ReGeo ISSN: 2177-3246

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COMO ALIADA À UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS AN ALLY TO THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO ALIADA DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-112

Data de submissão: 26/06/2026 **Data de publicação:** 10/08/2026

Maria Danyela Martins Furlan
Mestranda em Administração e Ciências Contábeis
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: maria.martins@acad.ufsm.br

Juliani Alves Karsten
Mestre em Gestão de Organizações Públicas
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: juliani.alves@ufsm.br

Vitória Ferreira dos Passos
Graduanda em Ciências Contábeis
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: vitoria.passos@acad.ufsm.br

Daniel Pinheiro Bernardon
Doutor em Engenharia Elétrica
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: dpbernardon@ufsm.br

Débora Seminioti Tamiosso
Mestranda em Gestão das Organizações Públicas
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: debora.tamiosso@ufsm.br

RESUMO
A consolidação da universidade empreendedora tem se tornado um desafio estratégico para as instituições públicas de ensino superior, especialmente diante da necessidade de fortalecer sua terceira missão por meio da inovação, do empreendedorismo e da interação com o ambiente externo. Nesse contexto, a estrutura organizacional assume papel central como mecanismo de governança e operacionalização das dimensões empreendedoras. Assim, este artigo tem como objetivo analisar de que forma a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) contribui para o desenvolvimento das dimensões da universidade empreendedora propostas por Corrêa (2022). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, conduzida por meio de análise documental da Resolução UFSM nº 111/2022, que define as competências e atribuições dos órgãos vinculados à PROINOVA. Os resultados evidenciam que a estrutura analisada contempla de forma significativa dimensões como fatores institucionais e organizacionais, inovação, extensão, infraestrutura, apoio à cultura empreendedora e recursos

financeiros, por meio da atuação articulada de unidades como o Núcleo de Propriedade Intelectual, o Núcleo de Prospecção e Valoração, o Parque Tecnológico e as incubadoras institucionais. Conclui-se que a PROINOVA configura-se como um arranjo organizacional estratégico que fortalece a governança da inovação universitária e amplia a capacidade institucional de geração de impacto socioeconômico regional. O estudo contribui para a compreensão de como estruturas administrativas específicas podem atuar como aliadas na implementação e consolidação da universidade empreendedora em universidades públicas brasileiras.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

The consolidation of the entrepreneurial university has become a strategic challenge for public higher education institutions, especially given the need to strengthen its third mission through innovation, entrepreneurship and interaction with the external environment. In this context, organizational structure assumes a central role as a governance mechanism and operationalization of entrepreneurial dimensions. Thus, this article aims to analyze how the organizational structure of the Vice-Rectory for Innovation and Entrepreneurship (PROINOVA) at the Federal University of Santa Maria (UFSM) contributes to the development of entrepreneurial university dimensions proposed by Corrêa (2022). This is a qualitative research, descriptive in nature, conducted through documentary analysis of UFSM Resolution nº 111/2022, which defines the competencies and attributions of bodies linked to PROINOVA. The results show that the analyzed structure significantly addresses dimensions such as institutional and organizational factors, innovation, outreach, infrastructure, support for entrepreneurial culture and financial resources, through the articulated performance of units such as the Intellectual Property Core, the Prospection and Valuation Core, the Technology Park and institutional incubators. It is concluded that PROINOVA is configured as a strategic organizational arrangement that strengthens the governance of university innovation and expands the institutional capacity to generate regional socioeconomic impact. The study contributes to understanding how specific administrative structures can act as allies in the implementation and consolidation of the entrepreneurial university in Brazilian public universities.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Organizational Structure.

RESUMEN

La consolidación de la universidad emprendedora se ha convertido en un desafío estratégico para las instituciones públicas de educación superior, especialmente ante la necesidad de fortalecer su tercera misión a través de la innovación, el emprendimiento y la interacción con el entorno externo. En este contexto, la estructura organizacional asume un papel central como mecanismo de gobernanza y operacionalización de las dimensiones emprendedoras. Así, este artículo tiene como objetivo analizar cómo la estructura organizacional de la Vicerrectoría de Innovación y Emprendimiento (PROINOVA) de la Universidad Federal de Santa María (UFSM) contribuye al desarrollo de las dimensiones de universidad emprendedora propuestas por Corrêa (2022). Se trata de una investigación cualitativa, de carácter descriptivo, realizada mediante análisis documental de la Resolución UFSM nº 111/2022, que define las competencias y atribuciones de los órganos vinculados a PROINOVA. Los resultados evidencian que la estructura analizada contempla de manera significativa dimensiones como factores institucionales y organizacionales, innovación, extensión, infraestructura, apoyo a la cultura emprendedora y recursos financieros, mediante la actuación articulada de unidades como el Núcleo de Propiedad Intelectual, el Núcleo de Prospección y Valoración, el Parque Tecnológico y las incubadoras institucionales. Se concluye que PROINOVA se configura como un arreglo organizacional estratégico que fortalece la gobernanza de la innovación universitaria y amplía la capacidad institucional de generación de impacto socioeconómico regional. El estudio contribuye a la comprensión de cómo las

estructuras administrativas específicas pueden actuar como aliadas en la implementación y consolidación de la universidad emprendedora en universidades públicas brasileñas.

Palabras clave: Emprendimiento. Innovación. Estructura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), estabelecida pela Lei nº 10.973/2004 e fortalecida pelo Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016), foi um passo significativo para promover a inovação nas universidades brasileiras. Os NITs têm o objetivo de gerenciar a política institucional de inovação, inicialmente focando em normas de proteção da propriedade intelectual e procedimentos administrativos. No entanto, com o passar do tempo, tornou-se evidente a necessidade de uma abordagem mais abrangente, refletindo o potencial das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) para fomentar o empreendedorismo e a inovação. Assim, a Universidade Federal de Santa Maria, por meio de seu NIT, historicamente não apenas gerencia a propriedade intelectual, mas também atua estrategicamente no planejamento e execução de ações que fortalecem a inovação e o desenvolvimento tecnológico na instituição e na região.

A UFSM tem adotado várias medidas para estimular a inovação e o empreendedorismo, em 2001 foi precursora implementando um Núcleo de Propriedade Intelectual vinculado a sua Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, antes mesmo da obrigatoriedade legal de um órgão para esta finalidade na instituição. Após isso, percorreu uma caminhada de criação de uma Agência de Inovação e Tecnologia em 2015, criação de Incubadora em 2016, que passou a integrar à Agência em 2018, fundou um Parque de Inovação e Tecnologia em 2020 e, como marco de um novo pilar na instituição, em 2023 institucionalizou a Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA), que substituiu a Agência de Inovação (AGITTEC).

Diante da crescente demanda para que universidades públicas assumam um papel mais ativo no ecossistema de inovação, torna-se relevante compreender como suas estruturas institucionais contribuem para essa transformação. Assim, este estudo busca responder à seguinte questão: como as ações desenvolvidas na PROINOVA/UFSM se relacionam com as dimensões da universidade empreendedora?

Desse modo, este presente estudo objetiva perceber quais as práticas desenvolvidas no caso estudado para fomento e gestão do empreendedorismo do conceito de universidade empreendedora, evidenciando os arranjos organizacionais, os processos adotados, as estratégias e as ações desenvolvidas para fortalecer o ecossistema de inovação da instituição.

A importância desta análise justifica-se como referencial para outras instituições de ensino superior e Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) que buscam estruturar ou aprimorar suas políticas e ações institucionais de inovação e empreendedorismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

As universidades contemporâneas vêm ampliando suas funções tradicionais de ensino e pesquisa para assumir um papel mais ativo no desenvolvimento econômico e social. Esse processo foi denominado por Henry Etzkowitz (2008) como a "Segunda Revolução Acadêmica", caracterizada pela incorporação da inovação, do empreendedorismo e da transferência de tecnologia às atividades universitárias. Nesse contexto, surge o conceito de universidade empreendedora, instituição que, além de produzir conhecimento científico, busca transformar resultados de pesquisa em soluções práticas para a sociedade, contribuindo para a geração de riqueza, empregos qualificados e desenvolvimento regional. Essa transformação representa uma mudança significativa na forma como as universidades se relacionam com seu entorno, tornando-se agentes estratégicos dos sistemas de inovação.

A universidade empreendedora fundamenta-se na capacidade de articular ensino, pesquisa e extensão com atividades voltadas à inovação e à interação com o setor produtivo. Clark (1998) destaca que universidades empreendedoras apresentam características como governança fortalecida, diversificação de fontes de financiamento, cultura organizacional inovadora e forte conexão com atores externos. Nessa perspectiva, a produção científica deixa de ser vista apenas como um fim acadêmico e passa a constituir um recurso capaz de gerar impacto econômico e social. A valorização do conhecimento produzido nas universidades estimula a criação de mecanismos institucionais voltados à proteção da propriedade intelectual, à transferência de tecnologia e ao incentivo ao empreendedorismo acadêmico.

A interação entre universidade, empresa e governo constitui um dos principais fundamentos desse modelo. Segundo Etzkowitz e Leydesdorff (2000), a teoria da Tríplice Hélice propõe que a inovação resulta da cooperação entre esses três atores, cada um assumindo papéis complementares na geração e aplicação do conhecimento. Nesse cenário, as universidades tornam-se protagonistas na criação de ambientes favoráveis à inovação por meio de incubadoras de empresas, parques tecnológicos, Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), programas de aceleração e mecanismos de transferência de tecnologia. Tais estruturas favorecem a transformação de pesquisas acadêmicas em produtos, processos e serviços inovadores, ampliando a competitividade das organizações e fortalecendo os ecossistemas regionais de inovação.

A transferência de tecnologia, por sua vez, representa um dos principais instrumentos de conexão entre a produção científica e as demandas da sociedade. Conforme Siegel, Waldman e Link (2003), esse processo envolve a disseminação do conhecimento gerado nas universidades para

empresas e organizações capazes de convertê-lo em inovação. Entre os mecanismos mais comuns estão o licenciamento de patentes, os contratos de pesquisa e desenvolvimento, a criação de spin-offs acadêmicos e a prestação de serviços tecnológicos especializados. Além de contribuir para o desenvolvimento econômico, essas iniciativas fortalecem a formação de estudantes e pesquisadores, que passam a atuar em ambientes mais dinâmicos e inovadores. Dessa forma, a universidade empreendedora consolida-se como um importante agente de desenvolvimento regional, promovendo a integração entre conhecimento, inovação e empreendedorismo.

2.2 DIMENSÕES DA UNIVERSIDADE INOVADORA E EMPREENDEDORA

No estudo de Santos, Maehler e Mello (2021) demonstra que a dimensão organizacional das universidades empreendedoras depende de mudanças estruturais e gerenciais na organização pois envolve a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento do empreendedorismo, para isso os autores destacaram aspectos como governança e gestão estratégica, a existência de lideranças comprometidas com o empreendedorismo incorporando esse objetivo ao planejamento institucional e às políticas universitária. Atrelado à governança e à gestão estratégica, há a estrutura organizacional que envolve a criação de órgãos e mecanismos de apoio como os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), parques tecnológicos, incubadoras, incubadoras, escritórios de transferência de tecnologia e setores de apoio ao empreendedorismo.

Diante o exposto, articulação entre ensino, pesquisa e extensão desencadeia o favorecimento da geração e aplicação do conhecimento em benefício da sociedade, resultando em um desenvolvimento regional por meio do fortalecimento do vínculo com empresas, governo, sociedade e universidade. Além disso, para que haja o funcionamento das engrenagens da inovação e empreendedorismo as instituições de ensino superior devem implementar políticas e normas institucionais que regulamentam a propriedade intelectual, incentivo à inovação e ao empreendedorismo. Essa perspectiva dialoga com a proposta de Burton R. Clark (1998), que salienta sobre a importância de um núcleo de direção fortalecido e de uma cultura empreendedora integrada, adaptando esses princípios ao contexto das universidades brasileiras. Assim, a dimensão organizacional pode ser compreendida como um conjunto de estruturas, políticas, processos e mecanismos de governança que viabilizem e sustentem o empreendedorismo institucional.

Marquesan e Silva (2021), evidenciam que a cultura empreendedora e o ensino empreendedor depende das práticas pedagógicas e do ambiente institucional a qual são inseridas. O ensino empreendedor, aliado ao apoio de docentes às iniciativas promovidas pela universidade, favorece o

desenvolvimento de competências empreendedoras e fortalece o papel da instituição como agente de inovação e transformação social. Diante disso, os autores argumentam que a universidade deve criar

condições para que o empreendedorismo faça parte da formação acadêmica, por meio da integração entre ensino, pesquisa, extensão e atividades extracurriculares que tem como ênfase a inserção do empreendedorismo na grade curricular dos discentes. Essa abordagem amplia o desenvolvimento de competências como criatividade, autonomia, liderança, capacidade de inovação e resolução de problemas, preparando os estudantes para atuar em diferentes contextos profissionais e sociais

2.3 PROINOVA E A COLABORAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO

Para que os parques tecnológicos cumpram seu papel como ambientes promotores da inovação, da pesquisa e da interação entre diferentes atores institucionais, não basta apenas a existência de mecanismos organizacionais e de cooperação. É igualmente necessário dispor de uma infraestrutura física capaz de sustentar essas atividades, oferecendo espaços apropriados para pesquisa, desenvolvimento tecnológico, incubação de empresas, formação de recursos humanos e integração entre universidades, empresas e centros de pesquisa. Nesse contexto, a infraestrutura física constitui um dos elementos fundamentais para o funcionamento e a consolidação dos parques tecnológicos.

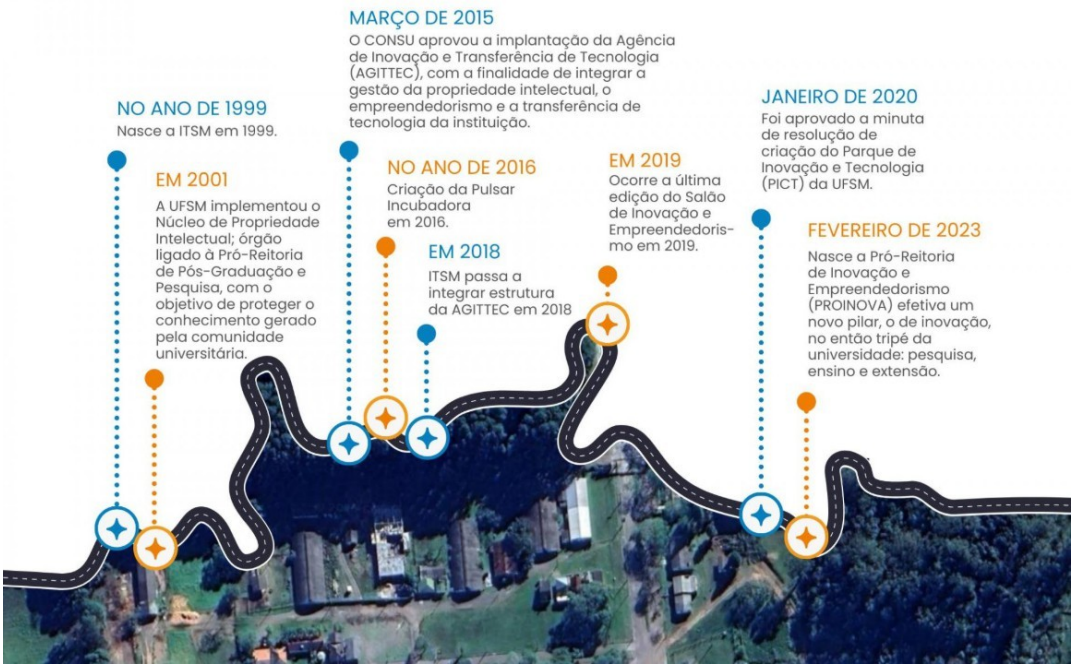
Diante disso, Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) surge como responsável pela manutenção de mecanismos de incentivo à inovação e ao empreendedorismo, por meio da identificação das demandas tecnológicas da sociedade e criação de oportunidades de interação da sociedade com a UFSM. Em 2001, a UFSM iniciou a estruturação da proteção de sua propriedade intelectual ao criar o Núcleo de Propriedade Intelectual, vinculado à PRPGP. Essa iniciativa marcou o início da institucionalização da gestão de patentes e direitos autorais, fortalecendo o papel da universidade na promoção da inovação tecnológica e na transferência do conhecimento produzido no ambiente acadêmico.

Em 2005, o Núcleo de Propriedade Intelectual da UFSM foi reestruturado e passou a se chamar Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NIT), refletindo a evolução da universidade para um modelo mais empreendedor, voltado também à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo. Dez anos após essa reestruturação, foi criada a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC), que uniu a gestão da propriedade intelectual, o incentivo ao empreendedorismo e a transferência de tecnologia. Em 2020, a UFSM instituiu o Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia (PICT), sob gestão da AGITTEC, fortalecendo a integração entre universidade, empresas e governo e ampliando as oportunidades para pesquisa aplicada, inovação e desenvolvimento de startups.

Em 2023, a Universidade Federal de Santa Maria ampliou o protagonismo da inovação no tripé institucional, ensino, pesquisa e extensão, com a criação da Pró-Reitoria de Inovação e

Empreendedorismo (PROINOVA). Essa iniciativa diferencia a instituição no cenário nacional, uma vez que são poucas as universidades brasileiras que estruturam seus Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) no formato de uma pró-reitoria exclusiva. Além disso, o destaque dado ao empreendedorismo já na denominação da Pró-Reitoria evidencia o compromisso institucional com a formação empreendedora, a aproximação com o setor produtivo e a promoção de soluções inovadoras com impacto econômico e social.

Figura 1- Evolução da Proinova



Fonte: Sobre Proinova

A criação da PROINOVA representa a consolidação desse percurso, reunindo em uma única estrutura estratégica ações voltadas à proteção da propriedade intelectual, à interação com o setor produtivo e ao desenvolvimento de ambientes promotores da inovação. A Figura 1 sintetiza essa trajetória institucional, evidenciando os principais marcos que contribuíram para a consolidação do ecossistema de inovação da universidade.

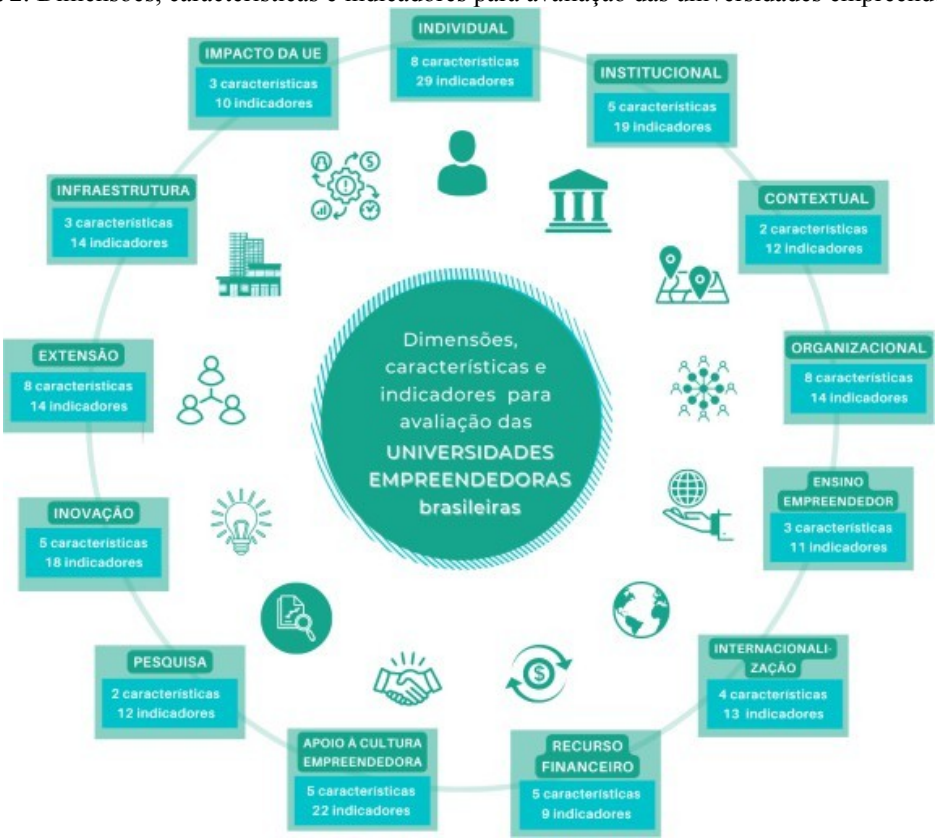
3 METODOLOGIA

O estudo de caso é descrito como “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (GIL, 2022, p. 49). Esse método se evidencia particularmente

apropriado para a compreensão de fenômenos sociais complexos, permitindo que os pesquisadores aprofundem a análise de um caso específico, como neste estudo, que examina as práticas de empreendedorismo realizadas por uma universidade pública brasileira (YIN, 2015).

A fundamentação teórica para realização do presente estudo baseia-se no conceito de Côrrea (2022), que estabeleceu as seguintes dimensões da universidade empreendedora no Brasil: Individual; Institucional; Contextual; Organizacional; Ensino empreendedor; Internacionalização; Recurso financeiro; Apoio a cultura empreendedora; Pesquisa; Inovação; Extensão; Infraestrutura; e Impacto UE, expostas na Figura 2.

Figura 2. Dimensões, características e indicadores para avaliação das universidades empreendedoras



Fonte: Corrêa (2022, p. 63).

Inicialmente foram identificadas todas as competências previstas para cada unidade organizacional. Posteriormente essas competências foram comparadas com as dimensões propostas por Corrêa (2022), sendo classificadas conforme sua aderência às categorias analíticas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) é responsável por manter mecanismos de incentivo à inovação e ao empreendedorismo, identificando as demandas tecnológicas

da sociedade e criando oportunidades de interação com a UFSM por meio de projetos ou criação de empreendimentos inovadores e sustentáveis. Além disso, também prospectando e estimulando a transferência do conhecimento e das tecnologias geradas na UFSM para a sociedade, com foco na produção de bens, processos e serviços inovadores, como apresenta a Figura 3.

Figura 3. Diretrizes estratégicas da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo/UFSM



Fonte: Proinova, 2025.

A estrutura organizacional da PROINOVA é formada pela Coordenadoria de Empreendedorismo, pela Coordenadoria de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual, que abriga o Núcleo de Propriedade Intelectual, Núcleo de Apoio a Projetos e Núcleo de Prospecção e Valoração, também possui um Núcleo de Apoio Administrativo e Orçamentário, além do Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia (Inovatec) e Incubadora Tecnológica (Pulsar). Esses setores trabalham em conjunto, com o propósito de promover um desenvolvimento econômico e social com base no conhecimento gerado pela UFSM, como ilustra a Figura 4.

Figura 4. Estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo/UFSM



Fonte: Proinova, 2025.

O Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia da UFSM (InovaTec) surgiu a partir da identificação da necessidade de investir em projetos acadêmicos que impulsionaram a produção e

pesquisa para além dos muros da academia, gerando um grande ecossistema de inovação e cultura empreendedora. As discussões acerca do projeto iniciaram no final da década de 90 e, após um período de tratativas e amadurecimento da proposta, em 2020 o projeto foi aprovado no Conselho Superior Universitário (CONSU).

O objetivo do Parque é, essencialmente, conectar os agentes de conhecimento (Universidade e centros de pesquisa) ao setor produtivo criando um ecossistema que favorece o desenvolvimento do empreendedorismo, das novas tecnologias e das práticas inovadoras, por meio de soluções sustentáveis e eficientes que beneficiem a sociedade em suas necessidades específicas. São suas áreas de atuação principais: agrotecnologias, bioinsumos, foodtech e tecnologias sustentáveis.

O InovaTec apoia áreas de desenvolvimento sustentável e modelos de produção consciente, defendendo a importância de investimentos duráveis e responsáveis socioambientalmente para o futuro da sociedade. Em 2022, conquistou o primeiro lugar no edital da FINEP para obter R$ 10 milhões destinados à implementação de um Parque Tecnológico na UFSM em Santa Maria, constituindo um marco para a região. O parque está se desenvolvendo para ter centros de pesquisa, empresas, espaços de coworking, áreas de treinamento e eventos, promovendo inovação, apoio a startups e fortalecendo o cenário tecnológico e econômico local.

Essas ações desenvolvidas nesta pró-reitoria convergem com as dimensões da universidade empreendedora, como é analisado a seguir.

5 DISCUSSÃO

A Resolução UFSM nº 111/2022 estabelece as competências e atribuições dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo da instituição, definindo objetivos, responsabilidades e formas de atuação institucional, fornecendo a base normativa para compreender o papel de cada estrutura. Nesse sentido, a análise dessas instâncias permite analisar de que forma a estrutura institucional se aproxima, ou se distancia, dos princípios associados ao modelo de universidade empreendedora. A seguir são apresentados os órgãos analisados neste estudo e relacionadas suas atividades com as dimensões da universidade empreendedora.

A PROINOVA é o órgão responsável por coordenar, supervisionar e promover as ações de inovação e empreendedorismo na UFSM, atuando também como Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Suas atribuições incluem gerir as políticas institucionais de inovação e de proteção da propriedade intelectual, estimular a transferência de tecnologias para a sociedade, prospectar demandas

tecnológicas e fomentar ambientes e mecanismos de empreendedorismo e inovação, em articulação com atores da academia, governo, empresas e sociedade civil.

Nas ações de apoio de modo geral, o Núcleo de Apoio Administrativo-Orçamentário da PROINOVA (NAAO-PROINOVA) é responsável por consolidar o planejamento orçamentário anual da PROINOVA, administrar e controlar recursos, gerenciar processos de compras e apoiar decisões sobre alocação financeira. Também coordena a execução orçamentária das políticas de inovação e propriedade intelectual, além de promover os canais de comunicação e dar suporte às rotinas administrativas da Pró-Reitoria.

São previstos conselhos ligados à PROINOVA. O Conselho Superior da PROINOVA é um órgão colegiado deliberativo vinculado à Pró-Reitoria, responsável por analisar e deliberar sobre demandas estratégicas de interesse da PROINOVA. Compete ao Conselho avaliar e aprovar editais, chamadas e normas institucionais relacionadas à inovação e empreendedorismo, além de propor atualizações de políticas e resoluções que fortaleçam a atuação da Pró-Reitoria.

O COMIT-UFSM é um órgão colegiado vinculado à PROINOVA, destinado a apoiar e estimular a iniciação à inovação tecnológica e ao desenvolvimento institucional. Atua como instância de articulação e acompanhamento de ações voltadas ao fortalecimento da cultura inovadora na universidade, contribuindo para a consolidação de programas e iniciativas estratégicas no campo da inovação.

Para a atuação do Parque Tecnológico, o Conselho Estratégico do Parque é um órgão consultivo responsável por propor diretrizes e acompanhar o funcionamento do PICT-UFSM.

Compete ao Conselho emitir pareceres sobre o regimento interno, processos de seleção da entidade gestora e das empresas residentes, além de avaliar planos, metas, normas e relatórios de desempenho do Parque, contribuindo para sua governança estratégica. E o Conselho Fiscal do Parque é um órgão consultivo composto por membros indicados pelo Reitor, com a finalidade de acompanhar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas do PICT-UFSM. Atua como instância de controle e fiscalização financeira, garantindo transparência e regularidade na gestão dos recursos vinculados ao Parque. O Quadro 1 reflete sobre as dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pela PROINOVA e seus conselhos.

Quadro 1. Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pela PROINOVA e seus conselhos

Estrutura	Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas	Ações desenvolvidas
Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA)	1. Fatores institucionais 2. Fatores organizacionais	Atua como núcleo central da política institucional de inovação e empreendedorismo, definindo estratégias, normas e governança para

	3. Inovação 4. Extensão	a terceira missão universitária, articulando universidade e sociedade.
Núcleo de Apoio Administrativo-Orçamentário da PROINOVA (NAAO-PROINOVA)	1. Recurso financeiro; 2. Fatores organizacionais	Unidade responsável pela execução administrativa e orçamentária das políticas de inovação, garantindo recursos e suporte institucional às ações empreendedoras.
Conselho Superior da PROINOVA (CS-PROINOVA	1. Fatores institucionais; 2. Governança e liderança	Apoia iniciativas internas voltadas à iniciação tecnológica e disseminação da cultura inovadora, promovendo articulação entre áreas acadêmicas e institucionais.
Conselho Estratégico (CEST - PICT - UFSM)	1. Fatores institucionais 2. Fatores contextuais 3. Governanças	Atua na definição de diretrizes estratégicas do Parque, fortalecendo liderança e gestão estratégica do ecossistema empreendedor universitário.
Conselho Fiscal (CFISC-PICT - UFSM);	1. Recurso financeiro; 2. Sustentabilidade institucional	Contribui para controle e transparência na gestão financeira do Parque, assegurando sustentabilidade e credibilidade institucional.

Fonte: Elaborado pelos autores

A estrutura da PROINOVA também conta com Coordenadorias: Coordenadoria de Empreendedorismo e Coordenadoria de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual (CTTPI-PROINOVA).

A Coordenadoria de Empreendedorismo é responsável por planejar e implementar estratégias de difusão da cultura empreendedora na UFSM. Atua organizando ações formativas, estimulando

habilidades empreendedoras, promovendo eventos e desafios de inovação, prospectando programas de aceleração e incentivando a criação de startups e spin-offs, além de fortalecer a integração entre pesquisa científica e geração de negócios.

O Quadro 2 reflete sobre as dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pela Coordenadoria de Empreendedorismo da PROINOVA.

Quadro 2. Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pela Coordenadoria de Empreendedorismo da PROINOVA

Estrutura	Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas	Ações desenvolvidas
Coordenadoria de Empreendedorismo (CE-PROINOVA)	1. Ensino empreendedor; 2. Apoio à cultura empreendedora: 3. Impacto	Desenvolve ações formativas, eventos e programas de estímulo ao empreendedorismo, contribuindo para cultura institucional e geração de impacto social e econômico.

Fonte: Elaborado pelos autores

A CTTPI é a unidade responsável por gerir a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia na UFSM. Atua fomentando a cultura de inovação, prospectando parcerias e financiamentos, avaliando contratos e acordos de inovação e definindo diretrizes para prospecção e valoração tecnológica. Também analisa a conveniência de divulgação e proteção de invenções desenvolvidas no âmbito institucional.

O NAP assessora a Coordenadoria de Transferência de Tecnologia em assuntos relacionados a projetos, zelando pelo cumprimento das normas que regulam parcerias entre a UFSM e fundações de apoio. Compete ao núcleo gerenciar fluxos processuais e documentais, garantindo segurança jurídica e celeridade na tramitação de projetos institucionais vinculados à inovação e prestação de serviços.

O NPI é a unidade encarregada de proteger, monitorar e administrar o portfólio de invenções da UFSM. Suas atribuições incluem orientar inventores, realizar depósitos de patentes e registros junto ao INPI e órgãos internacionais, acompanhar exigências e taxas, manter atualizado o portfólio tecnológico e apoiar estratégias de proteção e transferência em articulação com o NPV.

O NPV é responsável por mapear potenciais tecnológicos da UFSM, promover o relacionamento com empresas e entidades externas e fomentar a interação universidade-empresa. Atua mediando parcerias entre pesquisadores e organizações, acompanhando oportunidades de fomento e contribuindo para a valorização e comercialização de tecnologias desenvolvidas na instituição.

O Quadro 3 reflete sobre as dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pela Coordenadoria de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual da PROINOVA e seus núcleos.

Quadro 3. Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pela Coordenadoria de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual da PROINOVA e seus núcleos

Estrutura	Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas	Ações desenvolvidas
Coordenadoria de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual (CTTPI-PROINOVA)	1. Inovação; 2. Extensão; 3. Pesquisa; 4. Fatores institucionais	Coordena a proteção da propriedade intelectual e a transferência tecnológica, conectando pesquisa acadêmica à aplicação prática e ao setor produtivo.
Núcleo de Apoio a Projetos (NAP-PROINOVA)	1. Fatores organizacionais; 2. Fatores contextuais	Apoia juridicamente e administrativamente projetos com parceiros externos e fundações, assegurando eficiência processual no contexto público e regulatório

Núcleo de Prospecção e Valoração (NPV-PROINOVA)	1. Extensão; 2. Inovação; 3. Apoio à cultura empreendedora	Atua na prospecção de parcerias e valoração de tecnologias, fortalecendo vínculos universidade-empresa e impulsionando inovação orientada ao mercado.
Núcleo de Propriedade Intelectual (NPI-PROINOVA),	1. Inovação; 2. Pesquisa; 3. Fatores institucionais	Responsável pela proteção e gestão do portfólio de ativos intelectuais, garantindo segurança e estímulo à geração de tecnologias e patentes institucionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

Outro órgão, criado recentemente e que se entendeu adequado ficar vinculado à PROINOVA, foi o Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia da UFSM (PICT-UFSM).

O PICT-UFSM é o órgão de apoio responsável pela gestão de um complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promovendo a cultura da inovação, a competitividade industrial e a sinergia entre empresas e instituições científicas. Suas competências envolvem viabilizar cooperação técnico-científica, consolidar o ecossistema de inovação da UFSM e prover infraestrutura e ambientes favoráveis à incubação, geração e prospecção de negócios inovadores.

O NGIT é a unidade encarregada de gerenciar as incubadoras tecnológicas da UFSM, elaborando e operacionalizando editais de seleção de empreendimentos, supervisionando contratos e acompanhando programas de pré-incubação e incubação. Também promove capacitações, estimula a participação em eventos e fortalece a integração entre universidade e empreendedores, contribuindo para a disseminação da cultura empreendedora.

O NGIP é responsável por planejar, administrar e acompanhar a infraestrutura física e patrimonial do Parque, incluindo instalações, manutenções, reformas e serviços necessários ao funcionamento do PICT-UFSM. Também zela pelos espaços ocupados por empresas incubadas, graduadas e âncoras, produzindo relatórios periódicos e representando o núcleo sempre que necessário.

O Quadro 4 reflete sobre as dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pelo Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia da PROINOVA e seus núcleos.

Quadro 4. Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas pelo Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia da PROINOVA e seus núcleos

Estrutura	Dimensões fomentadas nas ações desenvolvidas	Ações desenvolvidas
Parque de Inovação, Ciência e Tecnologia da UFSM (PICT-UFSM)	1. Infraestrutura; 2. Ecossistema; 3. Extensão; 4. Inovação;	Parque tecnológico que estrutura ambientes de inovação, promove interação universidade-empresa e gera externalidades socioeconômicas regionais.

	5. Impacto	
Núcleo de Gestão de Incubadoras Tecnológicas (NGIT-PICT-UFSM),	1. Infraestrutura; 2. Apoio à cultura empreendedora; 3. Ensino empreendedor; 4. Extensão	Gerencia incubadoras e programas de apoio a startups, promovendo capacitação empreendedora, interação com o mercado e desenvolvimento de negócios inovadores.
Núcleo de Gestão de Infraestrutura e Patrimônio (NGIP-PICT-UFSM),	• Infraestrutura; • Fatores organizacionais	Responsável pela gestão patrimonial e infraestrutura física do Parque, elemento essencial para viabilizar incubação, inovação aplicada e permanência de empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Desse modo, percebe-se que as ações da PROINOVA contribuem em diversas das dimensões do modelo de universidade empreendedora, como ilustra a Figura 5.

Figura 5. A contribuição da PROINOVA nas dimensões da Universidade Empreendedora



Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 4 sintetiza como a PROINOVA atua como elemento articulador das diferentes estruturas institucionais, contribuindo para múltiplas dimensões do modelo de universidade empreendedora. A organização das unidades evidencia uma atuação transversal, que envolve desde a governança e a liderança institucional até ações voltadas à inovação, transferência de tecnologia, empreendedorismo, sustentabilidade financeira e interação com o ecossistema externo. Essa

configuração reforça a compreensão de que a inovação não se limita a uma única instância organizacional, entretanto resulta da articulação entre estruturas complementares, capazes de conectar ensino, pesquisa, extensão e gestão.

5 CONCLUSÃO

A análise da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) evidenciou que a Universidade tem avançado na institucionalização de mecanismos voltados à consolidação da universidade empreendedora. A partir da Resolução UFSM nº 111/2022, observou-se que a criação de órgãos específicos, conselhos e núcleos operacionais demonstra um esforço estratégico de governança e

coordenação institucional, fortalecendo fatores institucionais e organizacionais essenciais para a incorporação da missão empreendedora no âmbito universitário.

Os resultados indicam que a PROINOVA atua transversalmente em diversas dimensões propostas por Corrêa (2022), especialmente aquelas relacionadas à inovação, extensão, infraestrutura, apoio à cultura empreendedora e recursos financeiros. Unidades como o Parque Tecnológico, os núcleos de incubação, de propriedade intelectual e de prospecção tecnológica contribuem diretamente para a articulação entre universidade, setor produtivo e sociedade, ampliando a capacidade da UFSM de transformar conhecimento científico em soluções aplicadas e gerar impactos socioeconômicos regionais.

Conclui-se, portanto, que a estrutura organizacional da PROINOVA configura-se como um arranjo institucional aliado ao desenvolvimento das dimensões da universidade empreendedora, ao oferecer suporte formal, estratégico e operacional às atividades de empreendedorismo e inovação. Como contribuição, este estudo reforça a importância de estruturas administrativas especializadas na consolidação da terceira missão universitária em instituições públicas brasileiras.

Recomenda-se que estudos futuros avaliem os resultados dessa estrutura em termos de indicadores de desempenho, efetividade de processos e impacto regional, contribuindo para aprofundar a compreensão sobre como modelos organizacionais podem fortalecer a inovação universitária de forma sustentável.

AGRADECIMENTOS

Agradece-se à Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo (PROINOVA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) pela disponibilização das informações institucionais e normativas que

possibilitaram a realização desta análise, contribuindo para a compreensão de sua estrutura organizacional no contexto da universidade empreendedora.

Da mesma forma, registra-se o reconhecimento à Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), cujo apoio tem sido fundamental para viabilizar financeiramente diversas ações estratégicas desenvolvidas pela Pró-Reitoria, fortalecendo iniciativas de inovação, empreendedorismo e interação com o ecossistema regional.

REFERÊNCIAS

<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-ufsm-n-111-2022>. Acesso em: 4 fev. 2026.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004.Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/////_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília,DF,3dez.2004.Disponívelem: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 04 fev. 2026.

CLARK, Burton R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Oxford: Pergamon Press; IAU Press, 1998.

CORREA, J. S. Dimensões, características e indicadores para avaliação das Universidades Empreendedoras brasileiras. 2022. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

DINIZ, C. C.; SANTOS, F.; CROCCO, M. Conhecimento, inovação e desenvolvimento regional/local. In : DINIZ, C. C.; CROCCO, M. (Org.).

DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, Peter F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985.

Economiaregionaleurbana:contribuiçõesteóricasrecentes.Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ETZKOWITZ, H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York: Routledge, 2008.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. Estudos Avançados, v. 31, n. 90, p. 23-48, maio. 2017.

ETZKOWITZ, Henry. The Entrepreneurial University Wave: From Ivory Tower to Global Economic Engine. Industry and Higher Education, v. 28, n. 4, p. 223-232, 2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351. Acesso em: 13 jul. 2026.

LEYDESDORFF, Loet. The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model. Annual Review of Information Science and Technology, v. 44, n. 1, p. 365-417, 2010.

MARTINS, C. B. Universidade empreendedora: um novo paradigma para o ensino superior? Sociedade e Estado, v. 37, n. 3, p. 955–955, set. 2022.

RESOLUÇÃOUFSMN°111/2022.Disponívelem:

SANTOS, Elaine Garcia dos; MAEHLER, Alisson Eduardo; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A orientação empreendedora (OE) na universidade pública: um estudo de caso. Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL), Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 175–197, 2021. DOI: 10.5007/1983-4535.2021.e74337.

STEINER, João E.; CASSIM, Marisa B.; ROBAZZI, Antonio Carlos. Parques tecnológicos: ambientes de inovação. Estudos Avançados, São Paulo, v. 22, n. 64, p. 7-30, 2008

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009. Disponível em:

VEDOVELLO, Conceição. Science parks and university-industry interaction: geographical proximity between the agents as a driving force. Technovation, Oxford, v. 17, n. 9, p. 491-531, 1997.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.