilares do ensino superior e as demandas sociais e econômicas fortaleceu o papel da universidade como promotora de soluções inovadoras. Também se observa que o avanço das práticas de inovação depende da existência de uma governança institucional capaz de garantir recursos, apoio e autonomia aos NITs e estruturas correlatas. A política de inovação analisada reforça a perspectiva de que a atuação da universidade não pode se limitar à geração de conhecimento teórico, mas deve também se traduzir em impacto social, econômico e tecnológico. Os programas e ações descritos reforçam a importância de integrar políticas públicas, agentes institucionais e a sociedade civil em uma mesma direção. Conclui-se, portanto, que a

política de inovação da UFSM representa um avanço na transformação da universidade tradicional em uma universidade empreendedora.

A experiência relatada oferece subsídios para outras instituições de ensino superior que busquem integrar inovação, empreendedorismo e impacto social em suas práticas institucionais. Entende-se, também, que é um desafio coletivo fomentar o aspecto inovador dentro das instituições. A UFSM enfrentou um longo percurso para ter os subsídios necessários para a aplicação dessa prática.

Nesse sentido, refletir sobre o futuro da política de inovação da UFSM implica considerar a sustentabilidade desse modelo no longo prazo. A continuidade das ações descritas requer não apenas a manutenção dos recursos já existentes — como aqueles provenientes da Finep e das fundações de apoio —, mas também o fortalecimento de novas estratégias de financiamento que ampliem a autonomia institucional. Da mesma forma, a superação dos desafios burocráticos e culturais apontados no referencial teórico permanece como condição essencial para que a universidade avance de maneira consistente. O fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, associado à modernização de processos e ao engajamento contínuo da comunidade acadêmica, torna-se, portanto, fundamental para garantir que os resultados alcançados até aqui possam se consolidar e se expandir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. K. (2024). *Práticas de Gestão e Fomento ao Empreendedorismo: lições das universidades públicas brasileiras mais empreendedoras*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/33795>. Acesso em: 28 mai. 2026.
- ANPEI. (2014). *Mapa do Sistema Brasileiro de Inovação*. São Paulo: Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI). Disponível em: <https://anpei.org.br/site-novo/wp-content/uploads/2019/05/7.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2026.
- BARBOSA, A. M. A. *et al.* (2019). Um panorama do desempenho em inovação no Brasil e a busca por boas práticas de gestão na Transferência de Tecnologia (TT) nas instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) do Brasil. *Cadernos de Prospecção*, Salvador: UFBA, v. 12. n. 3. p. 504-522. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6cf9/cb89492d9f426a9ef391c397d3f2fb28e332.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2025.
- BRASIL. (2004). Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm. Acesso em: 21 ago. 2025.
- BRASIL. (2005). Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES,

o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; [...] e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 11 nov. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11196.htm. Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. (2016). Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 3 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. (2018). Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 28 maio 2026.

BRASIL. (2019). Guia de orientação para elaboração da política de inovação nas ICTs. / Organizadores: MARTIN, Adriana Regina *et al.*. Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Secretaria de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/cti/consulta/guia_de_orientacao_para_elaboracao_da_politica_de_inovacao-mcti-05-12-2019.pdf. Acesso em: 21 ago. 2025.

CAVALCANTE, P. L. C. (2023). Governança da Política de Inovação no Brasil e nos Estados Unidos: uma abordagem comparada. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/285001/1/TD2878.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2026.

CÓRDULA, E. B. L.; NASCIMENTO, G. C. C. (2018). A produção do conhecimento na construção do saber sociocultural e científico. Revista Educação Pública, Rio de Janeiro, v. 18, p. 1-10. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/18/12/a-producao-do-conhecimento-na-construo-do-saber-sociocultural-e-cientifico>. Acesso em: 28 maio 2026.

CORRÊA, J. S. (2022). Dimensões, características e indicadores para avaliação das universidades empreendedoras brasileiras. 2022. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/247278>. Acesso em: 28 mai. 2026.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. Estudos Avançados, v. 31, n. 90. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>. Acesso em: 28 mai. 2026.

FISCHER, B. *et al.* (2021). Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? Journal of Knowledge Management, 25, n. 2, p. 360-379. Disponível em: <https://www.emerald.com/jkm/article/25/2/360/432142>. Acesso em: 28 mai. 2026.

FLORES, F. F. *et al.* (2019). A Educação Física do CAPS: experiências do estágio em Guanambi - BA. Cenas Educacionais, Caetité, v. 2, n. 1, p. 169-185. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/cenaseducacionais/article/view/6308>. Acesso em: 28 maio 2026.

FORMICT. (2023). Política de propriedade intelectual das instituições científicas e tecnológicas e de inovação do Brasil: relatório FORMICT ano-base 2019 / Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/propriedade-intelectual-e-transferencia-de-tecnologia/relatorio-consolidado-ano-base-2019/@@download/file/Relatorio_Formict_2023_Ano-Base-2019.pdf Acesso em: 22 jun. 2026.

GONÇALVES, M. M. D. *et al.* (2022). Ações de apoio ao empreendedorismo e à relação universidade-empresa desenvolvidas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal de São João del-Rei. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 3, p. e45311326661–e45311326661, 3 mar. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26661>. Acesso em: 28 mai. 2026.

KLEIN, S. B.; PEREIRA, F. C. M. (2020). Entrepreneurial university: conceptions and evolution of theoretical models. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 4, p. 20–35. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.43186>. Acesso em: 28 mai. 2026.

LOBO JUNIOR, M. C.; BADDUAY, L. S. de. (2021). Política de Inovação, Proteção do Conhecimento e Empreendedorismo: um estudo da relação entre a Universidade Estadual de Londrina e o setor produtivo. *Cadernos de Prospecção*, v. 14, n. 2, p. 430, 1 abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/cp.v14i2.36490>. Acesso em: 28 maio 2026.

MARTINS, C. B. (2022). Universidade empreendedora: um novo paradigma para o ensino superior? *Sociedade e Estado*, v. 37, n. 3, p. 955–955, set. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202237030009>. Acesso em: 28 mai. 2026.

MATOS, G. P.; TEIXEIRA, C. S. (2019). Uma análise sobre o sistema nacional de inovação do Brasil. *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, v. 8, n. 13, p. 073–083, dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2316419008112019073>. Acesso em: 28 mai. 2026.

OZAKI, A. M. (2022). Desafios para que o Brasil se torne um país mais inovador e gere mais desenvolvimento. *Revista Thema*, v. 21, n. 4. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15536/thema.V21.2022.Editorial2>. Acesso em: 28 mai. 2026.

PAIVA, P. W. S. C; MATOS, M. B. (2019). Relato de experiência como docente na Escola Estadual Indígena Riachuelo. *Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista*, v. 15, n. 31, p. 471-492. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/praxis.v15i31.4683>. Acesso em: 28 mai. 2026.

PENOF, D. G.; PAMPLONA, J. B. (2021). Funções e contribuições das universidades na geração de inovações: o caso da Região do Grande ABC Paulista. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 26, n. 2, p. 503–524, maio 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4697>. Acesso em: 28 mai. 2026.

SILVA, D. R. M.; VONORTAS, N. S.; FURTADO, A. T. (2022). Innovation Barriers, Indicators and Policies: Coevolving Concepts in the History of Innovation Studies. *Annals of Science and Technology Policy*, v. 6, n. 2, p. 100–227. Disponível em: <https://doi.org/10.1561/110.00000021>. Acesso em: 28 mai. 2026.

SPINOLA, A. (2021). Mecanismos de Transferência de Tecnologia previstos pela Lei de Inovação e sua adoção pelas universidades federais brasileiras. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlos, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/items/6307541b-1fbf-430d-a5c6-2da746bb42bc>. Acesso em: 28 maio 2026.

UFSM. (2021). Resolução UFSM nº 044/2021. Aprova a Política de Inovação da Universidade Federal de Santa Maria, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, bem como a criação do Conselho Superior da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (CSA-Agittec). Universidade Federal de Santa Maria: Proplan. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-ufsm-n-044-2021>. Acesso em: 05 ago. 2025

UFSM. (2022). Resolução UFSM nº 111/2022. Estabelece a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), suas competências e atribuições, extingue a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC) e dá outras providências. Universidade Federal de Santa Maria: Reitoria Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-ufsm-n-111-2022>. Acesso em: 5 ago. 2025.

UFSM. (2025). Portaria nº 985/2025. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/399/2025/05/PORT_PES_UFSM_2025_985.pdf. Acesso em: 5 ago. 2025.

UNGER, M. *et al.* (2018). New challenges for universities in the knowledge triangle. *The Journal of Technology Transfer*, v. 45, n. 3, p. 806–819, 29 set. 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-018-9699-8>. Acesso em: 28 mai. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Conselho Superior da Proinova. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proinova/conselho-superior-proinova>. Acesso em: 5 ago. 2025.

VIEIRA, S.; MIRANDA, M. R. (2023). Estratégias de Fomento ao Empreendedorismo e à Inovação da Agência USP de Inovação: um estudo de caso. *Cadernos de Prospecção*, v. 16, n. 4, p. 1166–1177, 26 maio de 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/cp.v16i4.50536>. Acesso em: 28 mai. 2026.

Juliani Karsten Alves

Servidora Contadora na UFSM, Mestre em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP/UFSM), Especialista em Contabilidade, Auditoria e Controladoria (Unoeste) e pós-graduanda em MBA em Gestão estratégica de inovação tecnológica e propriedade intelectual (Facuminas).

Maria Danyela Martins Furlan

Graduanda em Administração (UFSM) e bolsista na Pró-reitoria de Inovação e Empreendedorismo na UFSM.

Vitória Ferreira dos Passos

Graduanda em Ciências Contábeis (UFSM) e bolsista na Pró-reitoria de Inovação e Empreendedorismo na UFSM.

Daniel Pinheiro Bernardon

Doutor em Engenharia Elétrica, professor titular e pró-reitor de Inovação e Empreendedorismo da UFSM.