

Produto Tecnológico

# **MANUAL DE AÇÕES PARA GESTÃO E FOMENTO DO EMPREENDEDORISMO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Juliani Karsten Alves  
Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira



**PRODUTO TECNOLÓGICO**

---

**MANUAL DE AÇÕES PARA GESTÃO E  
FOMENTO DO EMPREENDEDORISMO  
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS  
BRASILEIRAS**

**Juliani Karsten Alves  
Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira**

**2024 - Santa Maria/RS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE**  
**ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**Reitor**

Luciano Schuch

**Vice-Reitora**

Martha Bohrer Adaime

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Gestão de Organizações Públicas**

Breno Augusto Diniz Pereira

**Autores**

Juliani Karsten Alves

Breno Augusto Diniz Pereira

**Projeto Gráfico e Editoração**

Geilyan Martins

**Apoio**



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS UNIVERSIDADES	5
1.2 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA NO CONTEXTO BRASILEIRO	6
1.3 CARACTERÍSTICAS DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA BRASILEIRA	8
<b>2 ASPECTOS DO PRODUTO TECNOLÓGICO</b>	<b>10</b>
2.1 IMPACTO E ADERÊNCIA	10
2.2 INOVAÇÃO E APLICABILIDADE	10
2.3 COMPLEXIDADE	11
<b>3 ORIENTAÇÕES INICIAIS</b>	<b>12</b>
<b>4 GUIA DAS AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>13</b>
<b>5 PRÁTICAS DO ESTÁGIO INICIAL</b>	<b>14</b>
5.1 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS	14
5.2 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INDIVIDUAL, ENSINO EMPREENDEDOR E APOIO À CULTURA EMPREENDEDORA	17
5.3 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	19
5.4 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INFRAESTRUTURA E RECURSO FINANCEIRO	21
<b>6 PRÁTICAS DO ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO</b>	<b>24</b>
6.1 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS	24
6.2 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INDIVIDUAL, ENSINO EMPREENDEDOR E APOIO À CULTURA EMPREENDEDORA	27
6.3 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	30
6.4 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INFRAESTRUTURA E RECURSO FINANCEIRO	33
<b>7 PRÁTICAS DO ESTÁGIO AVANÇADO</b>	<b>35</b>
7.1 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS	35
7.2 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INDIVIDUAL, ENSINO EMPREENDEDOR E APOIO À CULTURA EMPREENDEDORA	36
7.3 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	37
7.4 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INFRAESTRUTURA E RECURSO FINANCEIRO	39
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>41</b>

# 1 INTRODUÇÃO



## 1.1 EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS UNIVERSIDADES

As universidades têm transcendido sua missão inicial de produção de conhecimento, assumindo o papel de universidades empreendedoras (UEs). O que caracteriza uma UE não é apenas sua posição central na inovação, por meio da transferência de tecnologia para a indústria, mas também sua contribuição ao desenvolvimento econômico por meio de diversas iniciativas. Entre essas, destaca-se a formação de estudantes com competências alinhadas às demandas do mercado (ROMERO; FERREIRA; FERNANDES, 2020).

A consolidação do status de universidade empreendedora exige esforços direcionados e estratégicos. Um corpo docente altamente qualificado e com perfil empreendedor, associado a uma administração central eficiente que priorize metas, resultados e diálogo, são elementos essenciais. Além disso, é necessário que a cultura empreendedora esteja integrada em todas as dimensões institucionais, apoiada por estruturas específicas e mecanismos de interação com a sociedade. A sustentabilidade financeira, por sua vez, requer fontes de receita diversificadas, incluindo contrapartidas em projetos de pesquisa e desenvolvimento, bem como royalties advindos de produtos gerados em parcerias (CLARK, 2006).

As Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel crucial nesse contexto, sendo responsáveis por estruturar e gerir ações que promovam o empreendedorismo e a inovação. A adoção de procedimentos claros e registros sistemáticos possibilita o acompanhamento e a disseminação dessas práticas, fortalecendo parcerias e convênios voltados à promoção da inovação em nível regional (PENOF; PAMPLONA, 2021).

Para que as universidades assumam plenamente o papel de empreendedoras e cumpram a terceira missão, que ultrapassa o ensino e a pesquisa, é indispensável o desenvolvimento e a implementação de

políticas de inovação alinhadas às exigências do ambiente socioeconômico contemporâneo. Contudo, muitas instituições brasileiras ainda enfrentam desafios significativos nesse processo (FORMICT, 2019). A capacidade de formular e implementar tais políticas é determinante para a eficácia da gestão da inovação tecnológica e para o sucesso da transferência de tecnologia ao setor privado e à sociedade (SPINOLA, 2021). Em particular, a integração do empreendedorismo às políticas de inovação permanece como um desafio recorrente e relevante (FORMICT, 2023).

Nas últimas décadas, o papel das universidades como agentes de transformação econômica e social tem sido amplamente debatido na academia. Esses debates refletem a urgência de compreender como e por que essas instituições devem assumir protagonismo em contextos de inovação. Apesar disso, a literatura sobre o tema ainda é fragmentada, resultado tanto da singularidade de cada universidade empreendedora quanto da necessidade de adaptação a novos paradigmas emergentes. Nesse sentido, é essencial que novos estudos, teóricos e empíricos, contribuam para ampliar a compreensão e a eficácia dessas transformações (GUERRERO, 2023).

## **1.2 A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA NO CONTEXTO BRASILEIRO**

No contexto da ciência, tecnologia e inovação no Brasil, a Lei nº 10.973/2004 introduziu medidas voltadas ao incentivo da inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Essas ações visam à capacitação e autonomia tecnológica, bem como ao fortalecimento do sistema produtivo nacional. Entre as iniciativas previstas, destaca-se a criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), estruturas organizadas por uma ou mais Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), com ou sem personalidade jurídica própria, encarregadas da gestão da política institucional de inovação, conforme as competências mínimas definidas pela legislação (BRASIL, 2004).

Posteriormente, o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016), regulamentado pelo Decreto nº 9.283/2018, trouxe mudanças significativas para o ambiente de pesquisa e inovação no país. Essas alterações ampliaram a abrangência da política de inovação universitária, antes focada na gestão da propriedade intelectual e na transferência de tecnologia, para incluir aspectos como empreendedorismo,

incubadoras, colaboração público-privada, prestação de serviços, compartilhamento de recursos e parcerias estratégicas.

Nesse cenário, os NITs assumem um papel estratégico que transcende funções administrativas, gerindo a política de inovação e empreendedorismo nas ICTs (SPINOLA, 2021). Atualmente, essas estruturas encontram-se em diferentes níveis de maturidade e regulamentação, funcionando como NITs, Agências de Inovação ou Pró-Reitorias. Contudo, observa-se alta heterogeneidade na implementação das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação pelas universidades federais, refletindo-se no desempenho desigual dos NITs e na ausência de resultados expressivos em muitas instituições no que diz respeito à transferência de tecnologia (SPINOLA, 2021).

A eficácia das políticas de inovação está intimamente ligada à organização dos NITs, Agências de Inovação e Pró-Reitorias, bem como às práticas de gestão implementadas (BARBOSA et al., 2019). Políticas bem estruturadas fomentam um ambiente propício ao desenvolvimento empresarial e ao aumento da competitividade nacional (DOBRZANSKI et al., 2021). Contudo, é evidente a necessidade de melhorias nas práticas e resultados de diversas instituições, buscando elevar seus níveis de eficiência e impacto (CONDESSA, 2022).

Apesar da relevância das universidades na facilitação da inovação e no apoio ao empreendedorismo, persistem lacunas sobre como essas funções podem ser desempenhadas com maior eficácia. O conceito de “universidade empreendedora” é ainda um campo de estudo em desenvolvimento, com muitos aspectos a serem explorados (RADKO; BELITSKI; KALYUZHNOVA, 2022).

No Brasil, as universidades públicas são reconhecidas como principais produtoras de conhecimento, concentrando significativa infraestrutura e capital intelectual voltados à ciência e tecnologia (OLIVEIRA; MELO; MUYLDER, 2016; SPINOLA, 2021). Contudo, a crescente demanda por transformação cultural exige que essas instituições se tornem mais empreendedoras e abertas à cooperação com o setor privado. Tal transformação envolve superar barreiras nas relações público-privadas, compreender os limites legais e adotar uma postura mais empreendedora para romper com estruturas tradicionais (SPINOLA, 2021).

A inovação nas universidades públicas deve ser intencional, estratégica e bem gerenciada. Isso exige uma administração dedicada, recursos consistentes e apoio institucional contínuo. Identificar e alavancar os elementos do sistema público é essencial para garantir que a inovação seja eficaz e promova impacto real (KAUR, 2022). Além disso, as universidades enfrentam o desafio de equilibrar duas demandas conflitantes: sustentar suas operações em um cenário de redução de apoio externo e, ao mesmo tempo, contribuir para o crescimento econômico regional de longo prazo (ETZKOWITZ, 2013).

### **1.3 CARACTERÍSTICAS DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA BRASILEIRA**

A atuação da universidade empreendedora brasileira adentra diversas características, que podem ser percebidas nas 13 dimensões propostas por Correa (2022). Essas dimensões englobam os aspectos individual, institucional, contextual e organizacional, além de ensino empreendedor, internacionalização, recursos financeiros, apoio à cultura empreendedora, pesquisa, inovação, extensão, infraestrutura e impacto da universidade empreendedora. Essa abordagem oferece uma visão das áreas estratégicas que orientam o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação nas instituições de ensino superior.

Assim sendo, o presente manual visa contribuir nesta lacuna nas práticas de gestão e estímulo ao empreendedorismo nos NITs, Agências de Inovação e Pró-Reitorias de instituições públicas brasileiras, propondo um arcabouço de práticas nessas 13 dimensões a serem adotadas pelas universidades brasileiras para implementação e consolidação da gestão do empreendedorismo.

Figura 1 - Dimensões, características e indicadores para avaliação das universidades empreendedoras



Fonte: CORREA (2022, p. 63).

## 2 ASPECTOS DO PRODUTO TECNOLÓGICO



### 2.1 IMPACTO E ADERÊNCIA

Este manual apresenta aderência significativa à linha de Inovação e Modernização de Sistemas e Processos Administrativos, ao propor um arcabouço de práticas de gestão e fomento do empreendedorismo em universidades brasileiras, oriundas do estudo desenvolvido na dissertação de mestrado intitulada “Práticas de gestão e fomento ao empreendedorismo e inovação: lições das universidades públicas brasileiras mais empreendedoras”.

A estrutura proposta busca atender a diferentes níveis de maturidade institucional, que ao serem implementadas, têm o potencial de impactar positivamente os processos de empreendedorismo e inovação nas instituições. Ao propor um arcabouço de práticas, este material expõe estratégias concretas para implementação e consolidação dessas práticas, promovendo um ambiente de reflexão e mudança, impulsionando as universidades públicas brasileiras a se adaptarem de forma mais ágil e estratégica às novas demandas e desafios de uma universidade empreendedora.

### 2.2 INOVAÇÃO E APLICABILIDADE

O produto tecnológico materializado neste manual é uma ferramenta prática e replicável para instituições interessadas em fortalecer suas capacidades empreendedoras. As recomendações apresentadas neste demonstram uma alta aplicabilidade e relevância nas universidades públicas brasileiras, público-alvo, mas também podem beneficiar outras instituições de ensino superior.

O manual caracteriza-se como uma produção com médio teor inovativo, visto que integra conhecimentos já estabelecidos de forma estruturada e

prática. Embora muitas das práticas descritas se baseiem em experiências e modelos de gestão reconhecidos, elas são combinadas e adaptadas de maneira única para atender às especificidades do empreendedorismo e da inovação no contexto acadêmico. Essa abordagem faz com que o manual seja uma ferramenta prática e replicável para outras instituições interessadas em fortalecer suas capacidades empreendedoras.

## **2.3 COMPLEXIDADE**

O conteúdo deste manual pode ser classificado como de complexidade média, pois envolve a adaptação de conhecimentos já existentes e exige o envolvimento de diversos atores institucionais para a implementação bem-sucedida. Embora não introduza conhecimentos completamente novos, o manual requer a integração de diferentes perspectivas e práticas provenientes de experiências bem-sucedidas de universidades empreendedoras, tornando-se, assim, uma ferramenta robusta para a gestão. A solução apresentada não é apenas uma adaptação de práticas isoladas, mas uma abordagem ampla que considera as necessidades e especificidades das universidades em suas diferentes dimensões.







planejada como um espaço dedicado ao apoio a empreendimentos nascentes, oferecendo recursos, infraestrutura e orientação para transformar ideias em negócios viáveis.

Se a instituição optar pela criação de sua própria incubadora, é crucial definir objetivos claros, alinhados à missão institucional, e identificar áreas prioritárias de atuação, levando em conta as demandas regionais e as competências internas da universidade. A formação de uma equipe gestora multidisciplinar, composta por especialistas em negócios, tecnologia e gestão, é essencial para garantir o sucesso dessa iniciativa. Além disso, é importante buscar parcerias estratégicas com governos, empresas e outras organizações, como o SEBRAE, para assegurar recursos financeiros e operacionais.

Caso a universidade já possua incubadoras associadas ou integradas ao seu ecossistema, o foco inicial deve ser o fortalecimento dessas conexões. Isso pode incluir a formalização de acordos de cooperação, o aumento da visibilidade dessas estruturas entre estudantes e pesquisadores, e a integração dos programas acadêmicos às atividades da incubadora.

**- Regular a Política de Inovação:** A regulamentação dessa Política deve ser uma das primeiras ações para estruturar as iniciativas de empreendedorismo e inovação. Trata-se de um documento formal que deve, no mínimo, definir as diretrizes gerais, a gestão de propriedade intelectual, as orientações para parcerias e o estímulo ao empreendedorismo. Para sua elaboração, além dos trâmites legais institucionais, a consulta pública à comunidade acadêmica, a especialistas na área e a análise das políticas adotadas por outras instituições são fundamentais, proporcionando importantes contribuições e promovendo o engajamento.

Simultaneamente ao estabelecimento do NIT, essa regulamentação formará a base para uma estrutura eficaz, capaz de gerenciar e proteger os ativos intelectuais da instituição de maneira segura e eficiente neste primeiro momento.

**- Desenvolvimento de um Site para o NIT:** Criar um site oficial para o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), centralizando informações sobre

suas atividades, objetivos, serviços, contatos e documentos. Ocorre nas universidades públicas deste ser uma seção específica do NIT no site institucional.

Além disso, o site deve ter áreas específicas para diferentes assuntos. Funcionalidades recomendadas incluem um calendário de eventos e capacitações, formulários para contato direto com o NIT, e links para documentos importantes, como diretrizes de propriedade intelectual e formulários de comunicação de invenção.

**- Estabelecer proximidade com a Procuradoria:** É fundamental que a equipe do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) estabeleça uma relação próxima e colaborativa com a Procuradoria da instituição. Esse vínculo permitirá que a equipe do NIT se capacite adequadamente sobre os aspectos legais relacionados à propriedade intelectual, transferência de tecnologia, contratos e parcerias institucionais.

A prática envolve a organização de treinamentos e orientações periódicas pela Procuradoria para os membros do NIT, abordando temas como a legislação de inovação, diretrizes para contratos de licenciamento e cessão de direitos, além dos aspectos legais sobre startups e empresas incubadas. Essa capacitação permitirá que a equipe compreenda e interprete os fundamentos legais, aprimorando sua eficiência na análise e proposição de modelos de contratos adequados às necessidades institucionais. Adicionalmente, essa colaboração facilita a criação de modelos padronizados de documentos, como contratos de licenciamento, termos de cooperação técnica e acordos de confidencialidade. Elaborados em conjunto com a Procuradoria, esses modelos facilitarão a gestão dos casos, garantindo agilidade e segurança jurídica — aspectos fundamentais para incentivar os pesquisadores a inovarem.

Por fim, recomenda-se a realização de reuniões regulares entre a equipe do NIT e os procuradores para discutir casos específicos, esclarecer dúvidas e ajustar processos. Essa proximidade contínua, incentivada também nos estágios subsequentes de maturidade, fortalecerá a capacidade do NIT de estruturar suas atividades com base em fundamentos jurídicos sólidos, criando uma base sólida para o crescimento das atividades de inovação e empreendedorismo na instituição.

- **Estabelecimento ou vinculação a uma fundação de apoio:** Para fortalecer o suporte administrativo e financeiro das ações de inovação e empreendedorismo, é essencial que a universidade crie uma fundação de apoio própria ou se vincule a uma fundação já existente, sendo preferível a fundação vinculada à própria instituição. A fundação de apoio desempenhará um papel crucial na captação e aplicação de recursos, além de gerenciar demandas jurídicas, como a administração de contratos. Ela facilitará parcerias e proporcionará maior flexibilidade e agilidade nos processos, contribuindo significativamente para o sucesso das iniciativas de inovação e empreendedorismo.

## **5.2 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INDIVIDUAL, ENSINO EMPREENDEDOR E APOIO À CULTURA EMPREENDEDORA**

Essas práticas são voltadas a estabelecer uma base de conhecimento e sensibilização, fundamental para fomentar uma cultura empreendedora e preparar e engajar a comunidade acadêmica para etapas mais avançadas de inovação e empreendedorismo.

- **Promover oficinas e palestras para instigar a temática:** Oferecer cursos e workshops introdutórios sobre empreendedorismo, inovação e criação de negócios, direcionados a estudantes, docentes e técnicos, é uma ação essencial. Esses cursos devem abranger conceitos fundamentais de gestão, inovação e desenvolvimento de ideias, e podem contar com a participação do NIT para tratar de aspectos relacionados à propriedade intelectual.

Uma estratégia eficaz seria promover a divulgação de casos de sucesso de empreendedores, ex-alunos e empresas-filhas da instituição, com o objetivo de fomentar a cultura empreendedora, por meio de exemplos reais que inspirem e motivem a comunidade acadêmica da instituição.

- **Mapear e divulgar disciplinas de inovação e empreendedorismo ofertadas:** O mapeamento e a divulgação, pelo NIT, das disciplinas e dos professores envolvidos com temas de empreendedorismo facilitam o acesso dos estudantes ao conteúdo relevante. Essa divulgação também contribui

para fortalecer a rede interna de conhecimento, conectando estudantes e professores com interesses comuns, o que pode resultar em colaborações em projetos, pesquisas e até no surgimento de novas startups.

Além disso, ao tornar visível o corpo docente engajado com a inovação, a instituição cria uma referência interna que motiva outros docentes a integrar essas temáticas em suas disciplinas, reforçando progressivamente a cultura empreendedora no ambiente universitário.

Adicionalmente, recomenda-se a formação de uma equipe no NIT que se envolva ativamente nessas iniciativas, ao mesmo tempo em que adquire conhecimentos sobre empreendedorismo, contribuindo para os estágios futuros da dimensão.

**- Suporte a disciplinas de empreendedorismo e conexão com professores aderentes à temática:** Fomentar a integração entre as atividades do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e as disciplinas relacionadas ao empreendedorismo oferecidas pela instituição visa criar um ambiente colaborativo, onde o NIT apoie o desenvolvimento de conteúdos, projetos e iniciativas alinhados à inovação e ao empreendedorismo, estabelecendo conexões com professores que atuam ou demonstram interesse nessa área. Esse suporte pode incluir a disponibilização de materiais didáticos, estudos de caso e conteúdos atualizados sobre inovação e transferência de tecnologia, preparados ou curados pelo NIT. Além disso, o NIT pode colaborar na organização de palestras, workshops e seminários, convidando especialistas do mercado e empreendedores para compartilhar suas experiências, enriquecendo a formação dos estudantes.

A conexão com professores envolvidos com o tema também é essencial, pois permite identificar potenciais parceiros dentro da instituição para projetos e programas de inovação. Esses docentes podem atuar como agentes multiplicadores, contribuindo para a disseminação da cultura empreendedora e participando de iniciativas como mentorias, programas de incubação ou o desenvolvimento de startups acadêmicas.

Essa prática estabelece um alinhamento inicial entre o NIT, o corpo docente e as disciplinas de empreendedorismo, criando uma base sólida para a institucionalização do tema e o desenvolvimento de atividades mais

avançadas à medida que a instituição evolui em seus estágios de maturidade.

**- Mapeamentos e divulgação de empresas-filhas:** O mapeamento e a divulgação de empresas-filhas da instituição são práticas que fortalecem o reconhecimento da universidade como agente fomentador de inovação e empreendedorismo. Empresas-filhas são aquelas criadas por egressos, docentes ou estudantes, cujas origens estejam vinculadas a projetos, tecnologias ou conhecimentos gerados na universidade.

Essa prática envolve a identificação dessas empresas por meio de pesquisas, formulários online e parcerias com órgãos internos, como núcleos de pesquisa. É necessário registrar informações sobre o setor de atuação, estágio de desenvolvimento, impacto econômico e social, além de suas conexões com a universidade.

Uma vez mapeadas, essas empresas podem ser divulgadas por meio de canais institucionais, como sites, redes sociais e eventos da universidade. Essa visibilidade fortalece a relação entre a instituição e seus egressos empreendedores, atrai novos interessados em transformar ideias em negócios e demonstra à sociedade e ao mercado o impacto gerado pela universidade no ecossistema de inovação.

Adicionalmente, o mapeamento possibilita identificar as vocações da instituição, evidenciando áreas de excelência acadêmica e tecnológica que têm gerado empreendimentos inovadores. Além disso, contribui para revelar propriedades intelectuais desenvolvidas no ambiente acadêmico que ainda carecem de proteção legal, oferecendo subsídios importantes para a gestão estratégica do NIT no fortalecimento da política de propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

### **5.3 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

Essas práticas visam identificar, mapear e divulgar as competências e recursos de inovação da instituição, estabelecendo parcerias, para fortalecer a integração e conexão com o ecossistema de inovação e ampliar o impacto das iniciativas de pesquisa e empreendedorismo.

**- Mapeamentos e divulgação de capacidade e recursos de inovação:** Identificar e documentar as áreas de competência e os recursos disponíveis na instituição para potencializar iniciativas de inovação e fomentar parcerias estratégicas.

Como prática inicial, sugere-se que o NIT realize o mapeamento dos grupos de pesquisa, laboratórios, centros e estruturas de inovação da instituição com potencial para desenvolver atividades em pesquisa e inovação, bem como a divulgação desses em plataforma ou site atrelado ao NIT.

Essa ação permitirá identificar áreas estratégicas de atuação e os principais pesquisadores envolvidos em projetos inovadores, facilitando a divulgação dessas informações para a comunidade acadêmica, parceiros externos e possíveis investidores. Ao destacar as competências e recursos disponíveis, o NIT poderá atrair colaborações e parcerias, fomentar a troca de conhecimento e possibilitar a integração de diferentes áreas do saber, ampliando o impacto das iniciativas e incentivando a transferência de tecnologia e inovação para a sociedade.

**- Estabelecer relações com o ecossistema local e nacional:** Estabelecer parcerias com empresas locais, associações empresariais, parques e incubadoras internas e externas é essencial para criar uma rede de apoio e integração com o ecossistema regional.

Essas parcerias podem oferecer oportunidades de mentoria para estudantes e empreendedores da instituição, fornecendo orientação prática e acesso a conhecimentos de mercado. Além disso, organizar visitas técnicas às empresas e incubadoras parceiras permite que estudantes e pesquisadores observem de perto as operações, inovações e desafios reais do setor. Isso amplia a compreensão sobre o funcionamento dos negócios e sobre o processo de inovação fora do ambiente acadêmico, fortalecendo a formação prática e a aplicação de conhecimentos.

A colaboração com o setor local pode, ainda, aumentar a visibilidade da instituição, facilitar o intercâmbio de conhecimento e abrir portas para futuros projetos conjuntos e financiamentos.

Além disso, a instituição pode buscar estabelecer parcerias com outras universidades e centros de pesquisa nacionais e internacionais, criando uma rede de cooperação para o compartilhamento de boas práticas, acesso a novos conhecimentos e oportunidades de colaboração em projetos conjuntos. Isso pode incluir a participação em consórcios de pesquisa, a troca de experiências sobre programas de incubação e aceleração, a realização de seminários e workshops conjuntos, ou até mesmo a troca de alunos e pesquisadores em projetos de pesquisa aplicada. O aprendizado com essas universidades permite à instituição adaptar e adotar estratégias de sucesso, além de fortalecer sua posição no ecossistema de inovação.

O engajamento em redes acadêmicas amplia o acesso a novos recursos, como financiamentos, programas de intercâmbio e parcerias com empresas. Esse tipo de conexão pode resultar em uma colaboração mútua, onde ambas as partes se beneficiam ao ampliar suas capacidades de pesquisa e inovação, além de estreitar vínculos com o setor privado e outros stakeholders do ecossistema.

Sugere-se a divulgação dos parceiros em plataforma ou site atrelado ao NIT, evidenciando o ecossistema em que a instituição está inserido e conecta-se. Também é interessante o mapeamento e divulgação de empresas com DNA da instituição, que se demonstram uma importante oportunidade de conexão.

#### **5.4 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INFRAESTRUTURA E RECURSO FINANCEIRO**

Essas práticas visam iniciar o incentivo à inovação e empreendedorismo, contar com fundação de apoio para gestão de recursos e contratos, e colaboração com outras instituições para compartilhar infraestrutura e boas práticas, visando superar e limitações financeiras e de infraestrutura típicas das fases iniciais, ao mesmo tempo gerando uma aprendizagem organizacional no fomento e gestão.

**- Oferecer editais internos simples:** Criar editais com recursos institucionais para financiar pequenos projetos de inovação e empreendedorismo, permitindo que alunos, professores e pesquisadores acessem recursos para

testar ideias e desenvolver projetos experimentais. Esses editais de baixo valor incentivam a participação e tornam o processo de inovação mais acessível. Com exigências simplificadas e processos de seleção desburocratizados, esses editais internos permitem que novos projetos ganhem visibilidade e incentivam a formação de parcerias e equipes multidisciplinares. Além disso, eles ajudam a instituição a identificar talentos e a estimular o engajamento com a inovação desde os estágios iniciais de projetos.

**- Contar com a fundação de apoio para gestão de contratos e recursos:** Estabelecer uma parceria com a fundação de apoio vinculada à instituição para gerir contratos e recursos financeiros relacionados às iniciativas de inovação e empreendedorismo. Essa prática é fundamental para suprir as limitações administrativas e jurídicas da universidade no gerenciamento de projetos, permitindo maior eficiência, agilidade e conformidade legal nos processos.

A fundação de apoio pode atuar na formalização de contratos de parcerias, captação e gestão de recursos de projetos, pagamento de bolsas e contratação de serviços especializados. Para isso, é necessário que a equipe do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) esteja capacitada a trabalhar em sinergia com a fundação, compreendendo seus procedimentos e identificando oportunidades de simplificação dos processos administrativos.

Essa colaboração, além de facilitar a gestão de projetos, contribui para a profissionalização das ações do NIT, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de iniciativas que demandam maior complexidade gerencial. Ao mesmo tempo, promove uma relação de confiança com parceiros externos e internos, sendo um passo inicial relevante para construir uma estrutura mais madura e eficiente no futuro.

**- Intercooperação com outras instituições, promovendo compartilhamento de infraestrutura e práticas:** Estabelecer parcerias com outras instituições públicas ou privadas para compartilhar infraestrutura e práticas de inovação é uma estratégia eficaz para otimizar recursos e acelerar o desenvolvimento das capacidades institucionais. Essa prática envolve a criação de acordos de cooperação que permitam o uso compartilhado de laboratórios, equipamentos

tecnológicos, coworkings, incubadoras e outros espaços dedicados à inovação e ao empreendedorismo.

Além disso, o intercâmbio de boas práticas em gestão, captação de recursos e execução de projetos pode beneficiar mutuamente as instituições parceiras, especialmente aquelas com iniciativas mais consolidadas. Esse compartilhamento pode ocorrer por meio de workshops, visitas técnicas e fóruns temáticos que conectem equipes e lideranças responsáveis pela inovação.

Essa abordagem contribui para superar limitações financeiras e de infraestrutura típicas das fases iniciais, ao mesmo tempo em que fortalece a integração das instituições no ecossistema regional e nacional de inovação. Além disso, fomenta a construção de redes colaborativas, que podem ser expandidas para futuros projetos conjuntos de maior escala.

# 6 PRÁTICAS DO ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO



**Objetivo:** Posicionar a universidade como um hub de inovação integrado, consolidando a universidade como protagonista de inovação e empreendedorismo, com a Agência de Inovação, Parque Tecnológico e Incubadoras funcionando em sinergia para facilitar a criação de soluções inovadoras e a transferência de tecnologia.

## 6.1 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS

Essas práticas visam fortalecer a estrutura institucional de inovação por meio da formalização de uma agência de inovação, criação ou ampliação de parques tecnológicos, novas normatizações, aprimoramento das plataformas digitais e estreitamento da colaboração com a Procuradoria.

- **Formalizar uma agência de inovação:** Criar uma agência de inovação para gerenciar as iniciativas e coordenar esforços de empreendedorismo na universidade, em substituição ao NIT com prerrogativas mais voltadas à proteção da propriedade intelectual.

Com a transformação do antigo NIT em uma agência de inovação ou algum outro estágio mais amplo, a atuação se expande de um enfoque principal em propriedade intelectual para incluir uma abordagem voltada também ao fomento do empreendedorismo e à promoção da inovação. Essa transição permite que a nova agência não apenas proteja criações e conhecimentos, mas também estimule a criação de novos empreendimentos, apoie startups, colabore com o setor empresarial e atue como uma ponte entre o ambiente acadêmico e o mercado.

Para fortalecer a agência, é essencial formar equipes compostas por profissionais de diferentes áreas, como gestão, tecnologia, direito, comunicação, pesquisa, e os próprios inovação e empreendedorismo, permitindo uma ação com a diversificação de competências e conhecimentos.

É interessante essa multidisciplinaridade também estender-se aos vínculos da equipe, contando com professores que trazem o conhecimento acadêmico e a experiência de pesquisa, os servidores administrativos podem garantir que os processos sejam gerenciados com legalidade e eficiência, os contratados terceirizados via fundação trazem expertise especializada, de áreas como marketing, propriedade intelectual e negócios, e bolsistas podem contribuir em áreas específicas de sua formação, com a vantagem de sua proximidade com o ambiente acadêmico e seu dinamismo. A fundação de apoio pode demonstrar-se importante facilitadora nessa contratação de equipe.

**- Criar um parque ou fortalecer conexão com os existentes na instituição:** Criar um parque científico e/ou tecnológico ou fortalecer a conexão com parques tecnológicos existentes na universidade, com o objetivo de promover a inovação, o empreendedorismo e a transferência de tecnologia.

A criação ou ampliação de um parque tecnológico envolve a implementação de um espaço estruturado onde empresas, startups e projetos acadêmicos possam colaborar e desenvolver soluções inovadoras. A função do parque vai além de simplesmente oferecer infraestrutura; ele se torna um ambiente de fomento ao empreendedorismo, integração com o setor privado e incentivo à pesquisa aplicada, contribuindo diretamente para o ecossistema de inovação e protagonismo institucional nesse.

Caso já existam parques tecnológicos vinculados à universidade, é fundamental fortalecer as parcerias e ampliar sua atuação. Esse processo pode incluir a criação de novos espaços dentro do parque ou a ampliação da oferta de recursos e serviços, como laboratórios especializados, coworkings e incubadoras de empresas. Esta é uma importante oportunidade de conexão entre o ambiente acadêmico e o mercado ser ampliada, proporcionando uma ponte eficaz para a transferência de conhecimento e tecnologia.

Com a criação ou o fortalecimento de um parque tecnológico, a universidade se posiciona como um centro de inovação, oferecendo aos seus pesquisadores e empreendedores o suporte necessário para transformar ideias em negócios viáveis, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento econômico e tecnológico da região.

- **Normatizar assuntos pendentes na Política de Inovação:** A Política de Inovação, embora fundamental para a estruturação das ações de empreendedorismo e transferência de tecnologia, pode ter deixado em aberto algumas questões específicas que necessitam de normatização adicional para garantir sua plena implementação e adequação às necessidades da instituição.

Esses temas incluem a proteção e abandono de patentes, estabelecendo critérios para decidir quando continuar investindo ou desistir de uma patente; o gerenciamento de conflitos de interesse, especialmente para evitar influências indevidas em projetos; e a aplicação dos ganhos econômicos, com diretrizes para o reinvestimento em projetos estratégicos de inovação.

Além disso, é necessário regulamentar o uso da infraestrutura, permitindo que startups e colaboradores externos utilizem recursos institucionais de forma adequada, e o uso do capital intelectual, definindo políticas para a proteção, licenciamento e comercialização dos conhecimentos desenvolvidos pela universidade. Formalizar esses pontos contribui para um ecossistema de inovação mais transparente, eficiente e alinhado aos objetivos da instituição.

É fundamental normatizar assuntos que forem verificados que precisam ser abordados como inclusão na Política de Inovação, resolução, regimento ou guia. A inclusão de tais diretrizes permitirá maior clareza e segurança jurídica nas relações internas e externas, inclusive incentivando reduzindo riscos, o que veem a incentivar a atuação empreendedora.

- **Aprimoramento e ampliação das funcionalidades do Site, com portais e sistemas internos e externos:** Aprimorar e ampliar as funcionalidades do site do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), integrando portais e sistemas internos e externos.

O objetivo é transformar o site em uma plataforma dinâmica e eficiente para gestão, comunicação e colaboração, atendendo de forma mais eficaz às demandas da internas do NIT, da universidade e dos parceiros externos.

Sugere-se contar com portais temáticos no site, abordando áreas como empreendedorismo, pesquisa, inovação e propriedade intelectual, com conteúdos interativos, notícias, links para financiamentos, editais,

oportunidades e eventos. Além disso, pode contar com funcionalidades de colaboração, incluindo formulários para submissão de projetos, ferramentas para troca de ideias e diretório de modelos.

Pode-se buscar o aprimorado para maior acessibilidade e navegação, com recursos como navegação intuitiva, tradução automática e compatibilidade com dispositivos móveis.

Importante contar com a integração com sistemas internos, criando uma área reservada para os gestores do NIT, com acesso a ferramentas de gestão de projetos, controle de patentes e licenciamentos, relatórios financeiros e dados de monitoramento de parcerias.

**- Ampliar a proximidade e atuação conjunta com a Procuradoria:** Com o aumento da carga de trabalho e a complexidade dos processos no estágio intermediário, é essencial estreitar ainda mais a relação com a Procuradoria, criando um espaço regular de colaboração, como a definição de um dia específico da semana para discussões e análises de casos em andamento. Essa prática permite a troca contínua de informações sobre os aspectos jurídicos envolvidos nas parcerias e contratos de inovação, garantindo que todos os processos sejam conduzidos com a devida segurança jurídica.

Além disso, é recomendado que o NIT conte com o apoio de uma equipe jurídica interna, que, sob a orientação da Procuradoria, possa atuar diretamente no apoio à elaboração de contratos, acordos de transferência de tecnologia e modelos de licenciamento, otimizando o tempo e a eficiência no tratamento dos processos. A criação dessa estrutura interna de apoio jurídico será crucial para lidar com a maior demanda de processos, garantindo a agilidade e a qualidade na análise e formalização das ações de inovação.

## **6.2 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INDIVIDUAL, ENSINO EMPREENDEDOR E APOIO À CULTURA EMPREENDEDORA**

Essas práticas visam fomentar a cultura empreendedora e a inovação na universidade, por meio da introdução de cursos e eventos de empreendedorismo, competições de modelos de negócios, programas de aceleração e incubação, e a integração das empresas-filhas da universidade

nas iniciativas institucionais.

**- Introduzir disciplinas e cursos de empreendedorismo, inclusive MAI/DAI:** Oferecer disciplinas de empreendedorismo e inovação nas grades curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação, com envolvimento da Agência de Inovação. Essas devem ser oferecidas tanto para estudantes de cursos diretamente relacionados ao negócio quanto para aqueles de áreas mais técnicas ou científicas, podendo inclusive ser ministradas em um dos ambientes de inovação da instituição.

Pode-se aproveitar as relações com o ecossistema local e nacional para integrar essas disciplinas com visitas a empresas, mentorias e outras atividades práticas, também com a participação de empresas com DNA da instituição.

**- Organizar feiras e eventos de empreendedorismo:** Promover feiras e eventos de empreendedorismo, como startups showcases, feiras de inovação e hackathons, oferecem aos estudantes, pesquisadores e empreendedores locais uma oportunidade para apresentar suas ideias, produtos ou serviços, além de facilitar o contato direto com possíveis investidores, empresas e parceiros. Esses eventos funcionam como um ponto de convergência entre a academia, o setor privado e a sociedade.

Para tornar essas iniciativas mais efetivas, é importante que a universidade estruture eventos com palestras e mesas redondas, contando com a participação de empreendedores de destaque e representantes de grandes empresas. Além disso, os eventos podem ter foco em temas específicos, como tecnologia, sustentabilidade, saúde ou educação, para aumentar a relevância do evento em áreas específicas de interesse da comunidade acadêmica e de possíveis investidores.

**- Organizar competição de modelos de negócios:** Evoluir para competições com desenvolvimento completo de modelos de negócios, para incentivar a prática da gestão empreendedora. Criar competições que desafiem os estudantes a desenvolverem modelos de negócios completos, desde a

ideia até o plano de implementação, passando pela elaboração de um plano financeiro e estratégico. As competições devem permitir que os alunos se envolvam em todos os aspectos do processo empreendedor, incluindo análise de mercado, prototipagem, validação de ideias e captação de recursos.

Essas competições podem ser voltadas às patentes da instituição, facilitando a exploração comercial de tecnologias desenvolvidas dentro da universidade e que as inovações saiam do ambiente acadêmico e se tornem produtos ou serviços que atendem às necessidades do mercado. Além disso, ao envolver os alunos na criação de modelos de negócios para tecnologias patenteadas, a competição oferece uma oportunidade prática de aprender a transformar uma inovação técnica em uma solução empresarial viável.

**- Criar programas de aceleração e incubação internos, inclusive para as tecnologias da instituição:** No estágio intermediário, é fundamental criar programas internos de aceleração e incubação voltados para as tecnologias desenvolvidas dentro da universidade. Esses programas devem ter como objetivo estimular o empreendedorismo, apoiar empresas e projetos de base tecnológica em estágio inicial, além de promover a transferência de tecnologias da instituição para o mercado.

A incubação deve focar no apoio à formação e estruturação de startups e empresas spin-off geradas a partir das pesquisas realizadas na universidade, proporcionando suporte em áreas como gestão, marketing, captação de recursos e aspectos legais. Já o programa de aceleração, inspirado no modelo do Acelerador Tecnológico, deve ser direcionado a projetos de pesquisa aplicada, com financiamento para provas de conceito, desenvolvimento de protótipos e soluções inovadoras. Ao final do processo, espera-se que essas tecnologias desenvolvidas tenham agregado valor comercializável, com o potencial de resultar em patentes, novos produtos ou soluções de mercado.

Esses programas devem ser estruturados com uma mentoria contínua e com a participação de profissionais especializados, tanto da academia quanto do mercado, para garantir que as inovações e tecnologias da instituição tenham a viabilidade necessária para gerar impactos econômicos e sociais, além de fortalecer a conexão entre a universidade e o ecossistema de inovação.

**- Incluir as empresas-filhas nas ações:** Se no estágio inicial as empresas-filhas da universidade são mapeadas e reconhecidas, no estágio intermediário é essencial incluir as empresas-filhas da universidade nas ações desenvolvidas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e outros programas de empreendedorismo. Como essas empresas já representam uma conexão direta com a pesquisa acadêmica e a inovação, elas podem desempenhar um papel crucial na disseminação e fortalecimento da cultura empreendedora dentro da instituição.

A prática deve envolver a integração dessas empresas em eventos de capacitação, mentorias, programas de aceleração e incubação, além de incentivá-las a colaborar diretamente no desenvolvimento de soluções inovadoras, a partir das tecnologias geradas pela universidade. Além disso, as empresas-filhas podem servir como plataformas para a aplicação prática dos conhecimentos gerados, funcionando como modelos de sucesso para outros projetos e como fontes de aprendizado para os alunos e pesquisadores envolvidos.

Esse engajamento estreito não só contribui para o crescimento e profissionalização das empresas-filhas, mas também fortalece o ecossistema de inovação, estimulando a troca de experiências e ampliando as oportunidades de negócios e parcerias no mercado.

Além disso, é importante estabelecer uma conexão sólida entre as empresas-filhas e o Parque de Inovação da universidade, integrando-as ativamente nas iniciativas e recursos oferecidos pelo parque. Ao integrar as empresas-filhas ao ecossistema do Parque, a universidade reforça sua função de hub de inovação e cria uma ponte efetiva entre a academia, o mercado e a sociedade, impulsionando o crescimento e a escalabilidade dos negócios nascentes na instituição.

### **6.3 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

Essas práticas visam fortalecer a inovação na universidade por meio da criação de parcerias, disseminação de informações e incentivo à participação em projetos de pesquisa, inovação e extensão, além de aumentar a visibilidade e o impacto das ações de extensão na comunidade.

- **Firmar conexões externas:** Firmar alianças estratégicas com instituições de pesquisa e inovação internacionais, estabelecendo redes de colaboração que promovam a diversificação e o fortalecimento da produção científica. Essas conexões externas devem ser focadas na criação de projetos de pesquisa colaborativos, intercâmbio de conhecimento e acesso a novas fontes de financiamento para pesquisa e inovação.

A prática envolve a formalização de parcerias com universidades, centros de pesquisa e organizações internacionais de fomento à pesquisa, com o objetivo de ampliar a qualidade e a intensidade da produção científica da instituição. Essas alianças podem incluir a coorganização de eventos acadêmicos, como conferências, workshops e simpósios, além de permitir a participação conjunta em projetos de pesquisa que envolvem múltiplas instituições.

Além disso, deve-se fomentar o intercâmbio de pesquisadores, professores e alunos, criando oportunidades para que membros da universidade possam realizar estágios de pesquisa em centros de excelência internacional, enquanto pesquisadores estrangeiros possam colaborar em projetos no Brasil. Essas iniciativas aumentam a visibilidade da universidade no cenário internacional, promovem o desenvolvimento de competências avançadas em áreas estratégicas e contribuem para a consolidação de uma rede de conhecimento global, o que enriquece a qualidade da pesquisa e da inovação.

- **Esforço na disseminação de informações e orientações para incentivar a inovação:** intensificar os esforços na disseminação de informações e orientações que incentivem a inovação dentro da universidade. Isso pode ser realizado por meio de uma comunicação eficaz e de uma estratégia de engajamento que envolva toda a comunidade acadêmica, incluindo docentes, alunos e técnicos administrativos.

A prática envolve a criação de canais de comunicação dedicados, como newsletters, sites, boletins de oportunidades, plataformas de redes sociais e eventos regulares, onde informações sobre as políticas de inovação, oportunidades de financiamento, programas de incubação e aceleração, bem como casos de sucesso de inovações realizadas na universidade, sejam compartilhados de forma acessível e contínua.

Além disso, é importante oferecer orientações claras sobre como os membros da comunidade acadêmica podem se envolver com a inovação, seja por meio de workshops, treinamentos ou consultorias, que abordem desde a proteção de propriedade intelectual até a elaboração de propostas para parcerias com o setor privado. Criar um ambiente que valorize a inovação também significa promover a visibilidade das iniciativas de inovação existentes, reconhecer projetos inovadores e fomentar uma cultura que celebre a criatividade e a colaboração.

Esses esforços irão ampliar a conscientização sobre as oportunidades disponíveis, motivar a participação ativa e gerar uma dinâmica de constante inovação na universidade, tornando-a um polo de criação de novos conhecimentos e soluções para desafios tecnológicos e sociais.

**- Mapeamentos e divulgação de ações de extensão, incluindo prestações de serviço:** Realizar um mapeamento completo das ações de extensão realizadas pela universidade, incluindo as prestações de serviço à comunidade externa, com o objetivo de dar maior visibilidade e promover o engajamento com essas iniciativas.

A prática envolve a identificação, catalogação e organização de todas as atividades de extensão em andamento, com destaque para as ações que envolvem a prestação de serviços, como consultorias, capacitações, programas de suporte a pequenas empresas, atendimentos à comunidade e outras iniciativas de impacto social. Esse mapeamento deve ser atualizado regularmente e disponibilizado em plataformas acessíveis, como sites institucionais, redes sociais e newsletters, para garantir que a comunidade acadêmica e o público externo estejam cientes dessas iniciativas.

Além disso, é importante divulgar os resultados e impactos dessas ações, com a publicação de relatórios, depoimentos e estudos de caso, para reforçar a importância da extensão como ferramenta de inovação social e empresarial. Essa prática não apenas aumenta a visibilidade das ações de extensão, mas também fortalece a conexão da universidade com a sociedade, incentivando maior participação e fomentando a colaboração entre diferentes atores no ecossistema de inovação.

## 6.4 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INFRAESTRUTURA E RECURSO FINANCEIRO

Essas práticas buscam fortalecer a infraestrutura de inovação da universidade, promovendo o financiamento externo, criando espaços colaborativos e especializados, além de implementar políticas para incentivar a criação e reaplicação dos ganhos gerados pelas inovações.

**- Fomentar o financiamento externo e parcerias empresariais:** Captar recursos de agências financiadoras e criar parcerias com o setor empresarial para financiar projetos.

A universidade busca captar recursos adicionais por meio de agências de fomento, como FINEP e CNPq, e estabelecer parcerias estratégicas com o setor privado. A criação de relações com empresas permite um financiamento mais estável e diversificado, além de abrir portas para projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento. Esse tipo de financiamento possibilita a realização de pesquisas de maior qualidade e impacto, acelera o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e cria oportunidades para que estudantes e pesquisadores trabalhem em projetos com aplicação prática no mercado. A estratégia fortalece o ecossistema de inovação da universidade, conectando-a com demandas reais da indústria.

**- Estabelecer espaços de coworking e laboratórios especializados:** Expandir a infraestrutura com espaços dedicados a inovação e coworking, integrando laboratórios equipados para pesquisa aplicada e prototipagem.

Os espaços de coworking proporcionam um ambiente dinâmico, onde estudantes, pesquisadores e empreendedores podem colaborar em projetos de inovação. Esses ambientes incentivam a troca de ideias e o trabalho multidisciplinar, que são cruciais para a inovação. Os laboratórios especializados, por sua vez, são equipados com tecnologia avançada e permitem que a pesquisa aplicada e a prototipagem sejam realizadas internamente. Isso facilita o desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras, ao mesmo tempo em que diminui o tempo e os custos necessários para validações e testes iniciais.

- **Criar espaços de prototipagem e ambientes maker:** Estabelecer áreas comuns onde alunos possam experimentar e desenvolver protótipos com suporte básico.

Esses espaços são equipados com ferramentas e materiais básicos (como impressoras 3D, equipamentos de eletrônica e ferramentaria) e incentivam a aprendizagem prática e colaborativa. Com o suporte de pessoal técnico ou de mentores, os ambientes maker permitem que os alunos desenvolvam habilidades aproximando-os dos processos reais de criação e teste de produtos. Além de fomentar o aprendizado experimental, esses espaços estimulam a troca de ideias e o networking, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento de startups e projetos colaborativos.

- **Distribuir royalties e incentivar a reaplicação dos ganhos:** Implementar uma política de distribuição de royalties que motive os criadores e fortaleça o ecossistema de inovação.

A implementação de uma política clara de distribuição de royalties é essencial para motivar os criadores — incluindo pesquisadores, docentes e estudantes — a desenvolverem tecnologias e inovações que possam ser comercializadas. Essa política define o percentual dos ganhos destinados aos inventores, ao setor ou laboratório de origem, e à própria universidade. Essa divisão justa e transparente incentiva o envolvimento ativo em projetos inovadores, reconhecendo o valor do trabalho dos criadores e proporcionando um retorno financeiro direto.

Além disso, uma parte dos royalties pode ser reaplicada no próprio ecossistema de inovação da universidade. Esses recursos podem financiar novos projetos, apoiar o desenvolvimento de infraestrutura, custear programas de mentoria e capacitação, ou até mesmo criar fundos de investimento em startups internas. Dessa forma, os ganhos econômicos gerados pelas inovações retornam para a instituição e contribuem para fortalecer a cultura empreendedora e a continuidade das atividades de inovação. Com essa prática, a universidade fomenta uma gestão autossustentável, onde os recursos gerados pela inovação reinvestem-se, ampliando continuamente o alcance e o impacto das iniciativas empreendedoras.

# 7 PRÁTICAS DO ESTÁGIO AVANÇADO



**Objetivo:** Consolidar o ecossistema de inovação e empreendedorismo protagonizado pelos agentes na instituição, fortalecendo a universidade como um polo de inovação integrado ao mercado, à sociedade e outras instituições e parceiros, respondendo tanto às demandas de mercado quanto aos desafios sociais.

## 7.1 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS

Essas práticas visam consolidar a Agência de Inovação como um hub central de conexões universidade-mercado, integrar o ecossistema de inovação da instituição e criar um fundo patrimonial sustentável para financiar projetos de inovação e empreendedorismo.

- **Consolidar a Agência de Inovação como facilitadora de conexões universidade-mercado:** Essa no primeiro estágio se dedicava principalmente à proteção da propriedade intelectual e, no segundo, ampliou suas atividades para o fomento à inovação e ao empreendedorismo, agora assume a responsabilidade central de fortalecer as conexões com o mercado. Neste estágio, a agência se posiciona como ponto de articulação entre a universidade e o setor empresarial, assumindo um papel ativo na criação de parcerias estratégicas e no desenvolvimento de projetos colaborativos.

Com essa atuação, a agência de inovação consolida seu papel não apenas como guardião da propriedade intelectual e promotora de inovação, mas também como facilitadora de um ecossistema integrado, contribuindo diretamente para a transferência de tecnologia e para o desenvolvimento de soluções inovadoras com impacto no mercado e na sociedade.

- **Consolidar um ecossistema de inovação completo na instituição, com os atores agência de inovação, incubadoras e parque em conexão:**

Coordenar a Agência de Inovação, o Parque Tecnológico e as incubadoras dentro do campus, garantindo proximidade física e sinergia entre os setores.

A universidade deve coordenar uma estrutura integrada entre a Agência de Inovação, o Parque Tecnológico e as incubadoras, promovendo proximidade física e sinergia. Esse ecossistema completo permite que startups, projetos acadêmicos e empresas em desenvolvimento estejam em constante interação, possibilitando um ambiente de inovação rica em colaboração, onde as ideias circulam facilmente, aumentando o potencial de desenvolvimento e comercialização de tecnologias.

**- Estabelecer fundo patrimonial (endowment):** Criar um fundo patrimonial dedicado a financiar projetos de inovação e empreendedorismo de forma sustentável, com recursos internos ou parcerias externas.

Criar um fundo voltado a financiar projetos de inovação é uma medida de sustentabilidade, garantindo que haja um fluxo contínuo de recursos para apoiar novos empreendimentos, programas de aceleração e até bolsas de pesquisa. Esse fundo atrai doações e investimentos, promovendo uma autossuficiência que reduz a dependência de recursos externos e permite que a universidade conduza suas iniciativas com independência financeira.

## **7.2 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INDIVIDUAL, ENSINO EMPREENDEDOR E APOIO À CULTURA EMPREENDEDORA**

Essas práticas visam criar programas de pós-graduação em inovação e empreendedorismo alinhados ao mercado, além de promover o empreendedorismo social para ampliar o impacto da universidade na comunidade e resolver desafios regionais.

**- Oferecer programas de pós-graduação com foco em empreendedorismo, inovação e propriedade intelectual:** criar programas específicos de mestrado e doutorado em inovação e empreendedorismo, alinhados às demandas do mercado.

Instituir programas de mestrado e doutorado específicos em inovação e empreendedorismo é essencial para formar uma força de trabalho altamente

qualificada. Esses cursos oferecem uma formação avançada para aqueles que desejam liderar projetos de inovação, desenvolver novas tecnologias ou empreender, alinhando-se diretamente às demandas do mercado e colaborando para que a universidade seja um ambiente de referência em empreendedorismo.

**- Promover iniciativas de empreendedorismo social:** Incentivar projetos de empreendedorismo social que solucionem desafios regionais e aumentem o impacto da universidade na comunidade.

Incentivar o empreendedorismo social visa capacitar projetos que resolvem desafios regionais, como educação, saúde e sustentabilidade. Esse tipo de empreendedorismo aumenta o impacto da universidade na comunidade, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento social e permitindo que os estudantes, professores e pesquisadores coloquem suas habilidades a serviço do bem público, respondendo a demandas locais.

### **7.3 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INOVAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

Essas práticas objetivam fortalecer a inovação e a transferência de tecnologia por meio da otimização de processos de proteção intelectual, implementação de estratégias digitais para conectar a universidade ao mercado, e a criação de programas de desenvolvimento e parcerias internacionais para ampliar o impacto das tecnologias geradas.

**- Otimizar processos de registro de patentes e licenciamentos:** Estruturar um sistema eficiente de registros e licenciamentos para facilitar a proteção intelectual e aumentar o número de ativos registrados.

Um sistema eficiente de registro e licenciamento de patentes facilita a proteção de propriedade intelectual e permite à universidade expandir seu portfólio de ativos de forma ágil e segura. A melhoria nesses processos incentiva a inovação interna e protege legalmente as descobertas dos pesquisadores, valorizando e garantindo os direitos sobre as inovações.

**- Estratégias digitais de facilitação de acesso ao conhecimento, conexão e prospecção:** Implementar vitrines tecnológicas, repositórios de patentes, divulgação de pesquisas e bases de dados de pesquisas, plataformas de marketplace para facilitar o acesso a inovações, visando promover ativamente a troca de conhecimento e conectar a universidade com o mercado e parceiros estratégicos.

Essas ferramentas digitais visam tornar as inovações da instituição mais acessíveis, possibilitar a prospecção de novas oportunidades de colaboração e acelerar a transferência de tecnologia, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e a comercialização de soluções inovadoras.

Essas desempenham um apoio ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), pois ajudam a suprir as demandas crescentes que seriam exaustivas para a equipe do NIT cobrir de forma manual, permitindo que a universidade amplifique sua visibilidade e conexão de maneira estratégica e assertiva nas diferentes frentes que atua. Ao automatizar processos e ampliar o alcance das iniciativas, essas ferramentas possibilitam ao NIT se concentrar em tarefas mais complexas.

**- Estabelecer programas do parque e incubadora para desenvolvimento e fomento de tecnologias da instituição:** estabelecer programas robustos e bem estruturados no Parque de Inovação e na Incubadora da universidade, com o objetivo de promover o desenvolvimento e o fomento contínuo das tecnologias geradas pela instituição, impulsionando sua inserção no mercado e sua escalabilidade. Esses programas devem ser focados no apoio integral a startups, spin-offs e empresas de base tecnológica originadas nas pesquisas acadêmicas.

A prática envolve a criação de programas avançados de aceleração e incubação, com foco no amadurecimento de projetos de alta complexidade, oferecendo apoio técnico especializado, recursos financeiros adequados, mentoria de líderes de mercado e acesso a uma rede de investidores e parceiros estratégicos. Além disso, esses programas devem proporcionar aos participantes uma infraestrutura avançada, como laboratórios especializados, centros de prototipagem e espaços de coworking, além de facilitar o acesso a redes internacionais de inovação e colaboração.

É essencial que, neste estágio, os programas também contemplem o apoio jurídico contínuo, incluindo consultoria sobre propriedade intelectual, contratos de licenciamento, parcerias e modelos de negócios inovadores. A atuação do Parque e da Incubadora deve ser orientada para consolidar as tecnologias da instituição como produtos comerciais viáveis, criando um ecossistema de inovação que permita a transferência efetiva de conhecimento e o fortalecimento da competitividade das empresas e soluções geradas. Esse conjunto de ações contribuirá para consolidar a universidade como um centro de excelência em pesquisa aplicada e inovação, com impacto significativo no mercado e na sociedade.

- **Expandir relações com agências e instituições internacionais:** Firmar parcerias com instituições internacionais para projetos de pesquisa, intercâmbio e inovação.

Ao firmar parcerias internacionais, a universidade acessa novas perspectivas, conhecimentos e práticas globais. Isso pode incluir intercâmbios, colaborações em pesquisas e a participação em redes de inovação internacionais, fortalecendo sua posição como uma instituição de vanguarda. Esse intercâmbio facilita a incorporação de metodologias inovadoras e aumenta a visibilidade global da universidade.

#### **7.4 PRÁTICAS DE DIMENSÕES INFRAESTRUTURA E RECURSO FINANCEIRO**

Essas práticas objetivam garantir a sustentabilidade financeira e o crescimento contínuo dos programas de inovação, otimizar a gestão de projetos e recursos, e investir em infraestruturas de alta tecnologia para fortalecer o ecossistema de inovação da universidade.

- **Reinvestir receitas em inovação:** Reverter parte dos recursos provenientes de criações para o desenvolvimento de novos projetos, formação de novos profissionais e expansão do ecossistema.

A destinação de parte das receitas obtidas com patentes e licenciamentos, além de taxas de projetos e similares, para o desenvolvimento

e apoio de novos projetos cria um ciclo virtuoso de crescimento. Esse modelo de reinvestimento permite a constante renovação e fortalecimento do ecossistema de inovação da universidade, financiando novas ideias, fomentando pesquisas e capacitando novos profissionais, assegurando uma inovação contínua.

Desse modo, a universidade pública torna-se financeiramente sustentável, permitindo expandir iniciativas e manter programas de apoio ao empreendedorismo e inovação, mesmo que com bloqueios e cortes de recursos. Esse modelo cria um ciclo de reinvestimento, onde o sucesso das inovações gera novos recursos, que por sua vez alimentam o desenvolvimento de mais projetos.

**- Implementar plataforma de inovação para gestão de projetos:** Desenvolver uma plataforma digital que centralize e gerencie todos os projetos de inovação, patentes, e atividades de extensão tecnológica.

Uma plataforma digital centralizada permite que a universidade gerencie eficientemente seus projetos de inovação, incluindo a rastreabilidade de patentes, o acompanhamento de iniciativas e a gestão de colaborações com a indústria. Essa ferramenta otimiza a organização e facilita a análise e tomada de decisões, ao reunir dados essenciais em um único local, beneficiando todos os envolvidos.

**- Investir em infraestruturas de tecnologia e provas de conceito:** Criar centros de pesquisa e laboratórios com equipamentos avançados para o desenvolvimento de provas de conceito e para atendimento de demandas específicas de empresas e startups. Esses espaços de alta tecnologia permitem que a universidade ofereça suporte técnico e expertise para projetos avançados, inclusive prestação de serviços, promovendo parcerias estratégicas e destacando a universidade como líder em inovação e pesquisa.



FORMICT. Formulário para Informações sobre a Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. Relatório Formict Ano-Base 2018. Brasília, 2019.

FORMICT. 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, 2023.

GUERRERO, M. et al. Re-viewing the entrepreneurial university: strategic challenges and theory building opportunities. **Small Business Economics**, v. 63, n. 2, p. 527–548, 30 dez. 2023.

KAUR, M., et al. Innovative capacity of governments: A systemic framework, OECD Working Papers on Public Governance, No. 51, OECD Publishing, Paris. 2022.

OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. de O. L.; DE MUYLDER, C. F. Educação empreendedora: o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em instituições de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 18, n. 1, p. 29-56, 2016.

PENOF, D. G.; PAMPLONA, J. B. 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.

RADKO, N.; BELITSKI, M.; KALYUZHNOVA, Y. Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach. **The Journal of Technology Transfer**, 8 abr. 2022.

ROMERO, E. C.; FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I. The multiple faces of the entrepreneurial university: a review of the prevailing theoretical approaches. **The Journal of Technology Transfer**, v. 46, n. 4, p. 1173–1195, 31 jul. 2020.

SPINOLA, A. 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, 2021.

Universidade Federal de Santa Maria



1960