



PPGCCA
Programa de
Pós-graduação
em Ciências Contábeis
e Administração

ISSN: 1983-6635



RGO
Revista Gestão
Organizacional



fapesc
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina



OPEN ACCESS

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

GOVERNANÇA E GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UNIVERSIDADES EMPREENDEDORAS GOVERNANCE AND MANAGEMENT OF INNOVATION IN ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES

RENATA SCALSAVARA

Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA)
Chapecó, Santa Catarina, Brasil
Mestre em Ciências Contábeis e Administração
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8409-6434>
E-mail: renatascalsavara@gmail.com

CLAUDIO ALCIDES JACOSKI

Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA)
Chapecó, Santa Catarina, Brasil
Doutor em Engenharia de Produção
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3418-8155>
E-mail: claudio@unochapeco.edu.br

Editor científico: Juliana Fabris

Submissão: 06/10/2025. Revisão: 19/05/2026. Aceite: 10/07/2026. Publicação: 13/08/2026.

Como citar: Scalsavara, R., Jacoski, C. A. (2026). Governança e gestão da inovação em universidades empreendedoras. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 19(2), 29-47. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v19i2.8674>.

RESUMO

Objetivo: analisar a estrutura de governança e de gestão da área de inovação em universidades empreendedoras dos modelos federal, estadual e comunitário.

Método/abordagem: a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com análise de conteúdo com categorias definidas *a priori*, por meio de estudos multicascos.

Principais Resultados: estruturas de governança da área de inovação vinculadas a reitoria das instituições, contando com agência de inovação, incubadora, núcleo de inovação tecnológica e parque tecnológico. Identificou-se que, para estimular o desenvolvimento de atividades inovadoras e empreendedoras, as instituições adotam ações, programas e estruturas diversificadas. As universidades estabelecem parcerias com o governo e com empresas para atender às demandas sociais, contribuindo para o desenvolvimento regional e para o cumprimento do novo papel que são demandadas a cumprir. Os recursos financeiros são provenientes de subvenções econômicas a projetos contemplados por agências de fomento e por empresas instaladas nos parques tecnológicos. Os diferenciais encontrados nas estruturas de governança são: na universidade estadual, a centralização da propriedade intelectual e do empreendedorismo em um mesmo setor; na universidade federal, a presença de representantes de diferentes áreas da universidade e da sociedade no Conselho de

Administração da área de inovação; e, na universidade comunitária, o investimento em *startups*.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: o estudo contribui para a compreensão do contexto das universidades empreendedoras e do papel que desempenham na sociedade do conhecimento. Oferece subsídios para a análise e o direcionamento de políticas voltadas às universidades, visando fomentar a inovação e o empreendedorismo, além de provocar reflexões entre gestores sobre a necessidade de repensar o modelo tradicional de educação e as atuais estruturas de governança.

Originalidade/relevância: o estudo contribui para o avanço das discussões sobre a área da inovação e seus desdobramentos nas universidades, evidenciando diferentes modelos de governança e suas implicações na promoção da inovação e do desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Inovação. Empreendedorismo. Governança. Universidades.

ABSTRACT

Objective: To analyze the governance structure in the field of innovation established in entrepreneurial universities across federal, state, and community-based models.

Method/approach: The study adopts a qualitative approach, using content analysis with a priori-defined categories across multiple case studies.

Main results: The findings indicate that innovation governance structures are linked to the universities' rectorate and include innovation agencies, incubators, technology innovation centers, and science and technology parks. It was identified that, in order to foster innovative and entrepreneurial activities, institutions develop diverse actions, programs, and structures. Universities establish partnerships with government and industry to address social demands, contributing to regional development and responding to the evolving role expected of universities. Financial resources derive from public funding (grants) awarded by funding agencies and from companies located in technology parks. The distinguishing features of governance structures include: in the state university, the centralization of intellectual property and entrepreneurship within a single unit; in the federal university, the presence of representatives from different university sectors and society on the innovation governance board; and in the community university, direct investment in startups.

Theoretical/practical/social contributions: The study contributes to understanding the context of entrepreneurial universities and their role in the knowledge society. It provides insights for the analysis and formulation of policies for universities, fostering innovation and entrepreneurship, and encourages managers to reflect on the need to rethink traditional education models and current governance structures.

Originality/relevance: The study advances discussions on innovation within universities and its implications, highlighting different governance models and their impact on promoting innovation and regional development.

Keywords: Innovation. Entrepreneurship. Governance. Universities.

1 INTRODUÇÃO

A transição de uma economia predominantemente baseada no capital físico e na mão de obra pouco qualificada para uma economia baseada no conhecimento tem ampliado significativamente o papel das universidades na sociedade contemporânea (Audretsch, 2014). Esse movimento inaugura um novo ambiente de geração de riqueza e de promoção do crescimento econômico e social, no qual a universidade deixa de ser compreendida apenas como formadora de profissionais qualificados e passa a assumir funções mais amplas e estratégicas (Audy, 2017). Tais transformações repercutiram diretamente nas tradicionais atividades de ensino e pesquisa, exigindo a reconfiguração do papel das universidades diante das novas demandas sociais e econômicas (Rubens et al., 2017).

Nesse contexto, o novo papel da universidade passa a abranger, além da formação de capital humano qualificado, a transferência de conhecimento e tecnologia – por meio de patentes, licenças e acordos de cooperação – e o estímulo à criação de novos empreendimentos, especialmente startups. Esse conjunto de mudanças marca o surgimento do fenômeno denominado universidade empreendedora (Audretsch, 2014; Pereira, Dathein & Conceição, 2014).

A universidade empreendedora caracteriza-se pela capacidade de transformar os resultados de ensino e pesquisa em aplicações práticas, gerando tecnologias, inovação e novos negócios. Para tanto, as instituições passam a modernizar suas estruturas e a desenvolver mecanismos de apoio para que professores e estudantes possam empreender. A infraestrutura oferecida nesse ambiente aproxima a universidade do papel de incubadora natural de empreendimentos, ao favorecer a experimentação, a inovação e a criação de empresas de base tecnológica (Etzkowitz, 2013).

As estruturas universitárias de apoio ao empreendedorismo têm como referência o fenômeno observado nos Estados Unidos da América, onde diferentes regiões estruturaram mecanismos institucionais de incentivo à inovação, configurando os chamados ecossistemas de inovação (Etzkowitz & Zhou, 2018). Como resultado, regiões que concentram universidades tendem a apresentar maior dinamismo empreendedor e o surgimento de novos empreendimentos inovadores, especialmente startups (Silva et al., 2021).

Nessa direção, observa-se um crescimento significativo do número de startups originadas no ambiente universitário (Klofsten et al., 2019), o que tem levado cada vez mais as universidades a adaptarem suas estruturas para responder às novas demandas da sociedade (Compagnucci & Spigarelli, 2020). Torna-se, portanto, necessário aprofundar o entendimento acerca das estruturas universitárias voltadas ao empreendedorismo e à inovação, especialmente diante das novas demandas apresentadas pela sociedade do conhecimento (Casado, Siluk & Zampieri, 2012), que demanda soluções capazes de elevar a produtividade econômica e promover a geração de riqueza orientada ao desenvolvimento econômico e social (Compagnucci & Spigarelli, 2020).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como problema de pesquisa: como estão estruturadas a governança e a gestão da área de inovação em universidades empreendedoras dos modelos federal, estadual e comunitário? Assim, o objetivo da pesquisa consiste em analisar a estrutura de governança e de gestão da área de inovação em universidades empreendedoras pertencentes a esses diferentes modelos institucionais.

A relevância do estudo fundamenta-se no papel estratégico desempenhado pelas universidades no desenvolvimento regional, especialmente por meio da geração de conhecimento científico, da transferência tecnológica, da formação de mão de obra qualificada, da criação de novos empreendimentos, da geração de empregos e do

fortalecimento de parcerias com a sociedade (Audretsch, 2014; Compagnucci & Spigarelli, 2020).

Como contribuição, a pesquisa amplia a compreensão sobre a universidade empreendedora e seu papel na economia do conhecimento ao incorporar a promoção do progresso econômico, social e cultural como parte de sua missão institucional. Ademais, oferece subsídios aos gestores universitários ao apresentar estruturas de governança e mecanismos adotados por universidades empreendedoras brasileiras, contribuindo para o aprimoramento das práticas institucionais. O estudo também auxilia gestores públicos na formulação e no direcionamento de políticas voltadas ao fortalecimento da inovação e do empreendedorismo universitário, considerando o papel central dessas instituições no desenvolvimento regional. Por fim, incentiva gestores institucionais a repensar modelos tradicionais de educação e estruturas de gestão diante das transformações contemporâneas da sociedade.

O estudo ainda se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conjunto de 17 objetivos globais estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente ao ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico – e ao ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, ao abordar a promoção da inovação e a geração de oportunidades de trabalho como elementos centrais do desenvolvimento.

2 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

A redefinição do papel e do propósito da universidade no século XXI decorre, em grande medida, das crescentes demandas sociais por soluções capazes de enfrentar problemas econômicos e sociais complexos (Audretsch, 2014), bem como da transição de uma economia baseada no capital físico para uma economia fundamentada no conhecimento, reconhecido como principal fator produtivo (Audretsch, 2009). Esse processo acompanha o avanço do desenvolvimento econômico contemporâneo e marca a passagem de uma sociedade industrial para outra orientada pelo conhecimento (Etzkowitz, 2013).

Paralelamente, pressões políticas e financeiras intensificadas a partir da década de 1990 impulsionaram as universidades a ampliar sua interação com a sociedade e a contribuir mais diretamente para o desenvolvimento econômico local, movimento que se acentuou após a recessão econômica de 2007 (Rubens et al., 2017). A redução dos repasses públicos destinados ao financiamento universitário (Audretsch, 2014; Guerrero, Urbano & Fayolle, 2016; Rubens et al., 2017; Trequattrini et al., 2018; Compagnucci & Spigarelli, 2020) levou as instituições a buscarem novas formas de atuação e interação capazes de garantir sustentabilidade institucional, incluindo a diversificação de fontes de receita e o fortalecimento de parcerias externas (Audy, 2011; Guerrero, Urbano & Fayolle, 2016; Rubens et al., 2017).

Nesse contexto, o estímulo às atividades empreendedoras posiciona a universidade como parceira estratégica da indústria e do governo (Cerver Romero, Ferreira e Fernandes, 2021), o que dá origem ao modelo de inovação conhecido como Hélice Tríplice. Esse modelo propõe a interação sistêmica entre universidade, indústria e governo, estabelecendo relações voltadas à geração de conhecimento, à transferência tecnológica, ao estímulo à inovação e à criação de estruturas de apoio ao empreendedorismo, como incubadoras e parques tecnológicos, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional (Etzkowitz, 2013).

A ampliação das funções universitárias gera simultaneamente desafios e oportunidades (Audy, 2017), uma vez que a universidade deixa de atuar exclusivamente na formação de profissionais e passa também a promover a criação de empreendimentos por

meio de mecanismos de geração de negócios, programas de incubação e aceleração, espaços de *coworking* e ambientes de inovação, como parques científicos e tecnológicos. Esse novo cenário exige novas formas de interação entre os atores envolvidos, redefinindo as relações entre ensino, pesquisa e inovação, bem como as conexões entre universidade, indústria e governo (Etzkowitz, 2013; Audy, 2017).

A crescente demanda por interação, associada aos avanços científicos e tecnológicos e à multidisciplinaridade da ciência, impulsionou mudanças institucionais e legais destinadas a atender às novas exigências sociais (Guerrero et al., 2014). Nesse sentido, a criação da Lei Bayh-Dole, nos Estados Unidos, em 1980, representou um marco ao incentivar universidades a transformar resultados de pesquisa em aplicações práticas e economicamente viáveis. A legislação estabeleceu direitos de propriedade intelectual e políticas de comercialização que permitiram às universidades transferir tecnologias oriundas de pesquisas financiadas pelo governo para o setor produtivo (Audretsch, 2014; Rubens et al., 2017; Etzkowitz & Zhou, 2018).

Como consequência, diversas regiões norte-americanas passaram a reconhecer a universidade como motor do crescimento econômico (Guerrero et al., 2016), consolidando ambientes de colaboração entre universidades e empresas, entre os quais se destaca o Vale do Silício (Pazmino, 2021). As experiências associadas à Universidade de Stanford são consideradas marcos iniciais da universidade empreendedora, evidenciando o sucesso da cooperação universidade-indústria e estimulando o surgimento de spin-offs e startups que originaram importantes aglomerações de inovação e de geração de empregos (Pazmino, 2021; Pahurkar, 2015). Esse modelo de desenvolvimento regional baseado no conhecimento foi posteriormente difundido nos Estados Unidos e em diversas regiões do mundo (Etzkowitz, 2017).

A regulamentação da transferência de tecnologia favoreceu o desenvolvimento de empreendimentos inovadores, levando os governos a formularem políticas públicas voltadas ao fortalecimento da inovação, do empreendedorismo e do desenvolvimento econômico (Autio et al., 2014). No Brasil, a Lei da Inovação (Lei nº 10.973/2004, atualizada pela Lei nº 13.243/2016 e regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018) constitui um instrumento central nesse processo, ao incentivar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. A legislação simplifica parcerias público-privadas, estabelece incentivos fiscais à pesquisa e ao desenvolvimento, estimula a colaboração entre instituições científicas e empresas, cria mecanismos de apoio financeiro a negócios inovadores e fortalece políticas de proteção à propriedade intelectual.

Esses marcos legais buscam aproximar ciência e indústria, criando diretrizes e incentivos que fomentam a inovação em empresas, instituições de pesquisa e universidades, além de facilitar relações interinstitucionais voltadas ao desenvolvimento regional (Pazmino, 2021; Fischer et al., 2020). Segundo Sguissardi (2011), tais legislações ampliaram as possibilidades de utilização, pelas empresas, dos recursos físicos, materiais e humanos das universidades, bem como intensificaram os processos de transferência tecnológica.

Diante dessas transformações, a universidade deixa de ser exclusivamente geradora de conhecimento e formadora de profissionais para assumir também o papel de promotora do empreendedorismo, da inovação e da criação de novos empreendimentos (Etzkowitz, 2013; Audretsch, 2014). Assim, além de suas funções tradicionais de ensino e pesquisa, passa a atuar diretamente no desenvolvimento econômico regional por meio do apoio a empreendedores e da criação de novos negócios (Pahurkar, 2015).

A universidade, em sua missão clássica, desempenha papel central na formação de recursos humanos qualificados, na produção de conhecimento por meio da pesquisa científica e na promoção da extensão universitária, estabelecendo relação com a sociedade. Essas três dimensões – ensino, pesquisa e extensão – não se contrapõem à lógica da universidade empreendedora (Etzkowitz, 2013; Autio et al., 2014; Audy, 2017). Ao contrário, constituem sua base de sustentação. A formação acadêmica qualificada potencializa a geração de competências empreendedoras, a pesquisa científica favorece a produção de inovações e a extensão amplia a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade. Nesse sentido, a universidade empreendedora não substitui, mas ressignifica e integra essas funções, orientando-as também à geração de valor econômico e social (Etzkowitz, 2013; Audy, 2017).

A concepção de universidade empreendedora fundamenta-se na integração entre objetivos acadêmicos e empresariais (Etzkowitz, 2013), promovendo o desenvolvimento de um modelo acadêmico empreendedor que estimula a criação e a gestão de ambientes de inovação e de ecossistemas empreendedores em torno da instituição (Klofsten et al., 2019). Nesse processo, a universidade assume o papel de organizadora da inovação ao instituir programas de formação empreendedora, estruturar incubadoras e parques científicos e tecnológicos e promover a comercialização do conhecimento gerado internamente (Etzkowitz, 2013; Audretsch, 2014; Etzkowitz & Zhou, 2018).

Para viabilizar essas atividades, a universidade empreendedora integra-se a redes e parcerias que constituem um sistema de interação, colaboração e cooperação (Guerrero et al., 2014). Essas relações permitem maior eficiência na realização das atividades institucionais, favorecendo a transferência de conhecimento e tecnologia, a criação de novos negócios e a proposição de soluções para desafios sociais (Audretsch, 2014).

A relação universidade-indústria contribui para suprir lacunas internas das empresas por meio do acesso a capital humano qualificado e infraestrutura científica, possibilitando o desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços inovadores (Pazmino, 2021). As empresas beneficiam-se da inovação em processos e produtos, ampliando sua competitividade e sua inserção em novos mercados (Fischer et al., 2020). O governo, por sua vez, obtém benefícios decorrentes das soluções inovadoras propostas por startups, da geração de empregos e do aumento da arrecadação fiscal (Perin, 2015).

À medida que esse novo papel é incorporado, torna-se necessário reestruturar a missão universitária diante das mudanças no propósito institucional (Etzkowitz, 2013; Siegel & Wright, 2015). A promoção do empreendedorismo e do desenvolvimento econômico e social passa a ser compreendida como a terceira missão da universidade, elemento integrador entre ensino e pesquisa (Etzkowitz, 2013; Compagnucci & Spigarelli, 2020). Trata-se, contudo, de um fenômeno ainda em consolidação, gradualmente incorporado pelas instituições e em processo contínuo de compreensão e adaptação (Compagnucci e Spigarelli, 2020). Esse contexto também gera tensões internas entre as missões tradicionais de ensino e pesquisa e a nova função de promoção da inovação e do desenvolvimento econômico (Audy, 2011).

Por fim, embora compartilhem antecedentes históricos e condições institucionais semelhantes, as universidades empreendedoras apresentam naturezas distintas, refletindo diferentes arranjos institucionais, trajetórias históricas e características organizacionais próprias, o que evidencia a diversidade de modelos existentes (Guerrero et al., 2014).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo analisa a estrutura de governança e de gestão da área de inovação em universidades empreendedoras dos modelos federal, estadual e comunitário, caracterizando-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por meio de estudo de múltiplos casos. Como critério de seleção, definiu-se que as instituições participantes deveriam estar entre as dez primeiras colocadas no Ranking de Universidades Empreendedoras (RUE) de 2023, elaborado pela Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Adicionalmente, optou-se por selecionar a universidade mais bem posicionada em cada um dos três modelos institucionais, considerando também as limitações de tempo para a realização da pesquisa. Contudo, diante da ausência de retorno por parte da universidade estadual mais bem classificada, mesmo após diversas tentativas de contato por e-mail e telefone, foi selecionada a segunda colocada desse modelo.

Com o objetivo de preservar a identidade das instituições, as universidades são apresentadas conforme o modelo ao qual pertencem, e a ordem de exposição das informações é definida com base na posição ocupada no referido *ranking*. A caracterização das universidades analisadas é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1
Caracterização das universidades

Aspecto	Universidade Estadual	Universidade Federal	Universidade Comunitária
Ano de fundação / origem	1966	Início em 1926 / Federal em 1969	Equiparada em 1948
Natureza institucional	Pública estadual	Pública federal	Comunitária
Fonte principal de recursos	Governo estadual	Governo federal	Instituição filantrópica
Número de campi	6	3	3
Níveis de ensino ofertados	Graduação e pós-graduação	Médio, técnico e superior	Sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão
Cursos de graduação	65	69	59
Programas de pós-graduação	166	45	20
Número de alunos	Mais de 36 mil	Mais de 20 mil	Mais de 73 mil
Estrutura de inovação	Agência de inovação vinculada à reitoria	Centro tecnológico (agência de inovação) vinculado à reitoria	Superintendência de inovação e desenvolvimento vinculada à reitoria

A Tabela 1 evidencia que, embora as instituições apresentem diferenças quanto à natureza, porte e mantenedor, há convergência na adoção de estruturas formais de gestão da inovação vinculadas à reitoria, o que reforça o caráter estratégico dessa área no contexto das universidades empreendedoras. A partir dessa caracterização das instituições, o constructo da pesquisa, busca identificar as características presentes em universidades empreendedoras.

Conforme apresenta a Tabela 2 a organização dos blocos de questões da entrevista semiestruturada realizada com gestores das áreas de inovação das universidades selecionadas para o estudo. Os blocos foram estruturados de forma a abranger: o levantamento do perfil dos gestores entrevistados; a análise da governança adotada pelas universidades para o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação; a identificação das fontes de recursos utilizadas para fortalecer essas atividades; a compreensão das características consideradas

essenciais para uma universidade empreendedora; e, por fim, os principais desafios percebidos para a consolidação desse modelo institucional.

Tabela 2
Construto da pesquisa

Bloco	Questões	Finalidade
A	1 a 2	Identificar as características dos profissionais entrevistados.
B	3 a 7	Levantar informações acerca da governança das universidades, das iniciativas de estímulo à inovação e ao empreendedorismo.
C	8 a 11	Identificar as fontes de recursos utilizadas pelas universidades para estimular a inovação e o empreendedorismo.
D	12 a 14	Abordar a percepção dos entrevistados sobre as características e os desafios para a consolidação de uma universidade que estimula e apoia a inovação e o empreendedorismo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, elaborado com base na literatura e validado por dois professores doutores da área. As entrevistas ocorreram entre junho e julho de 2024, envolvendo um gestor da área de inovação de cada uma das três universidades selecionadas. As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Google Meet e, com o consentimento dos participantes, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para viabilizar a análise dos dados. A duração média das entrevistas foi de uma hora.

Para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As categorias de análise foram definidas a priori, com base no referencial teórico, e apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3
Categorias de análise

Categoria	Autores
Núcleo diretivo fortalecido	Clark (2003); Taylor (2012); Urbano e Guerrero (2013).
Periferia de desenvolvimento expandida	Clark (2023); Taylor (2012); Urbano e Guerrero (2013).
Base de financiamento diversificada	Clark (2023); Taylor (2012); Urbano e Guerrero (2013).
Centro acadêmico estimulado	Clark (2023); Taylor (2012); Urbano e Guerrero (2013).
Cultura empreendedora integrada	Clark (2023); Taylor (2012); Urbano e Guerrero (2013).

A Tabela 3 apresenta as cinco categorias de análise definidas a priori, que orientaram a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas com os gestores das áreas de inovação das três universidades investigadas.

Este trabalho contou com o apoio de ferramentas de inteligência artificial generativa para revisão textual. Os autores são integralmente responsáveis pelo conteúdo, pelas análises e pelas conclusões apresentadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos gestores entrevistados é apresentado na Tabela 4, incluindo informações sobre o nível de escolaridade, o vínculo institucional e o tempo de atuação tanto na universidade quanto na área de inovação.

Tabela 4
Perfil dos entrevistados

Gestor	Nível de escolaridade	Vínculo com a universidade	Atuação na universidade	Atuação na área de inovação da universidade
Universidade Estadual	Doutorado	Docente	18 anos	3 anos
Universidade Federal	MBA	Técnico administrativo	10 anos	10 anos
Universidade Comunitária	Pós-doutorado	Docente	40 anos	25 anos

A Tabela 4 evidencia que os gestores entrevistados possuem elevada qualificação acadêmica e ampla experiência no ambiente universitário, que varia de 10 a 40 anos de atuação. Quanto ao vínculo institucional, observa-se a predominância de docentes, com exceção da universidade federal. No que se refere à atuação na área de inovação, os gestores apresentam trajetórias de 3 a 25 anos, o que indica diferentes níveis de maturidade e de envolvimento com atividades inovadoras. Esses elementos contribuem para contextualizar as percepções dos entrevistados, considerando suas experiências e inserções institucionais.

4.2 GOVERNANÇA DA ÁREA DE INOVAÇÃO

As atividades voltadas ao empreendedorismo e à inovação estão presentes desde a origem da universidade estadual. Já em 1984, foi instituída a Comissão Permanente para a Proteção da Propriedade Industrial. Posteriormente, em 1998, criou-se o Escritório de Difusão de Serviços Tecnológicos; em 2001, a incubadora de empresas; em 2003, o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), atualmente configurado como agência de inovação; e, em 2013, o Parque Científico e Tecnológico.

Em 2023, a agência de inovação da universidade estadual passou a operar sob um novo modelo de gestão, no qual a fundação de apoio assumiu a gestão administrativa da política de inovação, formalizada por meio de convênio com a instituição. A agência conta com cerca de 60 colaboradores, sendo dois docentes responsáveis pelos cargos de diretor executivo e diretor executivo associado, incumbidos da gestão do convênio. Os demais integrantes, responsáveis pela execução das atividades, são vinculados à fundação de apoio e contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Assim, a agência mantém vinculação direta com a reitoria, ao mesmo tempo em que se articula com a fundação de apoio. Segundo o entrevistado, um diferencial da universidade está em sua estrutura de governança, especialmente pela centralidade do NIT na condução da propriedade intelectual e do empreendedorismo, incluindo a gestão da incubadora.

Na universidade federal, o movimento de estruturação das atividades de empreendedorismo e inovação teve início em 1996, com a criação da incubadora. Em 1999, foi instituída a Comissão Permanente de Propriedade Intelectual (posteriormente denominada NIT) e, em 2000, foi criado o Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional, que atua como agência de inovação. Em 2011, a implantação do parque tecnológico intensificou essas iniciativas, conforme destacado pela gestora entrevistada.

Esse Centro reúne o parque tecnológico, a incubadora de empresas de base tecnológica, a central de empresas juniores e o núcleo de desenvolvimento social e educacional, e está diretamente vinculado à reitoria. Sua estrutura de governança inclui o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é composto por representantes da universidade, do SEBRAE, do governo estadual (área de inovação), da prefeitura (área de desenvolvimento econômico), além de membros do setor empresarial e das empresas vinculadas ao parque. Destaca-se, ainda, a participação de um docente de cada centro de ciências da universidade.

As atividades do Centro são desenvolvidas por servidores efetivos, estagiários e colaboradores contratados, totalizando cerca de 50 profissionais. Dentre esses, entre 10 e 12 são servidores da universidade, enquanto os demais são contratados com recursos provenientes de projetos financiados por agências de fomento.

No caso da universidade comunitária, a estruturação da área de empreendedorismo e inovação teve início em 1999, com a criação da Agência de Gestão Tecnológica, vinculada à pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação. Em 2002, foi implantado o parque científico e tecnológico.

Ao longo dos anos, a universidade passou por diversas mudanças na estrutura de governança. Em 2004, a área de inovação foi incorporada a uma pró-reitoria, que passou a abranger pesquisa, pós-graduação e inovação. Em 2012, instituiu-se uma pró-reitoria específica de pesquisa e inovação. Posteriormente, por volta de 2016/2017, a área de inovação foi desvinculada da pesquisa, dando origem à Superintendência de Inovação e Desenvolvimento, ligada diretamente à reitoria – estrutura que permanece vigente, com o entrevistado à frente da unidade.

Atualmente, essa Superintendência conta com cerca de 64 colaboradores e é responsável, entre outras atribuições, pela gestão do parque e pela articulação da universidade com a comunidade. Conforme destacado pelo gestor, o parque tecnológico constitui o principal vetor da estratégia de inovação institucional. Sua estrutura abrange diferentes áreas e setores, incluindo interação com as unidades acadêmicas e geração de *startups*, prospecção e negociação, desenvolvimento de projetos alinhados à missão institucional, comunicação, articulação interna, apoio administrativo e um laboratório de criatividade, no qual são desenvolvidas iniciativas voltadas à criação de novos projetos e ações envolvendo a universidade, o parque, as empresas e as *startups*.

A estrutura de governança da área de empreendedorismo e inovação, comum aos três modelos de universidades analisados neste estudo é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5
Estrutura de governança da área inovativa

Estrutura	Universidade estadual	Universidade federal	Universidade comunitária
Agência de inovação	X	X	X
Incubadora	X	X	X
Núcleo de inovação tecnológica – NIT	X	X	X
Parque tecnológico	X	X	X

Observa-se que, independentemente do modelo institucional, as três universidades apresentam elementos estruturais convergentes na governança da inovação. Em todos os casos, há uma instância responsável pela coordenação das atividades inovativas – configurada

como agência de inovação, ainda que sob diferentes denominações –, além da presença de incubadoras, NIT e parques tecnológicos.

De forma articulada, essas estruturas desempenham papel fundamental na organização e na operacionalização de iniciativas voltadas ao empreendedorismo e à inovação, contribuindo para a promoção de um ambiente institucional propício ao desenvolvimento de projetos, à geração de *startups* e à interação com o ecossistema.

4.3 ESTÍMULO ÀS ATIVIDADES INOVADORAS E EMPREENDEDORAS

Na universidade estadual, cada curso é orientado por um Projeto Político-Pedagógico (PPP), que define as diretrizes formativas e incorpora, de forma específica, abordagens relacionadas ao empreendedorismo e à inovação. Para apoiar essas atividades, a instituição dispõe de infraestrutura, como espaços de *coworking*, *de maker* e de parque tecnológico. Além disso, observa-se a existência de iniciativas descentralizadas, uma vez que as unidades acadêmicas possuem autonomia para desenvolver suas próprias ações. Entre essas iniciativas, destacam-se empresas juniores, grupos de extensão organizados por estudantes – como feiras de empregabilidade, desafios voltados à capacitação em ferramentas e modelos de negócios baseados em tecnologia, bem como competições destinadas a alunos do ensino médio para o desenvolvimento de ideias de negócio.

De modo geral, tais ações têm como objetivo fomentar a criação de empreendimentos e a geração de patentes. A interação com a sociedade, por sua vez, constitui um elemento estruturante desde a criação da universidade. Embora o gestor reconheça a existência de aspectos burocráticos passíveis de aprimoramento, destaca que tais elementos não têm impedido o estabelecimento de parcerias e relações institucionais com o ambiente externo.

Na universidade federal, o estímulo às atividades empreendedoras e inovativas ocorre por meio de abordagens pedagógicas diversificadas, que integram metodologias, espaços e formas de ensino. Os projetos pedagógicos dos cursos contemplam a flexibilização curricular, especialmente por meio da oferta de disciplinas optativas e eletivas, o que possibilita a inserção de temas contemporâneos e especializados relacionados ao empreendedorismo e à inovação. No que se refere à infraestrutura, a instituição conta com um parque tecnológico que reúne diferentes espaços de uso compartilhado, como laboratórios – incluindo dois dedicados à prototipação, ambientes de *coworking*, salas de reunião, auditórios e espaços individuais. Adicionalmente, a universidade dispõe de mais de 380 laboratórios, que podem ser utilizados em parceria com empresas, mediante contratos de compartilhamento.

O incentivo à cultura empreendedora também é reforçado pela atuação dos representantes dos centros de ciências no Conselho de Administração do Centro de Inovação, que disseminam informações sobre programas de apoio à criação de novos negócios entre os estudantes. A interação com a sociedade apresenta-se de forma estruturada, evidenciada pela formalização de contratos, termos de cooperação técnica e acordos de desenvolvimento tecnológico com diferentes organizações externas.

Por sua vez, a universidade comunitária destaca-se pela oferta de uma infraestrutura dedicada à inovação, composta por um edifício projetado para a aplicação de metodologias ativas de aprendizagem e para o desenvolvimento de ideias em diferentes estágios, desde a concepção até a implementação. Nesse contexto, sobressai o laboratório de criatividade, desenvolvido em cooperação com a Universidade de *Stanford*, que atua como espaço central para a geração e experimentação de projetos inovadores. A instituição também dispõe de programas específicos voltados ao estímulo do perfil empreendedor dos estudantes e à

criação de empreendimentos inovadores, oferecendo mecanismos e estruturas que aceleram o desenvolvimento de *startups*.

No que tange à interação com a sociedade, o gestor da universidade comunitária enfatiza a importância da articulação com governo, empresas e outras instituições de ensino, visando à constituição de ambientes híbridos de inovação, como parques tecnológicos, *living labs* e redes de cooperação. Nesse sentido, destaca que a essência da área de inovação e desenvolvimento da universidade reside na capacidade de transformar conhecimento em riqueza e em vetor de desenvolvimento social e econômico regional. Ainda que reconheça os desafios inerentes a esse processo, o gestor reforça que a interação com o ambiente externo constitui elemento central e indissociável das atividades de inovação e desenvolvimento institucional.

4.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

As fontes de recursos financeiros mobilizadas pelas universidades participantes do estudo, especialmente para o financiamento de atividades relacionadas ao empreendedorismo e à inovação, são sintetizadas na Tabela 6.

Tabela 6

Fontes de captação de recursos financeiros

Fonte de recurso financeiro	Universidade estadual	Universidade federal	Universidade comunitária
Empresas instaladas no parque	X	X	X
Projetos submetidos a agências de fomento à área de inovação	X	X	X
Projetos e/ou convênios celebrados com empresas	X	X	X
Programas de incubação	X		
<i>Royalties</i>	X		
Repasse da prefeitura local		X	
Coparticipação em <i>startups</i>			X

A Tabela 6 evidencia que as três universidades compartilham estratégias convergentes de captação de recursos, destacando-se a obtenção de receitas provenientes de empresas instaladas em seus parques tecnológicos, a submissão de projetos a agências de fomento à inovação e a formalização de projetos e/ou convênios com o setor empresarial.

Adicionalmente, observam-se especificidades em cada modelo institucional. A universidade estadual complementa suas fontes de financiamento por meio de receitas provenientes de programas de incubação e de *royalties*. A universidade federal, conta com aportes financeiros provenientes da prefeitura local, evidenciando a articulação com o poder público municipal. Já a universidade comunitária distingue-se pela obtenção de recursos por meio da coparticipação em *startups*, o que reflete uma estratégia de investimento direto em empreendimentos inovadores.

4.5 CONSOLIDAÇÃO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Para a consolidação das atividades de empreendedorismo e inovação na universidade, o gestor da universidade estadual destaca a importância da abertura institucional ao mercado e do engajamento do corpo docente nesse processo. Segundo o entrevistado, é fundamental evidenciar os benefícios decorrentes do conhecimento produzido na universidade, o que exige

a divulgação de casos de empreendedorismo bem-sucedidos oriundos de pesquisas acadêmicas. Tal estratégia é relevante, sobretudo, para alterar a percepção ainda predominante de que a pós-graduação está exclusivamente orientada à carreira acadêmica. Nesse sentido, além de dar visibilidade aos casos de sucesso, a universidade deve comunicar à sociedade a existência de estruturas de apoio ao desenvolvimento de negócios, como o NIT, de modo a ampliar sua capacidade de atração e de interação com o ambiente externo.

Na universidade federal, a entrevistada também enfatiza a centralidade da interação com o mercado, ressaltando a necessidade de diálogo contínuo para orientar e qualificar as agendas de pesquisa. Essa interação possibilita a incorporação, no ambiente acadêmico, das demandas provenientes das empresas e da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento de soluções voltadas às necessidades reais – as chamadas “dores do mercado”. Dessa forma, a universidade não apenas gera benefícios sociais, mas também assegura o retorno do investimento público, ao fomentar a geração de emprego e renda.

No que se refere aos benefícios das parcerias universidade-empresa, a gestora da universidade federal destaca que os recursos financeiros oriundos dessas colaborações contribuem para elevar o nível de maturidade das pesquisas e tecnologias desenvolvidas, especialmente diante da limitação, por vezes, dos recursos públicos. Ademais, tais parcerias também são vantajosas para as empresas, uma vez que reduzem custos associados ao desenvolvimento de pesquisas, ao permitir o acesso a infraestrutura e a recursos humanos qualificados já existentes na universidade. Para os estudantes, essas interações representam uma oportunidade de participar de pesquisas com aplicação prática, promovendo uma formação mais abrangente e alinhada às exigências do mercado de trabalho, o que pode facilitar sua inserção profissional.

Sob a perspectiva do gestor da universidade comunitária, o sucesso de uma universidade empreendedora está diretamente relacionado à capacidade de identificar e qualificar pessoas com perfil adequado para atuar na área de inovação, reconhecida como um campo que exige competências específicas. Além disso, destaca a necessidade de definição clara do propósito institucional e da visão de futuro para a área de inovação, elementos considerados essenciais para orientar as ações estratégicas.

Outro aspecto enfatizado pelo entrevistado da universidade comunitária é a importância da liderança na condução desse processo. Segundo o gestor, é imprescindível que haja atores institucionais – como reitores e pró-reitores – comprometidos com a pauta da inovação, capazes de impulsionar e sustentar as transformações necessárias. Nessa direção, argumenta que a inovação deve ser compreendida como um posicionamento estratégico da universidade, alinhado à sua terceira missão. A relevância atribuída a essa área pode ser inferida tanto pela sua posição na estrutura hierárquica quanto pelo volume de recursos a ela destinados. Assim, estruturas vinculadas diretamente à reitoria tendem a refletir maior centralidade estratégica em comparação com as alocadas em níveis hierárquicos inferiores.

Dessa forma, na percepção do entrevistado da universidade comunitária, o êxito das universidades empreendedoras depende, fundamentalmente, da qualificação de seus recursos humanos, da clareza de propósito institucional e da existência de liderança comprometida com a condução do processo de desenvolvimento da inovação.

As principais características apontadas pelos entrevistados como essenciais ao sucesso das universidades empreendedoras em suas atividades são sintetizadas na Tabela 7.

Tabela 7

Características essenciais para o sucesso da universidade empreendedora

Característica	Universidade estadual	Universidade federal	Universidade comunitária
Interação com o mercado	X	X	
Divulgação dos casos de empreendedorismo de sucesso	X		
Profissionais com perfil adequado para a área			X
Qualificação dos profissionais			X
Universidade com propósito claro			X

A análise da Tabela 7 evidencia convergências e especificidades nas percepções dos gestores. Para as universidades estaduais e federais, destaca-se como elemento central a interação com o mercado, condição fundamental para o fortalecimento das atividades de empreendedorismo e inovação. Adicionalmente, no caso da universidade estadual, é ressaltada a importância da divulgação de casos de empreendedorismo bem-sucedido como estratégia para valorizar os resultados institucionais e estimular a cultura empreendedora. Na universidade comunitária, o foco recai sobre aspectos internos à instituição. O gestor enfatiza a necessidade de identificar profissionais com perfil adequado para atuação na área de inovação, bem como de investir na qualificação contínua desses atores. Ademais, destaca a relevância de um propósito institucional claro, capaz de orientar estrategicamente as ações e de consolidar a inovação como eixo estruturante do modelo universitário.

Em síntese, os resultados indicam que o sucesso da universidade empreendedora decorre tanto da sua capacidade de articulação com o ambiente externo quanto do fortalecimento de suas competências internas, evidenciando a complementaridade entre esses elementos.

4.6 DESAFIOS PARA CONSOLIDAR O AMBIENTE DE INOVAÇÃO

No que se refere à consolidação da estrutura de inovação na universidade estadual, o entrevistado destaca a ausência de dificuldades significativas, atribuindo esse cenário ao fato de que, desde sua fundação, a instituição já apresenta orientação voltada a atividades empreendedoras e inovadoras. Evidência a existência de uma política de inovação recentemente atualizada e aprovada à luz do novo marco legal da inovação. Outro fator apontado como facilitador é o modelo institucional de gestão financeira, no qual os recursos captados alimentam fundos institucionais compartilhados, beneficiando, de forma transversal, as diferentes áreas da universidade.

Em termos de sustentabilidade, o gestor da universidade estadual argumenta que os impactos das atividades de inovação extrapolam a dimensão orçamentária, gerando benefícios difusos para toda a instituição. Dessa forma, considera inadequado avaliar a sustentabilidade da área exclusivamente sob a ótica financeira, uma vez que os investimentos realizados geram efeitos positivos em múltiplas áreas acadêmicas e administrativas.

Por outro lado, na universidade federal, a entrevistada aponta o aspecto financeiro como o principal desafio para a consolidação da inovação, destacando que, embora haja demanda institucional por resultados nessa área, não há, necessariamente, um incremento proporcional de recursos na matriz orçamentária. Essa limitação pode comprometer o desenvolvimento de iniciativas inovadoras. Além disso, a gestora evidencia desafios de

natureza cultural, tanto internos quanto externos à universidade. Internamente, ainda há resistências à interação universidade-empresa, frequentemente associadas à percepção de privatização da instituição. Externamente, ressalta que o desenvolvimento de um ambiente de inovação em regiões do interior pode ser dificultado por características culturais locais.

No tocante à sustentabilidade, a entrevistada da universidade federal enfatiza a importância da densidade empresarial no ambiente de inovação, uma vez que o aumento do número de empresas instaladas contribui para a ampliação das receitas, por meio do pagamento pelo uso da infraestrutura e dos serviços oferecidos pela universidade.

Na universidade comunitária, o entrevistado identifica como principais desafios as mudanças culturais e os aspectos relacionados ao marco legal da inovação. No âmbito cultural, destaca as barreiras ainda existentes à interação entre a universidade-empresa no contexto brasileiro. Já em relação ao marco legal, aponta dificuldades tanto em nível institucional quanto nas esferas política e regulatórias, em diferentes escalas.

Quanto à sustentabilidade, o gestor da universidade comunitária defende que a estrutura de inovação deve ser dimensionada de acordo com sua capacidade de gerar resultados, adotando-se uma lógica de expansão gradual e sustentável. Nesse sentido, considera inadequada a ampliação estrutural dissociada da capacidade efetiva de sustentação. Ademais, ressalta que a área de inovação possui natureza fortemente orientada à exploração e geração de ideias, o que requer modelos de gestão compatíveis com essa dinâmica.

A Tabela 8 apresenta uma síntese dos principais desafios para a consolidação da universidade empreendedora, segundo a percepção dos entrevistados.

Tabela 8
Desafios para consolidar a universidade empreendedora

Desafio	Universidade estadual	Universidade federal	Universidade comunitária
Financeiro	*	X	
Aspectos culturais	*	X	X
Aspectos do Marco Legal	*		X

Nota. * Gestor considera que não há desafios para a instituição.

A Tabela 8 evidencia que, nas universidades federal e comunitária, os aspectos culturais constituem um dos principais entraves à consolidação do modelo de universidade empreendedora. Adicionalmente, no caso da universidade comunitária, destacam-se os desafios relacionados ao conjunto de diretrizes brasileiro projetado para estimular a inovação e a pesquisa, reforçando a complexidade institucional e regulatória que permeia a implementação e o fortalecimento dessas iniciativas.

4.7 ACHADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados na pesquisa evidenciam que os três modelos de universidades analisados - federal, estadual e comunitário - apresentam estruturas de governança da inovação vinculadas diretamente à reitoria, o que sinaliza a relevância estratégica da área. De forma convergente, observa-se a presença de agências de inovação, incubadoras, núcleos de inovação tecnológica e parques tecnológicos, o que configura arranjos institucionais orientado à promoção da inovação e à interação com o ambiente externo. Esses achados indicam práticas alinhadas ao modelo de universidade empreendedora, ainda que com variações no seu formato de implementação.

Nesse contexto, a relação universidade-mercado apresenta-se como um processo mediado por um conjunto de dispositivos institucionais e organizacionais que estruturam e viabilizam essa interação. As agências de inovação, os NIT, as incubadoras e os parques tecnológicos desempenham papel central ao articular a produção científica às demandas do setor produtivo, especialmente por meio da gestão da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia. A vinculação dessas estruturas à alta gestão da universidade reforça sua posição estratégica, enquanto a presença de arranjos de governança com participação de atores externos amplia a conexão com o ambiente econômico e social. Soma-se a isso o uso de mecanismos de financiamento, parcerias institucionais e, em determinados casos, o aporte direto a empreendimentos inovadores, o que intensifica e diversifica as formas de interação com o mercado. Assim, a aproximação entre universidade e setor produtivo não ocorre de maneira direta, mas é organizada, regulada e potencializada por essas mediações, refletindo distintos níveis de institucionalização da inovação nas universidades analisadas.

No que se refere às especificidades, a universidade do modelo estadual destaca-se pela centralidade do NIT, que integra a gestão da propriedade intelectual, a transferência de tecnologia e as atividades de incubação, evidenciando uma estrutura articulada de apoio à inovação. No modelo federal, o diferencial reside na composição ampliada do Conselho de Administração do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional, que inclui representantes de diferentes segmentos internos e externos, reforçando a lógica de interação entre universidade, governo e setor produtivo. Já na universidade do modelo comunitário, observa-se como elemento distintivo a possibilidade de aporte financeiro a *startups* vinculadas ao parque tecnológico, o que indica uma estratégia mais ativa de fomento ao empreendedorismo inovador e à diversificação das fontes de financiamento.

Apesar dessas particularidades, os achados indicam convergência entre os modelos analisados no que se refere às dimensões da universidade empreendedora propostas por Clark (1998) e, posteriormente, sistematizadas por Taylor (2012), tais como a presença de um núcleo diretivo fortalecido, uma periferia de desenvolvimento expandida, uma base de financiamento diversificada, um centro acadêmico dinâmico e uma cultura empreendedora em consolidação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a estrutura de governança e de gestão da área de inovação em universidades empreendedoras dos modelos federal, estadual e comunitário. Os resultados evidenciam que, independentemente da natureza jurídica ou da fonte principal de financiamento, as universidades investigadas têm avançado na institucionalização de estruturas formais voltadas à inovação, vinculadas diretamente à reitoria, o que reforça o papel estratégico atribuído à área.

Ao dialogar com a literatura sobre universidades empreendedoras, especialmente a partir das contribuições de Etzkowitz (2013) e Etzkowitz e Zhou (2018), observa-se que as instituições analisadas apresentam elementos característicos da Hélice Tríplice, ao buscarem integrar ensino, pesquisa e interação com o mercado. No entanto, os achados também revelam que essa incorporação ocorre de forma heterogênea e condicionada às trajetórias institucionais, às estruturas administrativas e às capacidades organizacionais de cada universidade. Tal evidência reforça a perspectiva de que a universidade empreendedora não se configura como um modelo homogêneo, mas como um processo em construção, influenciado por contextos locais e arranjos institucionais específicos.

Embora as estruturas de governança da área de inovação indiquem um movimento de aproximação ao mercado, é preciso uma articulação clara entre essas estruturas e uma estratégia institucional mais ampla que concilie, de forma equilibrada, os objetivos econômicos e sociais da universidade.

Os resultados deste estudo podem servir de subsídios para a formulação de políticas institucionais e públicas voltadas à inovação universitária. Evidencia-se a importância da estruturação de mecanismos formais de governança da inovação, alinhados à estratégia institucional e vinculados diretamente aos níveis decisórios mais elevados, como a reitoria. Além disso, os achados sugerem que políticas públicas de fomento devem considerar as especificidades dos diferentes modelos universitários, promovendo maior flexibilidade e adequação dos instrumentos de apoio à inovação. Dessa forma, reforça-se a necessidade de políticas que não apenas incentivem a criação de estruturas de inovação, mas também fortaleçam sua capacidade de articulação com os ecossistemas regionais.

Quanto à validade temporal, destaca-se que os resultados desta pesquisa refletem o contexto específico no momento de sua realização, podendo sofrer alterações ao longo do tempo em função de mudanças nas estruturas institucionais, nas políticas de inovação e no ambiente externo. Dessa forma, os achados devem ser interpretados como um recorte temporal, não sendo possível assegurar sua plena estabilidade em cenários futuros.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a análise da estrutura de governança da área de inovação para um conjunto mais amplo de universidades, de modo a abranger diferentes configurações administrativas e institucionais. Recomenda-se, ainda, investigar de forma mais aprofundada como as universidades têm integrado os temas da inovação e do empreendedorismo aos currículos dos cursos, buscando compreender o grau de alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão na promoção da cultura inovadora. Por fim, propõe-se explorar, com mais detalhes, o investimento de recursos financeiros pelas universidades em *startups* oriundas do ambiente acadêmico, analisando os mecanismos empregados para fortalecer a sustentabilidade de projetos que fomentam o empreendedorismo e a inovação universitária.

REFERÊNCIAS

- Audretsch, D. B. (2009). The entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 34, 245-254. <https://doi.org/10.1007/s10961-008-9101-3>
- Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Audy, J. L. N. *Entre a tradição e a renovação: os desafios da universidade empreendedora*. In M. C. Morosini (Org.), *A Universidade no Brasil: concepções e modelos* (2.ed., pp. 265-274). INEP.
- Audy, J. L. N. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31, 75-87. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reta & A. Pinheiro Trad.). Edições 70.
- Brasil. *Lei Complementar nº 182*, de 1º de junho de 2021 (2021). Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. Brasília, DF: Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>.
- Casado, F. L., Siluk, J. C. M., & Zampieri, N. L. V. (2012). Universidade empreendedora e o desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. *Revista de Administração da UFSM*, 5, 633-649. <https://doi.org/10.5902/198346597755>
- Cerver Romero, E., Ferreira, J. J. M., & Fernandes, C. I. (2021). The multiple faces of the entrepreneurial university: a review of the prevailing theoretical approaches. *The Journal of Technology Transfer*, 46(4), 1173-1195. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09815-4>
- CLARK, B. R. (2003). Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. *Tertiary Education and Management*, 9(2), 99–116.
- Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120-284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>
- Etzkowitz, H. (2013). *Hélice Tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em movimento*. EDIPUCRS.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2018). *The triple helix: university - industry, government: innovation and entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315620183>
- Fischer, B., Guerrero, M., Guimón, J. & Schaeffer, P. R. (2020). Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand?. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 360-379. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0040>
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. & Organ, D. (2014). Entrepreneurial universities in two European regions: a case study comparison. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9287-2>
- Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2016). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 105-131. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9377-4>
- Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D. & Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change - Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 149-158. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.004>

- Pahurkar, R. N. (2015). Creating Entrepreneurs through Entrepreneurial Universities. *Management*, 5(2), 18-54. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150502.04>
- Pazmino, A. V. (2021). A necessidade de ações de inovação na universidade. *Gestão & Regionalidade*, 37(112), 85-100. <https://doi.org/10.13037/gr.vol37n112.6207>
- Pereira, A. J., Dathein, R., & Conceição, O. A. C. (2014). A empresa e seu ambiente de interação: os limites da Teoria dos Custos de Transação e o alcance da Teoria Institucionalista Evolucionária. *Economia e Sociedade*, 23(1), 33-61. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182014000100002>
- Rubens, A., Spigarelli, F., Cavicchi, A. & Rinaldi, C. (2017). Universities' third mission and the entrepreneurial university, and the challenges they bring to higher education institutions. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(3), 354-372. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2017-0006>
- Sguissardi, V. (2011). *Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião?*. In M. C. Morosini (Org.), *A Universidade no Brasil: concepções e modelos* (2.ed., pp. 275-289). INEP.
- Silva, L. S. C. V., Kaczam, F., Dantas, A. B., & Janguia, J. M. (2021). Startups: a systematic review of literature and future research directions. *Revista de Ciências da Administração*, 23(60), 118-133. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e80666>
- Taylor, M. P. (2012). The entrepreneurial university in the twenty-first century. *London Review of Education*, 10, 289–305.
- Urbano, D.; Guerrero, M. (2013). Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/0891242412471973>