

## Processo e implementação de Políticas de Inovação em três universidades públicas brasileiras<sup>ξ</sup>

### Process and implementation of innovation policies in three Brazilian public universities

*Heloiza Scheid Spier\**  
*Luan Carlos Santos Silva\*\**

#### Resumo

Este artigo apresenta uma análise sobre o processo de implementação de políticas de inovação em três universidades públicas brasileiras. Foram realizadas entrevistas com gestores de inovação de três universidades do país, identificando como se desenvolveu o processo, quais os principais desafios, e as oportunidades para a implementação de políticas de inovação nessas instituições. Os resultados indicaram que este é um processo complexo e multifacetado, que envolve a integração de diferentes áreas e atores institucionais. Entre os principais desafios encontrados estão a falta de recursos financeiros e humanos, a falta de alinhamento com as políticas governamentais e a burocracia institucional. No entanto, também foram identificadas oportunidades para o fortalecimento da cultura de inovação nessas instituições, como a criação de mecanismos de incentivo à inovação, a formação de parcerias com empresas e instituições de pesquisa, e a aproximação com a sociedade por meio da transferência de tecnologia e do empreendedorismo. Conclui-se, portanto, que a implementação de políticas de inovação em universidades públicas brasileiras é um processo desafiador, mas que pode trazer importantes benefícios para o desenvolvimento social e econômico do país. Para tanto, é necessário o fortalecimento do diálogo e da cooperação entre os atores institucionais envolvidos, bem como a criação de condições favoráveis para a promoção da cultura de inovação nessas instituições.

**Palavras Chaves:** Inovação; Política de Inovação; Gestão Pública; Políticas Públicas.

**Abstract:** This article presents an analysis of the process of implementing innovation policies in three Brazilian public universities. Interviews were conducted with innovation managers from three universities in the country, identifying how the process developed, what the main challenges were, and the opportunities for the implementation of innovation policies in these institutions. The results indicated that this is a complex and multifaceted process, which involves the integration of different areas and institutional actors. Among the main challenges found are the lack of financial and human resources, the lack of alignment with government policies, and institutional

---

<sup>ξ</sup> Recibido 12 de abril 2023 / Aceptado 26 de agosto de 2023.

\* Mestre, Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Faculdade de Ciências Humanas (FCH). UFGD. Correo electrónico: [heloizaspier@ufgd.edu.br](mailto:heloizaspier@ufgd.edu.br)

\*\* Doutor, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. UFGD. Correo electrónico: [luancarlos@ufgd.edu.br](mailto:luancarlos@ufgd.edu.br)

bureaucracy. However, opportunities to strengthen the culture of innovation in these institutions were also identified, such as the creation of incentive mechanisms for innovation, the formation of partnerships with companies and research institutions, and the approximation with society through technology transfer and entrepreneurship. We conclude, therefore, that the implementation of innovation policies in Brazilian public universities is a challenging process, but one that can bring important benefits for the social and economic development of the country. For this, it is necessary to strengthen dialogue and cooperation among the institutional actors involved, as well as the creation of favorable conditions for the promotion of a culture of innovation in these institutions.

**Keywords:** Innovation; Innovation Policy; Public Management; Public Policies.

**Códigos JEL:** O; O3; O32

## 1. Introdução

A inovação é um fator chave para o desenvolvimento econômico e social de um país, e as universidades públicas brasileiras têm um papel fundamental no fomento à inovação. Ao longo das últimas décadas, as políticas de inovação têm se tornado cada vez mais relevantes no contexto das universidades públicas brasileiras. Estas instituições têm buscado, por meio de diversas estratégias, incentivar a inovação tecnológica e a transferência de tecnologia para o setor produtivo.

No Brasil, as políticas de inovação em universidades públicas foram impulsionadas a partir dos anos 1960, quando o país começou a adotar medidas de abertura econômica e de incentivo à inovação. Desde então, diversas ações foram implementadas, como a criação de incubadoras de empresas, a concessão de incentivos fiscais e a promoção de parcerias entre as universidades e empresas.

Em 2004 foi criado o marco importante (Lei nº 10.973/04) que permite institucionalizar a política de inovação nas universidades públicas brasileiras. A Lei de Inovação (Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004) é uma legislação importante para as universidades públicas brasileiras, pois ela estabelece diretrizes para a promoção da inovação tecnológica e da transferência de tecnologia entre as instituições de pesquisa e o setor produtivo. A Lei de Inovação permite que as universidades criem empresas incubadas e spin-offs, além de definir regras para a transferência de tecnologia e para a participação de pesquisadores em empresas. Com isso, a Lei de Inovação contribui para a aproximação entre as universidades e o setor produtivo, possibilitando a transformação do conhecimento científico em produtos e serviços inovadores.

Além da Lei de Inovação, o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) e o Decreto nº 9.283/2018 são legislações fundamentais para as universidades públicas brasileiras. Essas leis estabelecem regras para a transferência de tecnologia e a cooperação entre as instituições de pesquisa e o setor produtivo, além de facilitar a criação de empresas de base tecnológica e a participação de pesquisadores em empresas. O Marco Legal também promove a disseminação do conhecimento científico e tecnológico, permitindo que as universidades compartilhem suas pesquisas e desenvolvimentos com a sociedade, além de estabelecer critérios para a concessão de incentivos fiscais e de financiamento para a inovação.

A Lei de Inovação e o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação são legislações importantes para as universidades públicas brasileiras, pois elas estabelecem regras claras e objetivas para a promoção da inovação e da transferência de tecnologia.

Essas leis contribuem para a aproximação entre as universidades e o setor produtivo, além de permitirem que as instituições de pesquisa compartilhem seus conhecimentos com a sociedade. Com isso, as universidades públicas brasileiras podem contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país, por meio da criação de produtos e serviços inovadores e da geração de empregos e renda.

No entanto, apesar dessas iniciativas, ainda existem desafios para o desenvolvimento de políticas de inovação efetivas em universidades públicas do Brasil. De acordo com estudos de Pires e Macedo (2006), Cheib, Rapini e Medeiros (2020), Hasenclever et al., (2020) um dos principais desafios é a falta de uma cultura de inovação e empreendedorismo entre os pesquisadores e professores. Além disso, a burocracia e a falta de recursos financeiros também são obstáculos para a implementação de políticas de inovação,

O presente artigo teve como objetivo analisar como se deu o processo e implementação de políticas de inovação em três universidades públicas brasileiras, mapear seu o processo de implantação, bem como apontar os desafios e oportunidades identificados para a implementação da política de inovação nesse contexto.

Diante desse contexto, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Como são desenvolvidas as políticas de inovação das universidades públicas do Brasil, levando em consideração as características das regiões de cada universidade, de forma a impulsionar o desenvolvimento científico, político, econômico e social do país?

## **2. Políticas Públicas de Inovação**

As políticas públicas de inovação no Brasil têm sido objeto de atenção por parte de governos e instituições nas últimas décadas. A inovação é considerada uma das principais alavancas para o desenvolvimento econômico e social do país, e, portanto, políticas que estimulem a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação têm sido considerados estratégicas para o país.

No Brasil, as políticas de inovação tiveram início na década de 1960, com a criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que tinham como objetivo fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação no país.

Desde então, diversas leis e marcos legais foram criados para estimular a inovação no país. Dentre as principais, destacam-se:

- **Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004):** Esta lei estabelece normas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social do país. A lei prevê, por exemplo, a criação de parques tecnológicos, a participação das empresas em programas de cooperação com instituições de pesquisa, e a concessão de incentivos fiscais para empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento.
- **Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005):** Esta lei estabelece incentivos fiscais para empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento tecnológico no país. Entre os incentivos, estão a redução do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) para empresas que realizam projetos de pesquisa e desenvolvimento.
- **Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016):** Esta lei tem como objetivo estabelecer normas para a promoção da pesquisa científica e

tecnológica no país, com o intuito de fortalecer o sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação. A lei prevê, por exemplo, a criação de fundos setoriais para financiamento de projetos de pesquisa, a concessão de bolsas de estudo para pesquisadores, e a possibilidade de empresas privadas investirem em projetos de pesquisa.

- Lei de Informática (Lei nº 8.248/1991): Esta lei estabelece incentivos fiscais para empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento na área de informática no país. Entre os incentivos, estão a redução do Imposto de Importação para a aquisição de máquinas e equipamentos utilizados em pesquisa e desenvolvimento, e a concessão de crédito presumido do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para empresas que desenvolvem produtos de informática.

Além das leis citadas acima, existem outras políticas públicas de inovação no país, como programas de fomento à inovação em empresas de pequeno e médio porte, incentivos à internacionalização de empresas brasileiras, e ações para estimular a transferência de tecnologia entre universidades e empresas.

No entanto, apesar das diversas iniciativas do governo para estimular a inovação no país, ainda há desafios a serem enfrentados. Além disso, é necessário que as universidades criem e institucionalizem suas próprias políticas de inovação com base no marco legal, com o objetivo de desenvolver a cultura de inovação entre elas, indústria e governo.

As políticas públicas de inovação no Brasil têm evoluído nas últimas décadas, com a criação de leis e marcos legais que buscam estimular a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação no país. No entanto, ainda há desafios a serem enfrentados para que o Brasil possa se tornar um país mais inovador e competitivo. É necessário investir em recursos financeiros e na formação de recursos humanos altamente qualificados, além de aprimorar a coordenação das políticas de inovação para que possam ser mais efetivas e alcançar melhores resultados.

## 2. 1 A Cultura de Inovação

A cultura de inovação tem se tornado um tema de crescente relevância em instituições de ensino superior ao redor do mundo. No contexto das universidades públicas brasileiras, esse tópico ganha especial importância devido ao papel central que essas instituições desempenham no desenvolvimento científico, tecnológico e econômico do país.

Nesse contexto, Schein (1984) destaca a importância da cultura organizacional na facilitação ou inibição da inovação. Nas universidades, essa cultura se reflete na maneira como a pesquisa é conduzida, o conhecimento é compartilhado e as parcerias são estabelecidas.

No ambiente corporativo, a cultura de inovação é importante para que as organizações possam aumentar seu desempenho e obter vantagem competitiva (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014). Isso tem causado um aumento no interesse acadêmico e profissional pelos efeitos causados pela cultura de inovação no desempenho organizacional (DOBNI, 2008).

Para entendermos mais sobre o conceito de cultura de inovação, ainda neste contexto corporativo, apresentamos a ideia que Dobni (2008, p. 540) apresenta sobre o que entende como cultura de inovação:

Um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura para apoiar a inovação, os comportamentos de nível operacional necessários para influenciar uma orientação de mercado e de valor, e o ambiente para implementar a inovação.

Para adotar essa postura inovadora na prática se faz necessária uma combinação de vários fatores: um ambiente favorável à inovação, pessoas criativas e sem medo de errar, recursos disponíveis para pesquisas e interação com o mercado, de forma que se possa aproveitar as oportunidades existentes (SERRA et al., 2007). Através da correta combinação destes fatores que o estabelecimento de uma cultura de inovação poderá proporcionar a obtenção de vantagem competitiva à organização (DOBNI, 2008).

Bruno-Faria e Fonseca (2014, p. 380) afirmam que a relação existente entre a cultura organizacional e a inovação pode ser definida como “um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal”.

Partindo para o âmbito das universidades, podemos perceber que a institucionalização de uma cultura de inovação é algo um pouco mais complexo de ser implantado. Algumas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) enfrentam dificuldades até mesmo na institucionalização dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), conforme apontam os resultados de pesquisa feita na região sul do Brasil, por Machado, Sartori e Crubellate (2017), que apontaram três grupos de dificuldades encontradas: instabilidade política interna nas ICTs, dificuldade de implantar uma cultura empreendedora, e dificuldades estruturais, tais como pouca autonomia e problemas na contratação de pessoal.

Como um exemplo de universidade com uma cultura de inovação forte e bem instituída podemos citar a Universidade de Campinas, no estado de São Paulo. Segundo a pesquisa realizada por Gimenez, Bambini e Bonacelli (2016) isso se deve a uma combinação de vários fatores: sua localização geográfica, em uma região com alta presença de empresas de tecnologia e condomínios industriais; a criação da agência de inovação da universidade (Inova Unicamp), que alavancou as atividades de inovação e fortaleceu os canais de comunicação entre a universidade e as empresas; e as disciplinas e os prêmios desenvolvidos na área de inovação, que colocaram os estudantes em maior contato com a temática e fomentaram o espírito empreendedor na universidade.

Gimenez, Bambini e Bonacelli (2016) afirmam que a atuação inovadora das universidades brasileiras é fortemente influenciada pelas políticas e financiamentos governamentais na área de pesquisa e inovação. Áreas estas que enfrentaram recentemente uma drástica diminuição de investimentos públicos e privados (DE NEGRI, 2020).

Sendo a implantação de uma cultura de inovação algo tão importante e ao mesmo tempo tão complexo, todas as ações que forem desenvolvidas pelas universidades nesse sentido, como a institucionalização de uma política de inovação, serão benéficas e importantes aliadas ao estabelecimento da cultura de inovação nesses locais.

### 3. Metodologia

Quanto à finalidade da pesquisa, é classificá-la como pesquisa básica, pois objetivou gerar conhecimentos através de um diagnóstico e mapeamento de um determinado

cenário nacional, e com isso, gerar informações para tomada de decisão dos gestores públicos. As técnicas de coleta de dados utilizadas, foram as de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista junto as universidades selecionadas.

A primeira etapa consistiu na análise documental através de leis, decretos, documentos e relatórios públicos, políticas e demais publicações relacionadas à área de inovação, em âmbito nacional e estadual, além de sites institucionais de outras ICTs públicas, totalizando 26 documentos.

Foi feito um levantamento e mapeamento de três regiões brasileiras (centro-oeste, sul e sudeste) para identificar quantas ICTs públicas que se encontravam com a política de inovação, e assim, determinar quais universidades fariam parte da pesquisa.

Após esta etapa, foram selecionadas três universidades públicas, sendo uma de cada região mapeada. Com o término da pesquisa documental foram aplicadas as entrevistas com gestores das três universidades que já aprovaram suas políticas de inovação, com o objetivo de identificar como se deu o processo de implantação da política de inovação nestas instituições, a fim de identificar as principais barreiras enfrentadas e quais foram os meios utilizados para essa implantação.

A realização da pesquisa, foram concentradas em três regiões do Brasil: as regiões Sul e Sudeste, por possuírem um grande número de ICTS e a região centro-oeste, por ser a região de proximidade territorial dos autores. Na região Sul a universidade selecionada foi a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, devido ao fato de que a aprovação de sua política se deu recentemente, em abril de 2022, e pela grande quantidade de informações divulgadas pela universidade a respeito do processo de criação da política. Na região Sudeste a universidade selecionada foi a Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, que além de ter sua política aprovada recentemente (em 2021) também foi escolhida por ser considerada uma das melhores do Brasil na área de inovação. Na região Centro-Oeste a universidade federal escolhida foi a Universidade Federal de Goiás - UFG, por uma das mais importantes da região. O período de realização e análise das entrevistas foi entre agosto a outubro de 2022, e elas ocorreram por intermédio de telefonemas e reuniões agendadas via Google Meet.

#### **4. Análise e discussão dos Resultados**

##### *4.1 As Políticas de Inovação nas ICTS Públicas brasileiras*

Visando atender ao Decreto nº9.283/2018, que regulamenta em seu Artigo 14º que a ICT pública deverá instituir sua política de inovação (BRASIL, 2018), as ICTs brasileiras passaram cada vez mais a construir suas políticas internas de inovação.

As políticas de inovação podem ser definidas como “o arcabouço legal proporcionado pelo Estado para viabilizar e incentivar a inovação em determinada região.” (PAZMINO, 2021, p. 268).

Com o intuito de auxiliar os gestores das ICTs na construção de suas políticas, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações – MCTI, publicou no ano de 2019 o “Guia de orientação para elaboração da política de inovação nas ICTs”. O guia estabelece os temas principais que devem fazer parte da política, organizados em quatro eixos: Diretrizes Gerais, Propriedade Intelectual, Diretrizes para Parcerias e Estímulo ao Empreendedorismo (BRASIL, 2019).

Diante disso, é cada vez maior o número de instituições aprovando suas políticas internas de inovação, buscando além do estabelecimento de uma cultura de inovação,

maior segurança jurídica, aumento das parcerias público-privadas e na atividade inovativa da instituição e da região como um todo.

Para identificar como se encontra atualmente a institucionalização dessas políticas de inovação, analisaremos a situação atual de 83 ICTs públicas brasileiras. As ICTs serão analisadas quanto à existência ou não de uma política interna de inovação e quanto ao ano de sua publicação. Quando a política ainda estiver em fase de elaboração este fato também será apresentado.

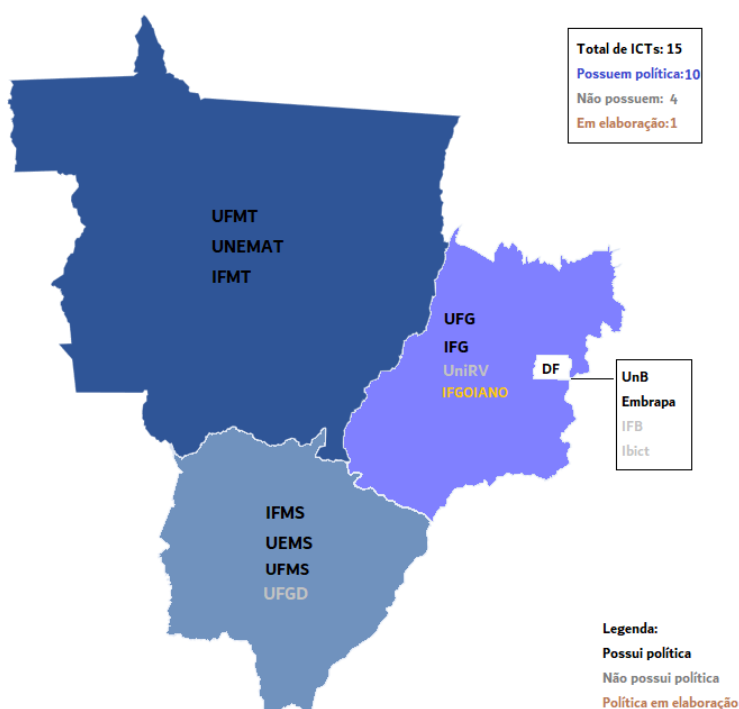
A pesquisa foi realizada com ICTs públicas participantes do Relatório Fortec de Inovação – Ano Base 2020 (FORTEC, 2021) das regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste, com o acréscimo de outras duas instituições públicas de ensino do Mato Grosso do Sul: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul e Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

A escolha das regiões Sudeste e Sul se deu pela grande presença de ICTs e também de universidades consideradas exemplos na área de inovação. A escolha da região Centro-Oeste se deu por ser a região onde a universidade objeto desta pesquisa está inserida.

Na região centro-oeste, foi feita a análise da situação atual das políticas de 15 instituições científicas, tecnológicas e de inovação. São ao todo 4 instituições no Distrito Federal, 4 no estado de Goiás, 4 no Mato Grosso do Sul e 3 no Mato Grosso.

Na Figura 1 estão representadas as 15 instituições da região, onde 10 possuem política de inovação institucionalizada, 4 ainda não possuem e em 1 a política se encontra em fase de elaboração.

**Figura 1.** Região Centro-Oeste



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

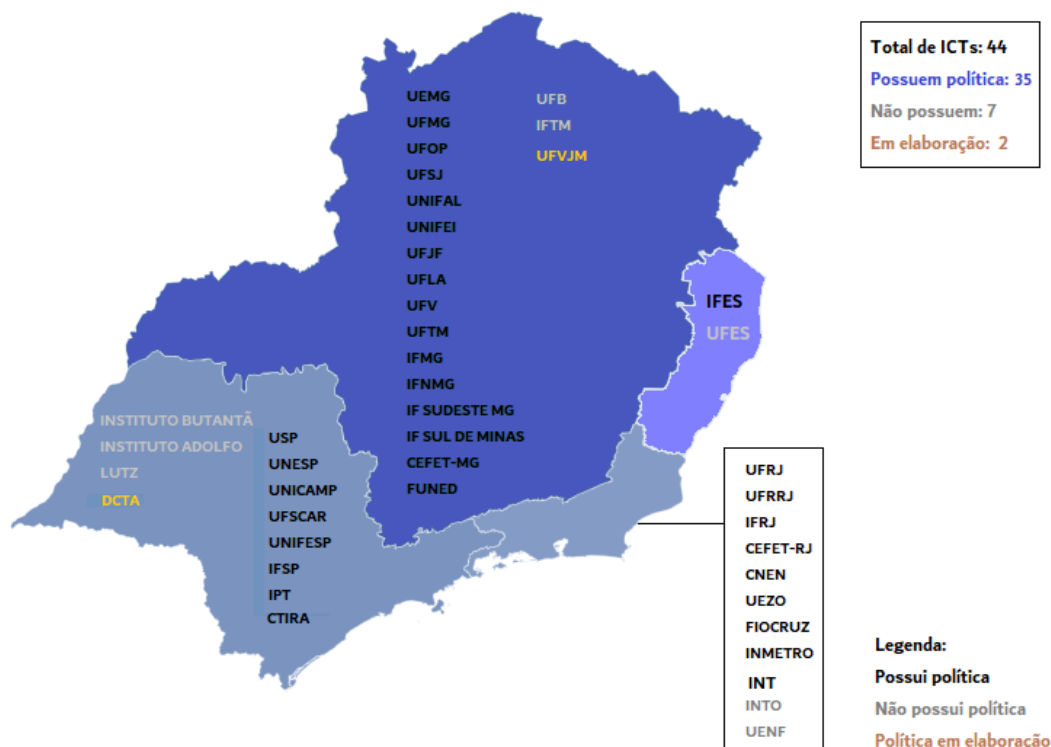
Como podemos perceber a região centro-oeste não possui um grande número de instituições científicas, tecnológicas e de inovação. Por ser uma região menos

industrializada, com menor número de polos industriais, a cultura de inovação ainda precisa de maior incentivo na região.

Já na região Sudeste, a análise foi feita com base em 44 instituições científicas, tecnológicas e de inovação. Foram analisadas 19 instituições do estado de Minas Gerais, 11 instituições do Rio de Janeiro, 12 do estado de São Paulo, e 2 do Espírito Santo.

Conforme representado na Figura 2, das 44 instituições analisadas na região, 35 já possuem política de inovação instituída, 7 ainda não possuem e em 2 a política de inovação se encontra em fase de elaboração.

**Figura 2. Região Sudeste**



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

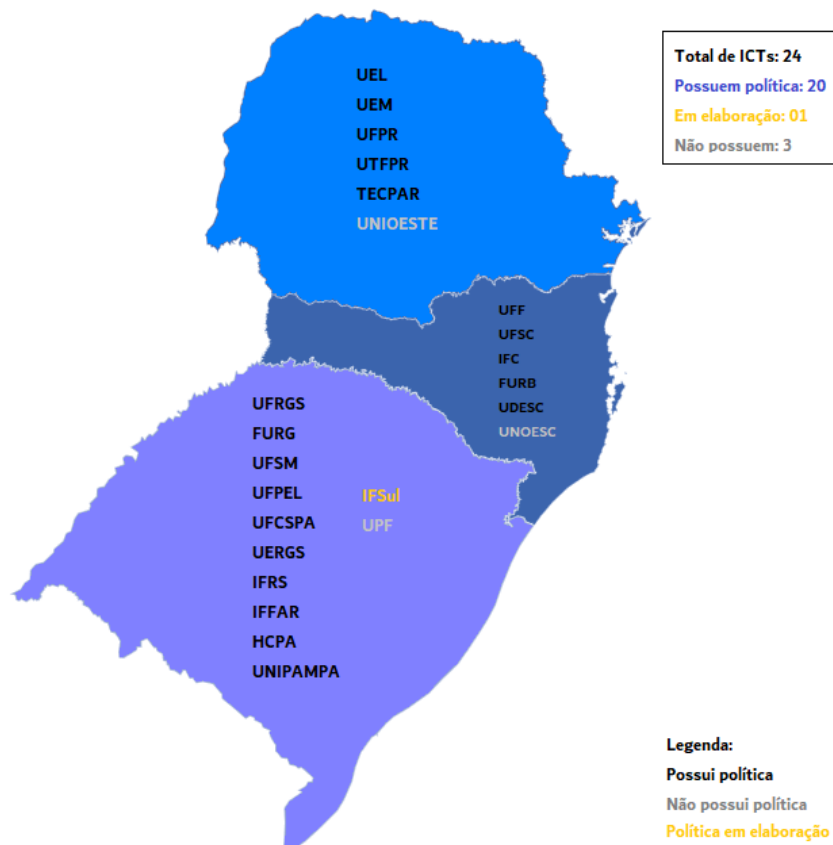
Conforme apresentado acima, na região Sudeste grande parte das instituições já possuem uma política de inovação instituída. Isso se deve a uma cultura de inovação presente há bastante tempo na região, devido à presença de muitos polos industriais e de grande atividade inovativa.

Na região Sul foram analisadas 24 instituições científicas, tecnológicas e de inovação. Dentre elas 6 são do estado do Paraná, 6 de Santa Catarina e 12 do Rio Grande do Sul.

Conforme apresentado na figura 3, a região conta com 20 instituições que já possuem política de inovação instituída, 3 que ainda não possuem e 1 que está em fase de elaboração da política.



**Figura 3 - Região Sul**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na região Sul, assim como na região Sudeste, grande parte das instituições também já possui política de inovação instituída. Isso também se deve a grande presença de polos industriais, que se concentram principalmente nas regiões em torno das capitais Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre.

Sendo a institucionalização da política interna de inovação uma forma de incentivar a atividade inovativa, o empreendedorismo e a transferência de tecnologia entre as ICTs e os demais setores, é preciso que todas essas instituições que ainda não possuem, criem suas políticas e busquem consolidá-las e as colocarem em prática, para contribuir cada vez mais para o crescimento e desenvolvimento de suas regiões e do país como um todo.

Devido a essa importância da institucionalização de uma política de inovação, especialmente nas universidades públicas, pesquisadoras como Guedes (2018) e Da Cruz (2020) também realizaram pesquisas que buscaram a elaboração de uma proposta de política de inovação. As pesquisas foram realizadas na Universidade Estadual de Londrina (UEL) e no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), respectivamente. Atualmente as duas universidades possuem política de inovação instituída.

Assim como nas pesquisas de Guedes (2018) e Da Cruz (2020) também realizamos em nossa pesquisa uma análise das políticas de inovação das 3 universidades federais escolhidas como participantes do *benchmarking* realizado: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Goiás e Universidade Federal do Rio de Janeiro.

As políticas de inovação foram analisadas segundo os quatro eixos que devem fazer parte da normativa conforme estabelecido pela cartilha do MCTI: Diretrizes Gerais, Propriedade Intelectual, Diretrizes para Parcerias e Estímulo ao Empreendedorismo (BRASIL, 2019).

Analisou-se também se a instituição adotou algum dos dois modelos de política definidos pelo MCTI: modelo integrado ou modelo fragmentado. No modelo integrado todas as diretrizes e normas são reunidas em um único documento. Já o modelo fragmentado apresenta uma norma geral e normativas separadas que tratam de temas específicos (BRASIL, 2019).

Após a comparação e a melhor visualização dos modelos de política adotados e dos assuntos tratados em cada uma, foi criada a base teórica que serviu de auxílio no momento da pesquisa.

No quadro 1 apresenta-se a comparação das políticas de inovação das três universidades federais selecionadas para o estudo.

**Quadro 1.** Comparação das Políticas de Inovação das ICTs selecionadas.

Área	UFG	UFRJ	UFSC
Modelo de política	Fragmentado	Fragmentado	Fragmentado
Diretrizes Gerais	Dispõe sobre diretrizes e instrumentos de gestão das atividades de incentivo à pesquisa e inovação, visando o desenvolvimento do sistema produtivo local, regional e nacional, de acordo com as prioridades das políticas nacionais, estaduais e com as normas da UFG.	Estabelece as diretrizes gerais da política de inovação da UFRJ e promove ações coordenadas para aplicação dos instrumentos de estímulo e desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo estabelecidos nas Leis na área de inovação, pela Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, e pelas orientações estratégicas do MCTIC e do MEC.	Estabelece medidas de incentivo à inovação e ao empreendedorismo, visando a autonomia tecnológica, maior cooperação entre os sistemas de inovação do Brasil e do exterior, inclusão social e desenvolvimento do sistema produtivo local.
Propriedade Intelectual	Busca implementar e fortalecer políticas de gestão da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia. Fomenta ações de capacitação de recursos humanos nessa área.	Trata da titularidade dos direitos de propriedade intelectual desenvolvidos com uso de recursos e/ou infraestrutura da UFRJ.	Centraliza a gestão da propriedade intelectual. Fomenta a disseminação da cultura de proteção da propriedade intelectual. Dispõe sobre a bonificação para participantes de projetos que gerem lucros à UFSC.
Diretrizes para Parcerias	Incentiva as parcerias nas áreas de pesquisa e extensão com instituições públicas e privadas do Brasil e do exterior. Fomenta o estabelecimento de parcerias com inventores independentes e empresas.	Permite o uso por terceiros de laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e instalações. Estabelece formas de parcerias e de apoio a inventores independentes.	Incentiva e regulamenta o uso por terceiros dos laboratórios, equipamentos, recursos humanos e ativos de propriedade intelectual da universidade. Preza pela desburocratização e pela celeridade dos processos.
Estímulo ao Empreendedorismo	Fomenta ações institucionais de capacitação em empreendedorismo. Fomenta o empreendedorismo acadêmico por meio de empresas júnior e a incubação de empresas nos Centros de Empreendedorismo e Incubação.	Promoverá palestras, encontros, disciplinas, seminários e outras atividades visando a divulgação e o fomento ao espírito inovador e empreendedor na comunidade interna.	Estimula a participação da comunidade acadêmica no processo de inovação e empreendedorismo. Inclui treinamentos sobre a estruturação de startups e spin-offs. A gestão será orientada a buscar benefícios mútuos e visando promover a inclusão social e a geração de trabalho e renda.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em UFG (2019), UFRJ (2021) e UFSC (2022d).

#### 4.2 Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em 18 de dezembro de 1960, através da Lei nº 3.849, sancionada pelo então presidente Juscelino Kubitschek. Na época chamada de Universidade de Santa Catarina, o termo federal seria acrescentado 5 anos depois (UFSC, 2020).

A universidade possui cinco campi: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville. Onde cerca de 50 mil pessoas circulam todos os dias. São por volta de 30 mil estudantes nos 120 cursos de graduação, 10 mil em cursos de pós-graduação e 1.190 alunos da educação básica (UFSC, 2020).

Na área de inovação o início da atuação da universidade se deu em 15 de junho de 1981, a partir da criação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), na época vinculado à Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação (UFSC, 2022a).

Durante o período compreendido entre 1981 e 2017 o NIT passou por diversas transformações em sua estrutura administrativa. A última delas se deu em 2017 a partir da criação da Secretaria de Inovação (SINOVA), que na ocasião passou a ser um órgão executivo central da universidade (UFSC, 2022a).

A SINOVA tem como missão fomentar a inovação e o empreendedorismo, através da interação com diferentes atores e parceiros, sempre buscando condições para que o conhecimento gerado na universidade possa ser usado em benefício da sociedade (UFSC, 2022a).

Auxiliando a SINOVA a universidade conta com o Comitê de Inovação, que foi criado em 2007 e após remodelação em 2020 foi estabelecido como assessoria especial de caráter consultivo, com o intuito de auxiliar nas atividades das áreas de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia, realizadas pela SINOVA (UFSC, 2022b). O Comitê de Inovação é composto por membros da alta administração da UFSC, além de um representante da Procuradoria Federal, representantes docentes de todas as unidades acadêmicas, técnicos administrativos, discentes e membros de instituições parceiras: SEBRAE, OAB, INPI e FIESC (UFSC, 2022c).

##### 4.2.1 O processo de construção da Política de Inovação e Empreendedorismo

A partir da publicação do decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, onde o Governo Federal estabeleceu novas medidas de incentivo à área de inovação, fomentando as parcerias entre a universidade e o setor produtivo, e estimulando as ICTS a criarem sua política de inovação, se deu início ao debate a respeito da necessidade de se criar uma política de inovação na universidade.

Com o passar do tempo surgiram questionamentos e demandas referentes aos novos dispositivos estabelecidos no decreto, como por exemplo com relação aos contratos de parcerias, participação no capital social de empresas, concessão de bolsas e outras questões que até então não eram regulamentadas pela universidade.

Em junho 2019 criou-se então um grupo de trabalho com o objetivo de formular uma proposta de política de inovação para a universidade. O grupo de trabalho era composto por 5 membros: o Secretário de Inovação, um representante da Procuradoria Federal junto à UFSC, um representante externo e dois docentes da universidade, todos com amplo conhecimento na área de inovação.

O grupo começou seus trabalhos em julho de 2019 através da realização de pesquisa bibliográfica e documental, em publicações e normativas jurídicas inerentes à inovação, além da realização de um benchmarking buscando maiores informações sobre as políticas de inovação adotadas em diversas ICTs do Brasil e do mundo (CORRÊA, 2022).

A elaboração da minuta pelo grupo de trabalho e a discussão da mesma pelo Comitê de Inovação sofreram atrasos devido a pandemia de Covid-19, que teve início em março de 2020.

Em julho de 2021, após a recondução do Grupo de Trabalho e o estabelecimento de um prazo máximo para finalização da proposta, a minuta elaborada foi apresentada em reunião aos membros do Comitê de Inovação para alterações e sugestões de melhorias.

Após a apresentação ao Comitê, coube a SINOVA divulgar amplamente a proposta para toda a comunidade acadêmica. A divulgação foi feita através de vários meios de comunicação, como o envio de e-mails para a comunidade acadêmica, a publicação de notícias no site da instituição, postagens de divulgação nas redes sociais (Instagram e Facebook), e a realização de uma “live” no Youtube com os integrantes do Grupo de Trabalho, para apresentação e discussão da proposta (UFSC, 2021a).

Em julho de 2021, sob a gestão da SINOVA, se deu início a etapa de consulta pública, que durou cerca de 40 dias, e possibilitou que toda a comunidade da UFSC pudesse propor contribuições para a proposta de política de inovação e empreendedorismo (UFSC, 2021b).

Durante os meses de agosto e setembro o grupo de trabalho sistematizou as contribuições apresentadas pela comunidade na consulta pública, 70% do total das contribuições recebidas foram aceitas (CORRÊA, 2022).

No mês de outubro, após o término dessa etapa a SINOVA encaminhou os resultados obtidos e a minuta proposta pelo grupo de trabalho para apreciação pelo Comitê de Inovação. O Comitê trabalhou na proposta durante dois meses, e no início de dezembro de 2021 a proposta de minuta foi encaminhada para apreciação do Conselho Universitário da instituição.

A última etapa para a publicação da política de inovação e empreendedorismo da UFSC foi a votação realizada na reunião do Conselho Universitário. A reunião foi realizada no dia 29 de abril de 2022, e apesar da oposição de alguns grupos políticos a proposta foi aprovada com 71% dos votos.

A Política de Inovação e Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina ficou então estabelecida através da Resolução Normativa Nº 164/2022/CUn, de 29 de abril de 2022.

Na Figura 4 apresentamos uma linha do tempo com as 5 principais etapas do processo de criação da Política de Inovação e Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Figura 4.** Principais etapas do processo de implantação na UFSC.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo os entrevistados a oposição de grupos políticos contrários aos dispositivos propostos pela política de inovação foi a principal barreira enfrentada durante o processo de construção da política.

Como dica para as universidades que construirão suas políticas no futuro foi citada a importância da participação de membros com conhecimento técnico na área, a necessidade de se ter documentadas todas as ações relacionadas ao processo, e a necessidade de ampla divulgação de todas as etapas para participação da comunidade acadêmica.

### 4.3 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

A Universidade Federal do Rio de Janeiro foi a primeira universidade federal a ser criada pelo governo brasileiro, em 1920. Mas algumas de suas unidades já funcionavam há muito tempo, como a Escola Politécnica, que foi fundada em 1792, sendo a mais antiga escola de engenharia das Américas. Além da Escola Politécnica, a UFRJ reuniu também a Faculdade Nacional de Medicina, criada em 1808, e a Faculdade Nacional de Direito, criada em 1891 (UFRJ, 2022a).

A estrutura presente na universidade se assemelha à de um município de médio porte. Onde estão presentes diariamente mais de 65 mil estudantes atendidos nos 176 cursos de graduação e 232 de pós-graduação, com o apoio de mais de 4 mil docentes e 5 mil técnicos administrativos (UFRJ, 2022a).

A universidade possui também campi nas cidades de Macaé e Duque de Caxias, além de 9 hospitais e institutos na área da saúde, 13 museus, 1456 laboratórios, 1863 projetos de extensão, 45 bibliotecas, 14 prédios tombados, e o Parque Tecnológico com 350m<sup>2</sup>, onde estão presentes diversas startups e grandes empresas nacionais e internacionais (UFRJ, 2022a).

A UFRJ é dividida atualmente em 6 centros acadêmicos: Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE), Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza (CCMN), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH), Centro de Letras e Artes (CLA) e Centro de Tecnologia (CT). Além dos 6 centros acadêmicos fazem parte também da estrutura da universidade: o Fórum de Ciência e Cultura (FCC), o Complexo Hospitalar (CH), o Centro Multidisciplinar de Macaé, o campus de Duque de Caxias e o Complexo de Formação de Professores (UFRJ, 2022b).

Recentemente, a universidade foi eleita a terceira melhor da América Latina e a segunda melhor do Brasil, pelo EduRank 2022. Neste ranking são avaliados os critérios de reputação, desempenho em pesquisa e impacto de seus ex-alunos (UFRJ, 2022d). A universidade foi eleita também a universidade mais inovadora do Brasil pelo Ranking Universitário Folha em 2019 (UFRJ, 2022a).

O setor atuante na área de inovação dentro da universidade passou por diversas modificações ao longo dos anos. Inicialmente, no ano de 2001, as atividades na área ficavam a cargo da Coordenação de Atividades de Propriedade Intelectual (CAPI), que mais tarde, em 2004, se transformou na Divisão de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (DPITT) (UFRJ, 2022c).

Após a promulgação da Lei de Inovação, que estabeleceu que toda ICT deveria possuir um NIT, foi criada em 2007 a Agência UFRJ de Inovação, para desempenhar o papel de NIT dentro da Universidade (UFRJ, 2022c).

A Agência UFRJ de Inovação está vinculada à Reitoria da universidade, onde é responsável pela gestão dos processos relacionados à Proteção Intelectual, Transferência de Tecnologia e do desenvolvimento da Cultura de Inovação, aplicando e difundindo os múltiplos aspectos da inovação no âmbito da universidade (UFRJ, 2022c).

#### 4.3.1 O processo de construção da Política de Inovação

Após as aprovações da Lei nº 13.243 de 2016 e do Decreto nº 9.283 de 2018 a universidade se viu defasada em relação às suas legislações internas na área de

inovação. Mas a reitoria na época não se movimentou nesse sentido, então, somente em 2019, quando houve a mudança de reitoria se deu início ao processo de construção da política.

O processo teve início através da Pró reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, que nomeou o comitê responsável pela criação da política de inovação da universidade. O comitê era constituído por 12 representantes de diversos setores da universidade, todos atuantes na área de inovação.

Para o início dos trabalhos o Comitê se dividiu em 4 sub grupos de três integrantes. A partir daí os grupos se reuniam mensalmente para realizar o estudo das leis, normativas e políticas de inovação de outras instituições. O estudo era feito de acordo com a particularidade estudada pelo grupo, cada um se concentrou em estudar e elaborar determinado capítulo da política.

Ao final do trabalho dos subgrupos, o comitê reuniu todas as contribuições apresentadas e formulou um documento único como proposta de política de inovação. O documento foi exposto para apreciação da comunidade em consulta pública que teve seu término em 15/03/2020, após várias prorrogações de prazo.

Após a fase de consulta pública, algumas sugestões apontadas pelos participantes foram incorporadas ao documento elaborado. A seguir se deu continuidade na discussão da proposta em instâncias menores da universidade, onde a proposta foi apresentada e discutida. Em 27 de maio de 2021 a proposta foi discutida e aprovada com 42 votos favoráveis e 2 abstenções, no Conselho Universitário, órgão máximo da universidade.

Na figura 5 apresentamos uma linha do tempo com as 7 principais etapas do processo de criação da Política de Inovação da UFRJ.

**Figura 5.** Principais etapas do processo de implantação na UFRJ.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.



Em relação às barreiras enfrentadas, a estratégia utilizada para reduzir atritos com grupos contrários à aprovação da política se deu através da elaboração de uma política mais ampla, de modelo fragmentado, aprovando uma política com diretrizes gerais, e, posteriormente, as resoluções mais específicas de cada área.

Com isso, o comitê continua realizando seu trabalho, mas agora dividido em dois grupos, que realizam reuniões periódicas para elaborar e discutir as resoluções específicas de cada área da política de inovação.

Após a aprovação da política, a universidade intensificou o trabalho de divulgação da cultura de inovação de uma forma geral. Isso se deu principalmente através da descentralização das ações da Agência de Inovação.

Foram criadas instâncias menores da Agência de Inovação dentro de cada centro universitário, facilitando a difusão do conhecimento em inovação e a divulgação das ações na área de inovação dentro destes centros. O fato dessas ações serem realizadas por pessoas pertencentes aos centros acadêmicos auxilia também na aproximação com as pessoas que são contrárias à inovação, facilitando o entendimento e a aceitação por parte dessas pessoas, já que as ações são dirigidas por atores pertencentes e adaptados à realidade destes centros.

A sugestão para o gestor que for iniciar o processo de implantação da política, foi citado que é preciso identificar as pessoas certas para gerir as ações de inovação, pessoas que realmente tenham interesse e sejam engajadas na área. É preciso também apresentar para as pessoas contrárias à ideia, os vários benefícios que a inovação pode trazer para a universidade e para o país, com o intuito de diminuir essa resistência ao tema.

#### *4.4 Universidade Federal de Goiás – UFG*

A Universidade Federal de Goiás foi fundada em 14 de dezembro de 1960, através da unificação de cinco escolas superiores da região de Goiânia: as Faculdades de Direito, Medicina e Farmácia e Odontologia, além da Escola de Engenharia e do Conservatório de Música (UFG, 2022a).

Atualmente a UFG possui 104 cursos de graduação onde atende cerca de 22 mil estudantes espalhados em quatro campus: Campus Goiás, Câmpus Colemar Natal e Silva, Câmpus Samambaia e Câmpus Aparecida de Goiânia. Além dos cursos de Graduação a universidade atua também na Educação Básica e Pós-graduação, onde atende cerca de 4.200 alunos nos 78 cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado (UFG, 2022b).

À frente da área de inovação a Universidade Federal de Goiás possui a Diretoria de Transferência e Inovação Tecnológica (DTIT), que está diretamente ligada à Pró Reitoria de Pesquisa e Inovação – PRPI (UFG, 2022c).

A DTIT passou a desempenhar o papel de NIT da instituição a partir da publicação da Resolução CONSUNI n° 31/2014, que à designou como gestora dos seguintes setores: Setor de Propriedade Intelectual, Centro de Empreendedorismo e Incubação, Parque Tecnológico Samambaia, Programa Empresa Júnior, Centro Regional para Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, Parque Científico & Tecnológico Jataí TEC,

Programa de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico (PIBITI e PIVITI) e o Comitê Interno de Desenvolvimento Tecnológico (UFG, 2022c).

Ligada à Pró Reitoria de Pesquisa e Inovação a UFG possui também a Agência UFG de Inovação, que é a responsável pelas ações de incentivo à inovação, empreendedorismo e responsável pela proteção e transferência das tecnologias produzidas pela UFG. (UFG, 2022d).

#### 4.4.1 O processo de construção da Política de Inovação

O início do processo de construção da Política de Inovação da UFG se deu pela Coordenação de Pesquisa da Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, que vinha há anos pensando na elaboração de uma política.

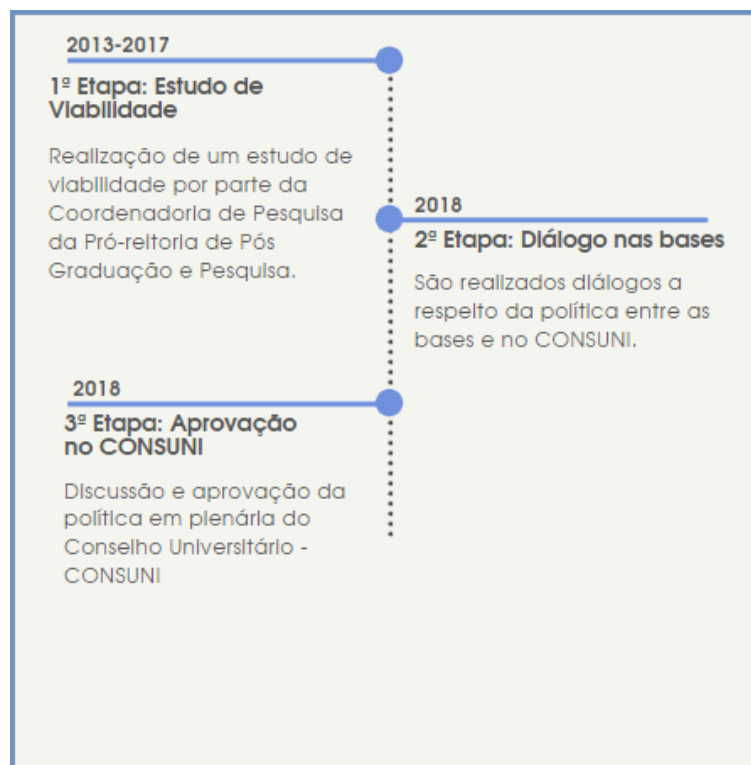
Foi realizado um estudo do potencial e da viabilidade econômica do parque tecnológico, e seria necessário então a criação de um lastro legal para o regulamento das atividades que seriam ali desenvolvidas.

A partir da necessidade da criação de normativas e do trabalho prévio desenvolvido pela Coordenadoria de Pesquisa, foram estabelecidos diálogos sobre a criação da política entre as bases e no próprio conselho da universidade.

Ao longo do tempo os debates foram intensificados ao ponto que se chegou a um consenso geral e a Política de Inovação da UFG foi aprovada em plenária do Conselho Universitário da Universidade Federal de Goiás em 29 de junho de 2018.

Na figura 6 estão representadas as três principais etapas do processo de criação da política de inovação da Universidade Federal de Goiás, para melhor compreensão do processo.

**Figura 6.** Principais etapas do processo de implantação na UFG.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Quanto às dificuldades encontradas, o entrevistado afirmou que não encontraram muitas dificuldades porque não haviam divergências entre os envolvidos. Todos entendiam a importância da política e trabalhavam em busca de desenvolvimento. Todos compreendiam e tinham consciência do papel da universidade de gerar informação e conhecimento para o Estado e a sociedade.

Na questão da melhora da cultura de inovação na universidade o entrevistado afirmou que sem dúvidas houve uma melhora, pois criou-se o marco referencial para o desenvolvimento das atividades inovativas na instituição, e a partir da criação do NIT instituiu-se também o processo de incubação de empresas. A política trouxe a referência legal para as iniciativas na área serem desenvolvidas.

Como dica para quem irá propor uma política de inovação o entrevistado sugeriu que a política seja o mais genérica possível, mais abrangente e menos detalhista. Caso contrário, se criam restrições que impedem a universidade de desenvolver ações de forma clara. A política sendo fragmentada facilita a sua modificação, ela ser genérica e objetiva dá maior autonomia para mudanças e elaboração de portarias pela própria Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Por fim, o entrevistado citou que devemos ficar atentos para as questões da legalidade dos acordos de cooperação com outras empresas, e propôs que se tenha um sistema sólido de controle de pedidos de patente para que a gestão ocorra de forma mais adequada.

## **5. Considerações Finais**

A implementação de políticas de inovação nas universidades públicas brasileiras é um processo complexo e desafiador que exige o envolvimento de diversos atores e ações coordenadas. Apesar dos avanços já realizados e apontados no estufo, ainda há desafios a serem enfrentados para a efetivação dessas políticas e para a promoção de uma cultura de inovação no ambiente universitário. Nesse sentido, é preciso avaliar os principais desafios e perspectivas futuras para o desenvolvimento dessas políticas.

Este estudo conseguiu atingir o objetivo inicial da pesquisa, apresentou o processo e implementação de políticas de inovação em três universidades públicas brasileiras de distintas regiões, mapeou o processo de implantação, identificou os desafios e oportunidades para a implementação da política nas universidades.

Com o estudo foi possível perceber que um dos desafios está relacionado à cultura organizacional das universidades públicas, que muitas vezes é caracterizada por uma resistência à mudança e uma falta de flexibilidade para inovação. Além disso, há a necessidade de uma maior aproximação entre universidades e empresas, o que demanda a criação de mecanismos de diálogo e cooperação que permitam a identificação das necessidades do mercado e a transferência de tecnologia.

Outro desafio importante está relacionado à capacitação de pessoal e à gestão da propriedade intelectual. É necessário que as universidades públicas invistam em programas de treinamento e capacitação de seus pesquisadores para a compreensão dos processos de inovação e da gestão da propriedade intelectual. Além disso, é fundamental que se estabeleçam regras claras e transparentes para a gestão da propriedade intelectual gerada nas universidades, garantindo o equilíbrio entre os interesses da universidade e dos pesquisadores.

Um terceiro desafio diz respeito à infraestrutura necessária para a realização de pesquisa e desenvolvimento. É fundamental que as universidades públicas invistam em infraestrutura e equipamentos modernos, bem como na criação de laboratórios de pesquisa e incubadoras de empresas para estimular a inovação e a criação de novos negócios.

Por fim, a falta de recursos financeiros também é um grande desafio para a implementação de políticas de inovação nas universidades públicas brasileiras. É necessário que sejam estabelecidas parcerias com empresas e com o setor público para a obtenção de recursos adicionais, além de buscar fontes de financiamento externas, como agências de fomento e fundos de investimento em inovação.

Contudo, a implementação de políticas de inovação nas universidades públicas brasileiras é um processo complexo e desafiador que exige o envolvimento de diversos atores e ações coordenadas. Apesar dos avanços já realizados, ainda há desafios a serem enfrentados para a efetivação dessas políticas e para a promoção de uma cultura de inovação no ambiente universitário. No entanto, é possível vislumbrar perspectivas futuras promissoras, com a adoção de medidas que visem à aproximação entre universidades e empresas, a capacitação de pessoal, a melhoria da infraestrutura e o aumento de recursos financeiros para a pesquisa e desenvolvimento.

## Referências

- BRASIL. (2018). Decreto nº 9.283 de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Secretaria de Empreendedorismo e Inovação. (2019). Guia de orientação para elaboração da política de inovação nas ICTs / organizadora, Adriana Regina Martin et al. -- Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.
- BRASIL. (2004). Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm).
- BRASIL. (2005). Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm).
- BRASIL. (2016). Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm).

- BRASIL. (1991). Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a capacitação e modernização tecnológica e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Bruno-Faria, M. F., & Fonseca, M. V. A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 372-396.
- Cheib, A. S.; Rapini, M. S.; Medeiros, J. C. C. Uma proposta de arranjo institucional para a transferência e licenciamento de tecnologia entre ICTs e pequenas empresas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2020, vol. 8, no 2, p. 52-71.
- Corrêa, J. S. (2022). UFSC aprova Política de Inovação e Empreendedorismo. *Revista VIA*, Florianópolis. Recuperado em 5 de julho de 2022, de <https://via.ufsc.br/ufsc-aprova-politica-de-inovacao-e-empreendedorismo/>
- De Negri, F. et al. (2020). Redução drástica na inovação e no investimento em P&D no Brasil: o que dizem os indicadores da pesquisa de inovação 2017. IPEA.
- Dobni, B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*. 17(4), 404-420. doi: 10.1108/EJIM-01-2014-0006
- FORTEC, Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência De Tecnologia. (2021). Relatório anual da Pesquisa FORTEC de Inovação – Ano Base 2021: políticas e atividades de propriedade intelectual e transferência de tecnologia. Recuperado em 4 de abril de 2022, de [https://fortec.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Relato%CC%81rio\\_anual\\_Ano\\_Base\\_2020\\_final\\_dez2021.pdf](https://fortec.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Relato%CC%81rio_anual_Ano_Base_2020_final_dez2021.pdf)
- Gimenez, A. M. N., Bambini, M. D., & Bonacelli, M. B. M. (2016). Universidades no sistema de inovação brasileiro: a experiência da Unicamp na promoção de uma cultura da propriedade intelectual, empreendedorismo e inovação. *Cadernos de Prospecção*, 9(1), 18.
- Hasenclever, Lia, et al. A relação universidade-empresa e a inovação no Brasil: diferenças e semelhanças em três regiões e setores industriais distintos. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2020, vol. 8, no 2, p. 31-51.
- Machado, H. P. V., Sartori, R., & Crubellate, J. M. (2017). Institucionalização de núcleos de inovação tecnológica em instituições de ciência e tecnologia da região sul do Brasil. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 5-31.
- Pazmino, A. V. (2021). Panorama de ações de inovação nas universidades Brasileiras. *Gestão e Regionalidade*, 37(112), 85-100.
- Pires, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de administração pública*, 2006, vol. 40, p. 81-104.
- Secchi, L. (2019). Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos (3ª ed.). Cengage.
- Serra, F. A. R., Fiates, G. G., & Alperstedt, G. D. (2007). Inovação na pequena empresa-estudo de caso na tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(2), 170-183.

- Schein, E. H. Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, v. 5, n. 1, p. 71–81, 1984.
- UFG, Universidade Federal de Goiás. (2018). RESOLUÇÃO - CONSUNI Nº 11/2018. Recuperado em 16 de agosto de 2022, de [https://sistemas.ufg.br/consultas\\_publicas/resolucoes/arquivos/Resolucao\\_CONSUNI\\_2018\\_0011.pdf](https://sistemas.ufg.br/consultas_publicas/resolucoes/arquivos/Resolucao_CONSUNI_2018_0011.pdf)
- UFG, Universidade Federal de Goiás. (2022a). História | UFG - Universidade Federal de Goiás. Recuperado em 5 de setembro de 2022, de <https://www.ufg.br/p/6405-historia>.
- UFG, Universidade Federal de Goiás. (2022b). Apresentação UFG | UFG - Universidade Federal de Goiás. Recuperado em 5 de setembro de 2022, de <https://www.ufg.br/p/26910-apresentacao-ufg>.
- UFG, Universidade Federal de Goiás. (2022c). A PRPI | PRPI – Pró Reitoria de Pesquisa e Inovação. Recuperado em 19 de setembro de 2022, de <https://prpi.ufg.br/p/6634-a-prpi>.
- UFG, Universidade Federal de Goiás. (2022d). Inovação - UFG. Recuperado em 19 de setembro de 2022, de <https://www.inovacao.ufg.br/p/16334-sobre>.
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2021). Resolução nº 08/2021 do Conselho Universitário. Recuperado em 16 de agosto de 2022, de [https://consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/Resolucao\\_08\\_de\\_2021.pdf](https://consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/Resolucao_08_de_2021.pdf).
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. (2020). Estrutura UFSC. Recuperado em 30 de junho de 2022, de <https://estrutura.ufsc.br>.
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. (2021a). Divulgação da Política de Inovação. Recuperado em 4 de julho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/divulgacao-da-politica-de-inovacao/>.
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. (2021c). Secretaria de Inovação. Recuperado em 5 de julho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/2021/07/07/live-de-apresentacao-da-proposta-de-politica-de-inovacao-para-a-ufsc/>.
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Inovação. (2021b). UFSC abre consulta pública para a política de inovação e empreendedorismo da UFSC. Recuperado em 5 de julho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/2021/07/05/sinova-abre-consulta-publica-para-a-politica-de-inovacao-e-empreendedorismo-da-ufsc/>
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Inovação. (2021b). UFSC encaminha proposta de política de inovação e empreendedorismo para apreciação do comitê de inovação. Recuperado em 5 de julho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/2021/09/30/ufsc-encaminha-proposta-de-politica-de-inovacao-e-empreendedorismo-para-apreciacao-do-comite-de-inovacao/>
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Inovação. (2022a). Apresentação. Recuperado em 30 de junho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/departamento/institucional/>
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Inovação. (2022b). Comitê de Inovação Tecnológica. Recuperado em 4 de julho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/comite-de-inovacao-tecnologica/>

- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Inovação. (2022c). Membros do Comitê de Inovação Tecnológica. Recuperado em 4 de julho de 2022, de <https://sinova.ufsc.br/comite-de-inovacao-tecnologica/membros/>
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. (2022d). Resolução Normativa Nº 164/2022 do Conselho Universitário. Recuperado em 22 de junho de 2022, de [https://sinova.ufsc.br/files/2021/09/RN\\_164-2022-CUn\\_Politica\\_de\\_Inovacao\\_e\\_Empreendedorismo\\_UFSC.pdf](https://sinova.ufsc.br/files/2021/09/RN_164-2022-CUn_Politica_de_Inovacao_e_Empreendedorismo_UFSC.pdf)
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2021). Resolução nº 08/2021 do Conselho Universitário. Recuperado em 16 de agosto de 2022, de [https://consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/Resolucao\\_08\\_de\\_2021.pdf](https://consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/Resolucao_08_de_2021.pdf)
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2022a). Sobre a UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado em 25 de agosto de 2022, de <https://ufrj.br/a-ufrj/sobre-a-ufrj/>
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2022b). Estrutura - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado em 29 de agosto de 2022, de <https://ufrj.br/a-ufrj/estrutura/>
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2022c). Agência UFRJ de Inovação - Sobre a Agência. Recuperado em 1 de setembro de 2022, de <https://inovacao.ufrj.br/agencia/>
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2022d). UFRJ é a terceira melhor universidade da América Latina, segundo EduRank 2022 – Conexão UFRJ. Recuperado em 5 de setembro de 2022, de <https://conexao.ufrj.br/2022/09/ufrj-e-a-terceira-melhor-universidade-da-america-latina-segundo-edurank-2022>