

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

ALESSANDRA MARTINS CORREIA

**CAMINHOS E DESAFIOS PARA INCUBADORAS DE EMPRESAS LIGADAS A
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

**VITÓRIA
2025**

ALESSANDRA MARTINS CORREIA

**CAMINHOS E DESAFIOS PARA INCUBADORAS DE EMPRESAS LIGADAS A
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos.

VITÓRIA

2025

ALESSANDRA MARTINS CORREIA

**CAMINHOS E DESAFIOS PARA INCUBADORAS DE EMPRESAS LIGADAS A
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 28 de maio de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^o. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS

Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dra. MARIA EUGENIA RODRIGUES ARAUJO

Universidade Federal do Maranhão

Prof^a. Dra LUCIANA DE CARVALHO GOMES REIS

Universidade Federal do Maranhão

Prof^a. Dra. CLAUDIA XAVIER CAVALCANTI

Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^o. Dr. WALTER SOUTO DE SOUSA

Fucape Pesquisa e Ensino S/A

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.”

(Jean Cocteau)

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por me permitir o dom da vida.

Aos meus pais, Domício Correia da Silva e Rosa de Neves Martins da Silva, minha eterna admiração e gratidão. Duas pessoas extraordinárias que sempre valorizaram a educação como caminho para o sucesso e me ensinaram, com amor e exemplo, a importância da dedicação, da ética e da perseverança. Obrigada por nunca medirem esforços para me apoiar e por estarem presentes em cada etapa da minha jornada.

Estendo meu reconhecimento e carinho aos meus irmãos, que são parte essencial da minha vida e com quem compartilho valores, memórias e apoio incondicional. Aos meus filhos gêmeos, Heitor Tavares Correia e Yan Tavares Correia, minha fonte inesgotável de amor, inspiração e força. Vocês são o meu sorriso mais sincero, a razão que me impulsiona todos os dias a seguir em frente e acreditar em um futuro melhor. Em muitos momentos, precisei ausentar-me para estudar, assistir às aulas e me dedicar às pesquisas, e ainda assim encontrei em vocês compreensão, carinho e paciência. Sou imensamente grata por cada gesto e por todo apoio silencioso. Filhos, vocês são o meu maior motivo para buscar constantemente o conhecimento e me tornar uma pessoa e uma profissional melhor.

Ao meu orientador, Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos, por acreditar em minha capacidade e me instigar a perceber todas as possibilidades para esta pesquisa. Minha sincera gratidão por sua orientação generosa, pelos valiosos ensinamentos e pelo incentivo constante ao longo desta jornada.

Agradeço às professoras da banca de projeto da tese, Prof. Dr^a Amanda Soares Zambelli Ferretti e Prof. Dr^a Marcia Juliana D'Angelo, por suas valiosas contribuições,

cujos direcionamentos e sugestões foram fundamentais para o aprimoramento desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, expresso minha profunda gratidão pelo valioso acompanhamento ao longo desta trajetória. Suas contribuições foram fundamentais para o meu crescimento intelectual, proporcionando não apenas conhecimento técnico, mas também estímulo crítico, ético e reflexivo, que marcaram significativamente minha formação acadêmica e profissional.

Aos meus queridos amigos Adriana Santiago, Cláudia Carvelli, Fernando Rufino, Juliano Magalhães, Manoella Gonçalves, Rúbia Caetano e Patrícia Castro, minha profunda gratidão. Pessoas incríveis que a vida academicamente me presenteou ao longo desta jornada. Mais do que companheiros de estudo, tornaram-se parte fundamental da minha trajetória, oferecendo apoio, inspiração e amizade sincera. Obrigada por compartilharem comigo não apenas desafios e conquistas, mas também afeto, escuta e cumplicidade ao longo do caminho.

À Universidade de Gurupi (UnirG), minha sincera gratidão pelo apoio institucional e, em especial, pela cessão do espaço da Incubadora INOVO, que foi fundamental para a realização e concretização desta tese. A colaboração e a abertura da instituição foram decisivas para o desenvolvimento deste trabalho, possibilitando a vivência prática, o diálogo com os atores envolvidos e a aplicação efetiva da pesquisa.

Agradeço à equipe da Biblioteca da FUCAPE Business School pela prontidão e cordialidade no atendimento, especialmente pela disponibilização de acesso a artigos científicos recentes, fundamentais para o embasamento teórico desta pesquisa. E a todos os que de alguma forma me incentivaram a seguir em frente nos caminhos do saber.

RESUMO

A presente tese discute o papel das incubadoras de empresas vinculadas a instituições de ensino superior (IES) no estímulo ao empreendedorismo, à inovação e ao desenvolvimento regional. Para tal, esta pesquisa está estruturada em três artigos, específicos e complementares. O 1º artigo tem como objetivo identificar a evolução das estratégias adotadas por uma incubadora de empresas vinculada a uma IES pública. Os resultados revelam que, embora a incubadora analisada exerça papel relevante no fortalecimento do ecossistema de inovação regional, sua efetividade ainda enfrenta entraves estruturais e operacionais. Entre os desafios identificados, destacam-se: limitações na captação de recursos, infraestrutura insuficiente, baixa articulação com os cursos acadêmicos e ausência de redes consistentes de mentoria e acompanhamento estratégico. O 2º artigo tem como foco investigar a integração entre incubadoras, *startups* e IES, especialmente no que se refere à formação acadêmica voltada ao mundo do trabalho. Os achados apontam que a IES exerce um papel central na promoção da cultura empreendedora e na preparação dos estudantes para o mercado, sendo necessárias mais ações institucionais que fortaleçam essa aproximação. Recomendam-se a curricularização de experiências práticas, a inserção de conteúdos de empreendedorismo nos cursos e o incentivo à participação discente em programas de incubação. Já o 3º artigo apresenta uma abordagem tecnológica, voltada à sistematização de boas práticas de integração acadêmica, com base no caso da Universidade de Gurupi (UnirG), de sua incubadora de empresas (INOVO) e a articulação com o Centro de Desenvolvimento Regional Sul do Tocantins (CDR Sul). As evidências apontam ser possível ampliar o engajamento institucional por meio de ações de comunicação estratégica, integração entre núcleos de inovação e cursos de graduação, além do fortalecimento da formação empreendedora por meio de mentorias e eventos temáticos. Além disso, há recomendações práticas, como: a ampliação das parcerias interinstitucionais, a diversificação de fontes de financiamento, a criação de programas de mentoria estruturados e o desenvolvimento de políticas de integração entre academia, setor produtivo e instituições públicas. Essas propostas podem ser adaptadas por outras IES funcionando como referência de articulação entre ensino, inovação e desenvolvimento regional.

Palavras-chave: incubadoras; ensino superior; integração academia-mercado; empreendedorismo inovador; desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This thesis discusses the role of business incubators linked to higher education institutions (HEIs) in stimulating entrepreneurship, innovation and regional development. To this end, this research is structured in three specific and complementary articles. The first article aims to identify the evolution of the strategies adopted by a business incubator linked to a public HEI. The results reveal that, although the incubator analyzed plays a relevant role in strengthening the regional innovation ecosystem, its effectiveness still faces structural and operational obstacles. Among the challenges identified, the following stand out: limitations in raising funds, insufficient infrastructure, poor coordination with academic courses and the absence of consistent mentoring and strategic monitoring networks. The second article focuses on investigating the integration between incubators, *startups* and HEIs, especially with regard to academic training focused on the world of work. The findings indicate that HEIs play a central role in promoting entrepreneurial culture and preparing students for the market, and that more institutional actions are needed to strengthen this connection. The recommendations include the inclusion of practical experiences in the curriculum, the inclusion of entrepreneurship content in courses, and the encouragement of student participation in incubation programs. The third article presents a technological approach aimed at systematizing good practices for academic integration, based on the case of the University of Gurupi (UnirG), its business incubator (INOVO), and the articulation with the Southern Tocantins Regional Development Center (CDR Sul). The evidence suggests that it is possible to increase institutional engagement through strategic communication actions, integration between innovation centers and undergraduate courses, and strengthening entrepreneurial training through mentoring and themed events. In addition, there are practical recommendations, such as: expanding interinstitutional partnerships, diversifying funding sources, creating structured mentoring programs, and developing integration policies between academia, the productive sector, and public institutions. These proposals can be adapted by other HEIs, acting as a reference for articulation between education, innovation, and regional development.

Keywords: incubators; higher education; academia-market integration; innovative entrepreneurship; regional development.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL.....	10
INOVAR PARA INCUBAR: estratégias de fortalecimento institucional na operação da incubadora INOVO/UnirG.....	14
1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS: FUNDAMENTOS, MODELOS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO	20
2.2 A TEORIA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) EM AMBIENTES DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS	27
3 METODOLOGIA	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 ESTRATÉGIAS E SERVIÇOS PARA EMPRESAS INCUBADAS	41
4.2 CONTRIBUIÇÕES E BOAS PRÁTICAS PARA A SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS INCUBADAS.....	48
4.3 LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS DA INCUBADORA.....	52
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRURADA	83
APÊNDICE B – FICHA PARA PESQUISA DOCUMENTAL E TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO.....	84
CONEXÕES QUE TRANSFORMAM: o papel de incubadora e <i>startups</i> na formação para o mercado de alunos de ensino superior	85
1 INTRODUÇÃO	86
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	89
2.1 INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS E O PAPEL NA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	89
2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO ESPAÇOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM IES <i>VERSUS</i> EMPREGABILIDADE.....	94
2.3 TEORIA ATOR-REDE (TAR) E INCUBADORAS DE EMPRESAS	96
3 METODOLOGIA	101
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	112

4.1 RESULTADOS COM BASE NA CONSTRUÇÃO DO QUADRANTE DE VERGÈS	112
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	129
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA / QUESTIONÁRIO	154
APÊNDICE D - QUESTÃO 3 / INTEGRAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO... 	160
APÊNDICE E - QUESTÕES CENTRAIS AGRUPADAS	161
APÊNDICE F – ANÁLISE DAS CATEGORIAS UNIFICADAS.....	162
PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO ACADÊMICA E INOVAÇÃO: o caso da incubadora de empresas da Universidade de Gurupi (INOVO)	163
1 INCUBADORAS DE EMPRESAS DE UNIVERSIDADES: POTENCIALIDADES DA INTEGRAÇÃO ACADÊMICA	164
2 DIAGNÓSTICO E DESAFIOS DA INCUBADORA DE EMPRESAS	167
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA DO ESTUDO BASE.....	182
4 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PROPOSTAS À COMUNIDADE ACADÊMICA.....	184
5 CONCLUSÃO	194
REFERÊNCIAS.....	197
APÊNDICE A – FICHA PARA PESQUISA DOCUMENTAL E TÉCNICA OBSERVAÇÃO.....	200
CONCLUSÃO GERAL.....	201

Capítulo 1

INTRODUÇÃO GERAL

As instituições de ensino superior (IES) estão se posicionando frente aos desafios atuais do desenvolvimento econômico, social e tecnológico, incorporando o empreendedorismo e a inovação como eixos estratégicos de atuação (Alkhaldeh, 2024). Nesse cenário, as incubadoras de empresas vinculadas às universidades apresentam-se como ambientes promotores de novos negócios, capazes de articular ensino, pesquisa e extensão à realidade do mercado e à vocação regional (Ali & Nazmi, 2023; Silva, et al., 2021; Zhou & Wang, 2023).

A trajetória das incubadoras no Brasil tem origem nos anos 1980, quando o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) lançou o primeiro edital voltado à criação de Parques Tecnológicos, impulsionando a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) (Bizzotto et al., 2019).

A Anprotec consolidou-se como articuladora de políticas públicas, disseminadora de boas práticas e promotora da internacionalização de empreendimentos inovadores (Anprotec, 2024). Nesse contexto, as incubadoras assumiram um papel estratégico nos ecossistemas de inovação, conectando agentes institucionais, empreendedores e políticas de desenvolvimento regional (Ririh et al., 2020).

O fortalecimento desses ecossistemas requer o envolvimento direto das instituições de ensino superior no estímulo ao empreendedorismo inovador, integrando sua função educativa com práticas voltadas à aplicação do conhecimento e à geração de impacto territorial. A literatura mostra que as IES, ao abrigarem

incubadoras de empresas, aumentam sua responsabilidade social e contribuem para a estruturação de arranjos produtivos e tecnológicos locais (Andrade, et al., 2024; Hillemane, et al., 2019).

A Universidade de Gurupi (UnirG) é o local de estudo desta tese por meio de sua incubadora de empresas INOVO. A experiência acumulada pela UnirG nas últimas duas décadas revela os desafios enfrentados por incubadoras em municípios do interior e aponta caminhos possíveis para a qualificação da integração entre academia, setor produtivo e políticas públicas.

Assim, o objetivo geral desta tese é compreender os desafios e os caminhos para o fortalecimento da integração entre IES e incubadoras de empresas, por meio do estudo do caso da Rede de Incubadoras de Empresas da Universidade de Gurupi (UnirG), Rede INOVO. A análise enfoca a atuação setorial dessa rede, composta por incubadoras de base mista (tradicional e tecnológica), biotecnologia e social, estrategicamente localizadas em diferentes *campi*, para atender às demandas regionais de inovação, desenvolvimento produtivo e inclusão socioeconômica.

A tese é composta de três artigos. O primeiro, apresentado no Capítulo 2, tem o objetivo de investigar a evolução das estratégias adotadas pelas incubadoras vinculadas a instituições públicas de ensino. A pesquisa é fundamentada na Visão Baseada em Recursos (VBR), o que torna possível compreender como os recursos internos são organizados para gerar vantagens competitivas. Os resultados indicaram que, apesar de a Rede INOVO desempenhar um papel relevante no ecossistema de inovação regional, sua eficiência ainda enfrenta limitações estruturais e operacionais tais como: dificuldades na captação de recursos, baixa integração com os cursos de graduação e fragilidade nas redes de mentoria.

O estudo demonstra que a adoção de um modelo de governança participativa que integre representantes da academia, do setor produtivo e de órgãos públicos pode aprimorar a eficiência da incubadora. Dessa forma, é possível afirmar que o alinhamento estratégico entre os objetivos institucionais da universidade e as demandas das *startups* contribui para o fortalecimento do papel da incubadora como agente de desenvolvimento regional.

O segundo artigo, no Capítulo 3, investiga a integração entre incubadoras, *startups* e instituições de ensino, com foco na formação acadêmica voltada ao mundo do trabalho. Para isso, utiliza a Teoria Ator-Rede para entender a integração da incubadora no contexto educacional da IES. No aspecto metodológico, é utilizada a Teoria das Representações Sociais que considera a complexidade do ser humano e permite a interpretação de diferentes percepções sobre a realidade a partir de novos ângulos, nesse caso a relação da incubadora com o ambiente acadêmico. Os resultados indicam que, quando adequadamente integradas à matriz curricular e às práticas pedagógicas, as incubadoras contribuem para o aumento da empregabilidade e da formação empreendedora dos estudantes. A participação dos estudantes em atividades práticas, tais como mentorias, eventos de inovação e desenvolvimento de projetos, reforça a formação de competências profissionais e aumenta a proximidade com o mercado de trabalho.

O terceiro artigo, de natureza tecnológica, no Capítulo 4, apresenta boas práticas de integração acadêmica focadas na inovação, a partir das ações articuladas entre a UnirG, a Rede INOVO e o Centro de Desenvolvimento Regional Sul do Tocantins (CDR Sul). Os resultados mostraram que é possível aprimorar o engajamento acadêmico por meio da inclusão de conteúdos inovadores nos cursos,

da ampliação da comunicação institucional e da criação de programas de empreendedorismo integrados ao território.

Como isso, são apresentadas recomendações práticas, tais como: (i) o fortalecimento de parcerias interinstitucionais; (ii) a diversificação das fontes de financiamento; (iii) a estruturação de programas de mentoria incluindo os acadêmicos; e (iv) a institucionalização da cultura empreendedora nas IES. Essas recomendações podem ser replicadas por outras IES públicas com perfil semelhante, favorecendo a consolidação de ecossistemas de inovação em áreas com menor densidade tecnológica.

Dessa forma, a originalidade desta tese está na abordagem multiteórica e multidimensional do tema, associando estratégias de gestão institucional, modelos de governança e práticas inovadoras à promoção do empreendedorismo no ensino superior. Ao analisar o caso da UnirG, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento de incubadoras universitárias como agentes de transformação social e territorial.

Capítulo 2

INOVAR PARA INCUBAR: estratégias de fortalecimento institucional na operação da incubadora INOVO/UnirG

RESUMO

As incubadoras de empresas atuam como suporte estratégico e operacional ao empreendedorismo inovador, particularmente na etapa inicial dos negócios. Marcadas por altos níveis de incerteza e vulnerabilidade, o propósito central das incubadoras é ampliar as chances de sobrevivência, promover o crescimento sustentável e acelerar o processo de consolidação dos novos negócios no ambiente econômico e tecnológico. Desempenham papel relevante na disseminação da cultura empreendedora, contribuindo para o fortalecimento de ecossistemas de inovação e para o desenvolvimento socioeconômico regional. O objetivo desta pesquisa é identificar estratégias adotadas ao longo do tempo por incubadoras de empresas vinculadas a instituições de ensino superior (IES). Para tal, foi analisado o caso da incubadora da Universidade de Gurupi – UnirG, INOVO, sob a lente teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR). Com mais de 20 anos de existência, a INOVO ainda demanda uma atuação mais integrada com as diversas áreas acadêmicas da universidade. Os resultados evidenciam que, embora ela desempenhe um papel relevante no ecossistema de inovação regional, sua efetividade ainda é limitada por desafios estruturais e operacionais. Entre os principais entraves, destacam-se a dificuldade na captação de recursos, as restrições de infraestrutura, a frágil integração com os cursos acadêmicos e a carência de redes consolidadas de mentoria. Logo, o direcionamento estratégico da incubadora requer maior alinhamento com as políticas institucionais da IES, de modo a otimizar o uso de recursos disponíveis e responder com mais efetividade às demandas dos ecossistemas empreendedores. À luz da VBR, ressalta-se a importância de fortalecer as competências organizacionais e reconhecer os ativos estratégicos internos das incubadoras, ampliando parcerias interinstitucionais, diversificando fontes de financiamento e criando programas de mentoria estruturados.

Palavras-chave: incubadora de empresas; instituições de ensino superior; efetividade; colaboração; estratégia institucional.

ABSTRACT

Business incubators provide strategic and operational support for innovative entrepreneurship, particularly in the early stages of business. Marked by high levels of uncertainty and vulnerability, the central purpose of incubators is to increase the chances of survival, promote sustainable growth, and accelerate the process of consolidating new businesses in the economic and technological environment. They play an important role in disseminating entrepreneurial culture, contributing to the strengthening of innovation ecosystems and regional socioeconomic development. The objective of this research is to identify strategies adopted over time by business incubators linked to higher education institutions (HEIs). To this end, the case of the incubator of the University of Gurupi – UnirG, INOVO, was analyzed from the theoretical perspective of the Resource-Based View (RBV). With over 20 years of existence, INOVO still requires more integrated action with the various academic areas of the university. The results show that, although it plays an important role in the regional innovation ecosystem, its effectiveness is still limited by structural and operational challenges. The main obstacles include the difficulty in raising funds, infrastructure restrictions, weak integration with academic courses, and the lack of consolidated mentoring networks. Therefore, the strategic direction of the incubator requires greater alignment with the institutional policies of the HEI, to optimize the use of available resources and respond more effectively to the demands of entrepreneurial ecosystems. Considering RBV, the importance of strengthening organizational skills and recognizing the internal strategic assets of incubators is highlighted, expanding interinstitutional partnerships, diversifying sources of financing, and creating structured mentoring programs.

Keywords: business incubator; higher education institutions; effectiveness; collaboration; institutional strategy.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior (IES) vêm assumindo um papel cada vez mais estratégico na promoção do empreendedorismo e da inovação, sobretudo por meio da criação de ambientes estruturados como as incubadoras de empresas (Karahan, 2024; Secundo et al., 2023). Tais iniciativas não apenas incentivam a geração de novos empreendimentos, como também fortalecem a integração entre os pilares do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, contribuindo para a aplicação prática do conhecimento produzido nas IES (Anjaningrum et al., 2024).

Nesse contexto, as incubadoras vinculadas às IES consolidam-se como instrumentos eficazes para a articulação entre a academia, o setor produtivo e o poder público, promovendo um ecossistema de inovação mais dinâmico e colaborativo (Brito Ochoa et al., 2024). Essa atuação reforça a lógica da Tríplice Hélice, na qual universidade, mercado e governo colaboram de forma integrada para criar ambientes favoráveis à inovação e ao empreendedorismo (Allahar & Sookram, 2019).

Ao integrar ensino, pesquisa e extensão, as IES desempenham um papel estratégico na conversão de projetos acadêmicos em empreendimentos inovadores (Chávez Moreno, 2024). Essa articulação do capital intelectual acadêmico com o setor produtivo favorece a criação de soluções aplicadas às demandas sociais e econômicas (Karahan, 2024). Assim, as IES contribuem para o fortalecimento de ecossistemas de inovação e para o desenvolvimento regional sustentável, especialmente por meio do apoio a *startups* (Pinto & Rua, 2023).

Dando continuidade a essa lógica de articulação institucional, observa-se que esse suporte se torna ainda mais efetivo quando operado por meio do processo de incubação de empresas, que desempenha um papel fundamental na transferência de

conhecimento e na promoção da inovação tecnológica (Sohail et al., 2023). Ao oferecer suporte técnico, mentorias especializadas e capacitações, essas estruturas aumentam as chances de sobrevivência das *startups* (Chávez Moreno, 2024).

Além disso, as incubadoras em IES desempenham um papel relevante ao promover a colaboração entre empreendedores, pesquisadores e investidores, contribuindo para a formação de um ecossistema de inovação articulado, adaptativo e resiliente (Budac & Ilie, 2024; Pinto & Rua, 2023). Essa articulação interinstitucional favorece a consolidação de negócios inovadores com alto potencial de impacto local e regional, ao ampliar as oportunidades de acesso a recursos estratégicos e ambientes de aprendizado contínuo (Karahana, 2024).

Para isso, as incubadoras oferecem suporte qualificado por meio de infraestrutura física e tecnológica, assessoria técnica especializada e redes institucionais que fortalecem a trajetória empreendedora (Andrade et al., 2024). Tais elementos são essenciais para elevar a competitividade das *startups*, especialmente em contextos marcados por assimetrias de informação e restrições financeiras (Ali & Nazmi, 2023).

Assim, os programas de incubação de empresas oferecem apoio estruturado a empreendedores e negócios emergentes, com o objetivo de acelerar as etapas iniciais e aumentar as chances de atingir a autossuficiência e sustentabilidade financeira (Grilli & Marzano, 2023). As incubadoras de empresas oferecem vantagens competitivas ao oferecer serviços de apoio que se destacam pela flexibilidade das suas redes internas e externas, bem como pela capacidade de gerenciar relações estratégicas de forma eficiente e orientada ao desempenho (Bibeau et al., 2024).

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), o suporte oferecido pelas incubadoras representa mais do que insumos operacionais, trata-se da

mobilização de ativos estratégicos tais como infraestrutura, capital humano qualificado e conhecimento organizacional, que são valiosos, raros, difíceis de imitar e exploráveis pela organização (Aquino & Silva, 2021; Barney, 1991; Silva et al., 2016; Tumelero et al., 2016; Wernerfelt, 1984; Zhou & Wang, 2023).

A aplicação VBR, neste estudo, justifica-se por evidenciar que a vantagem competitiva sustentável das *startups* incubadas está diretamente relacionada à forma estratégica como os recursos tangíveis e intangíveis são combinados ao longo do processo de incubação (Silva et al., 2016; Zhou & Wang, 2023). Essa abordagem permite identificar lacunas e potencialidades na estrutura da incubadora, orientando decisões mais eficazes sobre investimentos, aprimoramento de processos e alinhamento com as demandas do ecossistema de inovação (Zhou & Wang, 2023).

Apesar dos avanços na compreensão do papel das incubadoras em IES (faculdades, centros universitários e universidades), ainda persistem lacunas na literatura quanto à definição de modelos de governança e financiamento ajustados a contextos regionais diversos (Lukes et al., 2019; Salamzadeh et al., 2024). Além disso, são limitadas as investigações que abordam a efetividade das incubadoras em setores específicos, especialmente no que se refere à integração com ecossistemas de inovação e à sustentabilidade dos empreendimentos após a graduação (Gomez-Conde, et al., 2023; Hernández & Carrà, 2016).

Ainda, são necessárias mais investigações sobre o papel estratégico da mentoria e da capacitação contínua no desempenho das *startups* (Escobar et al., 2022; Secundo et al., 2023). Além disso, carecem estudos que avaliem o suporte pós-incubação e os impactos de longo prazo das empresas graduadas (Amezcuca et al., 2020). A heterogeneidade dos modelos de incubadoras em diferentes contextos regionais evidencia a necessidade de abordagens teóricas e metodológicas mais

específicas para avaliar seus impactos (Cohen et al., 2019; Lukes et al., 2019; Ririh et al., 2020). A ausência de critérios padronizados de avaliação estratégica dificulta a replicação de boas práticas e compromete a formulação de políticas públicas eficazes para o fortalecimento do empreendedorismo regional (Araújo et al., 2021; Bibeau et al., 2024; Salamzadeh et al., 2024).

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é identificar a evolução das estratégias adotadas por incubadoras de empresas vinculadas a instituições de ensino superior, tomando como exemplo a incubadora de empresas INOVO, da Universidade de Gurupi (UnirG), uma universidade pública. A Incubadora de empresas INOVO, vinculada à UnirG, destaca-se há mais de duas décadas como vetor de desenvolvimento local, fomentando a cultura empreendedora e apoiando empreendimentos de base tecnológica e social (Silva et al., 2021).

A pesquisa está fundamentada na abordagem teórica VBR, apresentando uma análise integrada da operacionalização da incubadora, considerando seus recursos, disponíveis desafios, gargalos e potencial de transformação territorial (Ali & Nazmi, 2023). Este estudo contribui para preencher as lacunas identificadas na literatura, especialmente no que se refere à evolução das estratégias adotadas por incubadoras vinculadas a instituições públicas localizadas em regiões fora dos grandes centros urbanos (Lukes et al., 2019; Salamzadeh et al., 2024).

Dessa forma, torna-se essencial compreender os mecanismos operacionais das incubadoras, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas frente às demandas do ecossistema regional de inovação (Huang, et al., 2019; Silva et al., 2021). Este estudo aprofunda o papel estratégico das incubadoras universitárias, ao articular conceitos de gestão, inovação e empreendedorismo com modelos institucionais de suporte (Ali & Nazmi, 2023; Silva et al., 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS: FUNDAMENTOS, MODELOS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO

As incubadoras de empresas configuram-se como mecanismos estratégicos de desenvolvimento econômico, vinculados a diferentes esferas institucionais, tais como governos, IES, organizações comunitárias e parcerias público-privadas, que atuam na promoção da inovação e do empreendedorismo nos níveis municipal, estadual e nacional (Silva, 2024; Sohail et al., 2023). Essas estruturas ampliam sua efetividade quando associadas a ambientes acadêmicos, pois potencializam a conversão do conhecimento em soluções aplicadas e geram impacto territorial relevante (Chávez Moreno, 2024; Karahan, 2024).

Nesse contexto, as incubadoras de IES, notadamente as universitárias, com mais recursos, são reconhecidas como instrumentos eficazes de políticas públicas voltadas à inovação, especialmente por sua capacidade de articular ensino, pesquisa, extensão e práticas empreendedoras em um ecossistema colaborativo (Andrade et al., 2024; Anjaningrum et al., 2024). Ao se integrarem ao capital intelectual das IES, essas estruturas facilitam a criação de empreendimentos inovadores e ampliam as possibilidades de inserção produtiva e sustentável no mercado (Ajah, 2025; Dutt, et al., 2016; Karahan, 2024).

Tais incubadoras contribuem diretamente para o fortalecimento do ecossistema de inovação, ao incentivar o surgimento de negócios baseados em conhecimento, dinamizando as economias locais e promovendo a formação de redes empreendedoras (Bibeau et al., 2024; Rosado-Cubero et al., 2023). Elas operam não apenas como provedoras de espaço físico, mas como agentes estruturantes que oferecem apoio técnico, mentoria, capacitação, orientação gerencial e acesso a redes

de relacionamento (Budac & Ilie, 2024; Lose, 2021).

A função das incubadoras vai além do suporte operacional: elas cumprem um papel estratégico na articulação entre academia, mercado e governo, mediando relações institucionais e viabilizando acesso a recursos críticos à inovação (Chatterji & Delecourt, 2019). Essa mediação resulta em ambientes mais favoráveis à incubação de *startups* com alto potencial de crescimento e impacto (Brito Ochoa et al., 2024).

As *startups*, por sua vez, são empreendimentos emergentes com foco em inovação, desenvolvidos sob alta incerteza e voltados à escalabilidade rápida, o que exige suporte qualificado desde a concepção até a inserção no mercado (Andrade et al., 2024; Hanifzadeh et al., 2024). O acompanhamento oferecido pelas incubadoras universitárias tem se mostrado determinante para a consolidação desses negócios, ao fornecer recursos organizacionais, humanos e institucionais altamente especializados (Pinto & Rua, 2023; Zhou & Wang, 2023).

Na prática, a taxa de sobrevivência das *startups* é substancialmente superior quando vinculadas a programas de incubação, sobretudo aqueles operados por instituições acadêmicas, que aliam conhecimento técnico e redes institucionais (Cohen et al., 2019; Kim et al., 2024). O principal propósito dessas incubadoras é transformar iniciativas empreendedoras em empreendimentos sustentáveis, com capacidade de adaptação, geração de valor e impacto regional (Kobylińska & Lavios, 2020; Millette et al., 2020; Silva, 2024).

Embora existam diferentes modelos de atuação, as incubadoras de empresas têm um objetivo em comum: apoiar o empreendedorismo inovador (Bibeau et al., 2024; Cohen, 2013), enfatizando a relevância de estruturas flexíveis que possam responder às mudanças do ambiente externo e às necessidades emergentes dos empreendedores. As estratégias e formas de atuação são ajustadas de acordo com

as especificidades territoriais, setoriais e institucionais onde estão inseridas (Rosado-Cubero et al., 2023), o que reforça a necessidade de abordagens personalizadas para maximizar seu impacto.

Essa capacidade de adaptação é essencial para assegurar a utilização eficiente e estratégica dos recursos disponíveis, de acordo com a perspectiva baseada em recursos (Barney, 1991; Zhou & Wang, 2023). A Figura 1 apresenta as principais modalidades operacionais das incubadoras, evidenciando suas características estruturais e funcionais no processo de incubação de empreendimentos.

Figura 1 – Classificação por modalidade operacional

MODALIDADE	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Aberta (Não Residente)	A empresa utiliza os serviços da incubadora de forma não contínua, acessando espaços físicos apenas quando necessário.	Bizzotto et al. (2019); Silva (2024)
Fechada (Residente)	A empresa é instalada fisicamente na incubadora e utiliza infraestrutura compartilhada e privada de forma integral.	Ririh et al. (2020); Budac e Ilie (2024)
Híbrida	Combinação dos modelos presencial e remoto, permitindo flexibilidade no uso dos recursos da incubadora.	Salamzadeh et al. (2024); Hussain e Barman (2024)
Virtual	Atendimento 100% remoto, com oferta de serviços digitais, ideal para <i>startups</i> digitais e empreendedores descentralizados.	Han et al. (2022); Cohen et al. (2019)

Fonte: Elaboração própria (2025).

A estrutura operacional influencia o acesso aos recursos e a integração das *startups* ao ecossistema de inovação. A flexibilidade entre modelos presencial, híbrido e virtual permite às incubadoras adaptarem-se a diferentes perfis de empreendedores e contextos territoriais (Cohen et al., 2019; Salamzadeh et al., 2024). Nesse sentido, os diferentes modelos de incubação, sejam eles residentes ou não, híbridos ou virtuais, oferecem soluções ajustadas às demandas específicas de cada empreendimento, o que potencializa sua inserção eficiente no ecossistema de negócios (Budac & Ilie, 2024; Carmo & Rangel, 2021).

A Figura 2 apresenta uma tipologia das incubadoras de empresas, classificadas

por natureza setorial, conforme a literatura especializada (Anprotec, 2024; Araújo et al., 2017; Bizzotto et al., 2019). Essa classificação destaca a diversidade de modelos voltados a distintos segmentos econômicos e sociais. Tal fato reforça a importância da adaptação das incubadoras aos contextos regionais (Andrade et al., 2024).

Figura 2 – Tipologias e área de atuação das incubadoras de empresas

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Agroindustrial	Apoia empresas do setor agrícola e pecuário, promovendo a inovação nos processos e produtos do agronegócio.	Anprotec (2024); Araújo et al. (2021)
Cooperativa	Apoia cooperativas urbanas e rurais em fase de criação ou expansão, promovendo trabalho colaborativo e desenvolvimento local.	McAdam et al. (2016); Lobosco et al. (2015)
Cultural e Criativa	Incubadoras que incentivam negócios ligados à arte, cultura, economia criativa e patrimônio imaterial.	Budac e Ilie (2024); Audretsch (2014)
Design	Apoio a empreendimentos voltados ao design de produtos e inovação estética e funcional com ênfase em desenvolvimento tecnológico.	Cohen et al. (2019); Araújo et al. (2017)
Mista	Apoia empreendimentos de base tecnológica e também setores tradicionais da economia.	Andrade et al. (2024); Ririh et al. (2020)
Setorial	Foco exclusivo em empreendimentos de apenas um setor da economia, com soluções e infraestrutura adaptadas.	Anprotec (2024); Bizzotto et al. (2019)
Social	Incubadoras voltadas à inclusão social, atendendo cooperativas, associações e projetos sociais com foco em geração de renda e melhoria da qualidade de vida da comunidade.	Goerk (2009); Silva et al. (2021)
Tecnológica	Empresas de base tecnológica e com alto potencial de escalabilidade, oriundas de pesquisa científica e tecnológica.	Xiao e North (2017); Lai e Lin (2015)
Tradicional	Foco em setores com baixa intensidade tecnológica, com objetivo de agregar valor via processos de inovação incremental.	Anjaningrum et al., 2024; Chatterji e Delecourt (2019)

Fonte: Elaboração própria (2025).

No que se refere à classificação dos tipos de incubadoras, independentemente da tipologia adotada, o objetivo central é fomentar a inovação, reduzir os custos operacionais das empresas incubadas e ampliar o acesso a oportunidades de financiamento (Ali & Nazmi, 2023; Viera & Padilha, 2021). Esse alinhamento estratégico contribui para ampliar o interesse por ideias inovadoras e elevar as chances de captação de recursos externos (Ahmed, et al., 2022; Andrade et al., 2024;

Gomez-Conde, et al., 2023). A flexibilidade operacional desses modelos permite que as incubadoras atendam aos contextos regionais diversos, adaptando-se às dinâmicas locais de inovação e empreendedorismo (Pinto & Rua, 2023; Rosado-Cubero et al., 2023).

No contexto das IES, as incubadoras exercem um papel ampliado, ao promoverem a articulação entre academia, mercado e governo (Clayton, et al., 2018; Franco et al., 2023). Elas fomentam o empreendedorismo acadêmico ao integrar ensino, pesquisa e extensão com práticas de mercado (Anjaningrum et al., 2024). Essa integração fortalece os ecossistemas locais de inovação e permite a produção de conhecimento aplicado com impacto regional (Andrade et al., 2024).

Além disso, a atuação das incubadoras como intermediárias entre investidores e instituições de fomento cria condições favoráveis à obtenção de recursos financeiros essenciais para a sobrevivência e expansão das *startups* (Kim, et al., 2019, 2021; Rosado-Cubero et al., 2023). Esses recursos incluem capital de risco, subsídios públicos, linhas de crédito específicas e programas de incentivo à inovação (Araújo et al., 2017; Franco et al., 2023).

Assim, as incubadoras possibilitam ações estratégicas como apoio ao desenvolvimento tecnológico, *marketing*, infraestrutura e expansão de equipes (Cohen et al., 2019). Para *startups* em estágio inicial, esses recursos são ainda mais relevantes, pois muitas enfrentam restrições de acesso ao crédito tradicional por falta de garantias ou de histórico consolidado (Franco et al., 2023).

Os recursos financeiros são considerados ativos estratégicos de extrema relevância para as incubadoras, uma vez que têm um impacto direto na viabilidade e na escalabilidade das *startups* incubadas (Freire et al., 2023; Santos, 2022). As incubadoras têm utilizado estratégias como a articulação de redes com investidores,

a promoção de rodadas de investimento e a realização de eventos de demonstração, os quais aumentam a visibilidade e as oportunidades de financiamento (Cohen et al., 2019). Além disso, a literatura aponta que o apoio financeiro deve estar associado a processos de capacitação para aprimorar a habilidade dos empreendedores de captar recursos e estabelecer relações com agentes financiadores (Andrade et al., 2024; Lai & Lin, 2015).

A presença de especialistas em gestão, tecnologia, *marketing* e finanças é um dos recursos mais valiosos das incubadoras, permitindo que esses especialistas ofereçam suporte técnico e estratégico de alto valor às *startups* (Anjaningrum et al., 2024; Silva et al., 2024). Além das mentorias, esse apoio viabiliza a formação de redes colaborativas de conhecimento, promovendo o aprendizado organizacional e a inovação contínua (Bibeau et al., 2024).

Ao conectarem empreendedores a redes de financiamento, *know-how* técnico e mentoria especializada, as incubadoras contribuem diretamente para a sustentabilidade dos empreendimentos, criando um ambiente menos arriscado para investidores e mais favorável à inovação (Lobosco et al., 2015; Zeng et al., 2010). A ampliação do acesso a esses recursos resulta em maior competitividade, escalabilidade e resiliência organizacional (Andrade et al., 2024; Han et al., 2022).

O processo de incubação tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de *startups* desde a criação até a consolidação no mercado (Haase et al., 2024). Tais etapas são fundamentais para promover o amadurecimento técnico, organizacional e mercadológico dos empreendimentos (Bizzotto et al., 2019).

Esse processo é dividido em quatro fases principais: implantação, crescimento, consolidação e graduação (Sohail et al., 2023), ilustradas na Figura 3. A fase de implantação é composta pela estruturação do negócio e pela formação da equipe. O

processo de crescimento requer o aperfeiçoamento de produtos, serviços e estratégias de venda. A consolidação representa o fortalecimento da gestão e o equilíbrio financeiro. A graduação, por fim, significa o desligamento da incubadora, quando a empresa já tem autonomia suficiente para operar de forma independente (Sohail et al., 2023, Pinto & Rua, 2023).

Figura 3 – Etapas do processo de incubação



Fonte: Elaboração própria (2025).
Nota: adaptado de Sohail et al. (2023).

Pesquisas, como a de Azevedo et al. (2016), propõem uma estrutura similar, dividida em três etapas: implantação, crescimento e maturação. A implantação é marcada pelo processo seletivo, que segue critérios como a viabilidade econômica, o perfil dos fundadores e o potencial de geração de empregos (ANPROTEC, 2024). À medida que a empresa cresce, recebe apoio técnico, administrativo e gerencial. Após a maturação, ocorre a saída planejada da empresa da incubadora, de acordo com o seu desempenho e preparo para o mercado (Vendruscolo & Galina, 2020).

As incubadoras de base tecnológica possuem critérios específicos de seleção, tais como a apresentação de um plano de negócios detalhado e alinhado às diretrizes da chamada pública (Freire et al, 2023). Esse plano deve revelar a inovação, a análise

de mercado e a capacidade técnica da equipe empreendedora. A duração média de permanência em incubadoras é de 24 a 36 meses, dependendo do setor, do grau de maturidade do negócio e dos indicadores de desempenho (Han et al., 2022; Pierrakis, et al., 2024; Silva et al., 2016). Ao longo do processo, o acompanhamento é realizado por meio de instrumentos de monitoramento contínuo, tais como reuniões de avaliação, relatórios técnicos e indicadores financeiros (Cohen et al., 2019).

Com o objetivo de padronizar e qualificar a gestão das incubadoras brasileiras, surgiu o modelo CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), resultado da parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a ANPROTEC. O modelo prevê três níveis de análise: as *startups*, o processo de incubação e a incubadora. Foram estabelecidos cinco eixos estratégicos: empreendedorismo, tecnologia, capital, mercado e gestão (Bibeau et al., 2024; CERNE, 2024). Esse modelo reforça a atuação das incubadoras ao promover uma abordagem sistemática, contribuindo para o êxito dos empreendimentos incubados e para a sustentabilidade do ecossistema de inovação (Pasotti & Krakauer, 2021; Silva et al., 2021).

2.2 A TEORIA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) EM AMBIENTES DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

A *Resource-based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), inicialmente sugerida por Wernerfelt (1984) e aprofundada por Barney (1991), estabeleceu-se como um paradigma analítico para entender a geração da vantagem competitiva sustentável para as organizações. No Brasil, o destaque direcionado às incubadoras de empresas dentro de IES surgiu a partir de 1990 (Silva et al., 2016).

No âmbito das incubadoras de negócios, a VBR possibilita a interpretação da

eficácia dessas instituições com base em sua habilidade de mobilizar, aprimorar e integrar recursos estratégicos, tanto tangíveis quanto intangíveis, para o benefício das empresas incubadas (Freire et al., 2023; Mamun et al., 2018). No mesmo sentido, Silva et al. (2016) enfatizam a importância das incubadoras de empresas no aprimoramento da gestão dos recursos, incluindo os físicos, humanos, financeiros, organizacionais e tecnológicos (Ojaghi et al., 2019).

Assim, as incubadoras são estruturas que disponibilizam recursos especializados, como conhecimento técnico, redes de contato, mentorias, infraestrutura física, capital social e acesso a políticas públicas (Burvill et al., 2018; Zhou & Wang, 2023). Esses recursos contribuem diretamente para o desenvolvimento de habilidades dinâmicas nas *startups*, fortalecendo suas capacidades organizacionais e favorecendo o uso estratégico de recursos ampliados para alcançar uma vantagem competitiva (Vallandro & Trez, 2013; Zhou & Wang, 2023).

A organização estrutural desempenha um papel essencial na conexão entre os recursos disponíveis e as metas institucionais (Silva et al., 2016). Dentro das incubadoras de negócios, essa estrutura deve permitir uma administração eficaz, baseada em práticas de governança transparentes e no alinhamento estratégico entre a missão institucional da incubadora e as demandas das empresas incubadas (Gao et al., 2021; Salamzadeh et al., 2024).

A consistência institucional das incubadoras pode ser analisada à luz da VBR, abordagem teórica amplamente reconhecida na literatura de gestão estratégica (Barney, 1991; Shih & Aaboen, 2019), segundo a qual as organizações são vistas como detentoras de recursos e capacidades únicos que, quando bem combinados e explorados, geram vantagem competitiva sustentável (Mamun et al., 2018; Salamzadeh et al., 2024; Vallandro & Trez, 2013).

A VBR é uma abordagem teórica relevante para compreender a gestão das incubadoras de empresas, uma vez que estas trabalham com uma série de recursos internos, tangíveis e intangíveis, que, combinados, tornam o processo de inovação viável (Burvill et al., 2018; Silva et al., 2016). Assim, essa lente teórica serve de apoio para que as incubadoras de empresas desempenhem um papel essencial no desenvolvimento econômico local e na criação de valor no ecossistema empresarial, possibilitando a alavancagem de seus recursos internos de forma estratégica para aumentar a efetividade (Mamun et al., 2018; Silva et al., 2016).

Embora a VBR ofereça relevantes contribuições para a análise do desempenho organizacional, sua limitação reside na ênfase quase exclusiva em fatores internos (Freire et al., 2023), visto que a teoria tende a subestimar a influência do ambiente externo sobre as organizações (Mamun et al., 2018; Mian, 1997). Como abordagem complementar, destaca-se a Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependence Theory* - RDT), que amplia essa análise ao incorporar a dimensão interorganizacional (Mian, 2014).

A RDT propõe que as organizações são fortemente influenciadas por sua dependência de recursos controlados por agentes externos. Nesse contexto, as organizações desenvolvem estratégias de cooperação, alianças e articulações institucionais para garantir acesso a insumos críticos e reduzir incertezas empresariais (Galvão et al., 2019; Roundy & Bayer, 2019). Além disso, a RDT também busca explicar as diferenças de desempenho entre organizações que superam outras, destacando como a capacidade de gerir interdependências pode gerar vantagem competitiva (Haase et al., 2024; Mian, 2014).

No contexto das incubadoras de empresas, essa combinação teórica é pertinente (Freire et al., 2023). As organizações raramente detêm todos os recursos

necessários para sua sobrevivência e crescimento (Roundy & Bayer, 2019). Por isso, precisam desenvolver estratégias de cooperação e articulação para acessar insumos externos (Mian, 1997; 2014). Isso se reflete, por exemplo, na dependência de redes institucionais, políticas públicas, mentores e financiamento externo (Ajah, 2025).

No caso das *startups*, a combinação de recursos internos e externos qualificados com o acesso a redes de parceiros fortalece sua capacidade de inovação e crescimento sustentável (Roundy & Bayer, 2019). Assim, a originalidade deste estudo reside na adoção de uma abordagem multiteórica, integrando a VBR e a RDT.

A VBR analisa os recursos internos que sustentam a vantagem competitiva das incubadoras, como o capital humano, a infraestrutura e os processos organizacionais (Barney, 1991; Silva et al., 2016; Wernerfelt, 1984). Já a RDT fundamenta e amplia essa análise ao considerar a influência das relações externas e das interdependências institucionais, ressaltando a necessidade de articulação com atores do ecossistema para suprir recursos críticos (Haase et al., 2024; Mian, 1997; 2014). Essas teorias não se excluem, mas se complementam, proporcionando uma compreensão mais abrangente da dinâmica das incubadoras.

A VBR é útil para analisar a efetividade das incubadoras, uma vez que associa seu desempenho à gestão estratégica de recursos internos (Barney, 1991; Lindelöf & Hellberg, 2023; Wernerfelt, 1984). Ela sustenta que o rendimento das incubadoras está diretamente relacionado à capacidade de organizar seus ativos e transformá-los em apoio constante às *startups*. Ademais, Lindelöf e Hellberg (2023) destacam que a efetividade das incubadoras está ligada à habilidade de produzir conhecimento prático e estabelecer redes colaborativas entre os participantes do ecossistema.

Dessa forma, a integração das abordagens da VBR e da RDT possibilita uma visão estratégica mais sólida, orientada tanto para a consolidação interna quanto para

a adaptação e inserção no ecossistema de inovação regional (Zhou & Wang, 2023).

A eficiência institucional depende da forma como os recursos são institucionalizados (Lindelöf & Hellberg, 2023; Tumelero et al., 2016). Trata-se da incorporação de práticas, valores e conhecimentos na cultura organizacional. Esse processo envolve a criação de rotinas que favoreçam o aprendizado coletivo, a troca de experiências e a criação de redes colaborativas. Esses elementos estão relacionados ao conceito de capital organizacional (Roundy & Bayer, 2019).

Além disso, Lukeš et al. (2019) ressaltam que a implementação da VBR em políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo exige uma visão integrada e atenta às particularidades locais. Assim, a incubadora desempenha o papel de agente intermediador, capaz de conectar diversos atores institucionais (universidade, governo, setor produtivo) para converter recursos potenciais em resultados tangíveis (Lindelöf & Hellberg, 2023; Lose, 2021; Roundy & Bayer, 2019).

Ao enfatizar o papel da administração estratégica de recursos para o êxito das *startups* incubadas, a teoria expande o entendimento sobre os elementos que auxiliam na formação de ambientes inovadores e sustentáveis (Kötting, 2020; Lose, 2021). Nessas circunstâncias, a cooperação interorganizacional se torna uma estratégia essencial para implusionar a criação de novos produtos e serviços, consolidando as redes como espaços privilegiados de geração de inovação (Shih & Aaboen, 2019).

A Figura 4 fornece uma síntese da aplicação da VBR nas dimensões estratégicas de atuação das incubadoras de empresas, destacando o papel da gestão na mobilização de recursos tangíveis e intangíveis, como capital humano, organizacional e relacional, considerados elementos centrais para a construção de vantagem competitiva sustentável e para o fortalecimento contínuo dos negócios incubados, sustentados nos estudos descritos na Figura 4.

Figura 4 – Aplicação da VBR às incubadoras

DIMENSÃO DA CATEGORIA VBR	RECURSOS	AUTORES REFERENCIADOS
Infraestrutura Física	Espaços físicos, laboratórios, <i>coworkings</i> , localização privilegiada, espaço compartilhado dão suporte ao desenvolvimento dos negócios.	Anprotec (2024), Lindelöf e Hellberg (2023)
Capital Humano	Competências e conhecimentos dos gestores, mentores qualificados, Workshops Programas de treinamento, empreendedores envolvidos no processo de incubação.	Barney (1991), Tumelero et al. (2016)
Sistematização e Monitoramento	Criação e compartilhamento de práticas e saberes que favorecem a aprendizagem contínua dentro da incubadora.	Lindelöf e Hellberg (2023), Silva et al. (2016)
Financeiro	Facilita o acesso ao capital; conexões com investidores, editais públicos, subsídios e programas de fomento; indicadores econômicos	Hillemane et al. (2019)
Capacidades Dinâmicas	Capacidade de adaptação da incubadora frente às mudanças do ecossistema empreendedor e às necessidades das <i>startups</i> .	Zhou & Wang (2023)
Governança Institucional	Estrutura de decisão, alinhamento estratégico e articulação de políticas institucionais interna com os objetivos da incubadora.	Lukeš et al. (2017)
Capital Organizacional	Processos internos, rotinas organizacionais e cultura institucional que estruturam as ações da incubadora.	Kötting (2020); Lindelöf e Hellberg (2023)
Capital Relacional	Relações com universidades, governo, setor privado e redes de mentoria que ampliam o suporte às <i>startups</i> .	Silva et al. (2016), Zhou & Wang (2023)

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 4 apresenta uma síntese das principais características estratégicas da Visão Baseada em Recursos (VBR) aplicadas à gestão de incubadoras de empresas. Esses recursos desempenham um papel essencial no fortalecimento do ecossistema de inovação, na ampliação da resiliência organizacional e na promoção do desempenho das empresas incubadas (Vallandro & Trez, 2013). A análise dessas dimensões permite identificar lacunas, direcionar investimentos e organizar ações de aprimoramento contínuo.

A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, com a descrição do estudo de caso, dos procedimentos de coleta e análise de dados e da abordagem teórico-metodológica adotada.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com foco em um estudo de caso único de natureza descritiva, ou seja, busca compreender e descrever, com profundidade, os fatos e fenômenos de uma realidade específica (Creswell & Poth, 2018). Esse método permite investigar acontecimentos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno estudado e o seu ambiente não estão nitidamente definidos (Yin, 2018).

Este estudo de caso único foi conduzido na Incubadora de Empresas da Universidade de Gurupi (UnirG). Com base em Creswell e Poth (2018) e Stake (2022), a investigação se concentrou em uma análise aprofundada e contextualizada da incubadora, integrando diferentes fontes de evidência, tais como documentos institucionais, entrevistas semiestruturadas e observação participante.

As informações primárias foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com sujeitos diretamente envolvidos com a incubadora, incluindo o gestor administrativo, o assessor técnico, docentes e empresários. A observação participante da pesquisadora também contribui como fonte de dados. Já as informações secundárias foram obtidas a partir da análise de documentos institucionais e registros oficiais relacionados às ações estratégicas desenvolvidas pela Incubadora de Empresas. A combinação de fontes primárias e secundárias permite uma visão mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo (Gil, 2019). Para Creswell e Plano Clark (2018), a integração de múltiplos dados reforça a validade interna da pesquisa qualitativa. Os instrumentos de coleta de dados encontram-se nos Apêndices A e B.

O estudo contou com a participação de 22 indivíduos, número que superou a

expectativa inicial de 20 participantes, com entrevistas realizadas de forma presencial e on-line. Para fins de organização e anonimato, os entrevistados foram codificados com a nomenclatura “Ex”, em que “E” representa o entrevistado e “x” sua identificação sequencial.

A Figura 5 apresenta o protocolo utilizado para a coleta das fontes primárias, com destaque para as etapas do processo de entrevista, assegurando a padronização e a consistência metodológica dos dados obtidos.

A análise documental, como parte integrante da pesquisa, envolveu a verificação sistemática e a operacionalização dos dados por meio de leituras sucessivas, codificação, descrição analítica, caracterização dos conteúdos, identificação de temas recorrentes, bem como interpretação e inferência dos registros (Moreira, 2005).

Figura 5 – Protocolo para coleta de dados: entrevista dos participantes

PROTOCOLO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtenção da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, garantindo o cumprimento dos princípios éticos na coleta de dados; 2. Aplicação das entrevistas com base em um roteiro semiestruturado, alinhado aos objetivos da pesquisa; 3. Transcrição integral das entrevistas e agrupamento inicial das respostas; 4. Análise individual das entrevistas, com destaque para as particularidades de cada participante; 5. Organização dos tópicos enunciados conforme pré-categorias teóricas ou categorias emergentes; 6. Codificação dos dados e atribuição de nomenclaturas específicas para fins de identificação e rastreabilidade; 7. Construção de tabelas contendo os tópicos, subtemas e tipos de enunciados observados; 8. Verificação da consistência interna dos dados, bem como identificação de convergências e divergências em relação aos documentos analisados; 9. Avaliação da ocorrência de saturação teórica em cada categoria definida; 10. Visualização e registro dos pontos de saturação, garantindo a confiabilidade da análise qualitativa.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 6 apresenta o protocolo adotado para o tratamento das evidências documentais, construído com base em variáveis consideradas mais eficazes para a compreensão do problema investigado, contribuindo, assim, para o fortalecimento da

validade e da confiabilidade dos dados (Bowen, 2009; Yin, 2018). A base de dados documentais, composta por registros impressos e digitais, abrange o período de 2002 a 2024, permitindo resgatar o contexto histórico e institucional da incubadora de empresas. Cabe destacar que, entre os anos de 2013 e 2015, houve um intervalo de paralisação das atividades, o que foi considerado na análise longitudinal dos dados, em consonância com os princípios de consistência temporal (Bowen, 2009).

Figura 6 – Protocolo da análise documental com base em evidências

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Levantamento e seleção dos documentos	Identificação de documentos objeto de estudo, tais como planos estratégicos, relatórios, registros formais, atas, projetos, regulamentos, registros em arquivos, editais de processo seletivo, convênios e termo de cooperação, documentos sobre o desempenho da empresa incubada, plano de desenvolvimento institucional e outros.
Leitura exploratória	Primeira leitura para reconhecimento do conteúdo e contexto dos documentos.
Leitura analítica e sistemática	Leituras sucessivas com foco nos objetivos da pesquisa.
Codificação	Atribuição de códigos ou marcadores a trechos relevantes dos documentos.
Categorização	Agrupamento de conteúdos por temas recorrentes ou categorias previamente definidas.
Interpretação e inferência	Análise crítica dos dados, considerando a coerência com os dados primários e o referencial teórico.
Triangulação com entrevistas	Confronto dos dados documentais com os achados das entrevistas para verificação e aprofundamento.
Verificação da confiabilidade	Avaliação da consistência interna das informações documentais em relação à realidade observada.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A observação participante foi adotada como técnica complementar, permitindo a imersão do pesquisador no cotidiano da incubadora e a análise direta de ações e interações (Yin, 2018). As informações foram registradas em um diário de campo e organizadas em categorias temáticas com base nas observações de reuniões, mentorias e das rotinas administrativas. A triangulação entre entrevistas, documentos e observações garantiu a validade e fortaleceu a consistência analítica dos achados (Denzin, 1978; Flick, 2018), aumentando a confiabilidade da análise (Yin, 2018).

A análise dos dados envolveu múltiplas abordagens qualitativas. Inicialmente, foi aplicada a análise documental, orientada pela perspectiva da VBR, a fim de contextualizar os elementos presentes na atuação da incubadora (Yin, 2018). Paralelamente, utilizou-se a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), que permitiu organizar e interpretar os dados com base na identificação de padrões, categorias e significados emergentes.

Os dados foram sistematizados com o auxílio da ferramenta digital LibreOffice Calc, para construção de tabelas, gráficos, figuras e mapas conceituais, e do MAXQDA, para realizar categorização de palavras e frases em matrizes analíticas das entrevistas. A análise de conteúdo seguiu as três etapas clássicas: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados (Minayo, 2012).

No que se refere à análise documental, esta foi dividida em duas fases: uma análise preliminar e uma análise propriamente dita. Dessa forma, os documentos representam uma fonte poderosa de evidências, capazes de sustentar e aprofundar as interpretações do pesquisador (Bowen, 2009; Moreira, 2005).

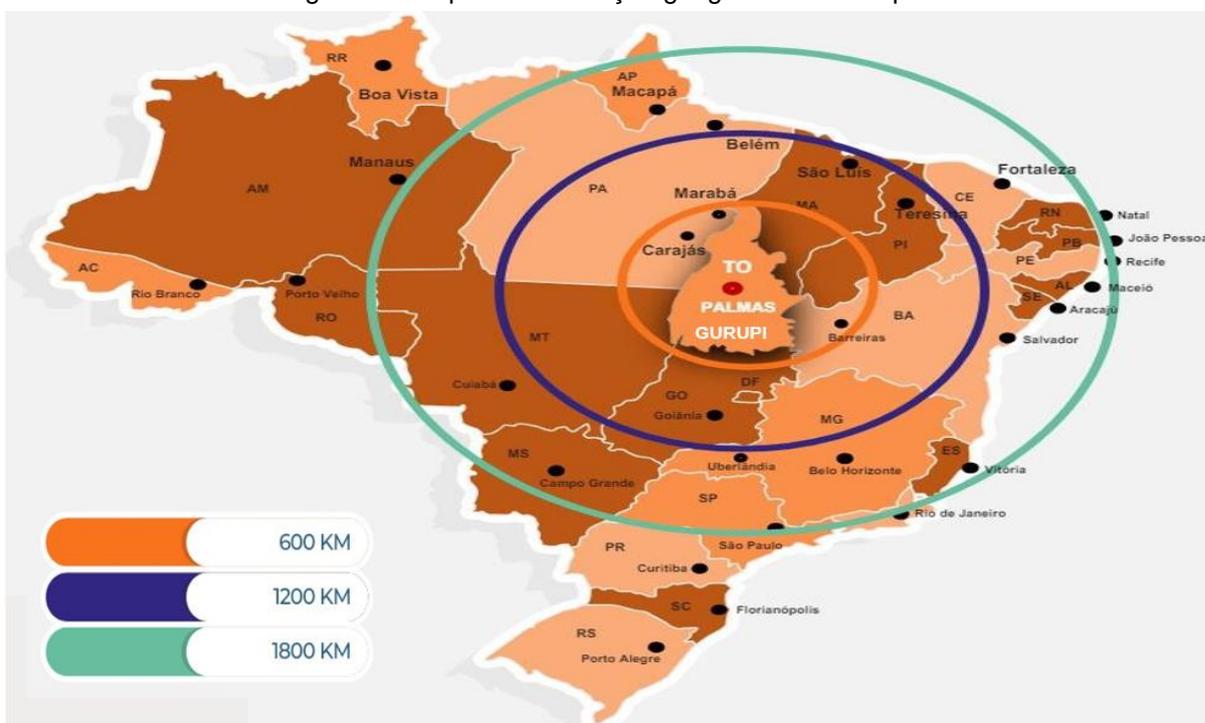
Este estudo se concretiza no Tocantins, o estado mais jovem da federação brasileira, criado em 1988. Ele está localizado no centro geográfico do país, integrando a região Norte. Com mais de 277 mil km², apresenta uma rica diversidade ambiental, resultado da transição entre os biomas Cerrado e Amazônia Legal (IBGE, 2022). Com um potencial expressivo para o desenvolvimento sustentável, o Tocantins tem buscado fortalecer políticas de inovação, empreendedorismo e integração regional voltadas à valorização do capital humano e das vocações territoriais (CGEE, 2023; SEPLAN-TO, 2022).

Em particular, o município de Gurupi, situado no sul do Tocantins, possui uma posição estratégica tanto no aspecto geográfico quanto no desenvolvimento

socioeconômico. Com o terceiro maior Produto Interno Bruto (PIB) do estado e o terceiro mais elevado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da região Norte, a cidade é reconhecida como um polo regional de educação no ensino superior, agronegócio e empreendedorismo (IBGE, 2022).

Para contextualizar espacialmente o estudo de caso, a Figura 7 apresenta a localização geográfica da cidade de Gurupi, situada no estado do Tocantins, destacando sua posição estratégica na região Norte do Brasil. De acordo com dados do Censo Demográfico do IBGE (2022), Gurupi possui uma população de 85.125 habitantes, inserida em um estado com população total de 1.511.460 habitantes, o que reforça sua importância regional no cenário educacional e de desenvolvimento local.

Figura 7 – Mapa da localização geográfica de Gurupi-TO



Fonte: Elaboração própria (2025).

Nesse contexto, a Universidade de Gurupi (UnirG), instituída pela Lei Municipal nº 611/1985, consolidou-se como uma instituição pública municipal de ensino

superior, dotada de autonomia administrativa e financeira. A cobrança de mensalidades é permitida, visto que ela foi criada antes da Constituição Federal de 1988, quando era permitido às instituições públicas receberem mensalidades sem fins lucrativos. A UnirG exerce papel estratégico na formação de capital humano e na promoção do empreendedorismo regional, especialmente por meio de ações voltadas à inovação tecnológica.

A escolha da incubadora INOVO/UnirG, localizada em Gurupi (TO), justifica-se pela sua relevância estratégica no contexto da região Norte do Brasil, marcada por desafios históricos em infraestrutura, financiamento e integração com cadeias produtivas mais amplas. Apesar de existirem outras incubadoras em regiões com características semelhantes, a INOVO se destaca por sua atuação articulada com políticas públicas regionais, forte inserção universitária e uma estrutura de incubação territorializada, voltada para as especificidades econômicas, sociais e ambientais do Tocantins. Essas características a tornam um exemplo representativo para a análise das estratégias institucionais adotadas em ecossistemas emergentes de inovação no interior do país.

Apesar de operar em um ambiente institucional com restrições orçamentárias e limitações estruturais típicas de regiões periféricas, a incubadora tem demonstrado protagonismo por meio da sua capacidade de articulação interinstitucional, participação ativa em redes de cooperação e formulação de políticas públicas voltadas à inovação. A sua integração ao Centro de Desenvolvimento Regional (CDR) Sul/TO reforça a sua importância estratégica no fortalecimento da inovação local e na promoção do empreendedorismo universitário. Dessa forma, o caso da INOVO/UnirG oferece uma oportunidade única de compreender como incubadoras localizadas fora dos grandes centros urbanos podem gerar impacto, promover inclusão produtiva e

estruturar modelos de gestão aplicáveis a contextos semelhantes.

No entanto, o estudo de caso concentrou-se na Incubadora de Empresas da UnirG, denominada INOVO, cujas atividades tiveram início em 2002, sob a nomenclatura de Centro de Incubação de Empresas de Gurupi (CIEG). À época, a iniciativa era voltada ao apoio a empreendimentos tradicionais, contando com o suporte institucional da UnirG, do Sebrae e de outras entidades locais. No entanto, a ausência de políticas públicas contínuas e a escassez de investimentos comprometeram sua sustentabilidade, levando à interrupção das atividades entre os anos de 2013 e 2015.

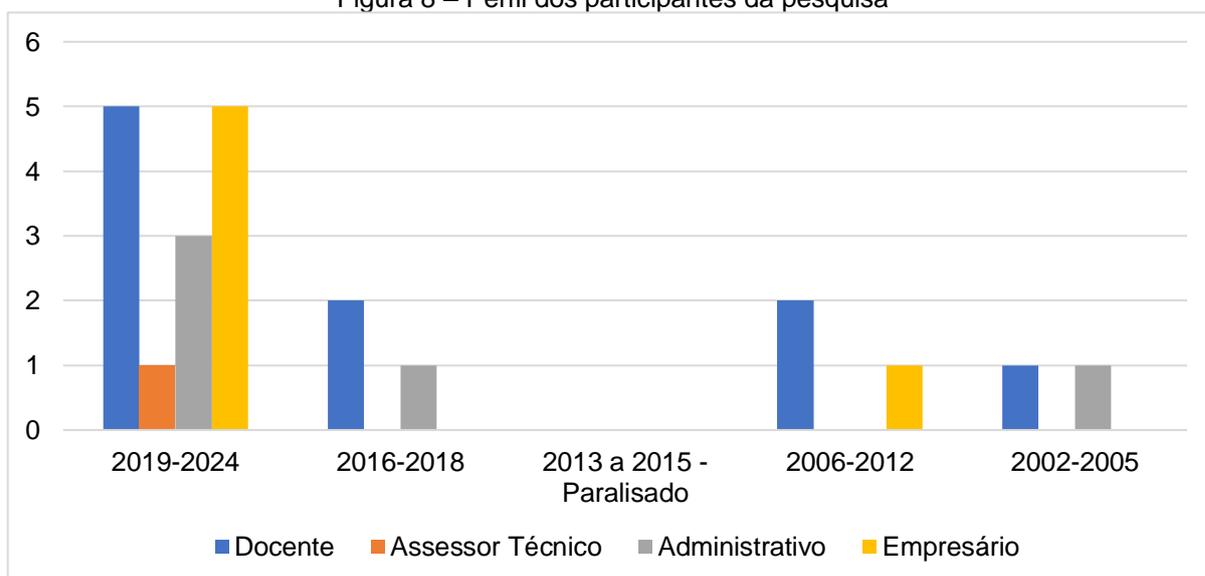
A retomada ocorreu no final de 2015, no âmbito do Programa InovaGurupi, premiado nacionalmente pelo Sebrae, marcando a transição do CIEG para a INOVO, com foco ampliado para o suporte a *startups* de base mista (tradicional/tecnológica). Desde então, a incubadora tem desempenhado um papel central na construção do ecossistema de inovação regional, oferecendo infraestrutura e suporte técnico a projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), conforme preconizado nas diretrizes da Anprotec (2024) e por Silva et al. (2021).

Em dezembro de 2024, a INOVO foi ampliada e transformada em uma Rede de Incubadoras da UnirG, com três unidades setoriais (Base Mista, Biotecnologia e Social), aprovadas pelo seu Conselho Superior (CONSUP). Essa expansão foi articulada em conjunto com atores do ecossistema de inovação, além das demandas oriundas do Centro de Desenvolvimento Regional do Sul do Tocantins (CDR Sul-TO). Esse CDR é uma iniciativa do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) em parceria com a Secretaria de Educação Superior (SESU/MEC), com o objetivo de estimular *startups* de *deep techs* e promover inovação com foco em sustentabilidade.

A atuação integrada da Rede de Incubadoras da UnirG evidencia o papel estratégico das IES na promoção do desenvolvimento regional, por meio da articulação entre políticas públicas, academia e setor produtivo. Ao consolidar um ambiente favorável à inovação e à transferência de conhecimento, Gurupi fortalece sua posição como referência em empreendedorismo e desenvolvimento territorial sustentável no Tocantins e na região Norte do Brasil.

Os dados foram obtidos a partir de 22 entrevistas em profundidade. A Figura 8 mostra a distribuição dos entrevistados de acordo com a atuação profissional (Gestor Administrativo, Assessor Técnico, Docente e Empresário) e o período em que estiveram envolvidos com a Incubadora de Empresas da UnirG, conforme contemplado nas questões 1 e 2 do roteiro de entrevistas.

Figura 8 – Perfil dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 8 apresenta a distribuição dos entrevistados por área de atuação e período, evidenciando uma predominância de profissionais atuantes nos últimos anos (2019 a 2024), especialmente de Docentes, Empresários e Gestores Administrativos. Esse dado indica que a maioria dos entrevistados possui uma experiência mais recente com a incubadora, o que sugere uma maior sintonia com as práticas e

estratégias recentes implementadas (Hakim et al., 2024).

Ainda, a Figura 8 destaca uma participação significativa de Professores e Empresários entre 2006 e 2012, sugerindo sua contribuição para a solidificação da incubadora durante esse período. No entanto, nos anos de 2002 a 2005 e de 2016 a 2018, nota-se um envolvimento mais limitado desse público, possivelmente devido a obstáculos no acesso dos participantes ou por um menor envolvimento dessas categorias nas atividades da incubadora. Entre 2013 e 2015, a incubadora sofreu uma interrupção operacional, o que impactou as empresas participantes nesse período, restringindo a representatividade dessa fase na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTRATÉGIAS E SERVIÇOS PARA EMPRESAS INCUBADAS

A Figura 9 apresenta dados que permitem uma compreensão aprofundada das estratégias de apoio às empresas incubadas e das lições aprendidas ao longo do processo de incubação. Essas informações estão de acordo com o roteiro de entrevistas, especialmente as questões 3 e 8, favorecendo a análise da eficácia de ações como o planejamento, execução e monitoramento das empresas incubadas. (Millette et al., 2020).

As Figuras 9, 10 e 11 incorporam uma análise documental, seguindo os protocolos metodológicos estabelecidos nesta pesquisa, proporcionando uma perspectiva estruturada e triangulada das evidências coletadas (Yin, 2018). Essa metodologia aprimora a análise qualitativa ao vincular os relatos dos entrevistados a documentos institucionais, auxiliando em uma avaliação mais sólida das estratégias de suporte empregadas pelas incubadoras para estimular o empreendedorismo e a

sustentabilidade das empresas (UnirG, 2024).

Além disso, a proposta empregada traz a percepção dos entrevistados, que fornecem dados relevantes para avaliar o impacto das iniciativas da incubadora, permitindo identificar a eficácia das estratégias adotadas e os principais aprendizados adquiridos ao longo do processo de incubação. Esses resultados estão alinhados com as pesquisas de Cohen (2013), que examina a estrutura dos programas de incubação, e de Goerk (2009), que ressaltam os aspectos essenciais do processo de incubação e sua relação com o ecossistema de inovação.

A Figura 9 apresenta ainda uma análise sistemática das respostas dos entrevistados, organizadas em agrupamentos temáticos recorrentes, tornando possível uma análise mais aprofundada das estratégias adotadas pela incubadora. Esses achados estão alinhados à abordagem da VBR, que enfatiza a importância da exploração de múltiplas estratégias para otimizar o desempenho organizacional (Barney, 1991; Salamzadeh et al., 2024).

Figura 9 – Serviços e estratégias de apoio para a efetividade das empresas incubadas

CATEGORIA	ANÁLISE DOCUMENTAL	RELATOS DAS ENTREVISTAS
Gestão Estratégica e Planejamento	A estruturação das ações da incubadora compreende estratégias que dizem respeito à organização prévia das ações da incubadora, incluindo planejamento estratégico, reuniões e estruturação de programas, orientação para a viabilidade do negócio e planejamento estratégico. Documentos: Atas, Projetos, Planos Estratégicos, Regulamentos, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatórios Financeiros, Convênios e Termos de Cooperação.	E3 - “Plano de ação, apoio na gestão administrativa e financeira”. E5 – “Orientação Técnica quanto ao Plano de Negócios e impacto da marca da Universidade associada ao nome da Empresa”. E14- “Foram efetivas planejamentos e a execução com diversas reuniões para discutir o que seria feito e como seria feito da melhor forma”.
Execução e Monitoramento	Inclui a implementação de ações práticas realizadas, como implementação de processos, capacitações e suporte direto às	E5-“Mentorias por empresários são adotadas em outras Incubadoras e poderiam ser implementadas aqui”.

CATEGORIA	ANÁLISE DOCUMENTAL	RELATOS DAS ENTREVISTAS
	empresas incubadas. Documentos: Relatórios, Editais de Processo Seletivo, Documentos de Desempenho das Empresas Incubadas, Convênios e Termos de Cooperação.	E11- “A implementação de ações”. E18 – “Desde o planejamento, até a execução e monitoramento, o papel da incubadora tem sido efetivo”.
Apoio Institucional e Parcerias	Atividades de fortalecimento da incubadora, como palestras, parcerias externas (ex. Sebrae), estágios curriculares na graduação e troca de experiências entre incubados. Facilitação de parcerias, acesso a redes de contato, investidores e oportunidades de mercado. Documentos: Convênios e Termos de Cooperação, Relatórios de Atividades, Projetos, Registros em Arquivos.	E11- “O medo de não errar e de iniciar de forma positiva”. E15- “Visitas técnicas em empresas do mesmo negócio da incubada em outras regiões do Brasil”. E16 - “Parceira do Estágio Curricular do curso de Ciências Contábeis com empresas incubadas na INOVO”.
Inserção e Expansão no Mercado	Estratégias para conectar <i>startups</i> ao mercado, incluindo <i>networking</i> , feiras, articulação com empresas âncoras e <i>marketing</i> para aumentar a visibilidade <i>startups</i> . Documentos: Relatórios de Comercialização, Editais de Apoio ao Empreendedorismo.	E13- “Inserção das empresas incubadas no mercado”. E22- “Articulação com empresas âncoras de âmbito nacional e internacional, para que as empresas incubadas possam usar dessa presença para abertura de mercados”.
Infraestrutura e Recursos	A disponibilização de espaços físicos, acesso à internet, energia, suporte tecnológico, salas climatizadas e busca de financiamentos para a manutenção da incubadora e apoio às <i>startups</i> . Documentos: Registros em Arquivos, Planos Estratégicos, Relatórios Financeiros, Convênios e Termos de Cooperação.	E9- “Reorganização dos espaços físicos <i>coworking</i> , laboratório e outros necessários para suporte das empresas incubadas”. E22- “[...]Busca por parte da incubadora de editais de fomento à inovação, para que junto com as empresas incubadas possam captar recursos ordinários subsidiados ou à fundo perdido [...]”.
Outros	Documentos com evidências relevantes não classificáveis nas categorias anteriores. Documentos: Outros Documentos Institucionais.	E2- “Acredito que incubadoras não apresentam finalidade adequada para o empreendedorismo. Os aceleradores são mais importantes e contribuem muito mais”. E15- “Não cheguei a acompanhar as empresas até a saída da incubadora”.

Fonte: Elaboração própria (2025).

As categorias Gestão Estratégica e Planejamento, Gestão e Monitoramento, Apoio Institucional e Parcerias, Infraestrutura e Recursos emergiram das entrevistas,

demonstrando uma convergência de percepções entre os entrevistados. Esses resultados corroboram o estudo de Salamzadeh et al. (2024), que enfatiza a relevância da estruturação estratégica e do suporte contínuo como fatores determinantes para o sucesso das incubadoras no desenvolvimento sustentável de novos empreendimentos.

O processo de categorização permitiu estabelecer uma correlação entre os relatos dos entrevistados e os documentos analisados, o que reforçou a interpretação dos dados e adequou os resultados à literatura existente (Cohen & Hochberg, 2014). Dessa forma, a Figura 9 facilita a visualização das informações e a compreensão das dinâmicas do processo de incubação, demonstrando a ligação entre as práticas adotadas e os desafios enfrentados no contexto em questão (Allahar & Brathwaite, 2016, Bizzotto, et al., 2019).

Os resultados demonstram a relevância das estratégias implementadas pela incubadora INOVO na promoção do empreendedorismo e fortalecimento das *startups*.

1- O programa estruturado de pré-incubação

Desenvolver um ciclo de capacitação prévio à incubação, com oficinas de modelagem de negócios (*Canvas* e *Lean Startup*) e mentorias voltadas à validação de ideias. Esse processo prepara empreendedores para o processo seletivo e aumenta a taxa de sucesso de incubação (Bibeau et al., 2024; Salamzadeh et al., 2024).

2- A integração curricular com os Cursos da UnirG

Criar disciplinas optativas ou projetos integradores voltados ao empreendedorismo, conectando os estudantes aos desafios reais das *startups* incubadas. Isso favorece a cultura empreendedora no âmbito acadêmico

(Anjaningrum et al., 2024; Pinto & Rua, 2023).

3- Consultoria especializada e Rede de Parceiros

Aumentar o vínculo com profissionais e investidores externos, criando uma rede de mentores por área de atuação (tecnologia, gestão e direito). Isso aumenta o capital relacional e oferece suporte técnico constante (Budac & Ilie, 2024; Zhou & Wang, 2023).

4- Acesso facilitado a financiamentos e investimentos

Realizar rodadas de *pitch*, feiras de inovação e eventos envolvendo aceleradoras e investidores anjos. A viabilização de crédito e fomento inicial é essencial para diminuir a mortalidade de *startups* (Freire et al., 2023; Ssekiziyivu & Banyenzaki, 2021).

5- Criação de Trilhas de Capacitação Personalizadas

Criar jornadas de aprendizagem focadas em temas específicos (por estágio de maturidade), tais como a transformação digital, a captação de clientes, a gestão financeira e a internacionalização (Araújo et al., 2021; Sohail et al., 2023).

6- Mapeamento de Indicadores e Monitoramento Constante

Implantar um sistema de acompanhamento de KPIs estratégicos, tais como tempo de desenvolvimento de MVP, geração de receita, retenção de clientes e validação de mercado. Isso reforça a gestão por desempenho (Ali & Nazmi, 2021; CERNE, 2024).

7- Criação de um banco de casos de sucesso e fracasso

Registrar e divulgar os aprendizados de *startups* egressos, incentivando a

aprendizagem organizacional e a criação de memória institucional (Kötting, 2020; Lindelöf & Hellberg, 2023).

8 - Promoção e incentivo à Internacionalização e ao *Softlanding*

Estabelecer ligações com ecossistemas globais de inovação, tais como programas de intercâmbio de *startups*, parcerias com incubadoras internacionais e traduções de modelos de negócio (Chatterji & Delecourt, 2019; Han et al., 2022).

Assim, os dados coletados corroboram essa perspectiva, uma vez que o planejamento, a execução, o monitoramento e a gestão financeira são fatores fundamentais para a eficiência das incubadoras, de acordo com os princípios que fundamentam sua atuação como agentes impulsionadores da competitividade e do crescimento empresarial (Pierrakis et al., 2024).

A estruturação das ações da incubadora, demonstrada em atas, planos estratégicos e registros institucionais, reforça a necessidade de uma gestão eficiente, de acordo com as diretrizes da VBR (Barney, 1991; Salamzadeh et al., 2024). Os entrevistados destacaram o planejamento estratégico e as reuniões regulares como fatores fundamentais para a eficiência das atividades, corroborando estudos que enfatizam a relevância da organização e da definição de metas para o crescimento empresarial (Chatteji & Delecourt, 2019).

A implementação de processos administrativos e financeiros, bem como capacitações para melhoria do desempenho, são fatores essenciais para a sustentação das *startups* (Kim et al., 2024). A existência de mecanismos de apoio contínuo, como mentorias e assessoria especializada, é reforçada por Hussain & Barman (2025) que enfatizam a necessidade de um suporte estruturado para o crescimento de novos empreendimentos.

Por outro lado, o monitoramento das empresas incubadas é outro elemento essencial, evidenciado por Santos (2022), que destaca a importância da avaliação contínua de desempenho. As mentorias realizadas por empresários, sugeridas nos relatos, encontram respaldo na literatura ao serem apontadas como práticas eficazes para minimizar os riscos e acelerar a inserção no mercado (Amezcueta et al., 2020).

Outro ponto diz respeito ao apoio institucional e às parcerias, consideradas fundamentais para o crescimento da incubadora e o fortalecimento do ecossistema inovador (Ajah, 2025). O envolvimento de entidades externas, como universidades e instituições de fomento, aumenta a capacidade de suporte às *startups*, além das relações intersetoriais, que têm o objetivo de otimizar a gestão estratégica pública da incubadora.

Os resultados demonstram que as parcerias estabelecidas com o Sebrae e outras instituições têm um impacto significativo no suporte gerencial e operacional oferecido às empresas incubadas (Amezcueta et al., 2020). Contudo, há um número reduzido de pesquisas que corroboram essa hipótese (Clayton et al., 2018; Dutt et al., 2016).

A respeito da inserção no mercado, a literatura ressalta a relevância dos eventos empresariais e da interação interpessoal para o desenvolvimento das *startups* (Amezcueta et al., 2020; Lukes et al., 2019). A presença em feiras e articulações empresariais mencionadas nos relatos corroboram a relevância desse aspecto para o crescimento das empresas em desenvolvimento.

Portanto, a infraestrutura e os recursos disponíveis na incubadora são componentes essenciais para o apoio operacional, como verificado por Cohen et al. (2019). A reestruturação dos espaços físicos e a procura por editais de incentivo estão em conformidade com as melhores práticas de administração de incubadoras (Ajah,

2025).

Em suma, incentivar a comercialização é um fator estratégico essencial, uma vez que a aproximação com empresas de grande porte facilita a inserção das *startups* no mercado e amplia as oportunidades de crescimento (Ssekiziyivu & Banyenzaki, 2021). Esse fortalecimento pode resultar no aumento do suporte e dos recursos disponíveis para *startups* incubadas e graduadas, o que favorece um ecossistema mais dinâmico e sustentável (Budac & Ilie, 2024).

As evidências empíricas corroboram a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de suporte à comercialização e à internacionalização, evidenciando a relevância de estratégias estruturadas e de longo prazo para assegurar a sustentabilidade e competitividade das empresas incubadas no processo de transformação em um negócio de sucesso (Hernández & Carrà, 2016).

Dessa forma, os resultados desta pesquisa reforçam a literatura e apontam para a necessidade de aperfeiçoar as estratégias adotadas pela incubadora, com maior integração entre academia, setor produtivo e políticas públicas, para maximizar os impactos gerados pela incubadora no ecossistema empreendedor (Gomez-Conde et al., 2023). Essas ações integradas fortalecem os diversos atores, tais como empresas, instituições de pesquisa, investidores, governos, *startups* e outros, dentro de um ambiente de inovação.

4.2 CONTRIBUIÇÕES E BOAS PRÁTICAS PARA A SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS INCUBADAS

A Figura 10 fornece informações que permitem um entendimento detalhado dos principais elementos pelos quais uma incubadora pode contribuir para o crescimento sustentável de empresas, além das práticas e inovações implementadas por outras

incubadoras (Pierrakis et al., 2024). As informações estão em conformidade com o roteiro de entrevistas, particularmente nas perguntas 4 e 9, que tratam de como assistência técnica, *networking*, orientações contábeis, jurídicas e estratégicas, bem como formação em gestão e incentivo à inovação, contribuíram para as empresas.

As informações apresentadas na Figura 10 destacam a relevância da categoria de suporte ao desenvolvimento empresarial, evidenciando a importância de treinamento contínuo, suporte técnico e estratégico, bem como a expansão das redes de mentoria e a adoção de modelos inovadores de incubação. Esses elementos são fundamentais para fortalecer a trajetória das *startups* incubadas (Budac & Ilie, 2024).

Figura 10 – Principais contribuições e boas práticas aplicadas nas empresas incubadas

CATEGORIA	ANÁLISE DOCUMENTAL	RELATOS DOS ENTREVISTADOS
Suporte e Desenvolvimento Empresarial	Envolve o suporte direto às <i>startups</i> , incluindo mentorias, treinamentos, gestão e planejamento estratégico para crescimento sustentável. Documentos: Atas, Projetos, Relatórios Financeiros e de atividades, Regulamentos, Documentos de Desempenho das Empresas Incubadas, Planos Estratégicos de Capacitação e Editais de Processo Seletivo.	E1- “Uma incubadora pode contribuir com o desenvolvimento da empresa oferecendo suporte técnico, <i>network</i> , orientação contábil, jurídica e estratégica, capacitação em gestão, além de promover um ambiente de segurança para os empresários tomarem suas decisões”. E2 – “Acredito que incubadoras não apresentam finalidade adequada para o empreendedorismo. As aceleradores são mais importantes e contribuem muito mais”.
Infraestrutura e Acesso à Recursos	Relaciona-se à oferta de espaços físicos, acesso a tecnologias, visibilidade no mercado e oportunidades de expansão nacional e internacional. Documentos: Atas, Registros em Arquivos, Relatórios, Convênios e Termos de Cooperação.	E4-“Garantir acesso a recursos e Infraestrutura”. E9- “Seu papel é minimizar riscos e acelerar o desenvolvimento, tornando os negócios mais competitivos”.
Modelos e Estratégias de Incubação	Engloba metodologias inovadoras para incubação, considerando modelos híbridos, setorializados e tendências de inovação. Documentos: Regulamentos, Editais de Processo Seletivo, Relatórios de Projetos, Estudos de Caso, Registros em Arquivos.	E10- “Modelos Híbridos de Incubação (Presencial + Digital), Programa de Internacionalização, Incubação Setorializada, Fundo de Investimento Próprio e Parcerias”. E12- “Conheci em visita técnica Nordeste”.

CATEGORIA	ANÁLISE DOCUMENTAL	RELATOS DOS ENTREVISTADOS
Parcerias Estratégicas e Networking	Inclui a criação e fortalecimento de redes de contatos, articulações institucionais, <i>benchmarking</i> e eventos de mercado. Documentos: Relatórios de Eventos, Convênios e Termos de Cooperação.	E15- “Visitas técnicas em empresas do mesmo negócio da incubada em outras regiões do Brasil” E20- “Existem inúmeras ações que podem ser adotadas pela INOVO, a partir de <i>benchmarking</i> com incubadoras de todo o país com tipos de negócios próximos”.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados confirmam a relevância das incubadoras de empresas como agentes fundamentais para a promoção do desenvolvimento econômico e da inovação (Sohail et al., 2023). Estudos recentes apontam que incubadoras vinculadas a instituições de ensino desempenham um papel fundamental na capacitação de empreendedores e na estruturação de negócios sustentáveis (Silva et al., 2016; Sohail et al., 2023). Nesse contexto, a incubadora INOVO destaca-se por fornecer suporte técnico, estratégico e contábil, promovendo um ambiente propício ao crescimento das *startups*.

Ademais, é essencial intensificar as colaborações institucionais, procurar financiamento e integrar as *startups* ao mercado, assegurando sua viabilidade a longo prazo (Lobosco et al., 2015). Essas ações evidenciam o empenho da incubadora em melhorar suas estratégias e se consolidar como um ambiente favorável à inovação e ao desenvolvimento de negócios (Pasotti & Krakauer, 2021).

A oferta de infraestrutura e recursos aparece como um fator determinante para a competitividade das empresas incubadas. Como apontado por Cohen (2013), a disponibilidade de espaços físicos adequados, acesso a redes de financiamento e parcerias institucionais são elementos fundamentais para o sucesso das incubadoras. Os dados analisados corroboram essa perspectiva, uma vez que a incubadora deve continuar investindo na ampliação de sua estrutura e na otimização de seus recursos, em conformidade com a proposta teórica da VBR.

Com base nos entrevistados, o *networking* e as parcerias estratégicas são mencionados como fatores essenciais para o fortalecimento do ecossistema de inovação. A interação entre empresas incubadas, investidores e instituições de ensino cria oportunidades de aprendizado e colaboração, facilitando o acesso a mercados e aumentando as chances de êxito dos empreendimentos (Kim et al., 2024). A participação em eventos e o *benchmarking* com outras incubadoras foram apontados pelos entrevistados como estratégias eficazes para expandir conexões e captar novos recursos.

No que diz respeito às estratégias de incubação, modelos híbridos e setoriais têm sido cada vez mais adotados para atender às necessidades específicas dos empreendedores (Sohail et al., 2023). Os entrevistados sugeriram a adoção de técnicas inovadoras, como incubação digital e programas de internacionalização, como oportunidades para a INOVO aprimorar seus processos e expandir sua atuação.

A sustentabilidade financeira das incubadoras é um desafio constante, que requer a diversificação das fontes de financiamento e a criação de estratégias para garantir a continuidade das atividades (Silva, 2024). Os resultados da pesquisa mostram que a INOVO deve aumentar sua captação de recursos por meio de editais públicos e parcerias privadas, assegurando a estabilidade financeira da incubadora e a manutenção dos serviços oferecidos às *startups*.

Dessa forma, os dados analisados confirmam a literatura recente e apontam para a necessidade de ajustes estratégicos na gestão da INOVO, com o objetivo de aperfeiçoar sua infraestrutura, fortalecer seu papel na promoção de redes colaborativas e garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

4.3 LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS DA INCUBADORA

A Figura 11 apresenta informações essenciais sobre os principais serviços e formas de apoio oferecidos pela incubadora, bem como os desafios enfrentados, tanto pela instituição quanto pelos públicos entrevistados. Esses dados estão alinhados com o roteiro de entrevistas, especialmente às questões 5, 6 e 7, que abordam aspectos relacionados ao suporte institucional, à gestão de dificuldades e às estratégias percebidas como eficazes pelos participantes.

A Figura 11 apresenta uma síntese dos relatos dos entrevistados, organizados em categorias temáticas recorrentes, que demonstram a relevância das estratégias adotadas pelas incubadoras de empresas para o incentivo ao desenvolvimento empresarial, o suporte à sustentação financeira das *startups* e a ampliação das oportunidades de inserção e crescimento no mercado (Sohail et al., 2023). Essa classificação permite uma análise estruturada das práticas institucionais voltadas à consolidação de empreendimentos inovadores (Kim et al., 2024).

Figura 11 – Lições aprendidas e desafios com a incubadora

CATEGORIA	ANÁLISE DOCUMENTAL	RELATOS DOS ENTREVISTADOS
Suporte ao Desenvolvimento Empresarial	Envolve capacitação, gestão estratégica e suporte contínuo para fortalecer as empresas incubadas. Documentos: Atas, Projetos, Relatórios de Capacitação, Planos Estratégicos.	E1- “Os principais desafios enfrentados na incubadora incluem a capacitação em gestão, <i>marketing</i> , acesso a mentores e consultoria estratégica para atender às necessidades das empresas. Isonomia e oportunidade igualitária entre as empresas incubadas”.
Sustentabilidade e Infraestrutura	Relaciona-se à captação de recursos, melhorias estruturais e incentivo à inovação tecnológica. Documentos: Relatórios Financeiros, Convênios e Termos de Cooperação, Registros de Infraestrutura.	E9- “Captação de recursos e sustentabilidade financeira, estruturação dos processos e metodologias, construção de rede de mentores e assessores, captação de <i>startups</i> qualificadas, credibilidade e reconhecimento no mercado, infraestrutura e recursos tecnológicos, retenção e engajamento das <i>startups</i> ”.

Engajamento e Governança	Trata das dificuldades na gestão interna, aceitação da incubadora e estruturação dos processos. Documentos: Regulamento, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatórios de Gestão.	E2- “Que as incubadoras não cumprem sua função”. E4- “Apoio institucional”. E18- “O trabalho em equipe, a resiliência, a união e buscar sempre estar preparado para as oportunidades”. E21- “Positiva que juntos podemos alcançar grandes objetivos”.
Networking Estratégias de Parceria	Envolve parcerias institucionais, <i>benchmarking</i> e participação em eventos estratégicos. Documentos: Convênios, Termos de Cooperação, Registros de Parcerias.	E20- “Foram prospectadas e formalizadas parceiras para captação de recursos junto ao Sebrae, à Finep e CNPq para desenvolvimento de pesquisa e formação dos empreendedores e suas equipes; quanto à atração de empreendimentos foram realizadas ações de comunicações por todos os parceiros envolvidos junto à seus públicos específicos; de forma geral, buscou-se acreditar na capacidade da política pública gerar impactos significativos na vida dos empreendedores e nos seus empreendimentos, na superação dos inúmeros desafios apontados”.
Autonomia e Resiliência	Reflete a importância da independência da incubadora e o desenvolvimento da liderança empresarial. Documentos: Relatórios de Monitoramento, Registros de Capacitação.	E22- “Foi um momento importante para o crescimento da empresa, principalmente nos apoios do <i>marketing</i> e nas redes de contatos. Contudo ao perder esse apoio da incubadora, já tínhamos um caminho de serviços e produtos definidos, como também um nicho de atuação específico, sendo possível superar sem maiores dificuldades”.
Inserção no Mercado e Expansão	Destaca as oportunidades de crescimento, desafios do mercado e estratégias de internacionalização. Documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional e Relatórios.	E2- “Aproveitar as oportunidades que surgem e não ser dependente da incubadora”. E10- “As incubadoras oferecem uma ampla gama de serviços e formas de apoio para as empresas incubadas, visando fortalecer seu desenvolvimento e garantir maior competitividade no mercado”.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O apoio ao crescimento das *startups* é essencial para o seu fortalecimento, pois a formação contínua e a gestão estratégica contribuem para a maturidade dos negócios e sua inserção adequada no ecossistema de inovação (Hernández & Carrà, 2016; Sohail et al., 2023). Nesse cenário, a mentoria e o acesso a consultorias especializadas surgem como ferramentas essenciais, conforme mencionado pelos entrevistados (Silva, 2024).

Isso está em consonância com pesquisas que enfatizam a mentoria como um dos principais instrumentos para minimizar riscos, fomentar a resiliência

organizacional e incrementar a competitividade das empresas em fase de incubação (Andrade et al., 2024). A sustentabilidade e a infraestrutura foram destacadas como desafios centrais, uma vez que a captação de recursos e a estruturação de processos são fundamentais para a longevidade das *startups* (Rosado-Cubero et al., 2023).

Destaca-se a importância da formação de redes de suporte ao financiamento e do investimento em infraestrutura para o êxito das incubadoras de empresas (Andrade et al., 2022). Além disso, a permanência e a participação das *startups* estão diretamente ligadas à presença de um ecossistema de inovação que possa proporcionar segurança institucional e apoio financeiro estruturado, componentes essenciais para assegurar a continuidade e o desenvolvimento sustentável dos negócios incubados (Freire et al., 2023).

A governança e o engajamento institucional são elementos essenciais para o desempenho eficaz das incubadoras de empresas. A constatação de que algumas incubadoras não cumprem adequadamente suas funções demonstra a necessidade de aperfeiçoamento dos processos internos, da comunicação organizacional e da transparência das ações junto aos empreendedores (Bibeau et al., 2024; Han et al., 2022; Zouain & Silveira, 2022).

Estudos recentes demonstram que a eficiência das incubadoras está diretamente relacionada ao nível de envolvimento dos gestores e ao grau de apoio institucional oferecido. Recursos orçamentários restritos são exemplos de fatores que interferem na continuidade e no sucesso das iniciativas incubadas (Cohen et al., 2019; Ahmed, et al., 2022).

Dessa forma, a formulação de políticas mais eficazes, aliada à cooperação entre universidades, governos e setores produtivos, é essencial para aperfeiçoar a atuação das incubadoras e aumentar seu impacto no ecossistema de inovação

(Audretsch, 2014; Silva et al., 2021). O *networking* e as parcerias estratégicas emergem como fatores indispensáveis para a captação de recursos junto aos editais públicos e privados, a fim de fortalecer as incubadoras.

A autonomia e a resiliência dos empreendedores são elementos essenciais para o êxito e a persistência das *startups*, particularmente durante o período pós-incubação (Salamzadeh et al., 2024). O aprimoramento de habilidades de liderança e a capacidade de se ajustar às flutuações do mercado são fundamentais para que os negócios incubados continuem seu processo de expansão de maneira autônoma (Ssekiziyivu & Banyenzaki, 2021; Hussain & Barman, 2025).

Os dados que demonstram a manutenção e o crescimento de empresas, mesmo após o término formal do vínculo com a incubadora, estão relacionados a relatos dos entrevistados, que indicam que, apesar da ausência de apoio institucional contínuo, algumas *startups* conseguiram se consolidar no mercado, manter operações e até expandir seus negócios, tal como abordado por Bizzotto et al. (2019).

Esses exemplos demonstram que a eficiência do processo de incubação não se limita à permanência na incubadora, mas também à qualidade do planejamento estratégico elaborado durante a incubação e à criação de redes de contato sólidas – como parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outras empresas – que permitem o acesso a recursos e oportunidades após a graduação (Chatterji & Delecourt, 2019). Esses fatores atuam como mecanismos de sustentação e escalabilidade, tornando-se fundamentais para a autonomia e sustentabilidade de longo prazo das empresas incubadas (Bibeau et al., 2024).

A inserção no mercado e a expansão são, portanto, elementos fundamentais para a sustentabilidade de longo prazo das empresas incubadas. As incubadoras têm um papel estratégico ao proporcionar ambientes seguros, propícios à inovação, ao

aprendizado e ao crescimento empresarial (Hussain & Barman, 2024). Todavia, é essencial que as *startups* adquiram autonomia operacional e estratégica (Han et al., 2022), desenvolvendo-se gradualmente, até se tornarem autossuficientes e preparadas para competir em mercados dinâmicos, como complementa Silva (2024).

A consolidação da competitividade em escala global requer estratégias estruturadas de internacionalização, o que implica não somente o apoio contínuo à inovação, mas também uma gestão eficiente dos recursos organizacionais e das redes de colaboração (Freire et al., 2023). Dessa forma, reforçar a capacidade das incubadoras de articular suporte técnico, acesso a mercados e mecanismos de internacionalização torna-se essencial para a escalabilidade e sustentabilidade das *startups* no ecossistema empreendedor (Cohen et al., 2019).

A Figura 12 sintetiza as informações derivadas das Figuras 9, 10 e 11, organizando sistematicamente as categorias temáticas analisadas ao longo do período de 2002 a 2024. Essa representação foi construída com base nos relatos dos participantes, dos quais foram extraídas palavras-chave recorrentes, permitindo a consolidação de eixos analíticos que expressam as dimensões mais relevantes para a compreensão das estratégias e práticas adotadas pela incubadora ao longo do tempo. A Figura 12 contribui, assim, para uma leitura integral dos dados qualitativos, destacando tendências, desafios e avanços na efetividade das ações das incubadoras.

Figura 12 – Palavras-chave recorrente entre os entrevistados por Eixo de Processo Incubação

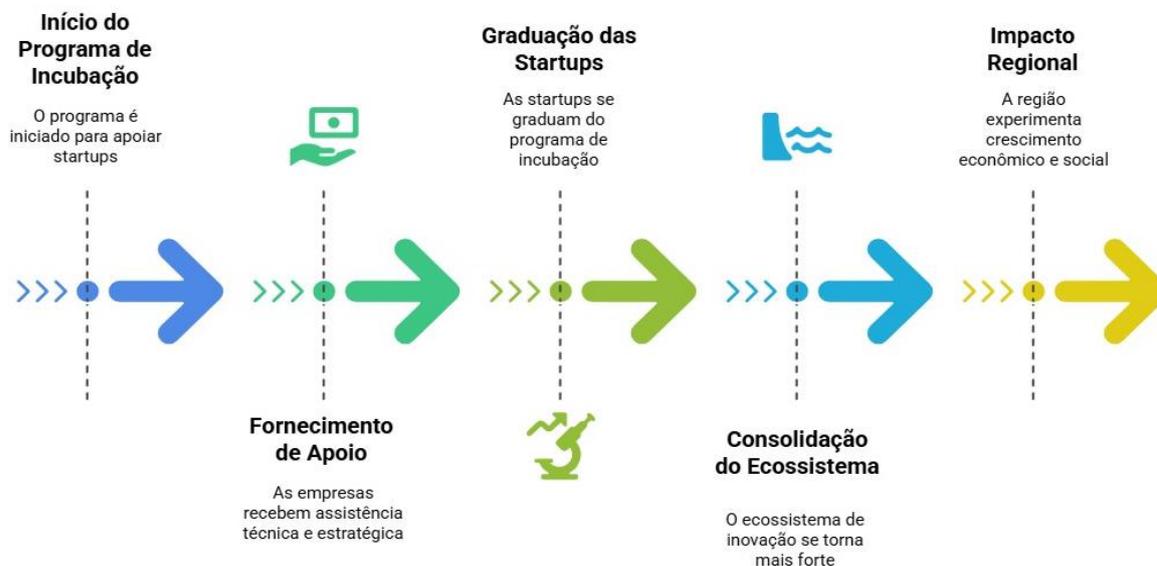
Eixo	Palavras-chave
Início do Programa de Incubação	Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Processo Seletivo, Cultura Empreendedora, Triple Helix, Políticas Públicas, Campo de Estágio e Programa de Formação de Empreendedores.
Fornecimento de Apoio	Mentoria, Consultoria, Assessoria, Direcionamento, Ofertar Serviços a Baixo Custo, Capacitação, Plano de Ação, Execução, Apoio Institucional e Organização.
Graduação das Startups	Monitoramento, Sustentabilidade, Infraestrutura, Autonomia, Resiliência, Acesso à Recursos, Experiências, Maturidade do Processo e Inserção no Mercado.
Consolidação do Ecosistema	Governança, Parcerias, <i>Networking</i> , Engajamento, Eventos, Visitas Técnicas, Trabalho em Equipe, Semanas com Conteúdos Temáticos e Integração entre os Atores.
Impacto Regional	Articulação, Oportunidade, Aprimoramento, Confiabilidade, Desenvolvimento Local e Regional, Integração e Estratégias de Incubação.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 13 é baseada em cinco eixos principais: Início do Programa de Incubação, Fornecimento de Apoio, Graduação das *Startups*, Consolidação do Ecosistema e Impacto Regional. Ela apresenta uma visão integrada e analítica das dimensões relacionadas à eficiência da incubadora INOVO no apoio ao desenvolvimento de *startups*. Essa abordagem facilita a interpretação dos resultados e contribui para uma compreensão mais aprofundada das estratégias que potencializam o ecossistema de inovação. Ao integrar serviços flexíveis e redes colaborativas, as incubadoras tornam-se vetores de transformação territorial e desenvolvimento sustentável (Zhou & Wang, 2023).

O Programa de Incubação da Rede INOVO, vinculado à UnirG, apresenta-se como uma ação estratégica destinada a impulsionar o crescimento econômico e social na região. O programa, que conta com a participação de múltiplas incubadoras (de base mista, biotecnologia e social), tem como objetivo atender às necessidades emergentes do mercado através do estímulo à inovação, tecnologia e empreendedorismo em áreas-chave.

Figura 13 – Processo de incubação rede de incubadoras INOVO



Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao proporcionar apoio técnico, administrativo e institucional aos empresários, a Rede INOVO visa fomentar a consolidação de *startups* e empreendimentos inovadores, auxiliando na construção de um ambiente de negócios mais dinâmico, competitivo e sustentável. Assim, a atuação das incubadoras como promotoras da cooperação entre empresas está diretamente ligada à sua capacidade de adaptação às novas demandas do ecossistema de inovação (Vieira & Padilha, 2021). Além disso, observa-se que a análise dos recursos organizacionais das incubadoras deve considerar a necessidade constante de atualização dos processos de gestão e a importância da interação com atores estratégicos do mercado (Aquino & Silva, 2021).

A Figura 14 apresenta os relatos obtidos a partir das respostas à questão 10 do roteiro de entrevistas, demonstrando as contribuições adicionais e recomendações práticas espontâneas dos participantes, o que amplia a compreensão sobre o papel estratégico das incubadoras e sugere caminhos para o aperfeiçoamento de suas práticas e políticas institucionais.

Figura 14 – Contribuições complementares dos entrevistados

Dimensão temática	Síntese da contribuição	Relatos dos entrevistados
Percepção sobre Incubadoras	Divergência quanto à eficácia do modelo tradicional de incubação (Incubadora e/ou Aceleradora).	E2- "Uma aceleradora cumpre a função, uma incubadora é um sistema ultrapassado e sem propósito mais". E3- "A incubadora é uma grande oportunidade para os pequenos negócios alavancarem-se no mundo empresarial".
Acompanhamento e Expansão	Reforço à importância do monitoramento contínuo e estratégias de escalabilidade.	E5- "Acompanhamento do crescimento da empresa em todas as dimensões do Plano de Negócios". E6- "Condição de expandir".
Benefícios Pós-Incubação	Ações voltadas ao suporte continuado para empresas graduadas.	E7- "Dar vantagens para as empresas que passaram pela incubadora".
Modelo de Incubação	Valorização de modelos híbridos e integrados ao ecossistema local.	E9- "Uma incubadora de base mista pode ter sucesso ao promover um ecossistema de inovação, capacitação, mentoria e parcerias estratégicas".
Ecossistema de Inovação	Recomendações para o fortalecimento da cultura empreendedora e institucional.	E10- "Construção de um ecossistema de inovação forte e colaborativo. Estratégias: cultura empreendedora na universidade, rede de mentores, conexão com o setor público, fomento à inovação social e negócios de impacto".
Confiabilidade e Credibilidade	Percepção positiva quanto à credibilidade e confiabilidade da incubadora.	E11- "As incubadoras fornecem aos participantes uma oportunidade de aprimoramento e confiabilidade".
Engajamento Comunitário	Propostas de integração da sociedade às ações da incubadora.	E12- "Poderiam ser montados grupos de debates na sociedade, organizados pela própria INOVO".
Desenvolvimento Regional	Ênfase no impacto positivo das incubadoras sobre o território e a economia local.	E16- "A INOVO é uma grande aliada ao desenvolvimento local e regional de Gurupi".
Aprimoramento Contínuo	Necessidade de formação continuada em gestão e liderança.	E19- "Oferecer formação constante e progressiva de gestão, liderança e inserção no mercado para os novos incubados".
Políticas Públicas	Incubadoras como instrumentos de desenvolvimento sustentável e inclusão produtiva.	E20- "Incubadoras como políticas públicas de desenvolvimento sustentável fortalecem a geração de emprego, renda e maturidade dos negócios incubados".
Função Motivacional da Incubadora	Incubadoras como agentes catalisadores do empreendedorismo.	E21- "Incubadora é uma solução para despertar o empreendedor".
Reconhecimento Acadêmico	Valorização da produção científica e de estudos sobre incubadoras.	E22- "Parabenizar a pesquisadora e orientador pela pesquisa, pois será útil para os desafios estratégicos futuros da INOVO".

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados apresentados na Figura 14 evidenciam a percepção dos entrevistados, que compartilharam sugestões, críticas, ideias inovadoras e

experiências vivenciadas no contexto da incubadora. Essas contribuições espontâneas reforçam a dimensão participativa da pesquisa e ampliam a compreensão sobre os fatores que influenciam a efetividade dos programas de incubação.

Os relatos coletados nas entrevistas revelam uma diversidade temática relacionada à eficiência da incubadora INOVO, destacando percepções, críticas e sugestões para aperfeiçoar sua atuação no ecossistema empreendedor. Em primeiro lugar, é possível notar uma divergência quanto à percepção sobre o modelo tradicional de incubação, com visões contrastantes: algumas o consideram obsoleto, enquanto outras o valorizam pelo seu potencial de suporte a empreendimentos emergentes. Essa ambiguidade indica a necessidade de modelos mais ajustados e integrados, como os modelos híbridos e de base mista (E2, E3, E9).

A dimensão de acompanhamento e expansão foi enfatizada como um fator fundamental para o desenvolvimento das *startups*, reforçando a necessidade de acompanhamento contínuo, metas estratégicas e mecanismos que favoreçam a escalabilidade (E5, E6). A proposta de benefícios após a incubação também é relevante, sugerindo o desenvolvimento de políticas de suporte às empresas graduadas, como forma de assegurar sua consolidação no mercado (E7).

Em relação ao ecossistema de inovação, os entrevistados defenderam a ampliação de ações institucionais voltadas à formação de uma cultura empreendedora sólida, redes de mentoria e articulação com o setor público, o que contribuirá para um ambiente de inovação mais robusto e colaborativo (E10). Essas estratégias estão alinhadas à necessidade de fortalecer a confiabilidade e credibilidade institucional da incubadora, atributos reconhecidos como diferenciais qualitativos do programa (E11).

Outros pontos relevantes são a promoção do engajamento comunitário, com

propostas de inclusão social nas ações da incubadora (E12), e o papel da INOVO no desenvolvimento regional, atuando como agente dinamizador da economia local e reforçando a vocação territorial para a inovação (E16).

A formação contínua em gestão, liderança e inserção mercadológica também foi mencionada como uma estratégia prioritária para o sucesso dos incubados (E19). Além disso, os entrevistados reconhecem as incubadoras como instrumentos de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável e inclusão produtiva, com potencial para gerar emprego, renda e maturidade nos negócios (E20).

A função motivacional das incubadoras se destaca no estímulo ao empreendedorismo (E21) e na valorização da produção científica aplicada ao tema, evidenciando o reconhecimento acadêmico e estratégico da pesquisa realizada (E22).

Além disso, os relatos fornecem subsídios relevantes para o aprimoramento das práticas institucionais, contribuindo para o fortalecimento do papel das incubadoras no ecossistema de inovação. Ao incorporar essas percepções, espera-se que os empreendedores tenham melhores condições de alcançar o sucesso, promovendo um ambiente de negócios mais dinâmico, sustentável e alinhado às demandas do desenvolvimento regional (Araújo et al., 2021).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados empíricos obtidos a partir do estudo de caso da Incubadora INOVO da UnirG permite refletir sobre o processo de incubação de empresas sob a teoria da VBR. Esta oferece uma estrutura conceitual que destaca a importância dos

recursos internos, tais como recursos humanos, organizacionais, físicos, relacionais dentre outros (Vallandro & Trez, 2013). Esses elementos são considerados fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

No caso da INOVO, observou-se que a presença de capital humano qualificado, como docentes e técnicos envolvidos com a incubadora, configura-se como um recurso valioso e difícil de ser imitado, contribuindo para a eficácia do processo de incubação (Tumelero et al., 2016).

Todavia, os dados também revelaram limitações na integração sistemática desses profissionais, o que aponta para uma restrição operacional que pode comprometer a eficiência dos serviços ofertados (Lukeš et al., 2019). A dimensão do capital organizacional também se mostrou determinante, especialmente no que se refere às rotinas de planejamento estratégico, monitoramento e avaliação das *startups*.

A Figura 15 apresenta uma proposta de desempenho estratégico das atividades operacionais de incubadoras voltadas a *startups*, demonstrando, com base na literatura especializada, como as dimensões operacionais tais como gestão de recursos, articulação institucional, infraestrutura, suporte técnico e monitoramento contínuo, contribuem para a efetividade de incubação (Sohail et al., 2023).

Essa estrutura está alinhada aos pressupostos da VBR e é corroborada por autores como Barney (1991), Silva et al. (2016) e Zhou & Wang (2023), que reconhecem a relevância do uso estratégico dos recursos organizacionais para aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas incubadas. Nesse sentido, a menor presença de determinados atores nas entrevistas pode estar relacionada à sua atuação mais restrita na incubadora, reflexo da limitação de tempo e de recursos disponíveis uma condição também reconhecida por Barney (1991) como

fator crítico na gestão de recursos.

Figura 15 –Proposta de desempenho estratégico das atividades operacionais de incubadoras

Dimensão Estratégica	Atividades Operacionais da Incubadora	Indicadores de Desempenho Estratégico	Referências Teóricas
Gestão Estratégica e Planejamento	Planejamento institucional, definição de metas, plano de ação, alinhamento com o PDI universitário.	Clareza de objetivos, grau de alinhamento com políticas institucionais, eficiência dos planos.	Barney (1991); Silva et al. (2016); Araújo et al. (2017)
Capacitação e Suporte Técnico	Mentorias, treinamentos, assessorias especializadas, suporte jurídico, contábil e de gestão.	Número de capacitações ofertadas, satisfação dos incubados, evolução do desempenho.	Xiao e North (2017); Lai e Lin (2015); Cohen et al. (2019)
Infraestrutura e Recursos	Oferta de espaço físico, <i>coworking</i> , laboratórios, acesso à internet, editais de apoio e tecnologias.	Utilização da infraestrutura, adequação ao perfil das <i>startups</i> , <i>feedback</i> dos usuários.	Lobosco et al. (2015); Andrade et al. (2024)
Networking e Parcerias	Criação de redes com universidades, empresas âncoras, órgãos de fomento, eventos e visitas técnicas.	Quantidade de parcerias ativas, número de eventos realizados, acesso a redes externas.	Shih e Aaboen (2019); Franco et al. (2023) Bibeau et al. (2024)
Monitoramento e Acompanhamento	Avaliação de desempenho das <i>startups</i> , diagnósticos periódicos, relatórios de progresso, mentorias contínuas.	Taxa de permanência, evolução de maturidade dos negócios, nível de engajamento.	Anjaningrum et al., 2024; Araújo et al. (2021)
Inserção no Mercado	Apoio à comercialização, articulação com investidores, aceleração e internacionalização de <i>startups</i> .	Número de <i>startups</i> graduadas, presença em feiras, contratos firmados, expansão regional.	Ssekiziyivu & Banyenzaki (2021); Hernández e Carrà (2016)
Sustentabilidade e Finanças	Apoio na captação de recursos, editais de fomento, orientação financeira e planejamento orçamentário.	Captação por <i>startup</i> , sustentabilidade financeira da incubadora, novos recursos aportados.	Bizzotto et al. (2019); Han et al. (2022); Pierrakis et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Processos institucionais bem definidos e alinhados à missão da incubadora favorecem a gestão eficiente dos recursos e ampliam o impacto regional da inovação (Kötting, 2020; Lindelöf & Hellberg, 2023). No entanto, a análise documental indicou lacunas nos registros históricos e perdas de informação, o que dificulta a construção de uma memória organizacional robusta, essencial à sistematização do conhecimento organizacional (Kobylińska & Lavios, 2020, Silva et al., 2016).

Outro aspecto relevante foi o capital relacional, evidenciado pelas parcerias com instituições como o Sebrae, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e o CNPq, que proporcionaram acesso a editais e recursos de fomento. Tais relações, como apontado por Zhou & Wang (2023), fortalecem o ecossistema e ampliam o alcance das *startups* para além do ambiente universitário. No entanto, os dados também indicam a necessidade de fortalecer redes locais de mentoria e articulações institucionais internas para potencializar os efeitos dessas parcerias (Hernández & Carrà, 2016).

A infraestrutura física e tecnológica, incluindo *coworkings*, laboratórios e conexão de internet de alta qualidade, foi apontada como um fator estratégico para o desenvolvimento das empresas incubadas (Lindelöf & Hellberg, 2023). Apesar dos avanços recentes, ainda há desafios relacionados à manutenção e atualização desses recursos, o que acaba afetando diretamente o desempenho das *startups* (Freire et al., 2023).

A Figura 16 destaca as etapas que uma *startup* percorre ao longo de sua trajetória na incubadora, evidenciando a capacidade da instituição de se adaptar às transformações do ambiente e às demandas emergentes dos empreendedores (Zhou & Wang, 2023). O fluxo é estruturado em fases contínuas com duração média de dois anos, podendo ser prorrogado mediante avaliação.

A ausência de mecanismos formais para a revisão periódica de estratégias e modelos de incubação revela uma limitação gerencial que pode comprometer a sustentabilidade do programa. A governança institucional, nesse cenário, deve ser repensada para garantir maior autonomia decisória e alinhamento entre políticas públicas, objetivos acadêmicos e demandas do ecossistema (Lukeš et al., 2019).

A partir disso, a Figura 16 apresenta uma jornada de Incubação de *Startups*, representando o processo estruturado de apoio ao desenvolvimento, consolidação e inserção competitiva de novos empreendimentos no mercado, especialmente ao promover interações entre universidade, setor produtivo e agentes públicos.

Figura 16 – Jornada de incubação de *startups*



Fonte: Elaboração própria (2025).

A jornada de incubação de empresas é uma estratégia fundamental para transformar ideias inovadoras em negócios viáveis. Ao oferecer apoio técnico, financeiro e gerencial, as incubadoras estimulam o empreendedorismo, fortalecem as *startups* e contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável (Chávez Moreno, 2024). Como é demonstrado na Figura 16, o percurso das empresas incubadas revela uma trajetória estruturada que tem como objetivo aumentar significativamente as chances de sucesso após o período de incubação (Hakim et al., 2024).

O processo de incubação conduzido pela incubadora INOVO tem como objetivo principal a consolidação de negócios sustentáveis. Este processo abrange desde a seleção criteriosa de projetos até a saída da incubadora, com o objetivo de fortalecer

as capacidades empreendedoras, superar desafios estratégicos e preparar o mercado (Hussain & Barman, 2024).

Figura 17 – Aplicação das teorias VBR e RDT ao desempenho das incubadoras de empresas

Dimensão Analítica	Visão Baseada em Recursos (VBR)	Teoria da Dependência de Recursos (RDT)
Enfoque Principal	Recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais	Dependência e aquisição de recursos do ambiente externo
Objeto de Análise	Competências, capacidades, estrutura e ativos da incubadora	Relações institucionais, alianças, parcerias e redes externas
Papel da Incubadora	Fornecedora de recursos estratégicos para <i>startups</i>	Mediadora entre <i>startups</i> e provedores externos de recursos
Estratégias Recomendadas	Fortalecer recursos internos e desenvolver capacidades dinâmicas.	Ampliar relações com ecossistemas, atores públicos e privados.
Geração de Valor	A partir da exploração eficiente de recursos internos	Pela redução da incerteza e acesso a recursos complementares
Limitações	Pouca consideração do ambiente externo e dinâmicas interorganizacionais	Subestima os recursos internos e a capacitação interna
Complementariedade	Análise de eficiência organizacional	Análise de relações estratégicas com o ambiente
Relevância para Incubadoras	Identifica e otimiza recursos críticos internos.	Promove articulação com atores do ecossistema de inovação.

Fonte: Elaboração própria (2025), a partir de Aquino e Silva (2021), Barney (1991), Mian (1997; 2014), Roundy e Bayer (2019), Silva et al. (2016) e Zhou & Wang (2023).

Em síntese, a discussão dos resultados demonstra que a efetividade da INOVO está diretamente relacionada à mobilização e organização de seus recursos estratégicos, como preconiza a VBR e RDT (Figura 17). Assim, a convergência entre essas abordagens teóricas oferece um referencial como suporte para o aperfeiçoamento contínuo do processo de incubação e para a formulação de políticas institucionais mais eficazes.

Esta pesquisa tem implicações relevantes tanto no campo teórico quanto prático, com consequências diretas para o desenvolvimento de políticas públicas, gestão universitária e fortalecimento do ecossistema de inovação regional.

Os resultados demonstram a relevância de políticas públicas voltadas ao fortalecimento das incubadoras universitárias, especialmente em regiões distantes

dos grandes centros urbanos. A experiência da incubadora INOVO demonstra que a ação conjunta entre universidades, setor público e iniciativa privada pode criar um ambiente institucional favorável à inovação e à sustentabilidade econômica local (Escobar et al., 2022; Vieira & Padilha, 2021). Sendo assim, é recomendável a ampliação dos incentivos financeiros e estruturais para incubadoras vinculadas às IES, como parte das estratégias de desenvolvimento regional integrado.

Os resultados sugerem que incubadoras bem gerenciadas são capazes de impulsionar setores econômicos variados, por meio do apoio técnico, do acesso a redes institucionais, de mentorias e do desenvolvimento de competências empreendedoras. A aplicação de um modelo de incubação baseado em recursos estratégicos - tangíveis e intangíveis – pode ser implementada em áreas como saúde, tecnologia, economia criativa e agricultura de base tecnológica, de acordo com a proposta de expansão da Rede INOVO.

A aplicação da Visão Baseada em Recursos (VBR) possibilita aprofundar a compreensão do papel da gestão estratégica de recursos internos como fator-chave para a eficiência das incubadoras. A análise demonstra que fatores como o capital humano, organizacional e relacional têm um impacto direto no desempenho das empresas (Barney, 1991; Zhou & Wang, 2023). A perspectiva multiteórica, fundamentada na Teoria da Dependência de Recursos (RDT), torna a discussão mais abrangente ao considerar as interações com o ambiente externo, como redes de financiamento e alianças institucionais (Haase et al., 2024; Mian, 2014).

A atuação das incubadoras, especialmente aquelas inseridas em instituições públicas, pode gerar benefícios, tais como a geração de empregos qualificados, o estímulo à inovação de impacto social e a promoção do desenvolvimento sustentável. A integração com o Centro de Desenvolvimento Regional (CDR Sul-TO) revela o

potencial da inovação como fator de transformação territorial e inclusão produtiva.

Com base nos resultados obtidos e nas tendências emergentes do ecossistema empreendedor, sugerem-se inovações no modelo de gestão da INOVO, por meio da criação de novas modalidades de incubadoras especializadas, formando uma rede. Essas propostas visam ampliar o escopo de atuação da incubadora, diversificar os perfis de empreendimentos atendidos e potencializar o impacto regional:

- **Incubadoras Verdes ou Sustentáveis:** Voltadas à incubação de *startups* com foco em soluções ambientais e alinhadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo negócios com impacto positivo no meio ambiente e na sociedade;
- **Incubadoras Acadêmicas:** Direcionadas à transformação de projetos de iniciação científica, trabalhos de conclusão de cursos e dissertações em modelos de negócio, estimulando o empreendedorismo acadêmico e a valorização do conhecimento produzido na universidade;
- **Incubadoras Internacionais:** Estruturadas para apoiar a internacionalização de *startups*, mediante parcerias globais, acesso a fundos estrangeiros e atuação em ambientes multiculturais e multilíngues, fomentando o empreendedorismo global;
- **Incubadoras Mobile (Itinerantes):** Modelos móveis de incubação, com atuação em regiões periféricas, rurais ou de difícil acesso, por meio de unidades adaptadas que levem capacitação, suporte e acompanhamento técnico *in loco*.
- **Incubadoras na Área da Saúde:** Focadas em projetos de base tecnológica voltados à saúde humana e animal, com suporte para validação clínica, regulamentação e integração com os sistemas públicos e privados de

saúde.

Tais sugestões visam expandir o escopo tradicional das incubadoras e alinhar suas práticas às novas demandas do mercado e da sociedade. Essa abordagem multidimensional amplia o potencial de contribuição da Rede INOVO para o desenvolvimento sustentável, para a inovação aberta e para a inserção competitiva dos empreendimentos no cenário regional, nacional e internacional.

A consolidação desta estratégia de expansão de Rede de Incubadoras INOVO será ainda mais acentuada com a implantação do Centro de Inovação de Gurupi (CIG), cuja infraestrutura está em fase de edificação e aquisição de equipamentos, com recursos provenientes da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Esse CIG ampliará a capacidade de articulação entre universidade, setor produtivo e ecossistemas de inovação, consolidando Gurupi como um polo de referência em empreendedorismo e tecnologia no sul do Tocantins. Futuramente, essa articulação poderá culminar na construção de um Parque Científico e Tecnológico (PCT), capaz de integrar ensino, pesquisa aplicada, incubação de empresas e transferência de tecnologia, promovendo o desenvolvimento territorial sustentável e a atração de investimentos estratégicos para a região.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou que a efetividade das incubadoras de empresas vinculadas a instituições de ensino superior públicas está intrinsecamente relacionada à forma como recursos organizacionais, humanos e relacionais são estruturados e mobilizados para gerar valor e sustentabilidade aos empreendimentos incubados.

A análise do caso da Incubadora INOVO, da Universidade de Gurupi (UnirG), demonstrou que, embora haja avanços importantes em termos de infraestrutura, redes institucionais e suporte técnico, persistem desafios relacionados à governança, captação de recursos e articulação entre academia e setor produtivo. Identificaram-se obstáculos, soluções encontradas, aprendizados adquiridos e sugestões para aprimorar o modelo de gestão.

Sob a lente da Visão Baseada em Recursos (VBR), constatou-se que os recursos disponíveis na incubadora, quando valiosos, raros, inimitáveis e bem-organizados, tornam-se fontes de vantagem competitiva sustentável. Elementos como capital humano qualificado, processos organizacionais estruturados, capital relacional e capacidades dinâmicas foram identificados como fundamentais para potencializar o desempenho das *startups* e fortalecer o ecossistema local de inovação.

Este estudo conclui que a promoção da inovação e o fortalecimento do empreendedorismo por meio das incubadoras universitárias requerem uma abordagem estratégica orientada pela valorização e uso eficiente de recursos internos. Tais achados reforçam a necessidade de políticas institucionais mais integradas, da formação continuada das equipes gestoras, do estabelecimento de parcerias multissetoriais e da avaliação contínua de impacto como caminhos para ampliar a efetividade e a perenidade das incubadoras no ambiente acadêmico e regional.

Os principais obstáculos enfrentados ao longo do tempo estão relacionados à organização da administração, captação de recursos, sustentabilidade financeira, engajamento das *startups* e adaptação às mudanças do mercado. Além disso, a infraestrutura física e tecnológica, a criação de redes de apoio e a credibilidade da empresa como um todo são elementos essenciais para o fortalecimento do ambiente

de inovação.

Observou-se uma busca constante por parcerias institucionais, reestruturação de processos internos, ampliação da interação com atores do ecossistema de inovação e capacitação constante dos empreendedores. A criação de uma rede de colaboração regional, aliada ao fortalecimento das políticas de incentivo, tem sido uma das principais diretrizes para aprimorar os resultados das empresas em fase de implantação.

A maturidade do processo de incubação, a independência da equipe gestora, a integração da academia com as *startups* e o apoio constante aos empreendimentos em fase inicial são fatores determinantes para o sucesso da incubadora. Dessa forma, para garantir bons resultados, é essencial contar com uma equipe qualificada e independente, fortalecer a conexão entre a academia e *startups* e oferecer suporte contínuo às empresas iniciantes. Além disso, a gestão eficiente do portfólio de *startups* e a realização de treinamentos estruturados são fundamentais para o êxito da incubadora.

Em relação às boas práticas e inovações observadas em outras incubadoras, percebeu-se a relevância da adoção de metodologias ágeis, do acompanhamento do desempenho após a incubação, da ampliação das parcerias com investidores e da implementação de programas de internacionalização. Essas estratégias podem contribuir para tornar a INOVO um agente ainda mais relevante no ecossistema de inovação e empreendedorismo.

A Incubadora INOVO, da UnirG, pode ampliar sua efetividade ao desenvolver um modelo de governança participativa, que inclua representantes da academia, dos empreendedores e de órgãos parceiros. Isso permitirá um maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades práticas das empresas incubadas.

Por fim, a percepção geral dos entrevistados sobre o papel das incubadoras é positiva, enfatizando sua contribuição para o desenvolvimento regional, a sustentabilidade de novos negócios e a geração de valor para a sociedade. No entanto, desafios ainda persistem, e o aperfeiçoamento contínuo do modelo de gestão e do suporte oferecido às *startups* é indispensável para assegurar o sucesso e a longevidade dessas iniciativas.

Dessa forma, o estudo reforça a relevância das incubadoras como instrumentos de política pública que visam à promoção da inovação e ao desenvolvimento econômico sustentável. Com base na VBR, sugere-se o fortalecimento do capital humano por meio da capacitação contínua de gestores e consultores técnicos, bem como a implementação de metodologias de avaliação de desempenho baseadas em indicadores estratégicos.

Da perspectiva da gestão operacional, a sistematização dos processos de incubação, desde a seleção das *startups* até sua graduação, é essencial para assegurar eficiência e alinhamento estratégico. Isso requer o mapeamento das restrições internas, a padronização dos fluxos de apoio e a adoção de instrumentos de monitoramento. A implantação de painéis de controle baseados em indicadores-chave de desempenho (KPIs) pode aumentar a transparência e o controle sobre cada etapa do ciclo de incubação, permitindo uma gestão orientada por dados e resultados.

Nesse sentido, ao melhorar o funcionamento da incubadora, espera-se, de forma indireta, aprimorar a conexão do ecossistema empreendedor local, por meio da criação de postos de trabalho, inovações e alianças estratégicas. Isso pode fortalecer a economia local e fomentar o crescimento socioeconômico sustentável, permitindo maior interação entre a universidade e a comunidade com a implementação da política de uma Universidade Inovadora.

Esta pesquisa, fundamentada em um estudo de caso único, apresenta limitações inerentes à sua abordagem metodológica. A escolha da incubadora INOVO da Universidade de Gurupi (UnirG) permitiu uma análise aprofundada das estratégias institucionais e operacionais adotadas, mas limita a generalização dos resultados para outros contextos institucionais e regionais. Futuras pesquisas poderiam considerar múltiplos estudos de caso comparativos, aumentando a variedade de modelos de gestão e sua inserção em diferentes ecossistemas de inovação.

Outra limitação diz respeito ao caráter retrospectivo e transversal dos dados. Apesar do uso de diversas fontes, tais como entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta, algumas informações históricas estavam dispersas ou inacessíveis. A perda de registros físicos, armazenados em disquetes e não digitalizados, impossibilitou a triangulação de dados em determinados momentos do estudo. Esse cenário corrobora a relevância da preservação e digitalização de arquivos institucionais para futuras investigações longitudinais.

A natureza qualitativa da pesquisa favoreceu a compreensão dos fenômenos organizacionais, porém também limitou a mensuração objetiva dos efeitos das estratégias analisadas. Estudos futuros podem incluir abordagens quantitativas, utilizando métricas como faturamento, número de empregos gerados e captação de investimentos, o que tornaria os resultados mais precisos. A utilização de métodos mistos é recomendada para avaliar com maior precisão os efeitos das incubadoras sobre o desempenho das *startups*.

Por fim, destaca-se a necessidade de ampliar a articulação com atores regionais e nacionais, como redes de mentores, aceleradoras e fundos de investimento. Essa integração pode fortalecer o ecossistema de inovação associado à UnirG, ampliando as possibilidades de apoio às empresas incubadas e tornando o

modelo mais replicável em outros territórios.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, N., Li, C., Qalati, S. A., Rehman, H. u., Khan, A., & Rana, F. (2022). Impact of business incubators on sustainable entrepreneurship growth with mediation effect. *Entrepreneurship Research Journal*, 12(2), 137-160. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0116>
- Ajah, E. O. (2025). Explicating transcendental factors for viable digital business: Towards an explanatory model for digital start-up emergence. *Digital Business*, 5, 100100. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100100>
- Allahar, H., & Brathwaite, C. (2016). Business incubation as an instrument of innovation: The experience of South America and the Caribbean. *International Journal of Innovation*, 4(2), 71–85. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i2.107>
- Allahar, H., & Sookram, R. (2019). A university business school as an entrepreneurial ecosystem hub. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 17–24. <https://doi.org/10.22215/timreview/1280>
- Ali, S. N., & Nazmi, D. O. (2023). The role of business incubators in supporting and developing the international competitiveness of small projects in Iraq. *Materials Today: Proceedings*, 80, 3111-3118. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.174>
- Alkhalwaldeh, K. A. (2024). Future entrepreneurial behavior among female university students: The moderating role of university business incubators. *Industry and Higher Education*, 39(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/09504222241251585>
- Amezcuca, A. S., Ratinho, T., Plummer, L. A., & Jayamohan, P. (2020). Organizational sponsorship and the economics of place: How regional urbanization and localization shape incubator outcomes. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105967. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105967>
- Andrade, R. D. da, Pontes, E. S., Oliveira, C. I. de, & Antenor, G. A. C. (2024). Do entrepreneurial ecosystems matter in knowledge sharing through startups? *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(12), 123-137. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-208>
- Anjaningrum, W. D., Yogatama, A. N., Sidi, A. P., Hermawati, A., & Suci, R. P. (2024). The impact of Penta-Helix collaborative business incubation process on the creative business strategic orientation and innovation capability. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(1), 60-77. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.136380>
- Araújo, C. S., Bonani, G. C., Ramalheiro, G. C. F., & Barboza, R. A. B. (2017). O papel

da incubadora de empresas na promoção de inovação e no desenvolvimento da gestão dos empreendimentos. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 20(01), 60-70. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2017.v20i1.498>

Araújo, R. F., Silva, M. A., & Pereira, L. M. (2021). O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento regional: Uma análise empírica. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 10(2), 89-105. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4089>

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2024, Abril 10). *Fomentando Inovação e Empreendedorismo*. Anprotec. <https://anprotec.org.br>

Aquino, R. V. G., & Silva, R. O. (2021). Analysis of the resources of technology-based organizations from the perspective of Resource-Based View: The case of Minas Gerais innovation ecosystem. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 20(1), Article e18085. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18085>

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.; Edição revista e ampliada). Edições 70.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bibeau, J., Meilleur, R., & St-Jean, É. (2024). To formalize, or not to formalize, business incubators' networks: That is not the question. *Technovation*, 130, 102904. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102904>

Bizzotto, C. E., Pires, S. O., & Chierighini, T. (2019). *Incubadoras de empresas: conceituação, implantação e desafios*. Anprotec. https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/1612384751Fundamento_s_Incubadoras_de_empresas.pdf

Brito Ochoa, M. P., Viera-Romero, A. M., Vásquez-Luna, L. E., & Salas Narváez, L. C. (2024). El aporte de los centros de emprendimiento y las incubadoras de empresas al ecosistema emprendedor ecuatoriano. *Suma de Negocios*, 15(33), 90-98. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A2>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Burvill, S.M., Jones-Evans, D. and Rowlands, H. (2018). Reconceptualising the principles of Penrose's (1959) theory and the resource-based view of the firm: the generation of a new conceptual framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 930-959. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2017-0361>

Budac, C., & Ilie, L. (2024). Academic business incubators as a tool in implementing

- entrepreneurship education: Theoretical approach. *Studies in Business and Economics*, 19(2), 37-48. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0023>
- Carmo, J. P., & Rangel, R. da C. (Orgs.). (2021). *Empreendedorismo e inovação em rede: Os 10 anos da Incubadora do Ifes*. Edifes. <https://edifes.ifes.edu.br/images/stories/DOI/9786589716006.pdf>
- Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. (2024). *Relatório Anual*. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. (2023). *Relatório de Avaliação das Estratégias de Desenvolvimento Regional no Brasil*. CGEE. <https://www.gov.br/mcti/pt-br/arquivos/contratos-de-gestao-organizacoes-sociais/cgee-centro-de-gestao-e-estudos-estrategicos/relatorios/relatorio-anual-2023-cgee.pdf/view>
- Chatterji, A., & Delecourt, S. M. (2019). When does advice impact startup performance? *Strategic Management Journal*, 40(3), 331-356. <https://doi.org/10.1002/smj.2987>
- Chávez Moreno, E. A. (2024). Las incubadoras de negocios universitarias: el caso de la incubadora de negocios de la Universidad Autónoma de Baja California. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1774>
- Clayton, P., Feldman, M., & Lowe, N. (2018). Behind the scenes: Intermediary organizations that facilitate science commercialization through entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104-124. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0133>
- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25. https://doi.org/10.1162/inov_a_00184
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4^a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3^a ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2^a ed.). McGraw-Hill.
- Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. (2016). How

open system intermediaries address institutional failures: The case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818-840. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0463>

Escobar, E. De, D.; Heredero, C. De.P., Bolella, J. L. M, Jiménez, F.J.B, García, A. (2022) Business Incubators and Survival of *Startups* in Times of COVID-19. *Sustainability*, 14, 1-15. <https://doi.org/10.3390/su14042139>

Franco, M., Neves, D., Haase, H., & Rodrigues, M. (2023). The importance of intellectual capital in networks formed by start-ups. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1435-1460. <https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2021-2840>

Freire, C. D., Sacomano Neto, M., Moralles, H. F., & Antunes, L. G. R. (2023). Technology-based business incubators: The impacts on resources of *startups* in Brazil. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5778-5797. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2020-0900>

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6^a ed.). SAGE Publications.

Galvão, A., Marques, C., Franco, M., & Mascarenhas, C. (2019). The role of start-up incubators in cooperation networks from the perspective of resource dependence and interlocking directorates. *Management Decision*, 57(10), 2816-2836. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0936>

Gao, Q., Cui, L., Lew, Y. K., Li, Z., & Khan, Z. (2021). Business incubators as international knowledge intermediaries: Exploring their role in the internationalization of start-ups from an emerging market. *Journal of International Management*, 27(1), 100861. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100861>

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7^a ed.). Atlas.

Goerk, C. (2009). Incubadoras Universitárias: sua contribuição aos empreendimentos de economia popular solidária. *Sociedade em Debate*, 15(2), 77-89. <https://revistas.ucpel.edu.br/rsd/article/view/354>

Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez Castro, R. (2023). Management control systems and innovation strategies in business-incubated start-ups. *Accounting and Business Research*, 53(2), 210-236. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1986365>

Grilli, L., & Marzano, R. (2023). Bridges over troubled water: Incubators and start-ups' alliances. *Technovation*, 121, 102689. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102689>

Haase, M. A. de O., De Faria, A. F., & Tupy, I. S. (2024). Analysis of the survival of technology-based companies linked to business incubators. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/14479338.2024.2302411journaltocs.ac.uk+4>

Hakim, L., Suryana, Y., Joeliaty, & Soemaryani, I. (2024). The influence of resources,

- service capabilities, and government support on business incubator success: Empirical evidence from Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 2489-2500. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.5.020>
- Han, S., Su, J., Lyu, Y., & Liu, Q. (2022). How do business incubators govern incubation relationships with different new ventures? *Technovation*, 116, 102486. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102486>
- Hanifzadeh, F., Talebi, K., & Jafari-Sadeghi, V. (2024). Scalability of *startups*: The impact of entrepreneurial teams. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 14(1), 15. <https://doi.org/10.1007/s40497-024-00383-7>
- Hernández, R., & Carrà, G. (2016). A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 718-724. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.061>
- Hillemane, M., Satyanarayana, B. S., & Chandrashekar, D. (2019). Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1471-1493. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2018-0815>
- Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25-51. <https://doi.org/10.1086/684985>
- Hussain, J., & Barman, H. (2024). Start-up development issues in business incubators. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 23(2), 97-116. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2024.139264>
- Hussain, J., & Barman, H. (2025). Analyzing social media activities of *startups* incubated in the business incubators of North East India. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 1-15. <https://doi.org/10.53703/001c.124009>
- Huang, H., Chen, J., Yu, F., & Zhu, Z. (2019). Establishing the enterprises' innovation ecosystem based on dynamics core competence: The case of China's high-speed railway. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 843-862. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1518216>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Gurupi: População no último censo*. IBGE. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/gurupi/panorama>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022). *IDH Municipal* [Relatório]. IBGE. <https://www.ibge.gov.br>
- Karahan, M. (2024). Advancing sustainable entrepreneurial universities: sustainability transformations of university business incubators in Germany. *Small Business Economics*, 63(2), 575-609. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00860-5>
- Kim, G.-Y., Lee, W.-J., Choi, B., & Lew, Y. K. (2024). Fostering collaborative opportunities for AI start-ups: The case of a hybrid business incubator in Seoul. *The Journal of Technology Transfer*, 49(4), 913-934. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10102-9>

- Kobylińska, U., & Lavios, J. J. (2020). Development of research on the university entrepreneurship ecosystem: trends and areas of interest of researchers based on a systematic review of literature. *Oeconomia Copernicana*, 11(1), 117-133. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.005>
- Kötting, M. (2020). Corporate incubators as knowledge brokers between business units and ventures: A systematic review and avenues for future research. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 474-499. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0201>
- Lai, W.-H., & Lin, C.-C. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research*, 68(11), 2285-2289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.012>
- Lindelöf, P., & Hellberg, R. (2023). Incubation - An evolutionary process. *Technovation*, 124, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102755>
- Lobosco, A., Maccari, E. A., Costa, P. R., & Almeida, M. I. R. (2015). Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autos sustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. *Revista Alcance*, 22(4), 40-71. <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117094>
- Lose, T. (2021). Business incubators in South Africa: A resource-based view perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(Special Issue 1), 1-11. [Business-incubators-in-south-africa-a-resource-based-view-perspective-1528-2686-27-S1-443.pdf](https://doi.org/10.1016/j.aej.2021.10.001)
- Lose, T., & Tengeh, R. K. (2016). An evaluation of the effectiveness of business incubation programs: A user satisfaction approach. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2-2), 370-378. [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(2-2\).2016.12](https://doi.org/10.21511/imfi.13(2-2).2016.12)
- Lukeš, M., Longo, M. C., & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82, 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008>
- Mamun, A.A., Nawati, N.B.C., Permarupan, P.Y., & Muniady, R. (2018). Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 191-216.
- McAdam, M., Miller, K., & McAdam, R. (2016). Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. *Technovation*, 50, 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.002>
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00063-8)
- Mian, S. A. (2014). Business incubation mechanisms and new venture support: Emerging structures of US science parks and incubators. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(4), 419-435.

<https://doi.org/10.1504/IJESB.2014.065682>

- Millette, S., Hull, C. E., & Williams, E. (2020). Business incubators as effective tools for driving circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 266, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121999>
- Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621-626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Moreira, D. A. (2005). *Análise documental: Uma proposta metodológica*. EDUFES.
- Ojaghi, H., Mohammadi, M. and Yazdani, H.R. (2019). A synthesized framework for the formation of *startups'* innovation ecosystem: a systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 1063-1097, doi: 10.1108/JSTPM-07-2018-0071.
- Pasotti, J. R., & Krakauer, P. V. (2021, Novembro). *Incubadoras de empresas em universidades na promoção do ensino do empreendedorismo*. [Artigo apresentado]. XXVI Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração. FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil. <https://sistema.emprad.org.br/7/anais/arquivos/26.pdf>
- Pierrakis, Y., Ivanova, A., & Chawdhary, R. (2024). Cleantech incubators within the sustainable entrepreneurial ecosystem: Fundraising sources, income generation strategies, and the role of public support. *Strategic Change*, 33(6), 479-495. <https://doi.org/10.1002/jsc.2598>
- Pinto, J. C., & Rua, O. L. (2023). Incubators' practices influence in the born global startup's internationalization process. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100134. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100134>
- Ririh, K. R., Wicaksono, A., Laili, N., & Tsurayya, S. (2020). Incubation Scheme in Among Incubators: A Comparative Study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(07). <https://doi.org/10.1142/s0219877020500522>
- Rosado-Cubero, A., Hernández, A., Blanco Jiménez, F. J., & Freire-Rubio, T. (2023). Promotion of entrepreneurship through business incubators: Regional analysis in Spain. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122419. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016252300104X>
- Roundy, P. T., & Bayer, M. A. (2019). To bridge or buffer? A resource dependence theory of nascent entrepreneurial ecosystems. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 550–575. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2018-0064>
- Santos, D. (2022). Building entrepreneurial ecosystems: the case of Coimbra. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 13(1), 73-89. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2020-0028>

- Salamzadeh, A., Nalakam Paramba, J., Karuthedath, S., & Dheer, R. J. S. (2024). Determinants of startup performance: An empirical analysis of *startups* from Kerala, India. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 53(3), 364-377. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2024.141989>
- Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento do Tocantins. (2022). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Tocantins: 2022–2030*. Governo do Tocantins.
- Secundo, G., Mele, G., Passiante, G., & Albergo, F. (2023). University business idea incubation and stakeholders' engagement: Closing the gap between theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1005-1033. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0435>
- Silva, L. C. S. (2024). The management of business and technology incubators in Brazil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), 196-210. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-060>
- Silva, S. A., Baêta, A. M. C., & Oliveira, J. L. (2016). Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da Resource-Based View? REAd. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(3), 462-493. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.03615.60897>
- Silva, C. M. F., Corrêa, J. de S., Leite, D. B., Cairez, R. T., Teixeira, C. S., & Teixeira, C. (2021). *Análise das incubadoras universitárias na estrutura organizacional das instituições de ensino superior do Brasil* [Apresentação de trabalho]. XXXI Conferência ANPROTEC, Santa Catarina, Brasil. <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/1.2f-Analise-das-Incubadoras-Universitarias-na-estrutura-organizacional-das-Instituicoes-de-Ensino-Superior-do-Brasil.pdf>
- Shih, T., & Aaboen, L. (2019). The network mediation of an incubator: How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks? *Industrial Marketing Management*, 80, 126-138. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.002>
- Sohail, C., Belitski, M. & Christiansen, L.C (2023). Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 162, 113902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113902>
- Stake, R. E. (2022). *The art of case study research* (2^a ed.). SAGE Publications.
- Ssekiziyivu, B., & Banyenzaki, Y. (2021). Business incubation practices and sustainability of incubatee start-up firms in Uganda. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1963168. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963168>
- Tumelero, C., dos Santos, S. A., & Kuniyoshi, M. S. (2016). Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. *REGE-Revista de Gestão*, 23(1), 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2014.11.001>
- Universidade de Gurupi. (2024). *Documentos Institucionais*. UnirG. <https://www.unirg.edu.br/documentos-unirg>

- Vallandro, L. F. J., & Trez, G. (2013). Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, 24(1), 79-81. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/18785>
- Vendruscolo, L. T., & Galina, S. V. R. (2020). A internacionalização no processo de inovação das *startups* brasileiras de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGPE)*, 9(2), 123-157. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1577>
- Vieira, G. S., & Padilha, A. C. M. (2021, Novembro). *O ecossistema de incubadoras como promotor da cooperação entre empresas: o caso da incubadora conecta UPF*. [Artigo apresentado]. XXIV Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil. <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1481.pdf?>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Xiao, L., & North, D. (2017). The graduation performance of technology business incubators in China's three tier cities: the role of incubator funding, technical support, and entrepreneurial mentoring. *The Journal of Technology Transfer*, 42(3), 615-634. https://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v42y2017i3d10.1007_s10961-016-9493-4.html
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>
- Zouain, D. M., & Silveira, A. C. da. (2022). Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Caderno Ebape.br*. 4(3). 1-14. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000300009>
- Zhou, J., & Wang, M. (2023). The role of government-industry-academia partnership in business incubation: Evidence from new R&D institutions in China. *Technology in Society*, 72, 102194. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102194>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRURADA

TÍTULO: INOVAR PARA INCUBAR: estratégias de fortalecimento institucional na experiência da incubadora INOVO/UnirG

EXPERIÊNCIA E ENVOLVIMENTO

01) Qual desse perfil você se enquadra na experiência junto a Incubadora de Empresas

- Administrativo Assessor Técnico
 Docente Discente Empresários

02) Em qual período você está ou esteve envolvido nas ações com a Incubadora?

Cod Participante	Período	Observação a destacar
	2002 a 2005	
	2006 a 2012	
	2013 a 2015	Paralisado
	2016 a 2018	
	2019 a 2024	

PERCEPÇÕES SOBRE ATUAÇÃO DE OPERACIONALIZAÇÃO

03) Você poderia descrever quais estratégias (planejamento, execução e monitoramento das empresas incubadas) foram efetivas?

04) Quais são, na sua opinião, os principais fatores que uma incubadora pode contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma empresa?

05) Quais são os principais serviços e formas de apoio para as empresas incubadas?

06) Quais foram os principais desafios enfrentados pela incubadora ao longo do tempo?

07) Como você encarou esses desafios?

08) Quais lições relevantes você acha que foram aprendidas com a experiência da incubadora?

09) Você conhece boas práticas ou inovações de outras incubadoras que poderiam ser adotadas pela INOVO?

10) Você gostaria de acrescentar outra informação relevante que contribui com o tema?

APÊNDICE B – FICHA PARA PESQUISA DOCUMENTAL E TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO

TÍTULO: INOVAR PARA INCUBAR: estratégias de fortalecimento institucional na experiência da incubadora INOVO/UnirG

CLASSIFICAÇÃO DE EVIDÊNCIAS PARA COLETA DE DADOS

Código	Documentos Oficiais	Documento analisado
AT	Atas	
PR	Projeto;	
REL	Relatórios;	
REG	Regulamentos;	
PE	Planos estratégicos;	
RES	Registros em arquivos;	
EPS	Editais processo seletivo;	
CTC	Convênios e termo de cooperação;	
DDEI	Docts desempenho empresa incubada;	
OUT	Outros documentos com evidências relevantes	

Data da Coleta: _____ / _____ / _____

Data do documento: _____ / _____ / _____

Resumo do conteúdo e pontos a destacar:

Capítulo 3

CONEXÕES QUE TRANSFORMAM: o papel de incubadora e *startups* na formação para o mercado de alunos de ensino superior

RESUMO

As incubadoras de empresas, ao se articularem com as instituições de ensino superior (IES), apresentam-se como ambientes privilegiados para o desenvolvimento de competências empreendedoras, inovação e inserção profissional dos discentes. Esta pesquisa propõe-se a investigar as percepções acerca da integração entre incubadoras, *startups* e IES, com foco na formação acadêmica para o mundo do trabalho. À luz da Teoria Ator-Rede (TAR), analisa-se o fenômeno em estudo, como olhares internos e externos, tendo como norte a aproximação entre incubadoras de empresas de IES, seus docentes e discentes. O objeto de estudo é a Incubadora INOVO, vinculada à Universidade de Gurupi. A metodologia adotada combina abordagens qualitativa e quantitativa, com aplicação da técnica de evocação de palavras livres, sob a perspectiva da Teoria das Representações Sociais (TRS). Por meio de questionário online foram solicitadas evocações de 5 palavras sobre: papel da incubadora, empregabilidade e competências, e integração com o mercado de trabalho. Os resultados indicam o papel estratégico das IES na formação empreendedora e inserção profissional de estudantes do ensino superior. Revelaram-se categorias fundamentais, como empreendedorismo, inovação, apoio e formação acadêmica, o que reforça a relevância da articulação entre ensino, prática e mercado. Além disso, evidenciou-se a necessidade de políticas institucionais integradas que promovam a cultura empreendedora e aumentem o acesso a recursos formativos e estruturais. Como contribuição prática, almeja-se fortalecer a articulação entre a incubadora e a IES por meio de uma comunicação coordenada e contínua, capaz de promover o engajamento ativo e duradouro de estudantes, docentes e demais membros acadêmicos.

Palavras-chave: instituições de ensino superior; incubadora de empresas; inovação; competências; empregabilidade.

ABSTRACT

Business incubators, when working together with higher education institutions (HEIs), are considered privileged environments for the development of entrepreneurial skills, innovation and professional integration of students. This research aims to investigate perceptions about the integration between incubators, startups and HEIs, with a focus on academic training for the world of work. In light of the Actor-Network Theory (ANT), the phenomenon under study is analyzed from both internal and external perspectives, guided by the rapprochement between business incubators of HEIs, their professors and students. The object of study is the INOVO Incubator, linked to the University of Gurupi. The methodology adopted combines qualitative and quantitative approaches, with the application of the free word evocation technique, from the perspective of the Theory of Social Representations (TRS). Through an online questionnaire, evocations of 5 words were requested about: the role of the incubator, employability and skills, and integration with the labor market. The results indicate the strategic role of HEIs in the entrepreneurial training and professional integration of higher education students. Fundamental categories such as entrepreneurship, innovation, support and academic training were revealed, which reinforces the importance of the articulation between teaching, practice and the market. In addition, the need for integrated institutional policies that promote entrepreneurial culture and increase access to training and structural resources was highlighted. As a practical contribution, the aim is to strengthen the articulation between the incubator and the HEI through coordinated and continuous communication, capable of promoting the active and lasting engagement of students, teachers and other academic members.

Keywords: higher education institutions; business incubator; innovation; skills; employability.

1 INTRODUÇÃO

A formação acadêmica, aliada a vivências práticas e a programas de capacitação, torna-se indispensável na formação do comportamento empreendedor

dos estudantes. Nesse ponto, as universidades têm desempenhado um papel fundamental no fomento à inovação, ao articular o ensino, pesquisa e extensão com ações voltadas ao empreendedorismo e à empregabilidade dos seus alunos (Lindelöf & Hellberg, 2023). A inserção da educação empreendedora no ensino superior tem sido amplamente explorada como uma forma de incentivar a transição de economias baseadas em fatores para economias sustentadas pelo conhecimento e pela inovação (Jabeen & Akhtar, 2021).

Para tanto, as incubadoras de empresas vinculadas a Instituições de Ensino Superior (IES) são reconhecidas pelo seu potencial de integrar teoria e prática em ambientes colaborativos, ao mesmo tempo em que promovem a cultura empreendedora (Bennett et al., 2016; Pasotti & Krakauer, 2021). Ainda assim, há lacunas, especialmente no que diz respeito à conscientização e engajamento dos estudantes em relação aos recursos e programas disponíveis em suas instituições, o que pode prejudicar a eficácia das estratégias de apoio ao empreendedorismo (Oorio et al., 2017).

Estudos recentes evidenciam diversas lacunas, como os desafios na articulação entre professores, incubadoras e a gestão acadêmica, sobretudo no que se refere à integração efetiva de ações e ao aproveitamento das incubadoras como instrumentos didático-pedagógicos (Secundo et al., 2023). Além disso, observa-se que a participação de docentes e discentes nas atividades das incubadoras ainda é limitada e frequentemente restrita a ações pontuais e descontinuadas (Alkhaldeh, 2024; Maier et al., 2024).

Nesse contexto, destaca-se a necessidade de promover o envolvimento ativo desses atores em experiências práticas que favoreçam o desenvolvimento de competências empreendedoras e habilidades transferíveis, cuja responsabilidade não

deve recair exclusivamente sobre as instituições de ensino, mas ser compartilhada entre academia, estudantes e setor produtivo, reforçando a importância de parcerias sólidas e colaborativas (Succi & Canovi, 2019). Complementarmente, Zhou e Wang (2023) enfatizam a necessidade de programas estruturados que fortaleçam a colaboração contínua entre a academia, as incubadoras e o setor produtivo, ampliando o impacto formativo e a inserção dos estudantes no mercado de trabalho.

Ainda são necessárias pesquisas que analisem de forma mais aprofundada o impacto direto da participação dos estudantes em incubadoras universitárias na sua inserção profissional (Kamal et al., 2024). Além disso, futuros estudos devem explorar os impactos de longo prazo das incubadoras sobre as taxas de sucesso das *startups* incubadas e sobre o fortalecimento do ecossistema econômico regional, consolidando a relevância dessas iniciativas para a formação e empregabilidade dos alunos (Slamet et al., 2024).

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é identificar como a integração entre incubadoras de empresas e *startups* com áreas acadêmicas de instituições de ensino superior pode contribuir para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho, analisando as dinâmicas de interação entre os cursos, docentes, alunos e empresas incubadas.

A investigação é fundamentada na Teoria Ator-Rede (TAR), que permite analisar como elementos humanos e não humanos – professores, alunos, regulamentos, tecnologias, projetos e espaços institucionais – interconectam-se para formar redes de inovação e aprendizagem (Wardak et al., 2024). Dessa forma, a incubadora não é vista apenas como um espaço físico, mas também como um ponto de articulação de um ecossistema de inovação, construído a partir da interação de diversos atores (Wanke et al., 2020).

O estudo oferece sugestões para fortalecer ecossistemas de inovação baseados em instituições de ensino superior, incentivando a formação de competências profissionais e a empregabilidade em sintonia com o mercado. Além disso, espera-se estimular a criação de estratégias mais eficazes de colaboração entre incubadoras, professores e estudantes, o que terá um impacto positivo tanto na formação dos discentes quanto no desenvolvimento das *startups*.

A pesquisa apresenta uma proposta de atuação integrada entre incubadora e universidade, com foco na multidisciplinaridade e na aproximação entre o conhecimento acadêmico e a prática empresarial. Ao se concentrar no caso da Universidade de Gurupi (UnirG), o estudo tem como objetivo fornecer subsídios para que outras instituições possam otimizar o papel das incubadoras como agentes de inovação, ensino e desenvolvimento regional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS E O PAPEL NA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

As incubadoras de empresas configuram-se como agentes transformadores no ecossistema empreendedor, desempenhando um papel essencial no apoio à criação, desenvolvimento e consolidação de novos negócios (Ali & Nazmi, 2023). Elas fornecem suporte estratégico, técnico e conexões, criando um ambiente propício à inovação e ao empreendedorismo (Gao et al., 2021; Grimaldi & Grandi, 2005; Lai & Lin, 2015).

As incubadoras têm se mostrado espaços privilegiados para o surgimento e crescimento de *startups*, viabilizando recursos financeiros, técnicos, acesso a redes colaborativas entre os empreendedores em fase inicial de seus projetos e demais

atores, como mercado, universidade, comunidade e governo (Guerrero et al., 2020, 2014; Silva et al., 2021). Assim, os programas estruturados de aceleração, mentoria especializada e integração com o mercado favorecem a transição de ideias inovadoras para empreendimentos sustentáveis (Bürger & Fiates, 2024).

A assistência de profissionais e mentores experientes é uma vantagem, pois auxilia na elaboração de planos de negócio, identificação de oportunidades e resolução de desafios comuns às *startups* (Ririh et al., 2020). Além disso, a infraestrutura disponível como espaços de *coworking*, laboratórios, tecnologia de ponta e serviços de apoio proporciona condições fundamentais para o desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras (Maulidian et al., 2024; Pasotti & Krakauer, 2021).

As incubadoras se destacam por promover ambientes de liberdade criativa, incentivando a experimentação e o pensamento inovador, ao contrário de ambientes corporativos mais hierarquizados e restritivos (Silva et al., 2021). Dessa forma, favorecem o surgimento de ideias inovadoras, incentivando uma cultura voltada à inovação (Buac et al., 2024).

Outro fator essencial é a criação de redes de apoio sólidas entre empreendedores, mentores, investidores e especialistas (Freire et al., 2022). Essas conexões permitem a troca de experiências, a cooperação estratégica e o aprendizado coletivo, criando sinergias fundamentais para o crescimento de novos negócios (Guerrero et al., 2020; Pasotti & Krakauer, 2021). A criação de comunidades empreendedoras coesas tem demonstrado ser eficiente para lidar com incertezas e acelerar processos de inovação (Audretsch, 2014, Silva et al., 2021).

Além disso, as incubadoras têm um impacto significativo na atração de talentos e recursos, estimulando ecossistemas empreendedores dinâmicos e inovadores (Lai

& Lin, 2015; Lobosco et al., 2015). Essa dinâmica tem efeito positivo na geração de empregos qualificados, estímulo à competitividade e incremento do desenvolvimento econômico local (Araújo et al., 2017, Brunstein et al., 2018). Os empreendimentos incubados são, frequentemente, catalisadores de investimentos e parcerias, o que aumenta a abrangência e o alcance econômico das regiões onde atuam (Ahmad & Ingle, 2011; Lukes et al., 2019). As incubadoras também promovem uma cultura empreendedora sustentável, fundamentada nos valores de colaboração, ética e inovação contínua (Kobylińska & Lavios, 2020; Lobosco et al., 2015).

Sendo assim, é fundamental investir continuamente no aperfeiçoamento das políticas públicas que fortalecem as incubadoras como instrumentos de incentivo à inovação e ao desenvolvimento econômico (Valliere & Nicholls-Nixon, 2024). Isso compreende parcerias estratégicas público-privadas e incentivo à formação de empreendedores através de programas de capacitação e mentoria (Alkhaldeh, 2024; Araújo et al., 2017; Lai & Lin, 2015).

Ademais, as incubadoras de empresas têm se mostrado como verdadeiras catalisadores de inovações, oferecendo uma variedade de recursos e suportes práticos que são fundamentais para o êxito dos empreendedores (Valliere & Nicholls-Nixon, 2024), além de oferecer acesso a espaços de trabalho compartilhados, infraestrutura tecnológica, capacitação em gestão empresarial, serviços jurídicos e contábeis (Azevedo & Teixeira, 2016; Maulidian, et. al., 2024).

As incubadoras oferecem aos empreendedores a liberdade criativa e o espaço para a experimentação (Silva et. al., 2021). Ao contrário dos ambientes corporativos tradicionais, onde as limitações e hierarquias podem limitar a criatividade, as incubadoras oferecem um ambiente mais flexível e menos burocrático, em que os empreendedores são incentivados a pensar “fora da caixa” e encontrar soluções

inovadoras para os desafios que enfrentam (Grimaldi & Grandi, 2005; Ririh, et. al., 2020; Silva et. al., 2021).

Outro ponto relevante é que, muitas vezes, as incubadoras oferecem uma infraestrutura tecnológica e recursos que seriam inacessíveis para os empreendedores, caso atuassem de forma independente (Silva et. al., 2021). Isso inclui acesso a laboratórios, equipamentos especializados e tecnologia de ponta, que podem ser fundamentais para o desenvolvimento e teste de produtos inovadores (Karahan, 2024).

As incubadoras de empresas são reconhecidas não apenas por oferecerem recursos físicos e financeiros, mas também por estabelecer uma sólida rede de apoio e colaboração entre empreendedores, mentores, investidores e especialistas (Pasotti & Krakauer, 2021). Essa rede tem um papel fundamental para o sucesso dos empreendimentos incubados, fornecendo suporte, orientação e oportunidades de crescimento (Guerrero et al., 2020).

A rede de apoio das incubadoras é relevante, pois os empreendedores, muitas vezes, enfrentam desafios complexos e incertos ao longo do caminho para o crescimento de seus negócios (Silva et. al., 2021). Nesse sentido, as incubadoras oferecem um espaço favorável para a troca de experiências e o aprendizado mútuo, onde os empreendedores podem compartilhar desafios, encontrar soluções e celebrar conquistas juntos (Fragoso et al., 2019; Freire et al., 2022; Pasotti & Krakauer, 2021).

A colaboração entre empreendedores, mentores, investidores e especialistas é uma característica essencial das incubadoras de empresas (Ririh, et. al., 2020). Essa colaboração pode se manifestar de diversas maneiras, desde a realização de sessões de *brainstorming* e *workshops* colaborativos até a formação de parcerias estratégicas e projetos conjuntos (Audretsch, 2014; Silva et. al., 2021), nos quais os

empreendedores têm a oportunidade de se conectar com mentores experientes, que oferecem informações e orientação personalizada para superar desafios específicos do seu negócio (Guerrero et al., 2020).

A análise do impacto das incubadoras no fortalecimento do ecossistema empreendedor revela uma série de benefícios tangíveis e intangíveis (Alkhaldeh, 2024). Em primeiro lugar, elas contribuem para a atração de talentos e recursos para a região, criando espaço inovador para abrigar os empreendedores, investidores e profissionais qualificados (Lobosco et al., 2015). Isso pode resultar na criação de um ecossistema vibrante e diversificado, com uma comunidade empreendedora ativa e engajada (Guerrero et al., 2020; Murad et al., 2024).

Elas também estimulam o desenvolvimento econômico ao incentivar a criação de novas empresas e indústrias, o que significa que os negócios incubados podem gerar empregos de qualidade, promover a inovação tecnológica e aumentar a competitividade e o crescimento econômico da região (Araújo et al., 2017; Chávez Moreno, 2024). Isso porque as *startups* e empresas inovadoras incubadas, muitas vezes, se tornam âncoras para atrair investimentos estrangeiros e parcerias comerciais, o que aumenta ainda mais o impacto econômico benéfico (Pinto & Rua, 2023; Rezaei, et al., 2024).

Nesse sentido, é estratégico o investimento em iniciativas que aperfeiçoem e aprimorem o papel das incubadoras de empresas como agentes de inovação e desenvolvimento econômico (Araújo et al., 2017, Small, et al., 2018). Isso inclui o desenvolvimento de políticas públicas que promovam o empreendedorismo, o estabelecimento de parcerias estratégicas entre o setor público e privado, bem como o apoio a programas de capacitação e mentoria para empreendedores (Lai & Lin, 2015; Haase et al., 2024).

Em relação à educação empreendedora, tem se consolidado um elemento indispensável para o desenvolvimento de competências voltadas à inovação e à criação de novos negócios no âmbito universitário (Freire et al., 2022). Nesse cenário, as incubadoras de empresas assumem um papel fundamental como ferramentas complementares à formação acadêmica, fornecendo suporte prático, técnico e comportamental aos estudantes (Alkhaldeh, 2024). Não se tratam apenas de ambientes de experimentação e aplicação de ideias, mas também de estruturas que favorecem a transição do conhecimento teórico para o mercado (Ajah, 2025).

O apoio às incubadoras nas instituições de ensino superior (IES) tem um impacto significativo no desenvolvimento do espírito empreendedor, uma vez que proporciona um ecossistema que integra orientação, recursos e oportunidades reais de negócio (Freire et al., 2022). Ao oferecerem um ambiente estruturado, com suporte contínuo e incentivo à prática, as incubadoras universitárias contribuem para a formação de um perfil empreendedor mais sólido e alinhado às demandas atuais (Alkhaldeh, 2024; Stal, et al., 2016).

2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO ESPAÇOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM IES *VERSUS* EMPREGABILIDADE

A empregabilidade pode ser entendida como a capacidade do indivíduo de se inserir e transitar no mercado de trabalho, mobilizando conhecimentos, habilidades e atributos pessoais que lhe permitem atender a diferentes demandas dos empregadores (Small et al., 2018). Sendo assim, compreendê-la implica analisar a capacidade de adaptação do indivíduo às dinâmicas e demandas do mundo do trabalho (Fragoso & Paulos, 2019).

Neste contexto, as incubadoras de empresas em Instituições de Ensino

Superior (IES) emergem como espaços privilegiados de ensino e aprendizagem, ao promoverem um ambiente prático para o desenvolvimento de competências essenciais à empregabilidade. Essas instituições oferecem aos empreendedores a possibilidade de aplicar conceitos teóricos em situações reais de negócios, através da assessoria técnica de docentes especializados nas áreas de gestão e inovação (Alkhaldeh, 2024; Chávez Moreno, 2024).

Ao invés de se limitar ao ensino tradicional, as incubadoras proporcionam experiências empresariais que permitem aos empreendedores enfrentarem e resolverem desafios do mundo real (Freire et al., 2022). A abordagem prática reforça o conhecimento teórico e estimula habilidades como a resolução de problemas, a tomada de decisões e a liderança (Etzkowitz, et al., 2019). Além disso, a aplicação direta dos conceitos aprendidos prepara os estudantes para a inserção no mercado e para a enfrentamento de desafios profissionais (Araújo et al., 2021).

O ambiente nas incubadoras favorece ainda o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora, incentivando o pensamento estratégico e a disposição para assumir riscos controlados (Azevedo & Teixeira, 2016). A prática em ambientes reais estimula soluções criativas e inovadoras, elementos fundamentais para o sucesso empresarial (Silva et al., 2021).

A mentoria é um elemento essencial no contexto das incubadoras. As relações estabelecidas entre os empreendedores e profissionais experientes oferecem orientações personalizadas sobre estratégias de negócio, gestão de equipes e captação de recursos (Araújo et al., 2021; Chávez Moreno, 2024). Tais trocas tornam possível que os empreendedores antecipem riscos e tomem decisões mais informadas (Fiala & Andreassi, 2013).

Além do apoio técnico, as incubadoras oferecem acesso a espaços físicos e

oportunidades valiosas de *networking* (Ali & Nazmi, 2023). Esses ambientes colaborativos possibilitam que os empreendedores criem redes de contato com mentores, investidores e outros investidores (Freire et al., 2022). A participação em eventos, *workshops* e programas de capacitação reforça as conexões e oferece oportunidades de parcerias estratégicas e novos negócios (Silva et al., 2021).

O *networking* estimulado pelas incubadoras também contribui para o desenvolvimento interpessoal, estimulando habilidades como comunicação, negociação e trabalho em grupo (Lobosco et al., 2015). A convivência em uma comunidade engajada estimula o apoio mútuo, fator indispensável para manter a motivação e foco nos objetivos empresariais (Araújo et al., 2021).

Programas de capacitação representam uma parcela significativa das atividades desenvolvidas pelas incubadoras (Fithri et al., 2024). Eles oferecem conhecimentos técnicos e práticos fundamentais para o êxito dos empreendimentos, abrangendo tópicos como a elaboração de planos de negócios, estratégias de mercado, *branding* e *marketing* digital (Fithri et al., 2024).

Além disso, os treinamentos de gestão de equipes auxiliam os empreendedores na formação, liderança e motivação de seus times, criando uma cultura organizacional sólida (Araújo et al., 2021). Essas formações contribuem para a sustentabilidade dos empreendimentos incubados, estimulando o crescimento contínuo e a adaptabilidade às demandas do mercado (Lobosco et al., 2015).

2.3 TEORIA ATOR-REDE (TAR) E INCUBADORAS DE EMPRESAS

A Teoria Ator-Rede (TAR), formulada por Bruno Latour e colaboradores na década de 1980, constitui uma abordagem teórica e metodológica que visa compreender como os fenômenos sociais, políticos e científicos se constituem a partir

das interações entre atores humanos e não humanos (Latour et al., 1999). No presente estudo, a ênfase recai sobre a aplicação da TAR no universo da incubadora em ambiente de IES, destacando a formação de padrões educacionais como efeitos de redes dinâmicas de relacionamentos (Fenwick, 2010).

Reconhecida por sua transversalidade, a TAR tem sido amplamente aplicada em áreas como sociologia, ciência política, administração, ciência da computação e estudos organizacionais. Sua força analítica reside na capacidade de elucidar fenômenos complexos, tais como a cooperação entre agentes diversos, a disseminação de informações, a constituição de alianças políticas e o funcionamento de ecossistemas de inovação (Camillis & Antonello, 2016).

Nessa teoria, as redes são concebidas como estruturas dinâmicas, em que os nós (ou vértices) representam os elementos da rede e as arestas (ou conexões) representam as relações entre esses elementos, que podem ser de diferentes tipos, como a colaboração, a cooperação, a troca de informações ou a influência mútua (Braga & Suarez, 2018).

Ao adotar a TAR, este estudo busca compreender as redes como construções híbridas, compostas por atores heterogêneos em ambientes interativos por diversos atores, como gestores, mentores, empreendedores, professores, estudantes, infraestrutura, plataformas digitais, regulamentos e políticas públicas que se complementam mutuamente, ressaltando que as incubadoras não são apenas estruturas físicas ou programas institucionais, mas sim esta integração com os atores (Habib & Johannesen, 2020; Royle, 2021).

A TAR enfatiza a relevância das interações entre os elementos de uma rede para o surgimento de propriedades novas, que não podem ser explicadas apenas pela análise dos elementos de forma isolada (Camillis & Antonello, 2016). Além disso,

ênfatiza a importância da posição dos elementos na rede, ou seja, quem está conectado com quem e como essas conexões influenciam o fluxo de recursos, informações e poder na rede (Wardak et al., 2024).

Portanto, a Teoria Ator-Rede oferece um arcabouço conceitual poderoso para analisar e compreender as dinâmicas das redes sociais e organizacionais, enfatizando a relevância das interações entre os elementos da rede para o surgimento de padrões e propriedades emergentes (Jensen & Ottesen, 2022). Essa abordagem teórica oferece uma perspectiva inovadora para analisar e compreender uma ampla variedade de fenômenos sociais, econômicos e organizacionais que envolvem interações entre os elementos de uma rede (Rezzadori & Oliveira, 2021).

No âmbito universitário, a TAR permite analisar como os elementos culturais universitários, currículo acadêmico, dispositivos de ensino e ambientes colaborativos interferem na formação de uma cultura empreendedora (Djohy, 2019). Por exemplo, a interação entre os materiais didáticos e os professores é indispensável para a criação de rotinas formativas que envolvam os estudantes em práticas empreendedoras reais, permitindo a experimentação e a aprendizagem localizada (Jensen & Ottesen, 2022).

A incubadora desempenha um papel de agente facilitador para incentivar as práticas pedagógicas inovadoras que estão relacionadas à resolução de problemas autênticos, metodologias ativas e projetos interdisciplinares (Royle, 2021). Essas práticas colocam o aluno como protagonista, facilitando a produção do conhecimento e estimulando uma cultura voltada à criação de soluções inovadoras (Pellegrini & Johnson-Sheehan, 2021). A institucionalização da cultura requer arranjos estruturais e apoio institucional que valorizem práticas inovadoras, capacitação docente e uso estratégico de tecnologias digitais (Pierrakis et al., 2024).

Embora existam obstáculos institucionais, como a falta de alinhamento entre estratégias pedagógicas e administrativas ou a ausência de incentivo à inovação, formações voltadas ao uso pedagógico das tecnologias têm demonstrado potencial para a transformação da prática docente (Elam et al., 2019). Da perspectiva interorganizacional, a incubadora universitária estabelece uma rede ampliada de colaboração e inovação entre a universidade, o mercado, a comunidade e o setor público (Rai et al., 2024). A inclusão estratégica de novos membros aumenta a atração e reforça o ecossistema empreendedor, especialmente quando combinada com uma governança eficaz e lideranças institucionais engajadas (Resnik, 2019).

A dinâmica da rede pode ser afetada pela rotatividade dos atores ou por mudanças contextuais, porém, dispositivos como relatórios, plataformas de gestão, mentorias e eventos empreendedores atuam como mediadores na manutenção e expansão da rede, permitindo a troca de conhecimentos e a coordenação de interesses (Burga & Rezania, 2017). Nesse sentido, a aplicação da TAR à análise das incubadoras universitárias favorece a compreensão sobre a cultura empreendedora que surge das interações entre os diversos atores e artefatos, revelando a complexidade dos processos de inovação e aprendizagem colaborativa no âmbito da educação superior (Pokorny, 2024).

Ainda, considerando a aplicação TAR às incubadoras de empresas nas universidades permite compreender como as práticas pedagógicas e identidades dos educadores de empreendedorismo são constantemente moldadas pelas redes nas quais estão inseridos (Bibeau, et al., 2023). Assim, ao interagir com IES em diferentes contextos globais, os educadores de empreendedorismo desenvolvem suas identidades de forma dinâmica e inter-relacionada (Eid & Akella, 2024). Essas identidades são influenciadas por fatores epistemológicos, ontológicos, pedagógicos

e axiológicos, o que indica que a atuação dos educadores é um processo contínuo de tradução dentro das redes sociotécnicas universitárias (Eid & Akella, 2024).

Ao considerar as incubadoras como instrumentos pedagógicos, os educadores assumem papéis que ultrapassam o ensino tradicional, inspirando currículos inclusivos e intervenções transformadoras que ampliam as possibilidades de inserção de estudantes historicamente excluídos no ecossistema de inovação e empreendedorismo (Eid & Akella, 2024).

Dada a diversidade de definições, compreensões e abordagens sobre a Teoria Ator-Rede (TAR) e o papel das incubadoras e *startups* no ensino superior, especialmente no que diz respeito à ampliação do conhecimento aplicado à formação profissional, os conteúdos foram organizados em categorias semânticas, conforme apresentado na Figura 1. O objetivo desta organização é proporcionar uma análise mais estruturada e coerente das representações sociais, facilitando a identificação dos principais eixos temáticos que surgem das interações entre universidade, incubadora e setor produtivo (Latour, 2005; Rezzadori & Oliveira, 2021)

A categorização semântica, portanto, não apenas revela a diversidade de abordagens teóricas sobre inovação e empreendedorismo universitário, como também demonstra como esses ambientes sociotécnicos contribuem para o desenvolvimento de competências técnicas, empreendedoras e socioemocionais fundamentais para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho (Guerrero & Urbano, 2020; Silva et al., 2021) Sob a perspectiva da TAR, esses ambientes representam redes dinâmicas em constante evolução, nas quais elementos humanos e não humanos interagem e coevoluem, moldando práticas formativas inovadoras.

A Figura 1 apresenta uma síntese do processo, apresentando o cruzamento entre os principais artigos analisados no referencial teórico e as categorias

identificadas em suas contribuições.

Figura 1 – Resumo dos principais artigos do referencial teórico e as categorias associadas

CATEGORIAS ARTIGOS	Empreendedorismo	Inovação	Gestão	Tecnologia	Integração	Competências	Acesso à recursos	Infraestrutura	Apoio e Mentoria	Formação Acadêmica	Sustentabilidade	Tecnologia e Pesquisa	Riscos e Desafios	Motivação e Persistência	Ecossistema	Formação Profissional
Ali & Nazmi (2023)	x	x		x	x		x	x	x				x		x	
Gao et al. (2021)	x	x	x	x				x			x	x	x	x	x	
Grimaldi & Grandi (2005)	x		x		x	x				x					x	x
Lai & Lin (2015)	x	x			x	x				x					x	x
Pasotti & Krakauer (2021)	x	x	x	x	x	x		x		x		x			x	x
Silva et al. (2016)	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Ririh et al. (2020)	x		x		x	x			x					x	x	x
Maulidian et al. (2024)	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x
Anjaningrum et al. (2024)	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
Berghaus e Back (2016)	x	x	x	x	x	x				x	x	x		x	x	x
Alkhalwaldeh (2024)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaboração própria (2025).

Na sequência, apresenta-se a metodologia adotada nesta pesquisa, com a descrição dos métodos empregados para garantir a a precisão dos dados e a validade científica dos resultados.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com base na Teoria das Representações Sociais (TRS). Ela é particularmente relevante para compreender a complexidade do ser humano, pois permite a

interpretação de diferentes percepções sobre a realidade a partir de novos ângulos (Bowen, 2009; Pereira, 1997). É uma abordagem eficaz para analisar práticas coletivas e os sentidos simbólicos compartilhados por diferentes grupos sociais (Pereira, 1997; Vergara & Ferreira, 2005).

A pesquisa foi realizada na Incubadora de Empresas INOVO, vinculada à Universidade de Gurupi (UnirG), localizada no município de Gurupi, região sul do estado do Tocantins. O objetivo é incentivar a integração entre o corpo docente, a gestão de incubadoras e as próprias empresas incubadas em benefício destas e dos discentes que cursam o ensino superior, tendo em vista que a relação entre o fenômeno em questão e o sujeito não pode ser expressa apenas em números (Cassell & Symon, 2004).

O estudo baseia-se em uma abordagem metodológica mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. As informações foram obtidas por meio da técnica de evocação livre de palavras (dados primários), conduzida a partir da aplicação de um questionário online com perguntas fechadas e abertas (Apêndice A).

A amostra deste estudo é composta por diferentes segmentos vinculados à UnirG, considerando a atuação direta ou indireta com a Incubadora de Empresas INOVO, entre os anos de 2002 e 2024. Participaram gestores da incubadora, empreendedores de *startups* incubadas, docentes e discentes dos cursos de graduação, bem como gestores institucionais vinculados à Pró-Reitora de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ), Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assistência Estudantil (PROECAE).

O universo de alunos foi definido com base no número de matriculados no semestre 2024/2, conforme apresentado na Figura 2, abrangendo os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Jornalismo, Engenharia Civil, Educação

Física, Enfermagem, Estética e Cosmética, Farmácia, Fisioterapia, Letras, Medicina (Gurupi e Paraíso), Odontologia, Pedagogia e Psicologia.

Figura 2 – Quantitativo Acadêmico - 2024/2

Cursos	Nº Alunos Matriculados	Cursos	Nº Alunos Matriculados
Administração	61	Farmácia	140
Ciências Contábeis	97	Fisioterapia	188
Jornalismo	29	Letras	58
Direito	730	Medicina Gurupi	725
Engenharia Civil	58	Medicina Paraíso	470
Educação Física	88	Odontologia	125
Enfermagem	152	Pedagogia	64
Estética e Cosmética	04	Psicologia	235

Fonte: Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI/ UNIRG (2024).

A UnirG reafirma o seu compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo de forma significativa para a formação acadêmica e o desenvolvimento regional. No segundo semestre de 2024, a instituição registrou um total de 3.224 alunos matriculados nos cursos de graduação anteriormente mencionados. A pesquisa incluiu, ainda, outros grupos estratégicos de participantes, como é demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Sujeitos da Pesquisa

Pró-Reitores	Gestores Incubadora	Empresários Incubados	Docentes
06	10	15	259

Fonte: Unidade Administrativa UnirG (2024).

A amostra foi definida com o objetivo inicial de alcançar 100 participantes, conforme a recomendação de Bagozzi e Yi (2012), que indicam esse número como adequado para assegurar confiabilidade estatística e qualidade nas inferências. No entanto, foi considerada uma amostragem não probabilística com seleção aleatória simples, respeitando critérios de inclusão e refletindo o cenário real da pesquisa. Os participantes foram agrupados seguindo os critérios de inclusão em seis perfis:

1. Gestores e assessores técnicos que atuaram na Incubadora de Empresas UnirG entre 2002 e 2024, com ou sem vínculo atual com a instituição;
2. Empreendedores de *startups* incubadas no mesmo período, vinculados ou não à universidade atualmente;
3. Alunos que cursam ou cursaram disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, inovação ou gestão de negócios;
4. Professores que lecionam ou lecionaram disciplinas nessas áreas, com ou sem envolvimento direto com a incubadora;
5. Docentes interessados em integrar suas disciplinas aos temas de inovação e empreendedorismo, promovendo a interdisciplinaridade com a incubadora;
6. Gestores institucionais vinculados à PROGRAD, PROPESQ e PROECAE.

Em relação a coleta de dados, esta foi realizada em duas etapas, com abordagens qualitativa e quantitativa, respeitando os princípios éticos e metodológicos. Após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), os participantes foram convidados a participarem da pesquisa por meio de plataformas digitais, como redes sociais e grupos institucionais. O convite incluiu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme as Resoluções CNS nº 466/2012 e nº 510/2016, apresentando os objetivos da pesquisa, a relevância da participação e orientações sobre o processo de coleta, garantindo o caráter voluntário, anônimo e confidencial da participação.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário online, elaborado na plataforma *Google Forms*, composto por dez perguntas divididas em duas partes. A primeira parte apresentava três questões centrais, elaboradas com base na técnica de evocação de palavras (Vergès, 2003), que abordavam os seguintes tópicos: o

papel da incubadora; a empregabilidade e as competências; e a integração com o mercado de trabalho. O objetivo dessa técnica é captar associações espontâneas dos participantes, revelando suas percepções e representações sociais através de até cinco palavras para cada pergunta (Bauer & Gaskell, 2002; Vergès, 2003).

A segunda parte apresentou sete questões sociodemográficas com o objetivo de identificar as informações pessoais dos participantes, o perfil profissional e institucional e a experiência em incubadora. As perguntas foram divididas em três blocos temáticos: o primeiro, voltado para a atuação na instituição e o vínculo com a UnirG; o segundo, voltado para a experiência anterior ou atual com incubadoras de empresas; e o terceiro, voltado para variáveis pessoais, como sexo, faixa etária e nível de escolaridade.

A divulgação da pesquisa foi feita por meio de plataformas digitais institucionais, tais como grupos oficiais no *WhatsApp*, o perfil oficial da UnirG no Instagram e a publicação do *link* de acesso no portal de notícias da universidade. O objetivo era atingir de forma ampla o público-alvo do estudo, através de canais com maior envolvimento da comunidade acadêmica. A coleta de dados permaneceu ativa entre os dias 18 de dezembro de 2024 e 07 de fevereiro de 2025, no qual foram recebidas 85 respostas, das quais 83 foram consideradas válidas. Duas respostas foram descartadas por estarem incompletas. Ao todo, foram registradas 1.245 evocações válidas para análise. Um dos fatores que interferiu no alcance da meta inicial de 100 respostas foi o período de recesso acadêmico, o que impossibilitou o retorno de participantes.

Para a análise qualitativa, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, conforme a abordagem proposta por Bardin (2016), possibilitando a categorização, organização e interpretação dos dados de acordo com os objetivos da pesquisa. O

processo analítico foi estruturado em três etapas complementares: a evocação livre de palavras, a análise de conteúdo e a análise de similaridade. Destaca-se a triangulação metodológica adotada, aprofundou a investigação e contribuiu para uma compreensão mais abrangente e consistente do fenômeno estudado.

A análise de conteúdo é particularmente eficaz na interpretação de diferentes tipos de informação, sejam elas escritas ou não, utilizando diversos métodos de leitura e codificação (Minayo, 2012). Essa técnica é composta por três etapas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento e a interpretação dos resultados.

Para o tratamento dos dados quantitativos resultantes da técnica de evocação de palavras foram utilizados dois indicadores principais: a frequência média de evocação (FME) e a ordem média de evocação (OME). A FME é a média de ocorrência de uma palavra específica, calculada pela relação entre o número total de evocações de uma palavra e o número de palavras distintas. A OME indica a posição média em que cada palavra foi evocada, levando em consideração as ordens de evocação (1ª a 5ª posição).

As palavras evocadas foram analisadas com base na técnica do quadro de quatro casas, apresentada por Vergès (2003), que organiza os termos em quatro quadrantes, distinguindo elementos centrais daqueles considerados periféricos nas representações sociais. A Figura 4 apresenta a distribuição dos valores de FME e OME, permitindo identificar o núcleo central (quadrante superior esquerdo) e as áreas periféricas e de contraste com base em Vergès (2003).

Figura 4 – Sumário descritivo dos quadrantes quadros

Núcleo Central Evocações com frequência de evocação maior que a Frequência média de Evocação (FME) e com ordem de evocação inferior à Ordem Média de Evocação (OME).	Primeira Periferia Evocações com frequência de evocação maior que a FME e ordem de evocação maior do que OME. Ligação estreita com o núcleo central.
Zona de Contraste Evocações com frequência de evocação menor que a FME e ordem de evocação menor que a OME. Ligação estreita com o núcleo central.	Segunda Periferia Evocações com frequência de evocação menor que a FME e ordem de evocação maior que a OME. Ligação distante com o núcleo central.

Fonte: Vergès (2003).

O processo de análise seguiu os seguintes passos, implementados pelo *SPSS Statistics*: I. organização das palavras evocadas; II. cálculo da frequência média de cada palavra; III. cálculo da ordem média de evocação (OME); IV. definição dos pontos de corte para FME e OME; e a V. posição das palavras nos quadrantes de acordo com os valores médios alcançados.

A próxima etapa envolveu o cálculo da OME, por meio da fórmula a seguir, que é a média ponderada da ordem em que cada palavra foi evocada pelos participantes. Esse valor foi obtido através da multiplicação do número de vezes em que a palavra foi evocada em primeiro lugar por 1, em seguida, por 2, e assim por diante até a quinta posição. A soma dessas multiplicações foi dividida pela frequência total da categoria (Σf), procedimento repetido em cada subcategoria selecionada para compor o quadrante (Vergara, 2005).

(1)

$$OME = \frac{(f1^a \times 1) + (f2^a \times 2) + (f3^a \times 3) + (f4^a \times 4) + (f5^a \times 5)}{\Sigma f}$$

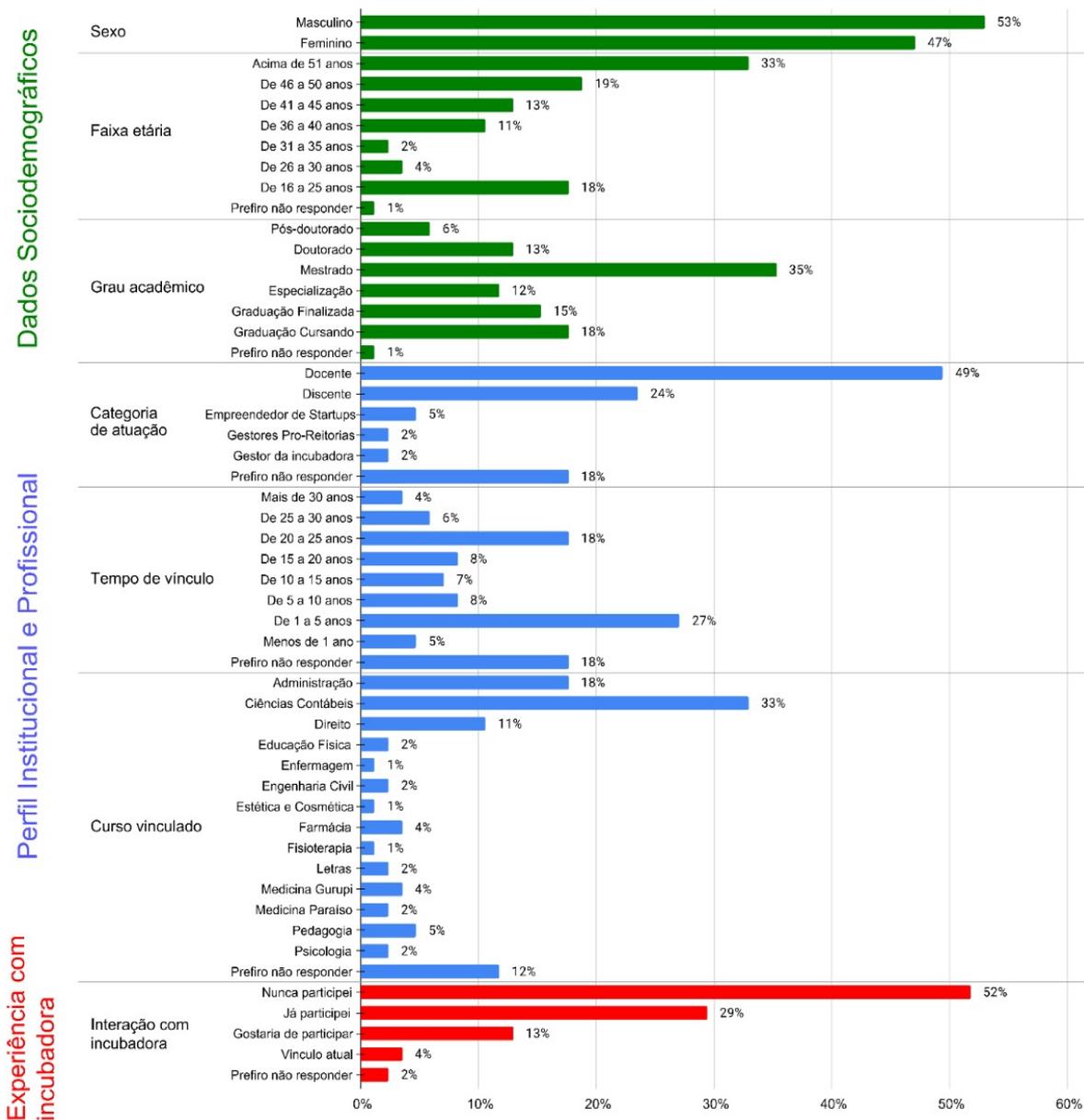
Neste estudo, foram observadas com atenção as palavras situadas nos quadrantes superiores esquerdos (núcleo central) e inferiores esquerdos (segunda periferia), de acordo com o proposto por Abric (2005). Além disso, foram considerados

os quadrantes de contraste (inferior esquerdo) e de primeira periferia (superior direito), que representam conteúdos menos centrais, mas relevantes para a compreensão da representação social (Bennett et al., 2016; Vergara, 2005). As palavras evocadas também contribuíram para a construção de categorias analíticas, que foram complementadas com as respostas às questões abertas, resultando em uma lista final de categorias para a análise de conteúdo.

Para a organização e análise dos dados foram elaborados quadros, gráficos e figuras utilizando o *software* Microsoft Excel e PowerPoint, e o Canva. Esses recursos permitiram a visualização de padrões e tendências, contribuindo para a sistematização dos resultados e a interpretação dos dados coletados. Como abordado por Gil (2019), a apresentação gráfica e tabulação dos dados é uma estratégia eficaz para tornar os achados mais claros e acessíveis para análise. E ainda, a utilização de ferramentas digitais no tratamento de dados qualitativos e quantitativos aumenta a precisão na organização das informações, favorecendo a identificação de categorias e relações significativas (Flick, 2018).

A Figura 5 apresenta os resultados da caracterização dos participantes, organizados em três blocos analíticos: dados sociodemográficos; perfil profissional e institucional; e experiência com incubadoras. O objetivo é traçar um panorama dos respondentes, fornecendo subsídios para compreender a diversidade de experiências, vínculos institucionais e trajetórias formativas no contexto da pesquisa. Esses dados permitem associar percepções individuais às dinâmicas institucionais sobre os fatores que influenciam a integração entre IES e a incubadora INOVO.

Figura 5 – Perfil dos participantes



Fonte: Elaboração própria (2025).

Dos 85 participantes, 83 foram válidos para análise dos dados sociodemográficos. A distribuição dos participantes em relação à manifestação biológica do sexo revela uma ligeira predominância do sexo masculino em relação ao feminino.

Com relação à faixa etária dos participantes, observa-se uma predominância de respondentes com idade superior a 51 anos, seguida pelos grupos de 46 a 50 anos e 41 a 45 anos. Dessa forma, a amostra é predominantemente composta por adultos em estágios profissionais avançados, o que é coerente com o perfil de docentes e gestores da instituição. A presença de respondentes mais experientes contribui para uma percepção consolidada sobre a atuação institucional e os efeitos da incubadora, como apontado por Secundo et al. (2023), que enfatizam a importância da vivência acadêmica na compreensão crítica de políticas e práticas inovadoras.

A respeito do grau acadêmico, os dados revelam que a maioria dos respondentes possui mestrado, apontando um maior número de profissionais com elevada qualificação acadêmica na amostra, especialmente docentes e gestores. Esse perfil está de acordo com a proposta da pesquisa, que tem como objetivo compreender a interação entre ensino superior, inovação e empreendedorismo, áreas fortemente influenciadas por agentes com formação superior (Secundo et al., 2023).

Sobre o perfil institucional e profissional dos participantes, conforme exposto na Figura 5, a maioria representa a categoria docente. Essa predominância corrobora a importância do professor no ecossistema de inovação universitária. Assim, os docentes são atores estratégicos no modelo da Tríplice Hélice (universidade, empresa, governo), uma vez que atuam diretamente na integração entre o conhecimento científico e a prática empreendedora, sobretudo por meio de iniciativas que estão relacionadas a incubadoras de empresas e projetos interdisciplinares (Zhou & Wang, 2023).

A segunda maior participação se relaciona à categoria discente. Essa proporção demonstra um envolvimento direto dos estudantes com temas como inovação, empreendedorismo e mercado de trabalho. Esse tipo de experiência tem

um impacto significativo na formação de competências empreendedoras e no desenvolvimento de uma postura proativa por parte dos alunos, aspectos cada vez mais valorizados no ensino superior (Stal et al., 2016).

A variável tempo de vínculo com a Universidade de Gurupi (UnirG) revela uma amostra diversificada em termos de trajetória institucional, fornecendo uma base sólida para comparações entre perfis iniciantes e experientes. A maioria dos respondentes está entre 1 a 5 anos composta, predominantemente, por estudantes e jovens profissionais. Esse grupo tende a apresentar percepções recentes e expectativas em relação à integração com a incubadora, o que indica uma fase inicial de contato com práticas de empreendedorismo acadêmico. De acordo com Murad et al. (2024), esse é o momento mais propício para cultivar o interesse pela inovação e formação empreendedora.

A variável curso de vínculo revela uma predominância significativa de estudantes dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, que, juntos, representam mais da metade da amostra. A expressiva participação está diretamente relacionada ao aumento da aproximação desses cursos com temas relacionados à gestão, inovação, empreendedorismo e à atuação da Incubadora de Empresas da UnirG. Assim, entende-se que estudantes e professores dessas áreas demonstram um maior envolvimento com ecossistemas de incubação devido ao alinhamento com os objetivos pedagógicos e profissionais da cultura empreendedora universitária (Ahmad & Ingle, 2011).

Em relação a experiências com a incubadora de empresas, dos 83 participantes da pesquisa, a maioria declarou nunca ter participado de atividades relacionadas à incubadora de empresas. Apesar de revelar uma lacuna no engajamento, esse dado também revela uma oportunidade institucional de ampliar as

ações de integração e divulgação, especialmente entre os públicos-alvo da comunidade acadêmica. A ausência de contato com incubadoras pode estar relacionada à falta de atividades de empreendedorismo nos currículos e à falta de estratégias de aproximação entre alunos, professores e iniciativas de inovação (Brunstein et al., 2018, Freire et al., 2022).

Em suma, os dados apresentam um perfil mais concentrado na área de Ciências Sociais Aplicadas, mas com uma participação crescente de cursos de saúde e humanas. Isso fortalece a relevância das incubadoras como plataformas transversais de aprendizagem, prática e inovação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS COM BASE NA CONSTRUÇÃO DO QUADRANTE DE VERGÈS

A construção do quadrante de Vergès fundamenta-se na Teoria do Núcleo Central, proposta por Jean-Claude Abric, a qual amplia os pressupostos da Teoria das Representações Sociais (TRS), desenvolvida por Serge Moscovici. Essa abordagem busca compreender a estrutura interna das representações sociais, distinguindo elementos centrais e periféricos com base na frequência e na ordem de evocação dos termos associados a um objeto social.

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa com base na TRS, por meio da aplicação da técnica de evocação de palavras (Vergès, 2003). As evocações foram coletadas a partir de três questões centrais, que abordaram: o papel da incubadora; a empregabilidade e as competências; e a integração com o mercado de trabalho. A Figura 6 apresenta um resumo das categorias semânticas resultantes das evocações a cada questão central. Essa análise possibilita identificar os

elementos centrais e periféricos das representações sociais dos participantes, oferecendo subsídios interpretativos para a compreensão das dimensões simbólicas associadas à incubadora universitária.

Figura 6 – Resumo da categorização semântica das evocações

CATEGORIZAÇÃO SEMÂNTICA DE EVOCAÇÕES	Papel da Incubadora	Empregabilidade Competências	Integração Mercado Trabalho
Questionários válidos	83	83	83
Questionários invalidados	2	2	2
Evocações	415	415	415
Expressões diferentes (após tratamento de conteúdo)	77	76	120
Quantidade de categorias semânticas - 1ª análise	24	25	39
Quantidade de categorias semânticas com frequência unitária - 1ª análise	3	0	7
Quantidade de categorias semânticas consideradas para a 2ª análise	11	11	14
Frequência média de evocação (FME) / Mediana	37,73	37,73	29,64
Ordem Média de Evocação (OME) / Mediana	3,25	3,03	3,00

Fonte: Elaboração própria (2025).

As respostas obtidas na técnica de evocação livre foram organizadas e tratadas por meio do *software SPSS Statistics*, possibilitando a sistematização inicial dos dados. A primeira etapa metodológica consistiu na categorização das palavras evocadas, agrupando-as em categorias semânticas de significados equivalentes, com base em Vergara e Ferreira (2005), a fim de assegurar a coerência e integridade da estrutura representacional. Esse processo originou a 1ª análise de categorias semânticas, resultando em 24, 25 e 39 categorias, correspondentes às três questões centrais da pesquisa, conforme ilustrado na Figura 6.

Em seguida, realizou-se 2ª análise da técnica de categorização, em que as expressões evocadas foram agrupadas em subcategorias com significados semelhantes e, posteriormente, reunidas em categorias temáticas mais amplas. Esse procedimento buscou estruturar os principais núcleos de sentido das representações

sociais analisadas (Vergara, 2005). A Figura 7 apresenta uma síntese das categorias e subcategorias construídas a partir das evocações, organizadas em torno das três questões centrais da pesquisa. Essa estrutura possibilita identificar similaridades e variações nos significados atribuídos pelos diferentes grupos. Assim, contribui para uma análise mais precisa das representações sociais compartilhadas entre os participantes.

Figura 7 – Categorias e subcategorias semânticas

Papel da Incubadora (24)	Empregabilidade Competências (25)	Integração de Mercado Trabalho (39)
1. Apoio e Mentoria Apoio e Mentoria Motivação e Persistência Empoderamento	1. Competências Técnicas e Gestão Competências Técnicas Profissional Competências Técnicas e Gestão Gestão Financeira	1. Desenvolvimento Profissional Desenvolvimento Profissional Desenvolvimento Prático e Aprendizagem Crescimento e Desenvolvimento
2. Desenvolvimento de Competências Capacitação Prática Desenvolvimento Pessoal Formação Acadêmica Adaptabilidade	2. Competências Digitais e Inovação Competências Digitais Inovação	2. Desenvolvimento Pessoal e Comportamental Desenvolvimento Pessoal Habilidades Comportamentais Dinamismo e Adaptação Bem-estar Motivação
3. Acesso a Recursos e Infraestrutura Acesso à recursos Infraestrutura	3. Competências Comportamentais Habilidades Socioemocionais Proatividade Relacionamento Interpessoal Comunicação	3. Capacidades Técnicas Habilidades Técnicas Projetos e Aplicação Prática Pesquisa e Desenvolvimento
4. Inovação e Tecnologia Pesquisa Inovação	4. Desenvolvimento Pessoal e Autonomia Desenvolvimento Pessoal Autonomia Motivação	4. Empreendedorismo e Startups Empreendedorismo Startups Propriedade Intelectual
5. Empreendedorismo Oportunidade e Crescimento profissional Empreendedorismo	5. Desenv. Profissional e Aplicação conhecimento Desenvolvimento Profissional Aplicação do conhecimento Aprendizado Contínuo	5. Inovação e Tecnologia Inovação Inovação na Educação Inteligência Artificial
6. Gestão e Estratégia Gestão e Estratégia empresarial Planejamento e Organização	6. Empregabilidade e Mercado de Trabalho Empregabilidade Trabalho e Novas Formas de Atuação	6. Mercado e Inserção Profissional Oportunidades e Empregabilidade Integração Universidade Mercado Mercado e Serviços Mercado Internacional

7. Integração com o Mercado Inserção no Mercado de Trabalho Integração Universidade-Mercado Networking e Conexões Profissionais	7. Empreendedorismo Empreendedorismo Liderança	7. Gestão Estratégica e Planejamento Planejamento e Estratégia Estratégia Empresarial Visão de Mercado Marketing e Posicionamento
8. Ecosistema Empreendedor Ecosistema Mercado e Sustentabilidade	8. Ética, Valores e Responsabilidade social Ética e Direitos Apoio e Impacto Social	8. Infraestrutura e Recursos de Suporte Infraestrutura e Recursos Apoio e Mentoria <i>Networking</i> e Relacionamento
9. Desenvolvimento Local e Impacto Social Desenvolvimento Local e Regional Impacto Social	9. Pensamento Crítico e Criatividade Pensamento Crítico	9. Impacto Econômico e Financeiro Financeiro e Mercado Impacto Econômico Visibilidade e Impacto Econômico
10. Governança e Normas Regulamentação e Normas Riscos e Desafios	10. Sustentabilidade Sustentabilidade	10. Sustentabilidade e Responsabilidade Social Sustentabilidade e Impacto Regional Sustentabilidade e Impacto Social
11. Tomada de Decisão e Autonomia Tomada de Decisão e Autonomia	11. Bem-estar no Trabalho Bem-estar	11. Ética e Valores Ética e Profissionalismo
		12. Riscos e Desafios Riscos e Desafios
		13. Ecosistema Empreendedor Ecosistema
		14. Formação e Qualificação para o Mercado de Trabalho Formação Profissional Formação Acadêmica Competitividade e Qualidade

Fonte: Elaboração própria (2025).

Neste estudo, como exposto na Figura 7, foram consideradas 88 subcategorias como categorias semânticas de análise, organizadas em 36 grandes temas, que serviram de base para a estruturação e orientação da análise das respostas às três questões centrais. Para a elaboração do Quadrante de Vergès e a identificação dos elementos que compõem o Núcleo Central e o Sistema Periférico das Representações Sociais, foram necessárias três etapas adicionais: (i) a definição da frequência mínima de evocação (FME); (ii) o cálculo da frequência intermediária das palavras; e (iii) a determinação da ordem média de evocação (OME).

Além disso, utilizou-se a análise de similaridade, método amplamente recomendado para validar os resultados obtidos com base na TRS. Essa técnica viabiliza a identificação das ligações de proximidade entre os elementos da representação, bem como confirma a centralidade ou a posição periférica de certos termos. A análise de similaridade é considerada uma das técnicas mais eficazes para interpretar a estrutura das representações sociais, especialmente em termos de delimitação do núcleo central e do sistema periférico (Pereira, 1997).

A Tabela 1 apresenta a frequência das palavras evocadas para o Papel da Incubadora, bem como a terceira etapa da análise, que consiste na integração dos resultados das três questões centrais, o que permite seguir para consolidação das informações em um agrupamento unificado de categorias.

Tabela 1 – Frequência de evocações: papel da incubadora

Nº	Papel da Incubadora	Nº Evocações	OME	Total %
1	Desenvolvimento de Competências	93	2,98	22,4%
2	Empreendedorismo	78	2,62	18,8%
3	Integração com o Mercado	63	3,21	15,2%
4	Apoio e Mentoria	60	3,12	14,4%
5	Inovação e Tecnologia	40	2,53	9,6%
6	Gestão e Estratégia	23	2,96	5,6%
7	Ecosistema Empreendedor	22	3,55	5,3%
8	Desenvolvimento Local e Impacto Social	17	3,59	4,1%
9	Acesso à Recursos e Infraestrutura	12	3,50	2,9%
10	Governança e Normas	5	3,20	1,2%
11	Tomada de Decisão e Autonomia	2	4,50	0,5%
	TOTAL	415	35,73	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise da frequência de evocações revelou que o Desenvolvimento de Competências foi o termo mais mencionado (93 evocações, OME = 2,98), representando 22,4% das respostas. Os dados apresentados na Figura 7 demonstram que os respondentes percebem a incubadora universitária como um espaço privilegiado para a formação prática e a aquisição de habilidades relevantes para o mercado de trabalho. Isso corrobora a ideia de que as incubadoras atuam como

ambientes de aprendizagem aplicados, favorecendo a formação empreendedora e o capital humano (Freire et al., 2022; Silva et al., 2021).

Em seguida aparece o Empreendedorismo (78 evocações; OME = 2,62), que atua como um elemento articulador dentro da rede sociotécnica da incubadora, mobilizando e conectando diferentes atores e recursos, ativando relações que acrescentam valor ao ecossistema universitário. Essa relevância está em sintonia com as contribuições de Etzkowitz, et al (2019) e Pasotti e Krakauer (2021), que reconhecem o empreendedorismo como um fator estratégico para a integração entre ensino, inovação e desenvolvimento regional.

A categoria de Integração com o Mercado (63 evocações, OME = 3,21) é reconhecida como um elo entre o ambiente acadêmico e o setor produtivo. A presença significativa desse termo indica a expectativa de que a incubadora seja uma ponte entre a teoria e a prática, facilitando a inserção dos alunos no mundo profissional (Alkhaldeh, 2024; Chávez Moreno, 2024).

O Apoio e Mentoria (60 evocações, OME = 3,12) reforçam a relevância do acompanhamento técnico e humano, que é frequentemente mencionado como uma das principais contribuições das incubadoras para o sucesso de *startups* e empreendimentos acadêmicos (Haase et, al. 2024; Rijati et al., 2020).

A Inovação e Tecnologia (40 evocações, OME = 2,53) está associada à infraestrutura e ao acesso a recursos tecnológicos que estimulam a criatividade e o desenvolvimento de soluções inovadoras. Isso está alinhado à função estratégica das incubadoras como facilitadoras da inovação aplicada (Araújo et al., 2017; Lukeš et al., 2019).

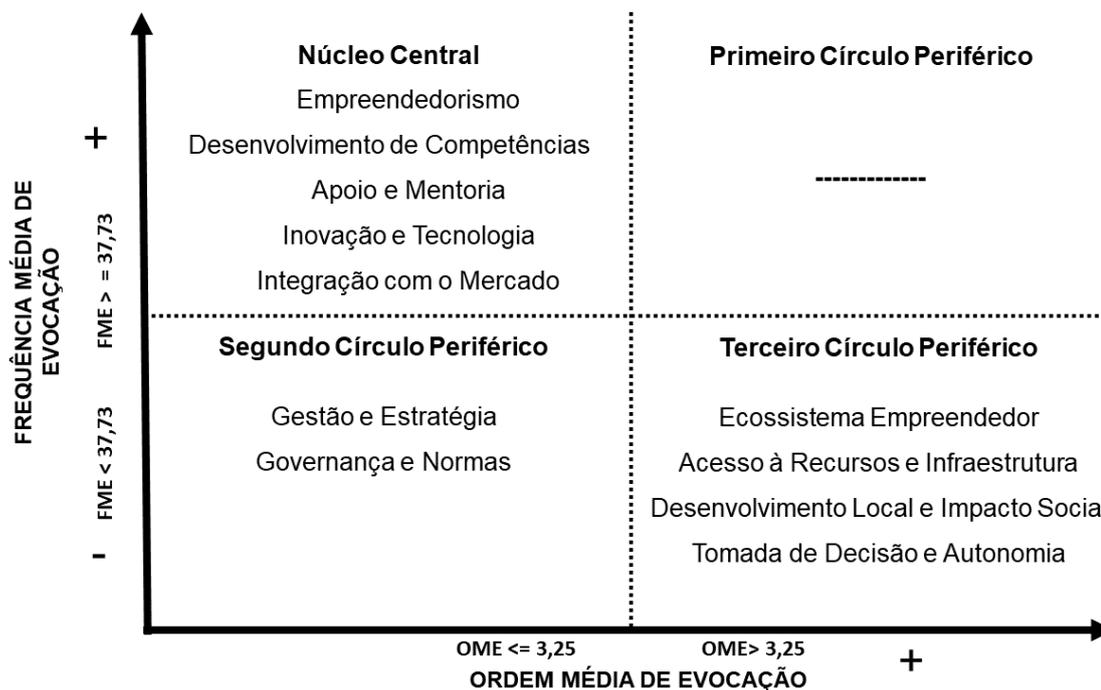
Outras categorias, como Gestão e Estratégia (23 citações), Ecossistema Empreendedor (22) e Desenvolvimento Local e Impacto social (17), embora com menor frequência, reforçam a relevância multidimensional da incubadora, abrangendo desde habilidades organizacionais até o fortalecimento do ecossistema de inovação e a responsabilidade social universitária (Secundo et al., 2023; Valliere & Nicholls-Nixon, 2024).

As categorias menos mencionadas, como Acesso a Recursos e Infraestrutura, Governança e Normas e Tomada de Decisão e Autonomia indicam aspectos que não são visíveis ou compreendidos pelos respondentes, sugerindo possíveis lacunas na percepção sobre a atuação institucional da incubadora (Budac et al., 2024; Gao et al., 2021).

A análise do Quadro de Quatro Casas, fundamentada na Teoria das Representações Sociais, permite identificar a estrutura hierárquica das evocações com base na frequência e na ordem média de evocação (OME) dos termos. No núcleo central da representação social sobre o papel da incubadora, destacam-se os termos Empreendedorismo, Desenvolvimento de Competências, Apoio e Mentoria, Inovação e Tecnologia e Integração com o Mercado, ilustrado na Figura 8.

Os elementos do núcleo central apresentam alta frequência e baixa ordem de evocação, apresentando-se como os mais acessíveis cognitivamente e fundamentais à representação coletiva dos respondentes. Essa centralidade confirma o papel das incubadoras como vetores de práticas empreendedoras e ambientes de inovação (Grimaldi & Grandi, 2005; Pasotti & Krakauer, 2021; Rai et al., 2024). Além disso, reforça sua relevância na mediação entre universidade e mercado (Chávez Moreno, 2024), destacando a capacitação e a orientação técnica como pilares essenciais, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Diagrama de evocações: papel da incubadora



Fonte: Elaboração própria (2025).

Sobre o Primeiro Círculo Periférico, esse quadrante não apresentou termos específicos nesta análise, isso significa que os participantes tendem a associar o papel da incubadora a elementos considerados prioritários, evocando-os de forma imediata e repetida, o que desloca essas categorias para o núcleo central. As representações sociais muito consolidadas apresentam uma forte polarização em torno de elementos centrais, deixando pouca margem para a ambivalência típica das zonas periféricas superiores. Nesse sentido, a concentração dos dados no núcleo e nas zonas periféricas inferiores pode evidenciar que o grupo pesquisado possui uma imagem estável e homogênea sobre a função da incubadora universitária, ancorada em conceitos como empreendedorismo, inovação e apoio técnico.

Essa distribuição também reflete o grau de envolvimento e familiaridade dos alunos com as atividades da incubadora, reduzindo a diversidade de respostas

intermediárias e ampliando a centralidade dos termos mais valorizados (Habib & Johannesen, 2020).

Considerando o Segundo Círculo Periférico, os termos Gestão e Estratégia e Governança e Normas são conceitos relevantes, porém, menos consensuais ou menos acessados cognitivamente pelos participantes. Isso sugere que, embora reconhecidos, esses aspectos são percebidos como secundários, talvez por sua maior vinculação à gestão institucional da incubadora, distante do cotidiano dos discentes e docentes (Silva et al., 2021).

Já para o Terceiro Círculo Periférico, inclui-se Ecossistema Empreendedor, Acesso à Recursos e Infraestrutura, Desenvolvimento Local e Impacto Social e Tomada de decisão e Autonomia. Esses termos, apesar da evocação menos frequente, surgem com baixa OME, indicando acessibilidade cognitiva imediata para alguns participantes. Essa posição pode sinalizar elementos emergentes na experiência acadêmica; que ainda não ganharam centralidade, mas têm potencial para se consolidarem como componentes estruturantes das representações futuras (Freire et al., 2022).

A Tabela 2 apresenta a distribuição da frequência de evocações relacionadas à questão central sobre Competências e Empregabilidade, evidenciando os termos mais recorrentes nas representações sociais dos participantes e permitindo identificar os elementos prioritários associados à preparação e inserção no mercado de trabalho.

Tabela 2 – Frequência de evocações questão central: competências e empregabilidade

Nº	Competências e Empregabilidade	Nº Evocações	OME	Total %
1	Competências Comportamentais	103	3,09	24,8%
2	Desenvolvimento Profissional e Aplicação do Conhecimento	85	2,64	20,5%
3	Competências Técnicas e Gestão	46	3,11	11,1%
4	Empregabilidade e Mercado de Trabalho	38	2,95	9,2%
5	Empreendedorismo	33	2,94	7,9%
6	Desenvolvimento Pessoal e Autonomia	32	3,19	7,8%
7	Competências Digitais e Inovação	23	2,78	5,5%
8	Ética, Valores e Responsabilidade social	23	3,30	5,5%
9	Pensamento Crítico e Criatividade	18	3,56	4,3%
10	Bem-estar no Trabalho	11	3,45	2,7%
11	Sustentabilidade	3	2,33	0,7%
	Total	415	33,34	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Revela-se uma série de percepções organizadas em torno de aspectos comportamentais, técnicos e sociais, fundamentais para a inserção no mercado de trabalho. A categoria mais mencionada foi Competências Comportamentais (103 evocações; OME = 3,09), representando 24,8% das respostas. O aumento da importância de habilidades como resiliência, proatividade, comunicação e adaptabilidade está alinhado ao debate de Succi e Canovi (2019), que enfatizam a relevância das *soft skills* na formação do capital humano no século XXI.

Na sequência, Desenvolvimento Profissional e Aplicação do Conhecimento (85 evocações; OME = 2,64), demonstra o reconhecimento de que a prática e a aplicação do conhecimento acadêmico em contextos reais são fundamentais para a formação de profissionais qualificados. Esse resultado corrobora com os estudos de Jabeen e Akhtar (2021), que demonstram que o acesso a recursos formativos aplicados contribui para o fortalecimento da empregabilidade.

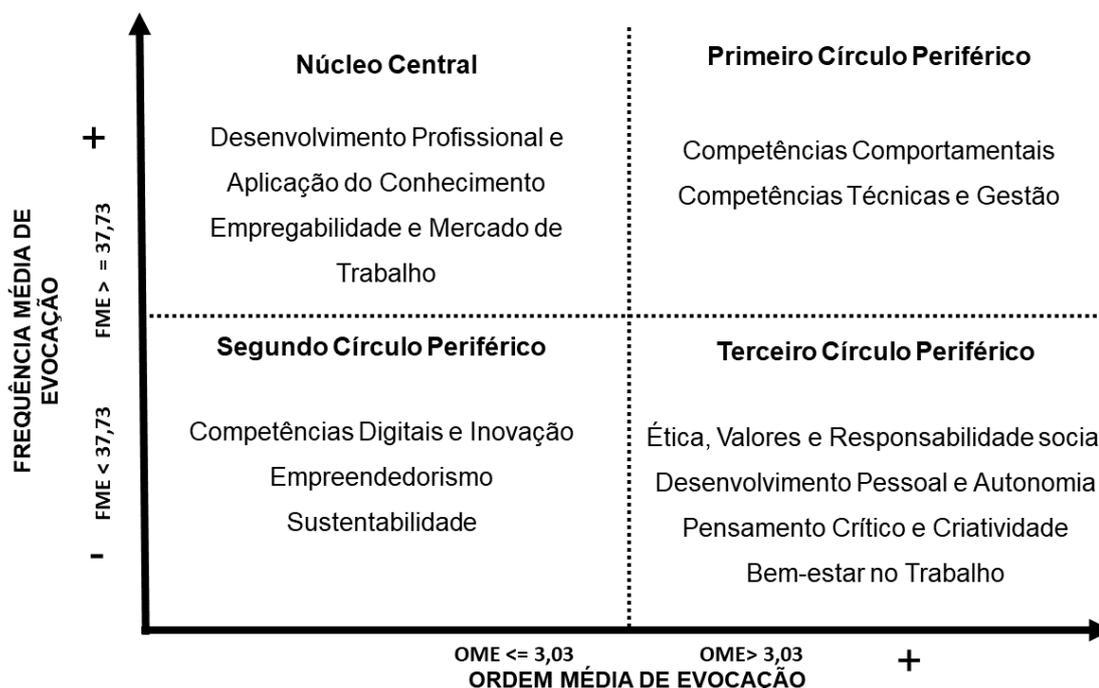
As Competências Técnicas e de Gestão (46 evocações; OME = 3,11) e as Competências Digitais e de Inovação (23 evocações; OME = 2,78) são coerentes com a atuação em ambientes de trabalho tecnologicamente dinâmicos. A presença dessas categorias indica a necessidade de integrar conhecimentos técnicos com capacidade de liderança e inovação, como discutido por Freire et al. (2022) e Lukeš et al. (2019).

A categoria Empregabilidade e Mercado de Trabalho (38 evocações; OME = 2,95) demonstra uma percepção clara de que o ambiente universitário deve preparar os estudantes para a realidade do mercado de trabalho. A conscientização dos estudantes sobre as oportunidades disponíveis e as competências exigidas para a inserção no mercado de trabalho é fundamental. Essas competências incluem habilidades técnicas, comportamentais, digitais, de comunicação, pensamento crítico, proatividade e capacidade de adaptação a contextos inovadores e multidisciplinares (Osorio et al., 2017).

As categorias Desenvolvimento Pessoal e Autonomia (7,6%), Ética, Valores e Responsabilidade Social (5,5%) e Pensamento Crítico e Criatividade (4,3%) demonstram uma preocupação com a formação integral dos estudantes, indo além da técnica e buscando o desenvolvimento de indivíduos críticos, responsáveis e autônomos. Essa perspectiva é corroborada pela TAR, que considera o estudante como um ator capaz de influenciar diferentes componentes da rede institucional (Latour, 2005; Royle, 2021).

E para as categorias como Bem-estar no Trabalho e Sustentabilidade, apesar de pouco mencionadas, revelam tendências emergentes que podem se consolidar com o aumento da consciência institucional sobre a relevância de ambientes saudáveis e sustentáveis de trabalho (Haase et al., 2024; Wanke et al., 2020). A Figura 9, elaborada a partir do Quadrante de Vergès, oferece uma visão estruturada da acessibilidade cognitiva das categorias relacionadas a Competências e Empregabilidade.

Figura 9 – Diagrama de evocações: competências e empregabilidade



Fonte: Elaboração própria (2025).

Conforme a Figura 9, os resultados indicam que programas de incubação universitária devem integrar competências técnicas e humanas para ampliar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho. A centralidade de termos como Competências Comportamentais e Desenvolvimento Profissional reforça a importância de estratégias educativas que articulem teoria, prática e formação ética no contexto acadêmico, mencionadas no núcleo central.

Os termos do núcleo central não são apenas os mais lembrados, mas também os mais acessíveis cognitivamente. Isso demonstra que os respondentes reconhecem de forma clara e imediata que a formação universitária deve estar diretamente ligada ao desenvolvimento de competências práticas e habilidades, além de empregabilidade e mercado de trabalho interpessoais fundamentais para a inserção profissional (Freire et al., 2022; Succi & Canovi, 2019).

O Primeiro Círculo Periférico (com alta frequência e alta OME) apresenta categorias como Competências Técnicas e de Gestão e Competências

Comportamentais. Apesar de serem bastante mencionadas, essas expressões parecem surgir de forma menos espontânea, o que pode indicar que são reconhecidas como relevantes, mas talvez estejam mais ligadas a um discurso técnico ou institucional, refletindo uma conscientização mais racional do que emocional (Jabeen & Akhtar, 2021; Lukeš et al., 2019).

O Segundo Círculo Periférico (com baixa frequência e elevada OME) revela categorias como Competências Digitais e Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade, que, apesar de serem menos mencionadas, estão presentes na estrutura da representação. Isso indica que esses aspectos, mesmo sendo reconhecidos como relevantes, ainda não se consolidaram como dimensões centrais. No entanto, como apontado por Royle (2021), esses elementos podem se tornar ainda mais relevantes à medida que as instituições incorporam práticas pedagógicas mais reflexivas e críticas.

O Terceiro Círculo Periférico apresenta termos como Ética, Valores e Responsabilidade Social, Desenvolvimento Pessoal e Autonomia, Pensamento Crítico e Criatividade, Bem-estar no Trabalho, que aparecem de forma espontânea por parte de alguns respondentes, mas ainda não atingiram a centralidade necessária para moldar uma representação coletiva estável. Esse posicionamento pode indicar tendências emergentes que, com o amadurecimento das práticas acadêmicas e a evolução do mercado de trabalho, tendem a ganhar maior destaque (Haase et al., 2024). O reconhecimento de competências específicas nos diversos quadrantes revela a influência dessas conexões nas representações sociais e, conseqüentemente, nas práticas formativas institucionais (Latour, 2005; Rezzadori & Oliveira, 2021).

Com base nos dados apresentados na Tabela 3 e na TAR, a análise da questão central da Integração de Mercado Trabalho revela contribuições para a compreensão do papel das incubadoras universitárias na preparação dos estudantes para o mercado.

Tabela 3 – Frequência de evocações questão central: integração de mercado trabalho

Nº	Integração de Mercado Trabalho	Nº Evocações	OME	Total %
1	Mercado e Inserção Profissional	76	2,71	18,3%
2	Formação e Qualificação para o Mercado de Trabalho	71	3,07	17,1%
3	Desenvolvimento Pessoal e Comportamental	50	3,26	12,1%
4	Infraestrutura e Recursos de Suporte	46	2,70	11,1%
5	Gestão Estratégica e Planejamento	36	3,67	8,7%
6	Inovação e Tecnologia	31	2,97	7,5%
7	Desenvolvimento Profissional	31	2,84	7,5%
8	Empreendedorismo e <i>Startups</i>	23	2,83	5,5%
9	Capacidades Técnicas	18	2,83	4,3%
10	Impacto Econômico e Financeiro	15	3,00	3,6%
11	Sustentabilidade e Responsabilidade social	14	3,57	3,4%
12	Riscos e Desafios	2	2,50	0,5%
13	Ética e Valores	1	2,00	0,2%
14	Ecossistema Empreendedor	1	4,00	0,2%
TOTAL		415	41,94	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2025).

A categoria Mercado e Inserção Profissional foi a mais mencionada, seguida de Formação e Qualificação para o Mercado de Trabalho (71 evocações, OME = 2,71). Essas categorias reforçam a ideia de que, sob a perspectiva da TAR, as incubadoras atuam como mediadoras que interagem entre atores humanos (alunos, professores, mentores) e não humanos (estruturas, metodologias, políticas institucionais), contribuindo para a criação de um ambiente sociotécnico voltado à empregabilidade e inovação (Jensen & Ottesen, 2022; Rezzadori & Oliveira, 2021).

A presença expressiva de termos como Desenvolvimento Pessoal e Comportamental (50 evocações, OME = 3,26), Gestão Estratégica e Planejamento (36 evocações, OME = 3,67) e Inovação e Tecnologia (31 evocações, OME = 2,97) demonstra a valorização das competências comportamentais e técnicas, de acordo com o perfil profissional exigido atualmente (Fragoso et al., 2019; Succi & Canovi, 2019). A relevância dessas categorias revela uma representação social que

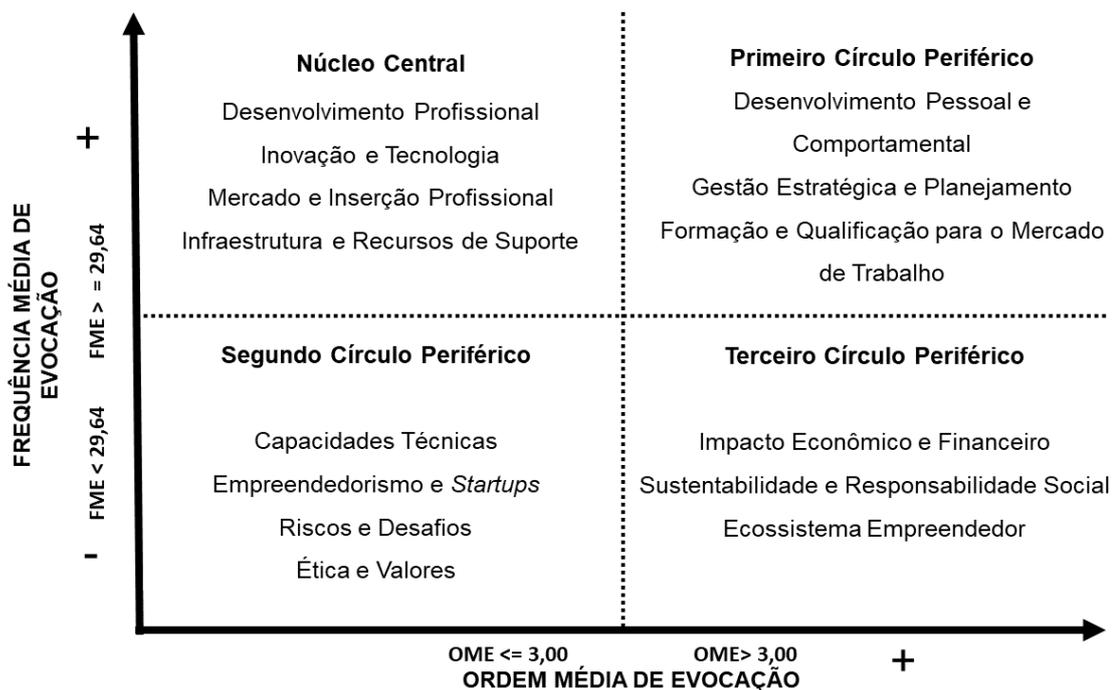
compreende a incubadora como um espaço de formação integral, que prepara o estudante para os desafios reais do mercado.

A categoria Empreendedorismo e *Startups* (23 evocações, OME = 2,83) é um elemento articulador, representando o ponto de convergência entre inovação, risco e autonomia, dimensões fundamentais na constituição de uma cultura empreendedora universitária (Silva et al., 2021). No entanto, a partir da TAR, esse papel de articulação é alcançado através da constante mediação entre os diversos elementos que compõem a rede da incubadora.

Além disso, categorias como Infraestrutura e Recursos de Suporte (46 evocações, OME = 2,70) e Impacto Econômico e Financeiro (15 evocações, OME = 3,00) indicam que os respondentes reconhecem a relevância dos recursos materiais e institucionais para sustentar a atuação das incubadoras, apesar de esses aspectos ainda estarem em uma posição periférica na estrutura representacional (Gao et al., 2021).

Dessa forma, a análise integrada da frequência de evocações e do diagrama de Vergès demonstram que a integração entre mercado e universidade, através da incubadora, está fundamentada em um conjunto de valores e práticas que promovem não apenas a formação profissional, mas também a articulação estratégica de saberes técnicos, experiências práticas e cultura de inovação, como exibido na Figura 10.

Figura 10 – Diagrama de evocações Integração no Mercado de Trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

Em continuidade à análise da Figura 10, com base no Quadrante de Vergès da questão central Integração com o Mercado de Trabalho e na teoria das Representações Sociais (Abric, 2005; Moscovici, 1988), aprofunda-se o estudo em torno da estrutura cognitiva compartilhada pelos respondentes e do papel da incubadora universitária nesse processo de integração no mercado de trabalho.

No núcleo central, destacam-se categorias, tais como Desenvolvimento Profissional, Inovação e Tecnologia, Mercado e Inserção Profissional, Infraestrutura e Recursos de Suporte. Essas dimensões foram mencionadas com frequência e prontidão, o que demonstra que os respondentes atribuem à incubadora um papel estruturante na preparação prática para o mercado de trabalho.

A relevância dessas categorias demonstra que os participantes reconhecem as incubadoras como espaços práticos de formação, onde a teoria e a prática convergem

para o desenvolvimento de competências valorizadas no mundo do trabalho (Pasotti & Krakauer, 2021; Small et al., 2018).

No primeiro círculo periférico, composto pelas categorias Desenvolvimento Pessoal e Comportamental, Gestão Estratégica e Planejamento e Formação e Qualificação para o Mercado de Trabalho, as representações são evocadas com frequência, mas de forma menos espontânea. Isso demonstra que há uma valorização desses aspectos, mas ainda não são uma parte imediata da vivência acadêmica. Essas categorias indicam a necessidade de uma maior integração das chamadas *soft skills* às práticas pedagógicas e curriculares (Succi & Canovi, 2019).

O segundo círculo periférico apresenta categorias que são mencionadas com maior frequência e estão sempre disponíveis, como Capacidades Técnicas, Empreendedorismo e *Startups*, Riscos e Desafios e Ética e Valores. Essas dimensões são de conhecimento geral do grupo e indicam que há um núcleo mais envolvido com experiências empreendedoras e experiências práticas, ainda que sejam limitadas. O reconhecimento dos desafios e da ética demonstram a consciência de que a inserção no mercado requer não apenas o conhecimento técnico, mas também habilidades comportamentais e capacidade crítica (Ali & Nazmi, 2023; Fragoso et al., 2019).

O terceiro círculo periférico, composto por categorias como Impacto Econômico e Financeiro, Sustentabilidade e Responsabilidade Social e Ecossistema Empreendedor, revela elementos que, apesar de serem relevantes no campo teórico, ainda não são plenamente assimilados pelos estudantes como parte de sua formação. Essas categorias reforçam a necessidade de se intensificar a discussão institucional a respeito do papel estratégico das incubadoras na promoção do desenvolvimento regional e da responsabilidade social (Araújo et al, 2017; Wanke et al., 2020).

De modo geral, a representação dos participantes revela uma percepção estruturada e consolidada da incubadora como um agente facilitador da empregabilidade. Contudo, os elementos mais periféricos apresentam oportunidades de fortalecimento institucional, especialmente no que diz respeito à articulação entre inovação, impacto social e ética. A TAR auxilia a compreender como esses elementos interagem e se mantêm na rede sociotécnica universitária, fornecendo caminhos para aperfeiçoar a integração entre incubadoras, currículos acadêmicos e o mercado de trabalho.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados desta pesquisa parte da análise integrada de três questões centrais: papel da incubadora universitária, competências e a empregabilidade e integração com o mercado de trabalho. Essas dimensões são interdependentes e se articulam de forma a evidenciar o papel estratégico das incubadoras como mediadoras entre a formação acadêmica e as exigências do mundo profissional.

Os dados obtidos indicam que as incubadoras são percebidas como espaços catalisadores de práticas empreendedoras, formação de competências e inserção no mercado, reforçando sua relevância como atores centrais no ecossistema universitário de inovação (Pasotti & Krakauer, 2021). Ao mobilizar recursos humanos e não humanos, esses ambientes formam redes sociotécnicas que traduzem conhecimentos teóricos em ações práticas, conforme postula a Teoria Ator-Rede (Habib & Johannesen, 2020; Latour, 2005).

Além disso, a dimensão de empregabilidade, ancorada em competências técnicas, comportamentais e na capacidade de adaptação, demonstra que os estudantes reconhecem a importância de vivências acadêmicas que os preparem efetivamente para os desafios do mercado de trabalho (Small et al., 2018; Succi & Canovi, 2019). A integração entre incubadora, universidade e setor produtivo desponta, portanto, como eixo estruturante de uma formação superior voltada à inovação, à empregabilidade e ao desenvolvimento regional.

Na questão central sobre o papel da incubadora, destaca-se a centralidade dos termos Desenvolvimento de competências, Empreendedorismo, Apoio e Mentoria e Integração com o mercado. Esses elementos reiteram a compreensão das incubadoras universitárias como espaços estratégicos de formação aplicada, articulando teoria e prática em consonância com os objetivos de inovação e desenvolvimento regional das IES (Alkhaldeh, 2024; Pasotti & Krakauer, 2021).

A presença da Integração com o mercado no núcleo das representações sociais evidencia o reconhecimento da incubadora como ponte entre universidade e setor produtivo, contribuindo para a empregabilidade estudantil e para a construção de ecossistemas empreendedores eficazes (Chávez Moreno, 2024; Fithri et al., 2024).

A categoria Empreendedorismo, sob a perspectiva da TAR, é considerada um dos elementos centrais de significação no papel da incubadora. Na teoria apresentada por Latour (2005), os elementos humanos (docentes, estudantes, gestores) e não humanos (documentos, metodologias, plataformas digitais) interagem como atores. O empreendedorismo surge como um ator-semiótico que mobiliza e conecta os diversos componentes da rede sociotécnica, atuando como uma força propulsora na criação de vínculos e na geração de valor para o ecossistema universitário (Habib & Johannesen, 2020).

A presença do termo nas evocações demonstra o seu papel como estabilizador da representação social da incubadora, traduzindo intenções pedagógicas, ações inovadoras e expectativas de impacto econômico e social (Bürger & Fiates, 2024). Esse protagonismo está alinhado à função da incubadora como espaço de tradução e coprodução de conhecimentos acadêmicos, científicos e de mercado, posicionando-a como um elo estratégico do ecossistema de inovação (Alkhaldeh, 2024; Ajah, 2025; Hussain & Barman, 2025).

Além disso, o empreendedorismo reconfigura os papéis institucionais tradicionais no ambiente universitário: docentes passam a atuar como mentores e facilitadores do processo inovador, discentes assumem o protagonismo como agentes de transformação, e a incubadora consolida-se como um espaço de experimentação prática e de coprodução e transferência de conhecimento (Royle, 2021; Rezzadori & Oliveira, 2021).

As categorias Gestão e Estratégia, Governança e Normas e Acesso a Recursos e Infraestrutura refletem áreas de menor consenso ou menor visibilidade entre os respondentes, sinalizando potenciais lacunas na atuação da incubadora. Esses aspectos evidenciam a necessidade de fortalecer o diálogo entre os atores da rede, ampliar a transparência nos processos institucionais e investir em recursos físicos e digitais compatíveis com as demandas de um ambiente empreendedorismo dinâmico (Silva et al., 2021; Gao et al., 2021).

A estrutura representacional evidencia o papel estratégico das incubadoras universitárias como dispositivos integradores entre teoria e prática, fortalecendo a constituição de um ecossistema de inovação colaborativo, interdisciplinar e orientado ao desenvolvimento socioeconômico regional (Wanke et al., 2020; Valliere & Nicholls-Nixon, 2024). Assim, os participantes associam de forma imediata a incubadora

universitária ao fortalecimento do empreendedorismo, à mediação entre teoria e prática e à inserção profissional.

Os termos como Formação acadêmica, Apoio e Mentoria e Inovação e tecnologia reforçam essa associação. Isso demonstra que a incubadora é percebida como um espaço formador, que articula saberes acadêmicos e experiências do mundo do trabalho (Ali & Nazmi, 2023; Maulidian et al., 2024).

As incubadoras, nesse contexto, são compreendidas como ecossistemas de aprendizagem, onde se favorece a experimentação empreendedora, o desenvolvimento de competências práticas e a integração entre universidade e mercado (Wanke et al., 2020). Essa visão coaduna-se com a percepção coletiva revelada neste estudo, confirmando seu papel como agente integrador de ensino, inovação e empregabilidade.

Com relação à questão central Competências e Empregabilidade, os dados obtidos através da técnica de evocação de palavras revelaram que as representações sociais estão fortemente ancoradas em categorias como Competências Comportamentais, Desenvolvimento Profissional, Empregabilidade e Mercado de Trabalho e Capacidades Técnicas. Esses elementos demonstram uma percepção ampliada da empregabilidade, que ultrapassa o domínio técnico e abrange aspectos relacionais e comportamentais do indivíduo.

Dessa forma, os resultados demonstram que a empregabilidade é entendida como a capacidade de uma pessoa de se inserir e permanecer no mercado de trabalho, através da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas às demandas atuais (Small et al., 2018). Essa mobilização requer não apenas qualificação técnica, mas também habilidades interpessoais e adaptativas, especialmente em contextos caracterizados pela inovação e pelo empreendedorismo.

A empregabilidade exige do indivíduo a capacidade de adaptação contínua às transformações do mundo do trabalho. Essa premissa é confirmada pelos dados analisados, que destacam termos como Desenvolvimento Profissional, Competências Técnicas, Gestão e Proatividade entre as evocações mais significativas. Tais expressões revelam que os participantes reconhecem a importância da aprendizagem contínua, da autonomia e da flexibilidade como elementos essenciais para a inserção e permanência no mercado (Fragoso et al., 2019).

Como apontam Succi e Canovi (2019), a empregabilidade não pode ser considerada uma responsabilidade individual. Os resultados desta pesquisa indicam que os participantes têm consciência do papel institucional das universidades e das incubadoras na promoção da empregabilidade. Isso é demonstrado, por exemplo, pela presença de categorias como Integração com o Mercado, Inovação e Empreendedorismo, que remetem ao ecossistema de apoio à formação prática e à transição dos estudantes para o mercado de trabalho. Dessa forma, os dados demonstram a relevância de políticas educacionais que associem teoria e prática, incentivando o desenvolvimento de competências abrangentes técnicas, humanas e éticas como uma base indispensável para o aumento da empregabilidade dos estudantes do ensino superior (Pinto & Rua, 2023).

As instituições de ensino superior desempenham um papel estratégico ao proporcionar experiências práticas, orientação técnica e inserção dos estudantes em redes de inovação e ambientes de trabalho colaborativos (Succi & Canovi, 2019). Essa abordagem integrada contribui para uma formação mais alinhada às demandas do mercado atual, fortalecendo a capacidade dos estudantes em lidar com desafios complexos e dinâmicos (Maulidian et al., 2024).

Assim, esses resultados reforçam a relevância de arranjos institucionais que articulem de forma mais efetiva a universidade, a incubadora e o setor produtivo (Rezzadori & Oliveira, 2021). E ainda, cria-se conexões que favoreçam a criação de um ecossistema colaborativo, inovador e socialmente transformador de empreendimentos (Wanke et al., 2020).

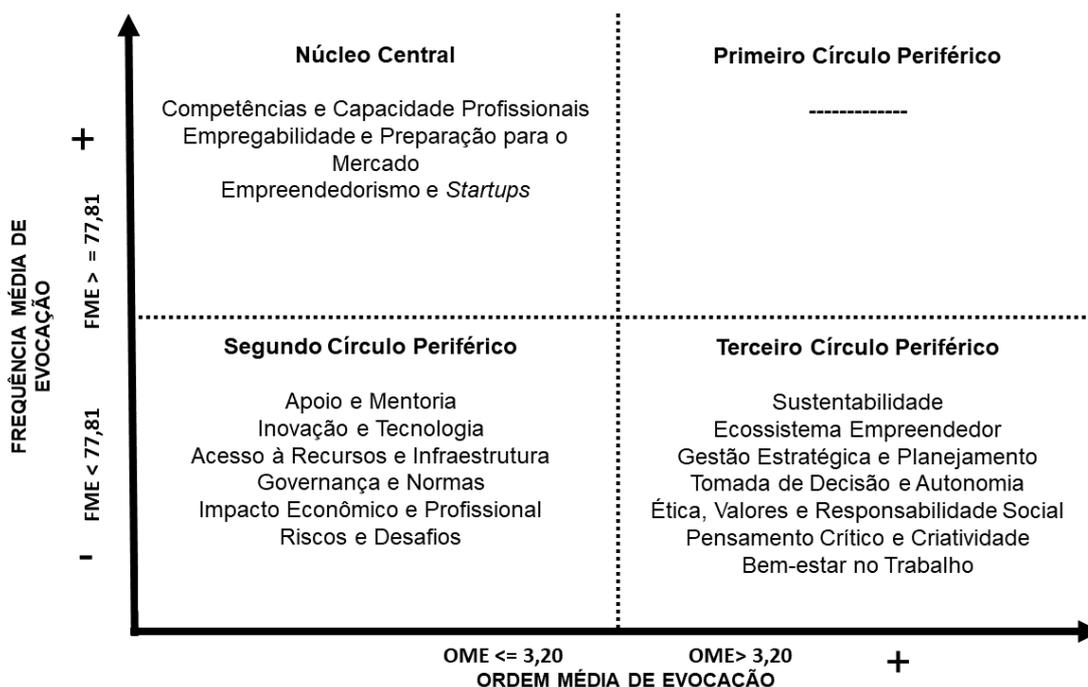
Dessa forma, os dados evidenciam que a integração entre a universidade e o mercado de trabalho não se limita à oferta de competências técnicas e profissionais, mas também ao fortalecimento de arranjos institucionais que estimulam práticas interdisciplinares, metodologias ativas e parcerias estratégicas (Chávez-Moreno, 2024). Esses arranjos favorecem um ambiente de formação que prepara o estudante não somente para o emprego, mas também para a atuação crítica, ética e inovadora no campo social e produtivo (Wanke et al., 2020).

Para melhor compreender os resultados optou-se em realizar uma segunda análise de similaridade de forma unificada, a partir da consolidação das 36 categorias iniciais identificadas na primeira análise, que havia sido conduzida separadamente conforme norteados pelos Apêndices (C, D e E) para as três questões centrais: papel da incubadora, empregabilidade e competências, e integração com o mercado de trabalho, agrupadas em 16 categorias demonstrados nos Apêndices E e F, esta análise da categorização das evocações, com base na semelhança semântica, permitindo uma leitura mais integrada e representativa das percepções coletivas analisadas.

A Figura 11 apresenta o diagrama de evocações unificadas das três questões centrais, evidenciando como determinadas dimensões emergem de forma recorrente nas representações sociais dos participantes. Essa configuração destaca a relevância

transversal dessas categorias, reforçando a importância atribuída à integração entre formação acadêmica, práticas empreendedoras e inserção no mercado de trabalho.

Figura 11 – Diagrama de evocações unificada três questões centrais



Fonte: Elaboração própria (2025).

A categoria Competências e Capacidades Profissionais reflete a ênfase atribuída ao desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e digitais, essenciais tanto para a formação acadêmica quanto para a atuação no mercado de trabalho. Além de envolver aspectos técnicos e comportamentais, indicando a importância das *soft skills* e *hard skills* como atributos indispensáveis para a empregabilidade (Fragoso et al., 2019; Succi & Canovi, 2019). Essa percepção sugere uma representação social fortemente direcionada à formação integral dos alunos.

Já a categoria Empregabilidade e Preparação para o Mercado evidencia o papel estratégico das incubadoras na facilitação da transição dos estudantes para o mundo do trabalho, especialmente por meio da oferta de experiências práticas e da

articulação com o setor produtivo. Essa categoria estabelece uma conexão direta entre o ambiente acadêmico e o mercado, reafirmando o reconhecimento das incubadoras como agentes fundamentais de mediação entre a formação universitária e as demandas profissionais (Alkhaldeh, 2024; Jabeen & Akhtar, 2021)."

A categoria Empreendedorismo e *Startups* demonstra recorrência nas três dimensões investigadas, evidenciando o reconhecimento das incubadoras universitárias como espaços privilegiados para o fomento do espírito empreendedor e a criação de *startups*. Essa presença transversal indica que o empreendedorismo funciona como eixo articulador da rede sociotécnica, promovendo a integração entre teoria e prática na formação estudantil. Sob a ótica da Teoria Ator-Rede, o empreendedorismo estabelece conexões entre atores humanos e não humanos, mobilizando recursos, conhecimentos e práticas que estimulam dinâmicas de aprendizagem, inovação e inserção no mercado (Anjaningrum et al., 2024; Royle, 2021).

Para a categoria de Sustentabilidade indica uma preocupação crescente com práticas sustentáveis e éticas, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, alinhando-se às demandas contemporâneas por responsabilidade que apontam para o compromisso ético, social e ambiental das incubadoras. Embora esses aspectos sejam mais frequentes nos quadrantes centrais, indicam uma crescente preocupação com a função cidadã e o impacto coletivo das iniciativas empreendedoras (Silva et al., 2021).

Além dessas, outras seis categorias foram comuns a duas das três dimensões analisadas, e seis categorias apareceram em apenas uma dimensão, conforme detalhado no Apêndice F. Essa distribuição reforça a importância das categorias comuns como elementos centrais nas representações sociais sobre o papel das

incubadoras universitárias. Assim, esta análise compreende uma versão unificada sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede (TAR) e da Teoria das Representações Sociais.

Para a categoria de Ética, Valores e Responsabilidade Social, esse agrupamento evidencia a expectativa de conduta ética e compromisso social nas práticas empreendedoras, reforçando o papel formativo das incubadoras na construção de uma cultura de integridade e cidadania (Osorio et al., 2017).

Em relação categoria à Gestão Estratégica e Planejamento estão a dimensão organizacional e a necessidade de práticas estruturadas de governança e tomada de decisões. Na TAR, esses elementos asseguram a estabilidade da rede, assegurando sua funcionalidade e continuidade (Habib & Johannesen, 2020).

Assim, a categoria Inovação e Tecnologia atua como um facilitador do desenvolvimento criativo, experimentação e resolução de problemas. A presença dessa categoria reforça a importância das incubadoras como laboratórios de inovação no âmbito universitário (Araújo et al., 2017; Chávez Moreno, 2024).

O termo acesso à recursos e infraestrutura enfatiza a estrutura física, tecnológica e de suporte oferecida pelas incubadoras. Esse agrupamento contém elementos não humanos fundamentais que permitem a mediação das práticas empreendedoras e o desenvolvimento dos estudantes no ambiente universitário (Jensen & Ottesen, 2022).

Na categoria Apoio e Mentoria as incubadoras desempenham um papel fundamental ao oferecer suporte contínuo e orientação estratégica aos empreendedores. Esse apoio vai além do fornecimento de infraestrutura, incluindo mentorias especializadas que auxiliam no desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas, essenciais para a consolidação dos negócios nascentes (Fithri,

et al, 2024). No entanto, a categoria de Governança e Normas, busca a implementação de práticas de governança eficazes e o estabelecimento de normas claras são cruciais para o funcionamento das incubadoras. Uma estrutura de governança bem definida assegura transparência, accountability e alinhamento com os objetivos institucionais, facilitando a tomada de decisões e a atração de parceiros estratégicos (Freire et al., 2022; Lai & Lin, 2015).

Dessa forma, as incubadoras atuam como catalisadoras do fortalecimento do ecossistema empreendedor, estimulando a interação entre universidades, empresas, governo e sociedade civil. A integração torna mais fácil a transferência de conhecimento, a inovação colaborativa e o desenvolvimento regional sustentável (Guerrero et al., 2020). E na categoria Tomada de Decisão e Autonomia ao incentivar a autonomia dos empreendedores, as incubadoras contribuem para a formação de líderes capazes de tomar decisões estratégicas e adaptativas. Esse empoderamento é vital para a sustentabilidade dos empreendimentos e para a capacidade de enfrentar os desafios do mercado.

No que diz respeito ao Bem-Estar no Trabalho, a promoção no ambiente de trabalho é essencial para a manutenção de talentos e para a produtividade das equipes. Assim, as incubadoras que valorizam a saúde física e mental dos empreendedores são importantes para a criação de culturas organizacionais saudáveis e resilientes (Pierrakis et al., 2024).

O estímulo ao pensamento crítico e à criatividade é essencial na formação de profissionais inovadores. As empresas que oferecem programas que desafiam os empreendedores a pensar de forma analítica e criativa estão capacitando-os para lidar com problemas complexos e criar soluções inovadoras (Murad, et al., 2024).

Assim, ao considerar a categoria de Riscos e Desafios visa compreender que a gestão de riscos são aspectos inerentes ao empreendedorismo. Incubadoras que capacitam empreendedores para identificar, avaliar e minimizar riscos estão aumentando as chances de êxito dos negócios no mercado competitivo (Jensen & Ottesen, 2022; Rezaei et al., 2024).

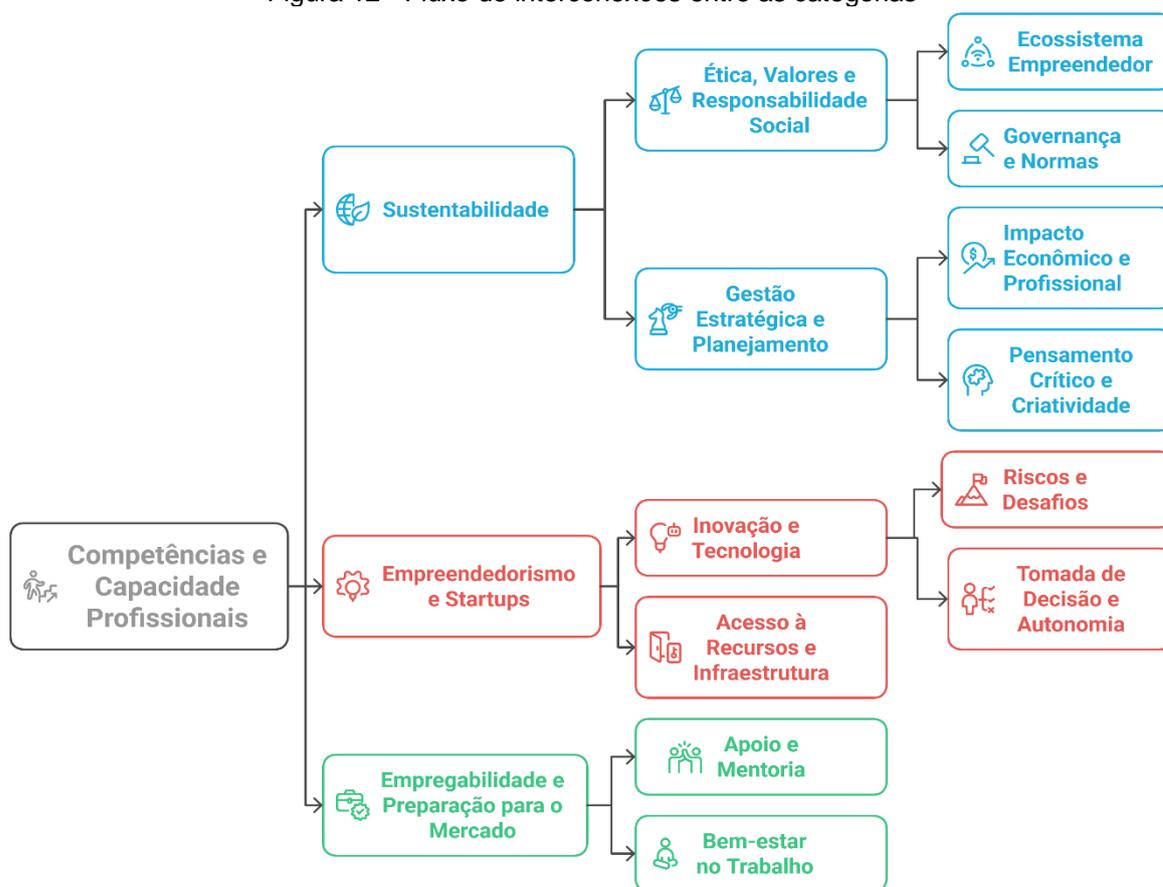
Neste aspecto, a categoria de Impacto Econômico e Profissional, as incubadoras têm um impacto relevante no desenvolvimento econômico ao apoiar a criação de empresas inovadoras que geram empregos e impulsionam setores estratégicos. Além disso, elas têm um papel relevante na formação de profissionais capacitados para atender às demandas do mercado de trabalho (Jabeen & Akhtar, 2021, Slamet et al., 2024).

Dessa forma, a estrutura resultante da análise de similaridade permite visualizar a representação coletiva dos respondentes em relação às incubadoras, vistas como sistemas sociotécnicos que integram infraestrutura, competências, valores éticos e estratégias de inovação. Da perspectiva da TAR, cada categoria revela a interação entre elementos humanos (alunos, professores, mentores) e não humanos (políticas, tecnologias, espaços físicos), que, interconectados, criam e dinamizam a cultura empreendedora universitária (Latour, 2005; Rezzadori & Oliveira, 2021).

Essas representações demonstram que as incubadoras têm um papel fundamental na integração ensino-mercado, reforçando a formação prática, a empregabilidade e a contribuição regional por meio da inovação e do empreendedorismo responsável. A Figura 12 apresenta um fluxo de interconexões entre as categorias identificadas com base nas representações sociais dos participantes. Esta sistemática torna possível compreender de forma integrada como

a atuação da incubadora contribui para a criação de um ecossistema orientado para a inovação, a sustentabilidade e a responsabilidade social. Além disso, torna possível compreender como essas dimensões têm um impacto direto no desenvolvimento profissional e social dos estudantes e outros atores envolvidos no processo de formação.

Figura 12 - Fluxo de interconexões entre as categorias



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados desta pesquisa apresentam contribuições práticas, teóricas e institucionais relevantes no campo da inovação universitária, empregabilidade e empreendedorismo. A percepção coletiva sobre as incubadoras de empresas, demonstrada através da técnica de evocação de palavras, destaca a importância de termos como empreendedorismo, inovação, formação acadêmica e inserção no

mercado de trabalho, revelando o papel estratégico das incubadoras na integração entre ensino e prática.

Em relação às causas institucionais e educacionais, a predominância desses elementos indica a necessidade de políticas institucionais que favoreçam a inserção de práticas empreendedoras no ambiente acadêmico, através de currículos inovadores, ações de mentoria e projetos interdisciplinares (Rai et al., 2024; Stal et al. 2016). Nesse quesito, as universidades têm um papel relevante como vetores do desenvolvimento socioeconômico, através da articulação entre conhecimento, inovação e mercado.

Um exemplo de aplicação prática, são os resultados que demonstram o potencial das incubadoras como intermediárias entre a universidade e o setor produtivo, favorecendo a criação de negócios sustentáveis e alinhados às demandas regionais. Os conceitos de ecossistema, infraestrutura e apoio técnico sugerem oportunidades para reforçar a ligação entre a ciência aplicada e soluções de impacto social, como apontado por Karahan (2024) e Nicholls-Nixon et al. (2022).

Assim, como propostas teóricas, a presente pesquisa destaca a relevância da Teoria das Representações Sociais para compreender percepções institucionais, permitindo identificar tanto consensos quanto contrastes entre os participantes. A estrutura dos quadrantes revela uma representação social consistente sobre o papel das incubadoras, o que aprofunda a reflexão sobre o conceito de universidade empreendedora (Ririh et al., 2020).

A presente pesquisa revela um impacto potencial significativo na formação de cidadãos críticos, autônomos e preparados para os desafios da sociedade contemporânea. A incubadora é percebida como um fator que promove a

empregabilidade, inovação e desenvolvimento pessoal, o que torna esta pesquisa relevante para a mudança do papel social da universidade.

Esse impacto extrapola o âmbito acadêmico, contribuindo para a redução do desemprego juvenil, para a valorização da ciência aplicada e para a criação de políticas de estímulo ao empreendedorismo com responsabilidade social (Alkhaldeh, 2024; Hassan, 2024).

Como contribuição metodológica, destaca-se a triangulação entre evocação livre, análise de conteúdo e análise de similaridade, que conferiu profundidade à interpretação dos dados. Os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, permitindo não apenas diagnosticar as percepções dos atores institucionais, mas também refletir criticamente sobre as potencialidades e lacunas do papel das incubadoras universitárias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender de que forma a integração entre incubadoras de empresas, *startups* e instituições de ensino superior contribui para o desenvolvimento de competências empreendedoras e para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho. Para isso, foram analisadas as representações sociais de diversos atores institucionais, incluindo discentes, docentes, empreendedores de *startups*, gestores de pró-reitorias, gestores da incubadora e participantes que preferiram não se identificar por meio da técnica de evocação de palavras, fundamentada na Teoria das Representações Sociais (TRS) e orientada pelos princípios da Teoria Ator-Rede (TAR).

O estudo investigou como as incubadoras universitárias, inseridas no contexto da inovação educacional e das transformações no ensino superior, podem atuar como agentes formadores que conectam teoria e prática, além de promoverem o desenvolvimento de competências profissionais. As análises permitem captar percepções coletivas sobre três eixos centrais: o papel da incubadora, as competências e a empregabilidade, e a integração com o mercado de trabalho.

Os resultados evidenciam que as incubadoras universitárias exercem um papel estratégico que transcende a simples promoção do empreendedorismo como eixo formador. Elas se configuram como ambientes de coprodução do conhecimento, favorecendo a articulação entre teoria e prática e promovendo conexões efetivas com o setor produtivo. De forma integrada, as categorias Empreendedorismo e *Startups*, Competências e Capacidades Profissionais e Empregabilidade e Preparação para o Mercado emergiram como elementos centrais nas representações sociais dos participantes, aparecendo de maneira recorrente nas três questões centrais da pesquisa. Essa convergência evidencia a relevância dessas dimensões para a formação acadêmica orientada à inserção profissional e ao fortalecimento dos ambientes de inovação no contexto do ensino superior.

Por outro lado, a ausência de termos como Apoio e Mentoria, Governança e Normas, Acesso à Recursos e Infraestrutura entre os elementos centrais indica lacunas na percepção dos participantes, indicando a necessidade de maior visibilidade e fortalecimento desses aspectos na experiência institucional. Estes resultados corroboram a relevância de políticas que promovam a integração efetiva entre universidade, incubadora e setor produtivo, com o objetivo de consolidar um ecossistema de inovação mais maduro, colaborativo e alinhado às demandas sociais e de mercado.

Esta articulação requer ações institucionais que incentivem a curricularização de experiências práticas, o fortalecimento de programas de mentoria e capacitação, bem como a criação de ambientes interdisciplinares que favoreçam a experimentação, a resolução de problemas reais e a inserção profissional dos estudantes. Além disso, políticas que estimulem parcerias público-privadas, o compartilhamento de infraestrutura e a valorização de práticas pedagógicas inovadoras são fundamentais para ampliar o impacto das incubadoras universitárias no desenvolvimento regional e na formação de profissionais preparados para os desafios contemporâneos.

A partir da TAR, compreende-se que a incubadora universitária constitui uma rede sociotécnica onde atores humanos (estudantes, professores, mentores) e não humanos (infraestrutura, regulamentos, tecnologias, currículos) interagem, negociam e coevoluem, moldando práticas e resultados. Os achados reforçam o entendimento de que a consolidação de uma cultura empreendedora depende da articulação entre elementos institucionais, pedagógicos e contextuais. Assim, a teoria se mostra eficaz para analisar os padrões emergentes dessas conexões e reforça a importância de políticas institucionais que promovam ambientes integrados, colaborativos e orientados à transformação social e econômica.

Em síntese, os resultados desta pesquisa reforçam a ideia de que a integração entre incubadoras universitárias, *startups* e instituições de ensino superior é uma estratégia promissora para o fortalecimento da empregabilidade e da formação empreendedora dos estudantes. Ao demonstrar a relevância de elementos como Empreendedorismo, Desenvolvimento de Competências e Conexão com o Mercado, os resultados mostram que ambientes inovadores e colaborativos, quando bem articulados, podem aumentar as chances de inserção profissional e de geração de valor social.

Dessa forma, espera-se que esta pesquisa contribua para a formulação de políticas institucionais mais integradas, que promovam o fortalecimento das parcerias entre universidades e ecossistemas de inovação. Tais políticas devem incentivar práticas pedagógicas inovadoras e interdisciplinares, voltadas à formação de profissionais mais preparados, autônomos e alinhados às exigências do mercado contemporâneo.

Por fim, alinhada ao campo da educação empreendedora, esta investigação evidencia o papel estratégico das incubadoras universitárias como agentes formadores, capazes de articular teoria e prática e de potencializar a inserção dos estudantes em um cenário profissional cada vez mais dinâmico e desafiador.

Apesar das contribuições relevantes deste estudo, é necessário reconhecer algumas limitações que podem ter interferido na validade e generalização dos resultados. Em primeiro lugar, o tamanho da amostra ($n = 83$) limita a abrangência das inferências e limita a representatividade dos resultados em relação a outras instituições ou contextos educacionais. Apesar de a amostra contemplar diversos perfis (docentes, discentes, gestores de incubadora, pró-reitores e empreendedores de *startups*), a concentração dos dados em uma única instituição de ensino superior limita a possibilidade de extrapolação dos resultados para realidades distintas.

Outro aspecto a ser considerado refere-se à subjetividade inerente ao processo de categorização das 1.245 palavras evocadas, ainda que se tenha adotado validação externa para mitigar possíveis vieses. A baixa participação de alguns segmentos da comunidade acadêmica também contribuiu para a limitação da diversidade de percepções analisadas.

E ainda, vale ressaltar sobre a limitação do processo de categorização das evocações. A consolidação das 1.245 palavras evocadas em 88 categorias

semânticas, a partir de três questões centrais, passou por uma segunda rodada de organização, resultando em 36 categorias, e, posteriormente, em uma terceira análise, em que foram unificadas 16 categorias temáticas. Esse processo, embora metodologicamente fundamentado, envolve certo grau de subjetividade inerente à interpretação humana. A análise e agrupamento das expressões evocadas podem estar suscetíveis ao viés de confirmação, ou seja, à tendência de favorecer interpretações alinhadas com crenças prévias, experiências pessoais ou visões particulares dos pesquisadores.

Tal fator pode ter influenciado, ainda que involuntariamente, na objetividade da classificação. Para mitigar esse risco, adotou-se a estratégia de validação externa, solicitando a avaliação de terceiros quanto à coerência do processo de categorização e aos agrupamentos finais das evocações, buscando assegurar maior confiabilidade aos resultados

Outro aspecto a ser considerado é a possibilidade de um viés de seleção, uma vez que a participação na pesquisa foi voluntária, o que pode ter atraído indivíduos com maior interesse pelo tema de incubadoras e empreendedorismo, deixando de fora possíveis percepções divergentes.

As limitações de tempo e recursos impediram a aplicação de técnicas mistas ou complementares, como entrevistas ou grupos focais, o que poderia aprofundar as análises qualitativas. Esses métodos podem contribuir para a compreensão das representações sociais envolvidas, fornecendo maior profundidade à análise. Contudo, essas limitações não anulam a relevância da pesquisa, mas indicam caminhos para futuras pesquisas, que possam aumentar a amostra, utilizar outros instrumentos de validação e incorporar outras metodologias qualitativas para uma compreensão mais ampla do tema.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra para outras regiões e cursos, o uso de metodologias qualitativas complementares, como entrevistas e grupos focais, bem como investigações longitudinais sobre o impacto das incubadoras na trajetória profissional dos egressos

REFERÊNCIAS

- Abric, J. C. (2005). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. *Méthodes d'étude Des Représentations Sociales*, 296, 59-80. <https://shs.cairn.info/methodes-d-etude-des-representations-sociales--9782749201238-page-59?lang=fr>
- Ali, S. N., & Nazmi, D. O. (2023). The role of business incubators in supporting and developing the international competitiveness of small projects in Iraq. *Materials Today: Proceedings*, 80, 3111-3118. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.174>
- Ahmad, A., & Ingle, S. (2011). Relationships matter: Case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 626-644. <https://doi.org/10.1108/13552551111174701>
- Alkhalwaldeh, K. A. (2024). Future entrepreneurial behavior among female university students: The moderating role of university business incubators. *Industry and Higher Education*, 39(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/09504222241251585>
- Ajah, E. O. (2025). Explicating transcendental factors for viable digital business: Towards an explanatory model for digital start-up emergence. *Digital Business*, 5, 100100. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100100>
- Anjaningrum, W. D., Yogatama, A. N., Sidi, A. P., Hermawati, A., & Suci, R. P. (2024). The impact of Penta-Helix collaborative business incubation process on the creative business strategic orientation and innovation capability. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(1), 60-77. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.136380>
- Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Araújo, C. S., Bonani, G. C., Ramalheiro, G. C. F., & Barboza, R. A. B. (2017). O papel da incubadora de empresas na promoção de inovação e no desenvolvimento da gestão dos empreendimentos. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 20(1). <https://doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2017.v20i1.498>
- Araújo, R. F., Silva, M. A., & Pereira, L. M. (2021). O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento regional: Uma análise empírica. *Revista*

Brasileira de Gestão e Inovação, 10(2), 89-105.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4089>

- Azevedo, I. S. C. de, & Teixeira, C. S. (2016). *Incubadoras: alinhamento conceitual*. Perse. <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/07/e-book-incubadoras.pdf>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.; Edição revista e ampliada). Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Orgs.). (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (P. A. Guareschi, Trad.). Vozes. (Original publicado em 2000).
- Bennett, D., Yábar, D. P.-B., & Saura, J. R. (2016). University Incubators May Be Socially Valuable, but How Effective Are They? A Case Study on Business Incubators at Universities. *Innovation, Technology, and Knowledge Management*, 165-177. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47949-1_11
- Bibeau, J., Meilleur, R., & St-Jean, É. (2023). To formalize, or not to formalize, business incubators' networks: That is not the question. *Technovation*, 130, 102904. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102904>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braga, C., & Suarez, M. (2018). Teoria Ator-Rede: novas perspectivas e contribuições para os estudos de consumo. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 218-231. <https://doi.org/10.1590/1679-395164275>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). *Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study*. Proceedings of the Mediterranean XXII Conference on Information Systems. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Bürger, R., & Fiates, G. G. S. (2024). Fundamental elements of university-industry interaction from a grounded theory approach. *Innovation & Management Review*, 21(1), 28-43. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0156>
- Brunstein, J., Amaro, R. D. A., & Brito, M. D. (2018). Education for sustainability beyond the classroom: Companies born in university incubators. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 676. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.676>
- Burga, R., & Rezania, D. (2017). Project accountability: An exploratory case study using actor–network theory. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1024-1036. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.001>
- Budac, C., Popescu, D., & Muntean, M. (2024). Academic Business Incubators as a Tool in Implementing Entrepreneurship Education – Theoretical Approach.

Studies in Business and Economics, 19, 37-48. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0023>

- Camillis, P. K. D., & Antonello, C. S. (2016). Da translação para o enactar: Contribuições da Teoria Ator-Rede para a abordagem processual das organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 61-82. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Km9cMXXFwpXTYL9WTrS7R3h/?format=pdf&lang=en>
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Guia essencial para métodos qualitativos em pesquisa organizacional*. Sage.
- Chávez Moreno, E. A. (2024). Las incubadoras de negocios universitarias: el caso de la incubadora de negocios de la Universidad Autónoma de Baja California. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1774>
- Djohy, G. (2019). Socio-Technological Enrollment as a Driver of Successful Doctoral Education. *International Journal of Doctoral Studies*, 14, 161–185. <https://doi.org/10.28945/4196>
- Eid, N., & Akella, D. (2024). Role of inclusive entrepreneurship educators: An actor network theory perspective. *Journal of Management Education*, 49(2), 168–203. <https://doi.org/10.1177/10525629241302495>
- Elam, M., Solli, A., & Mäkitalo, Å. (2019). Socioscientific issues via controversy mapping: Bringing actor-network theory into the science classroom with digital technology. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 40(1), 61-77. <https://doi.org/10.1080/01596306.2018.1549704>
- Etzkowitz, H., Germain-Alamartine, É., Keel, J., Kumar, C., Smith, K. N., & Albats, E. (2019). Entrepreneurial university dynamics: Structured ambivalence, relative deprivation and institution-formation in the Stanford innovation system. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 159–171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.019>
- Fenwick, T., J. (2010). (Un)Doing standards in education with actor-network theory. *Journal of Education Policy*, 25(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/02680930903314277>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6^a ed.). SAGE Publications.
- Fiala, N., & Andreassi, T. (2013). As incubadoras como ambientes de aprendizagem do empreendedorismo. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(4), 759. <https://doi.org/10.13058/raep.2013.v14n4.51>
- Fithri, P., Hasan, A., Syafrizal, S., & Games, D. (2024). Enhancing Business Incubator Performances from Knowledge-Based Perspectives. *Sustainability*, 16(15), 6303. <https://doi.org/10.3390/su16156303>
- Fragoso, A., Valadas, S. T., & Paulos, L. (2019). Ensino superior e empregabilidade: percepções de estudantes e graduados, empregadores e acadêmicos.

- Educação & Sociedade*, 40. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019186612>
- Freire, C. D., Sacomano Neto, M., Moralles, H. F., & Antunes, L. G. R. (2022). Technology-based business incubators: the impacts on resources of startups in Brazil. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12). <https://doi.org/10.1108/ijoem-08-2020-0900>
- Gao, Q., Cui, L., Lew, Y. K., Li, Z., & Khan, Z. (2021). Business incubators as international knowledge intermediaries: Exploring their role in the internationalization of start-ups from an emerging market. *Journal of International Management*, 27, 100861. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100861>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(03)00076-2)
- Guerrero, M., Urbano, D., & Gajón, E. (2020). Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter?. *Journal of Management Development*, 39(5), 753-775. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2019-0439>
- Haase, M. A. de O., De Faria, A. F., & Tupy, I. S. (2024). Analysis of the survival of technology-based companies linked to business incubators. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/14479338.2024.2302411journaltocs.ac.uk+4>
- Habib, L., & Johannesen, M. (2020). The role of academic management in implementing technology-enhanced learning in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 29(2), 129-146. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2020.1722735>
- Hussain, J., & Barman, H. (2025). Analyzing social media activities of startups incubated in the business incubators of North East India. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 1-15. <https://doi.org/10.53703/001c.124009>
- Jabeen, M., & Akhtar, D. S. (2021). The effect of exogenous factors on the relationship between entrepreneurial attitude and entrepreneurial intentions: A case study from the youth of Pakistani universities. *KASBIT Business Journal*, 14(1), 1-15. <https://kasbitoric.com/index.php/kbj/article/view/188>
- Jensen, R., & Ottesen, E. (2022). Unfolding teaching practices in higher education courses: Cases from school leadership programs. *International Journal of Educational Research*, 112, 101919. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101919>
- Karahan, M. (2024). Advancing sustainable entrepreneurial universities: sustainability transformations of university business incubators in Germany. *Small Business Economics*, 63(2), 575-609. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00860-5>
- Kamal, M. A., Guha, S., Begum, N. N., & Taher, M. A. (2024). Drivers of strengthening

university–industry collaboration: implications for favorable outcomes. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 14(2), 237–254. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-05-2023-0091>

Kobylińska, U., & Lavios, J. J. (2020). Development of research on the university entrepreneurship ecosystem: Trends and areas of interest of researchers based on a systematic review of literature. *Oeconomia Copernicana*, 11(1), 117–133. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.005>

Lai, W.-H., & Lin, C.-C. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research*, 68(11), 2285–2289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.012>

Latour, B., Law, J., & Hassard, J. (1999). *Actor Network Theory and After*. Wiley-Blackwell.

Lindelöf, P., & Hellberg, R. (2023). Incubation – An evolutionary process. *Technovation*, 124, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102755>

Lobosco, A., Maccari, E. A., Costa, P. R. da, & Almeida, M. I. R. de. (2015). Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autossustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. *Revista Alcance*, 22(4), 490–517. <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117094>

Lukeš, M., Longo, M. C., & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82–83, 25–34. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497218301627>

Maulidian, M., Puspitawati, M. D., Novita, N., Ramayanti, R., Dahlia, L., & Purnengsih, I. (2024). Green entrepreneurship incubation model for students at trilogy university business incubator: a literature review. *E3S Web of Conferences*, 483, 01017. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202448301017>

Maier, L., Schreier, M., Baccarella, C. V., & Voigt, K.-I. (2024). University Knowledge Inside: How and When University–Industry Collaborations Make New Products More Attractive to Consumers. *Journal of Marketing*, 88(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177/00222429231185313>

Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>

Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 211–250. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180303>

Murad, M., Othman, S. B., & Kamarudin, M. A. I. B. (2024). Entrepreneurial university support and entrepreneurial career: the directions for university policy to influence students' entrepreneurial intention and behavior. *Journal of*

Entrepreneurship and Public Policy, 2024(3), 441-467.
<https://doi.org/10.1108/JEPP-08-2023-0082>

Nicholls-Nixon, C., Singh, R., Hassannezhad Chavoushi, Z., & Valliere, D. (2022). How university business incubation supports entrepreneurs in technology-based and creative industries: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 591-627. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2073360>

Osorio, A. E., Shen, T., & Settles, A. (2017). Does family support matter? The influence of support factors on entrepreneurial attitudes and intentions of college students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), Article 11. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0076-3>

Pasotti, J. R., & Krakauer, P. V. (2021, Novembro 22-23). *Incubadoras de empresas em universidades na promoção do ensino do empreendedorismo*. [Artigo apresentado]. Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, São Paulo, SP, Brasil. <https://sistema.emprad.org.br/7/anais/arquivos/26.pdf>

Pereira, C. (1997). A análise de dados nas representações sociais. *Análise Psicológica*, 1(15), 49-62. <https://core.ac.uk/download/pdf/95049181.pdf>

Pinto, J. C., & Rua, O. L. (2023). Incubators' practices influence in the born global startup's internationalization process. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100134. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100134>

Pierrakis, Y., Ivanova, A., & Chawdhary, R. (2024). Cleantech incubators within the sustainable entrepreneurial ecosystem: Fundraising sources, income generation strategies, and the role of public support. *Strategic Change*, 33(10), 479-495. <https://doi.org/10.1002/jsc.2598>

Pellegrini, M., & Johnson-Sheehan, R. (2021). The evolution of university business incubators: Transnational hubs for entrepreneurship. *Journal of Business and Technical Communication*, 35(2), 185-218. <https://doi.org/10.1177/1050651920979983>

Pokorny, H. (2024). Recognition of Prior Learning Translation and Transfer (RPLTT): Using Actor-Network-Theory to develop a specialised pedagogy. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49(1), 13-25. <https://doi.org/10.1080/02602938.2023.2166015>

Rai, R. S., Prasad, A., & Murthy, B. K. (2024). Incubation support for academia-based entrepreneurship: an empirical study. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2024-0102>

Resnik, J. (2019). Struggling for recognition: Access to higher education through the International Baccalaureate. *Critical Studies in Education*, 60(3), 340-357. <https://doi.org/10.1080/17508487.2016.1263222>

Ririh, K. R., Wicaksono, A., Laili, N., & Tsurayya, S. (2020). Incubation Scheme in Among Incubators: A Comparative Study. *International Journal of Innovation*

and Technology Management, 17(07), 2050052.
<https://doi.org/10.1142/s0219877020500522>

- Royle, K. (2021). What's Good What's Bad? Conceptualising Teaching and Learning Methods as Technologies Using Actor Network Theory in the Context of Palestinian Higher Education. *Postdigital Science and Education*, 3(1), 120-143. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00138-z>
- Rezzadori, C. B. D. B., & Oliveira, M. A. de. (2021). The socio-technical network of a high-school chemistry laboratory under the Latourian perspective. *Cultural Studies of Science Education*, 16(4), 1267-1287. <https://doi.org/10.1007/s11422-020-10000-0>
- Rezaei, A., Martin, L., & Kamali, A. R. (2024). Contribution of female inventors to technological collaboration between high-tech firms and university in close proximity: Effect of innovative firm's characteristics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100594. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100594>
- Secundo, G., Mele, G., Passiante, G., & Albergo, F. (2023). University business idea incubation and stakeholders' engagement: Closing the gap between theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1005-1033. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0435>
- Stal, E., Andreassi, T., & Fujino, A. (2016). The role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 13(2), 27-47. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.01.004>
- Slamet, C., Budiman, I., Al-Amin, M. I., Ramdhani, M. A., & Gojali, D. (2024). Designing a marketplace system to assist incubators in higher education in fostering technopreneurship. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 23(1), 90–107. <https://doi.org/10.12928/TELKOMNIKA.v23i1.26452>
- Silva, C. M. F., Corrêa, J. de S., Leite, D. B., Cairez, R. T., Teixeira, C. S., & Teixeira, C. (2021). Análise das incubadoras universitárias na estrutura organizacional das instituições de ensino superior do Brasil. [Artigo apresentado]. XXXI Conferência ANPROTEC. <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/1.2f-Analise-das-Incubadoras-Universitarias-na-estrutura-organizacional-das-Instituicoes-de-Ensino-Superior-do-Brasil..pdf>
- Silva, S. A., Baêta, A. M. C., & Oliveira, J. L. de. (2016). Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da Resource-Based View? *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(3), 462-493. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.03615.60897>
- Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018) Employability: a contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148-166. <https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1394355>
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>

- Valliere, D., & Nicholls-Nixon, C. L. (2024). From business incubator to crucible: a new perspective on entrepreneurial support. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(2), 395-417. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2023-0181>
- Vergès, P. (2003). *EVOG-Ensemble de programmes permettant l'analyse des évocations: manuel version 15 octobre 2003*. Aix-en-Provence; Laboratoire Méditerranéen de Sociologie (LAMES).
- Vergara, S. C., & Ferreira, V. C. P. (2005). A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 39(5), 1137-1159. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6582/5166>
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Atlas.
- Wanke, P., Chen, Z., Zheng, X., & Antunes, J. (2020). Sustainability efficiency and carbon inequality of the Chinese transportation system: A Robust Bayesian Stochastic Frontier Analysis. *Journal of Environmental Management*, 260, 110163. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110163>
- Wardak, D., Wilson, S., & Zeivots, S. (2024). Co-design as a Networked Approach to Designing Educational Futures. *Postdigital Science and Education*, 6, 194-210. <https://doi.org/10.1007/s42438-023-00425-5>
- Zhou, J., & Wang, M. (2023). The role of government-industry-academia partnership in business incubation: Evidence from new R&D institutions in China. *Technology in Society*, 72, 102194. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102194>

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA / QUESTIONÁRIO

Parte 1: Perguntas Centrais – Técnica Evocação de Palavras

As perguntas a seguir serão três, com o seguinte comando: escreva cinco palavras ou expressões que lhe vêm à mente quando pensa em algo como:

01) Papel da Incubadora

Quais palavras vêm à sua mente ao pensar no papel da incubadora de empresas no curso e na formação acadêmica dos alunos ou na sua própria formação, se você for aluno? Liste até 5 palavras, insira as palavras ou expressões em ordem de importância.

1ª Palavra ou Expressão: _____

2ª Palavra ou Expressão: _____

3ª Palavra ou Expressão: _____

4ª Palavra ou Expressão: _____

5ª Palavra ou Expressão: _____

02) Empregabilidade e Competências

Quais competências e práticas vêm à sua mente quando pensa na empregabilidade dos alunos ou na sua própria, se você for aluno? Liste até 5 palavras, insira as palavras ou expressões em ordem de importância.

1ª Palavra ou Expressão: _____

2ª Palavra ou Expressão: _____

3ª Palavra ou Expressão: _____

4ª Palavra ou Expressão: _____

5ª Palavra ou Expressão: _____

03) Integração e Mercado de Trabalho

Quais palavras vêm à sua mente ao pensar na integração entre incubadora, *startups*, curso e mercado de trabalho na formação dos alunos ou na sua própria formação, se você for aluno? Liste até 5 palavras, insira as palavras ou expressões em ordem de importância.

1ª Palavra ou Expressão: _____

2ª Palavra ou Expressão: _____

3ª Palavra ou Expressão: _____

4ª Palavra ou Expressão: _____

5ª Palavra ou Expressão: _____

Parte 2: Perfil do Participante - Informações sociodemográficas:

As questões a seguir têm por objetivo conhecer os perfis populacionais dos respondentes, mas sem identificá-los.

04) Indique a categoria de atuação na instituição atual:

- Docente
- Discente
- Gestor da incubadora
- Empreendedor de *Startups*
- Gestores Pro-Reitorias
- Prefiro não responder

05) Indique a sua experiência com incubadora de empresas:

- Nunca participei
- Já participei
- Sou atualmente vinculado(a) à incubadora
- Gostaria de participar de ações que envolvem a incubadora de empresas
- Sou atualmente vinculado(a) à incubadora

06) Qual é a sua manifestação biológica do sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar
- Outro:_____

07) Indique sua faixa etária:

- De 16 a 25 anos
- De 26 a 30 anos

- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- Acima de 51 anos
- Prefiro não responder

08) Indique o grau acadêmico mais alto que possui:

- Graduação Cursando
- Graduação Finalizada
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado
- Prefiro não responder

09) Indique seu tempo atual na
Universidade de Gurupi – UnirG

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- De 20 a 25 anos
- De 25 a 30 anos
- Mais de 30 anos
- Prefiro não responder

10) Indique o curso ao qual você está ou esteve vinculado na UnirG

- Administração
- Ciências Contábeis
- Comunicação Social
- Direito

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| () Engenharia Civil | () Medicina Gurupi |
| () Educação Física | () Medicina Paraíso |
| () Enfermagem | () Odontologia |
| () Estética e Cosmética | () Pedagogia |
| () Farmácia | () Psicologia |
| () Fisioterapia | () Prefiro não responder |
| () Letras | |

APÊNDICE B - QUESTÃO 1 / PAPEL DA INCUBADORA

Lista de categorias	1°	2°	3°	4°	5°	Soma	OME	Posição
Empreendedorismo	23	18	14	12	11	78	2,62	Quadrante superior esquerdo
Desenvolvimento de Competências	24	14	15	20	20	93	2,98	Quadrante superior esquerdo
Apoio e Mentoria	11	10	13	13	13	60	3,12	Quadrante superior esquerdo
Inovação e Tecnologia	10	14	6	5	5	40	2,53	Quadrante superior esquerdo
Integração com o Mercado	9	10	17	13	14	63	3,21	Quadrante superior esquerdo
Ecosistema Empreendedor	2	5	1	7	7	22	3,55	Quadrante inferior direito
Gestão e Estratégia	2	6	9	3	3	23	2,96	Quadrante inferior esquerdo
Acesso à Recursos e Infraestrutura	1	1	4	3	3	12	3,50	Quadrante inferior direito
Desenvolvimento Local e Impacto Social	1	3	3	5	5	17	3,59	Quadrante inferior direito
Governança e Normas	0	2	1	1	1	5	3,20	Quadrante inferior esquerdo
Tomada de Decisão e Autonomia	0	0	0	1	1	2	4,50	Quadrante inferior direito
11	83	83	83	83	83	415	35,73	
Corte frequência - FME / Mediana	37,73							
Corte ordem - OME / Mediana	3,25							
Frequência mínima de evocação / Significar	0,00							
FME > 37,73 e OME < 3,25	NC	Quadrante superior esquerdo						

FME > 37,73 e OME > 3,25	PCP	Quadrante superior direito	
FME < 37,73 e OME < 3,25	SCP	Quadrante inferior esquerdo	
FME < 37,73 e OME > 3,25	TCP	Quadrante inferior direito	
FME >	e OME <	37,73	Corte frequência - FME
FME >	e OME >	3,25	Corte ordem - OME

APÊNDICE C - QUESTÃO 2 / EMPREGABILIDADE E COMPETÊNCIAS

Lista de categorias	1°	2°	3°	4°	5°	Soma	OME	Posição
Desenvolvimento Profissional e Aplicação do Conhecimento	29	13	15	16	12	85	2,64	Quadrante superior esquerdo
Empregabilidade e Mercado de Trabalho	8	8	7	8	7	38	2,95	Quadrante superior esquerdo
Competências Digitais e Inovação	7	4	2	7	3	23	2,78	Quadrante inferior esquerdo
Competências Comportamentais	17	21	23	20	22	103	3,09	Quadrante superior direito
Empreendedorismo	9	4	7	6	7	33	2,94	Quadrante inferior esquerdo
Valores Ética e Responsabilidade Social	2	5	6	4	6	23	3,30	Quadrante inferior direito
Competências Técnicas e Gestão	5	12	10	11	8	46	3,11	Quadrante superior direito
Desenvolvimento Pessoal e Autonomia	3	10	6	4	9	32	3,19	Quadrante inferior direito
Pensamento Crítico e Criatividade	1	4	3	4	6	18	3,56	Quadrante inferior direito
Bem-estar no Trabalho	1	1	4	2	3	11	3,45	Quadrante inferior direito
Sustentabilidade	1	1	0	1	0	3	2,33	Quadrante inferior esquerdo
11	83	83	83	83	83	415	33,34	
Corte frequência	37,73							
Corte ordem - OME	3,03							
Frequência mínima de evocação / Significar	0,00							
FME > 37,73 e OME < 3,03	NC	Quadrante superior esquerdo						
FME > 37,73 e OME > 3,03	PCP	Quadrante superior direito						
FME < 37,73 e OME < 3,03	SCP	Quadrante inferior esquerdo						
FME < 37,73 e OME > 3,03	TCP	Quadrante inferior direito						
FME >	e OME <	37,73	Corte frequência - FME					

FME >	e OME >	3,03	Corte ordem - OME
-------	---------	------	-------------------

APÊNDICE D - QUESTÃO 3 / INTEGRAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Lista de categorias	1°	2°	3°	4°	5°	Soma	OME	Posição
Desenvolvimento Profissional	5	12	3	5	6	31	2,84	Quadrante superior esquerdo
Desenvolvimento Pessoal e Comportamental	8	7	11	12	12	50	3,26	Quadrante superior direito
Capacidades Técnicas	6	1	4	4	3	18	2,83	Quadrante inferior esquerdo
Empreendedorismo e Startups	4	7	3	7	2	23	2,83	Quadrante inferior esquerdo
Inovação e Tecnologia	6	7	7	4	7	31	2,97	Quadrante superior esquerdo
Mercado e Inserção Profissional	20	17	15	13	11	76	2,71	Quadrante superior esquerdo
Gestão Estratégica e Planejamento	3	5	5	11	12	36	3,67	Quadrante superior direito
Infraestrutura e Recursos de Suporte	11	11	10	9	5	46	2,70	Quadrante superior esquerdo
Impacto Econômico e Financeiro	5	1	3	1	5	15	3,00	Quadrante inferior direito
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	3	1	1	3	6	14	3,57	Quadrante inferior direito
Ética e Valores	0	1	0	0	0	1	2,00	Quadrante inferior esquerdo
Riscos e Desafios	0	1	1	0	0	2	2,50	Quadrante inferior esquerdo
Formação e Qualificação para o Mercado de Trabalho	12	12	20	13	14	71	3,07	Quadrante superior direito
Ecosistema Empreendedor	0	0	0	1	0	1	4,00	Quadrante inferior direito
14	83	83	83	83	83	415	41,94	

Corte frequência	29,64
Corte ordem - OME	3,00
Frequência mínima de evocação / Significar	2,00

FME > 29,64 e OME < 3	NC	Quadrante superior esquerdo
FME > 29,64 e OME > 3	PCP	Quadrante superior direito
FME < 29,64 e OME < 3	SCP	Quadrante inferior esquerdo
FME < 29,64 e OME > 3	TCP	Quadrante inferior direito

FME >	e OME <	29,64	Corte frequência - FME
FME >	e OME >	3,00	Corte ordem - OME

APÊNDICE E - QUESTÕES CENTRAIS AGRUPADAS

Lista de categorias	1°	2°	3°	4°	5°	Soma	OME	Posição
Empreendedorismo e Startups	36	29	24	25	20	134	2,73	Quadrante superior esquerdo
Competências e Capacidade Profissionais	104	94	89	99	95	481	2,97	Quadrante superior esquerdo
Apoio e Mentoria	11	10	13	13	13	60	3,12	Quadrante inferior esquerdo
Inovação e Tecnologia	16	21	13	9	12	71	2,72	Quadrante inferior esquerdo
Empregabilidade e Preparação para o Mercado	49	47	59	47	46	248	2,98	Quadrante superior esquerdo
Ecosistema Empreendedor	2	5	1	8	7	23	3,57	Quadrante inferior direito
Gestão Estratégica e Planejamento	5	11	14	14	15	59	3,39	Quadrante inferior direito
Acesso à Recursos e Infraestrutura	12	12	14	12	8	58	2,86	Quadrante inferior esquerdo
Sustentabilidade	5	5	4	9	11	34	3,47	Quadrante inferior direito
Governança e Normas	0	2	1	1	1	5	3,20	Quadrante inferior esquerdo
Tomada de Decisão e Autonomia	0	0	0	1	1	2	4,50	Quadrante inferior direito
Ética, Valores e Responsabilidade Social	2	6	6	4	6	24	3,25	Quadrante inferior direito
Pensamento Crítico e Criatividade	1	4	3	4	6	18	3,56	Quadrante inferior direito
Bem-estar no Trabalho	1	1	4	2	3	11	3,45	Quadrante inferior direito
Impacto Econômico e Profissional	5	1	3	1	5	15	3,00	Quadrante inferior esquerdo
Riscos e Desafios	0	1	1	0	0	2	2,50	Quadrante inferior esquerdo
16	249	249	249	249	249	1245	51,26	
Corte frequência - FME / Mediana			77,81					
Corte ordem - OME / Mediana			3,20					
Frequência mínima de evocação / Significar			0,00					
FME >				e OME <		77,81	Corte frequência - FME	
FME >				e OME >		3,20	Corte ordem - OME	

APÊNDICE F – ANÁLISE DAS CATEGORIAS UNIFICADAS

	Categorias UNIFICADAS	Papel da Incubadora 11	Empregabilidade e Competências (11)	Integração com o mercado de trabalho (14)
1	Competências e Capacidade Profissionais	Desenvolvimento de Competências	Competências Comportamentais Competências Digitais e Inovação Competências Técnicas e Gestão	Capacidades Técnicas Desenvolvimento Pessoal e Comportamental Desenvolvimento Profissional
2	Empreendedorismo e <i>Startups</i>	Empreendedorismo	Empreendedorismo	Empreendedorismo e <i>Startups</i>
3	Empregabilidade e Preparação para o Mercado	Integração com o Mercado	Empregabilidade e Mercado de Trabalho	Mercado e Inserção Profissional Formação e Qualificação para o Mercado de Trabalho
4	Sustentabilidade	Desenvolvimento Local e Impacto Social	Sustentabilidade	Sustentabilidade e Responsabilidade Social
5	Ética, Valores e Responsabilidade Social	-	Ética Valores Responsabilidade Social	Ética e Valores
6	Gestão Estratégica e Planejamento	Gestão e Estratégia	-	Gestão e Estratégia e Planejamento
7	Inovação e Tecnologia	Inovação e Tecnologia	-	Inovação e Tecnologia
8	Acesso à Recursos e Infraestrutura	Acesso à Recursos e Infraestrutura	-	Infraestrutura e Recursos de Suporte
9	Apoio e Mentoria	Apoio e Mentoria	-	-
10	Bem-estar no Trabalho	-	Bem-estar no Trabalho	-
11	Ecossistema Empreendedor	Ecossistema Empreendedor	-	Ecossistema Empreendedor
12	Governança e Normas	Governança e Normas	-	-
13	Impacto Econômico e Profissional	-	-	Impacto Econômico e Financeiro
14	Pensamento Crítico e Criatividade	-	Pensamento Crítico e Criatividade	-
15	Riscos e Desafios	-	-	Riscos e Desafios
16	Tomada de Decisão e Autonomia	Tomada de Decisão e Autonomia	Desenvolvimento Pessoal e Autonomia	-

Capítulo 4

PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO ACADÊMICA E INOVAÇÃO: o caso da incubadora de empresas da Universidade de Gurupi (INOVO)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar boas práticas de integração acadêmica para incubadoras de empresas de Instituições de Ensino Superior (IES) tendo como base o caso da Universidade de Gurupi (UnirG), a partir de ações articuladas com a Rede de Incubadoras de Empresas (INOVO) e o Centro de Desenvolvimento Regional Sul do Tocantins (CDR Sul). A incubadora, enquanto espaço de inovação vinculado à universidade, tem o potencial de conectar teoria e prática, estimular a criação de produtos e serviços inovadores e fortalecer a formação profissional dos estudantes. A proposta surge em resposta à baixa participação da comunidade acadêmica (docentes, discentes e gestores) nas atividades da incubadora, reflexo de falhas na comunicação institucional e desconhecimento das potencialidades desse ambiente. Para compreender o cenário e propor soluções, foram realizadas entrevistas, aplicação de questionários e análise documental em publicações oficiais da instituição, triangulando a análise dos dados. Os resultados obtidos indicam que é possível ampliar o engajamento acadêmico com ações de comunicação, inserção curricular e incentivo à prática empreendedora. As recomendações apresentadas podem ser adaptadas por outras instituições de ensino com perfil semelhante, funcionando como um modelo replicável de integração entre academia e núcleos de ambientes de inovação. Especificamente, para a UnirG, o estudo representa um *benchmarking* estratégico para a consolidação de uma cultura universitária empreendedora e inovadora.

Palavras-chave: instituição de ensino superior; incubadora de empresas; aprendizagem prática; engajamento acadêmico; inovação.

ABSTRACT

This article aims to present good practices of academic integration for business incubators of Higher Education Institutions (HEIs) based on the case of the University of Gurupi (UnirG), based on actions coordinated with the Business Incubator Network (INOVO) and the Southern Tocantins Regional Development Center (CDR Sul). The incubator, as an innovation space linked to the university, has the potential to connect theory and practice, stimulate the creation of innovative products and services, and strengthen the professional training of students. The proposal arises in response to the low participation of the academic community (professors, students, and managers) in the incubator's activities, reflecting failures in institutional communication and lack of knowledge of the potential of this environment. In order to understand the scenario and propose solutions, interviews, questionnaires, and document analysis in official publications of the institution were conducted, triangulating the data analysis. The results obtained indicate that it is possible to increase academic engagement with communication actions, curricular insertion, and encouragement of entrepreneurial practice. The recommendations presented can be adapted by other educational institutions with a similar profile, functioning as a replicable model of integration between academia and innovation centers. Specifically, for UnirG, the study represents a strategic benchmarking for the consolidation of an entrepreneurial and innovative university culture.

Keywords: higher education institution; business incubator; practical learning; academic engagement; innovation.

1 INCUBADORAS DE EMPRESAS DE UNIVERSIDADES: POTENCIALIDADES DA INTEGRAÇÃO ACADÊMICA

Nas últimas décadas, as Instituições de Ensino Superior (IES) e, dentre elas as universidades com destaque para as públicas, passaram a desempenhar um papel estratégico não apenas na formação técnica de seus alunos, bem como agentes promotores da inovação e do empreendedorismo. Reichert (2019) destaca que o ambiente universitário se tornou foco de interesse de diversos estudos por sua

contribuição significativa para a inovação, ao formar profissionais preparados para atuar em contextos desafiadores. A educação empreendedora, nesse cenário, tem ganhado destaque como eixo estruturante para a transformação de economias baseadas em recursos e em conhecimento.

O envolvimento estudantil com práticas empreendedoras está diretamente relacionado ao conhecimento adquirido, à vivência prática e ao suporte institucional que as universidades podem oferecer. Assim, o acesso a recursos, programas de apoio e ambientes de inovação como incubadoras de empresas influencia de forma decisiva o comportamento empreendedor e o desenvolvimento do capital humano (Jabeen & Akhtar, 2021). Em contrapartida, a falta de conscientização sobre a existência dessas oportunidades pode comprometer o engajamento acadêmico e reduzir o impacto institucional (Osorio et al., 2017).

As incubadoras de empresas universitárias têm se consolidado como importantes instrumentos pedagógicos ao promoverem experiências reais de negócios em ambiente seguro e supervisionado. Essas estruturas oferecem suporte tecnológico, administrativo e formativo às *startups*, permitindo que os alunos atuem em projetos aplicados, em contato com desafios do mercado (Azevedo et al., 2016). Entre os serviços oferecidos, destacam-se o apoio à inovação, produção de conhecimento, acesso a redes, capacitação e orientação para o mercado global.

Estudos mostram que a participação em incubadoras influencia positivamente a mentalidade empreendedora, a intenção de empreender e a preparação prática dos estudantes (Zreen et al., 2019; Staniec & Pilawa, 2020). Além disso, instituições que contam com incubadoras universitárias demonstram maior taxa de conversão de alunos em empreendedores (Jabeen & Akhtar, 2021). A presença de ambientes de prática, mentorias e redes de apoio reduz riscos futuros e estimula atitudes positivas

quanto ao autodesenvolvimento e à realização de projetos próprios (Alkhawaldldy, 2024).

Nesse contexto, a proposta deste estudo surgiu como resposta à baixa participação da comunidade acadêmica (docentes, discentes e gestores) nas atividades da incubadora de empresas da Universidade de Gurupi (UnirG). Esse fato foi identificado como um gargalo institucional fortemente relacionado a falhas de comunicação interna e pouco conhecimento sobre as potencialidades desse espaço. A ausência de estratégias de integração entre a incubadora e os cursos de graduação compromete o uso pleno de uma infraestrutura pensada para estimular a inovação e a aprendizagem prática.

A importância deste tema se evidencia diante da necessidade de as universidades assumirem um papel mais proativo na formação empreendedora dos seus alunos, por meio da oferta de experiências práticas, inserção curricular do empreendedorismo e promoção de ambientes de inovação. Iniciativas como círculos de inovação, atividades de mentoria, sessões de *brainstorming* e competições de *startups* são apontadas como boas práticas para impulsionar a criatividade e preparar os estudantes para os desafios do mercado (Su et al., 2021; Dao et al., 2021).

Assim sendo, o objetivo deste artigo é apresentar boas práticas de integração acadêmica no contexto da UnirG, a partir de ações articuladas com a Rede de Incubadoras de Empresas (INOVO) e o Centro de Desenvolvimento Regional Sul do Tocantins (CDR Sul). A proposta parte de um diagnóstico institucional, sendo conduzida por uma abordagem metodológica baseada em análise documental e dados de campo, e apresenta um conjunto de recomendações para fortalecimento da cultura empreendedora universitária.

Este manuscrito está organizado da seguinte forma: após esta breve

contextualização introdutória, apresenta-se o diagnóstico da situação atual da UnirG e sua incubadora; em seguida, é descrita a metodologia do estudo base; posteriormente, são discutidos os resultados e as recomendações práticas; e, por fim, conclui-se enfatizando o impacto institucional, social e econômico da proposta desenvolvida.

2 DIAGNÓSTICO E DESAFIOS DA INCUBADORA DE EMPRESAS

As IES têm um papel estratégico no desenvolvimento de talentos, sendo responsáveis por aprimorar a qualidade da formação, estimular o desenvolvimento de competências práticas e ampliar a empregabilidade de seus estudantes. No entanto, observa-se que os métodos tradicionais de ensino ainda priorizam conteúdos teóricos, muitas vezes dissociados da realidade do mercado e das demandas contemporâneas. Essa desconexão gera lacunas significativas na formação prática e limita a capacidade de inovação dos alunos.

Diante desse cenário, a UnirG, apesar de apresentar avanços em seu planejamento institucional voltado à inovação, enfrenta desafios relacionados à efetivação de políticas de integração entre seus cursos de graduação e a incubadora INOVO. A baixa participação de docentes, discentes e gestores nas ações da incubadora reflete a ausência de estratégias sistemáticas de articulação curricular, comunicação interna e valorização do espaço como ferramenta pedagógica e empreendedora.

Assim, o Centro de Desenvolvimento Regional Sul do Tocantins (CDR-Sul/TO) é o 6º projeto-piloto brasileiro, vinculado ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Superior (SESU) e gerido pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Sua metodologia de operação é estruturada em uma

rede interinstitucional composta pela Universidade de Gurupi (UNIRG), Universidade Federal do Tocantins (UFT), Instituto Federal do Tocantins (IFTO) com campi em Gurupi, Lagoa da Confusão, Dianópolis e Formoso do Araguaia, além da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) em Dianópolis.

O CDR-Sul/TO desempenha um papel fundamental no desenvolvimento territorial, com foco na comercialização de inovações tecnológicas, especialmente no campo das *deep techs*, que envolvem tecnologias complexas e avanços científicos de ponta. Atuando como uma ponte entre a pesquisa científica e o mercado, o centro acelera o processo de transferência de tecnologia, transformando descobertas acadêmicas em produtos, serviços e processos aplicáveis a diversos setores econômicos. Dessa forma, conecta pesquisadores e *startups* com o setor produtivo, promovendo a inovação e o desenvolvimento regional.

Desde sua criação, o CDR-Sul/TO tem se destacado pela captação de recursos significativos para o financiamento de carteiras de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Em 2020, o centro captou R\$ 220.000,00, em 2022 foram R\$ 1.500.000,00, e em 2024 a captação atingiu o valor de R\$ 4.650.000,00. Esses recursos foram destinados a projetos inovadores que geram soluções tecnológicas para a Região Sul do Tocantins, abrangendo áreas como agricultura familiar, turismo, fitocosméticos, bioconcreto e outras tecnologias emergentes.

Um aspecto da gestão do CDR-Sul/TO é o envolvimento de um pedagogo, que, lotado no curso de Pedagogia da UNIRG, teve um papel essencial na captação e coordenação de projetos no centro. Esse profissional da educação demonstra a capacidade multidisciplinar do centro ao integrar conhecimentos pedagógicos com a gestão de inovações tecnológicas, promovendo o desenvolvimento regional e

fortalecendo a educação como uma ferramenta estratégica para a inovação.

O trabalho colaborativo e interinstitucional desenvolvido pelo Centro de Desenvolvimento Regional do Sul do Tocantins (CDR-Sul/TO) evidencia seu compromisso com a transformação socioeconômica da região, ao integrar educação, pesquisa e mercado na busca por soluções sustentáveis e de alto impacto. Em articulação com a Incubadora de Empresas INOVO e a Universidade de Gurupi (UnirG), o CDR-Sul/TO tem contribuído de forma complementar para o fortalecimento do ecossistema de inovação regional, promovendo o desenvolvimento territorial por meio da valorização do conhecimento, da formação empreendedora e da cooperação entre instituições.

Nas IES brasileiras, o planejamento estratégico institucional é orientado, sistematicamente, pelos respectivos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). É com base nesse documento que os gestores delineiam a análise de conjuntura e constroem uma visão de futuro para a instituição (Carvalho & Araújo, 2020). O PDI registra a missão, os valores e os objetivos da IES, além de traçar metas e estratégias para um ciclo médio de quatro anos, servindo como referência obrigatória para a formulação dos Planos Pedagógicos de Curso (PPC).

De um lado, os estudantes que ingressam no ensino superior almejam uma formação que possibilite sua inserção no mercado de trabalho (Bezerra et al., 2021); de outro, as empresas e organizações demandam profissionais cada vez mais qualificados, com competências técnicas e comportamentais alinhadas às exigências da produção contemporânea (Marcon & Alves, 2022). Em resposta a esse cenário, as universidades, como protagonistas na geração de conhecimento e na formação de capital humano (Berglund et al., 2019), devem alinhar suas estratégias pedagógicas aos objetivos institucionais, garantindo que o PPC reflita as diretrizes estabelecidas

no PDI (UNIRG, 2025).

Entretanto, ao analisar o caso da UnirG, observou-se que, apesar do alinhamento formal entre os PPCs e o PDI, com ênfase declarada em práticas pedagógicas inovadoras e à temática do empreendedorismo, ainda há desafios concretos no que se refere à implementação e à efetivação dessas práticas no cotidiano acadêmico. Diante disso, a presente pesquisa realizou uma análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional da UnirG, compreendendo o período de 2012 a 2028, a fim de identificar avanços, lacunas e oportunidades de integração entre ensino, inovação e ambientes de vivência prática de empreendedores.

Antes de adentrar com mais profundidade nesse tópico, apresenta-se o histórico evolutivo do espaço de realização da pesquisa. A Figura 1 apresenta uma linha do tempo que sintetiza os principais marcos históricos da UnirG, destacando seu papel institucional na formação acadêmica e no desenvolvimento regional. Localizada no estado do Tocantins, ela tem como missão “Somos uma Universidade comprometida com o desenvolvimento regional e a produção de conhecimento com qualidade, por meio da ciência e da inovação” (PDI UNIRG, 2024).

Figura 1 – Principais marcos na evolução da UnirG



Fonte: Elaboração própria (2025).

A trajetória da UnirG evidencia seu compromisso permanente com a educação de qualidade, a formação de profissionais qualificados e o desenvolvimento sustentável da região Sul do Tocantins. Ao longo dos anos, a UNIRG consolidou-se como uma instituição de ensino superior com identidade pública municipal, que articula ensino, pesquisa e extensão com foco na transformação social e econômica. A linha do tempo aqui apresentada reafirma a importância histórica e estratégica da universidade para o fortalecimento do ecossistema educacional e inovador do estado.

No PDI 2012-2016, a UnirG delineou práticas pedagógicas inovadoras com base em quatro eixos estruturantes: conhecimento integrador e inovador, desenvolvimento da autoestima e autoconhecimento, formação do aluno-empresendedor e construção do aluno-cidadão. O desafio central consistiu em transformar a universidade em um espaço de educação voltado à inovação, por meio

da aprendizagem colaborativa, criação de ambientes desafiadores, estímulo à metacognição, promoção da autonomia e criatividade, além da adoção de metodologias por projetos.

Em 2014, o município de Gurupi foi premiado com o título de Prefeito Empreendedor na categoria Inovação e Sustentabilidade, reconhecimento que impulsionou a criação do programa INOVA Gurupi, idealizado a partir da dissertação da professora Adriana de Miranda Santiago Terra e, posteriormente, doado ao município. Esse programa constitui um plano estratégico focado no desenvolvimento educativo e tecnológico, por meio da implantação de um Sistema Municipal de Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo.

O projeto passou a atuar em três frentes principais: Educação Empreendedora, Alfabetização Científica e Habitats de Inovação, com forte articulação entre governo, academia e setor produtivo. Foi nesse contexto que, no final de 2015, ocorreu a reativação da Incubadora de Empresas da UnirG (INOVO), embora sua presença ainda não constasse formalmente no PDI vigente. Ainda em 2015, Gurupi se destacou por ser o único entre os 139 municípios tocantinenses a instituir uma Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação.

A Incubadora INOVO, inserida no escopo do programa INOVA Gurupi, passou a atuar como agente de fomento ao desenvolvimento local, com vistas ao crescimento da região Sul do Tocantins, por meio da promoção de uma cultura empreendedora no ambiente universitário.

Alguns destaques institucionais do período são:

- Enquadramento de docentes horistas para regimes de 20h, 40h e dedicação exclusiva;

- Implantação da plataforma IOW (Núcleo de Tecnologia da Informação);
- Tentativas de vinculação entre ensino e prática profissional;
- Ausência de políticas efetivas de flexibilização curricular para integração com ambientes de inovação.

Durante o ciclo PDI 2017-2021, a Incubadora de Empresas passou a ser citada nos documentos institucionais, embora de forma restrita ao eixo de infraestrutura física e instalações acadêmicas. A inovação curricular foi reconhecida como um processo contínuo de construção e reconstrução, mas ainda enfrentava desafios quanto à sua implementação prática.

Nesse período, destacaram-se avanços como:

- Organização dos PPCs com incorporação da temática do empreendedorismo;
- Captação de recursos para criação do laboratório Market Labtau, voltado à prototipagem de produtos tecnológicos e vivência acadêmica prática;
- Ampliação das parcerias entre universidade, governo e empresas;
- Promoção da flexibilização curricular para experiências empreendedoras;
- Oferta de disciplinas complementares e projetos de extensão voltados ao empreendedorismo.

Em 2018, a UnirG foi oficialmente reconhecida como universidade, deixando a condição de Centro Universitário, por meio do Decreto Governamental nº 5.861, de 17 de setembro de 2018, consolidando sua nova identidade como Universidade de Gurupi. O PDI 2019-2023 vigente reforçou o compromisso com a pesquisa, inovação e empreendedorismo. Um marco importante foi a criação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), responsável pelo apoio à proteção intelectual (registro de patentes,

marcas e *softwares*), sob gestão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ). Além disso, ampliaram-se as estratégias de captação de recursos externos e a formação contínua de docentes, técnicos e discentes para projetos de inovação.

Outros avanços significativos:

- Castrado de vários grupos de pesquisa da UnirG no Diretório do CNPq, em especial o grupo “Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade”, com a linha “Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo”;
- Incorporação de ações específicas para consolidação da Incubadora INOVO como ambiente de pesquisa e prática aplicada;
- Fomento à incubação de empresas por parte dos discentes;
- Inclusão da incubadora como campo de prática para cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de negócios;
- Institucionalização do Núcleo de Flexibilização Curricular com foco no aprofundamento técnico dos educandos.

O atual PDI 2024 – 2028 aponta para um cenário de consolidação e expansão das ações voltadas à inovação, com destaque para a execução do Centro de Inovação de Gurupi (CIG-UnirG), financiado com recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e outras agências de fomento. Nesse ínterim, a cidade de Gurupi, considerada um polo econômico regional, passou a ser reconhecida como um ambiente estratégico para atração de investimentos e estruturação de um ecossistema completo de inovação. As ações do CIG-UnirG incluem:

- Qualificação e retenção de talentos;

- Atração de *startups*, aceleradoras e empresas de base tecnológica;
- Atuação integrada com instituições de fomento e setores produtivos;
- Promoção da governança e interação entre os atores do ecossistema;
- Fortalecimento de vínculos com programas de pós-graduação e pesquisa.

A Semana Integrada de Ciência e Tecnologia de Gurupi (SICTEG) também faz parte do Programa INOVA Gurupi, com o objetivo de articular o ecossistema regional de inovação e sustentabilidade. A SICTEG é um evento anual de grande relevância, com o objetivo de promover a ciência, a tecnologia e a inovação no município de Gurupi, Tocantins. A SICTEG é reconhecida como a maior feira científica, tecnológica e de inovação do estado, tendo como principal objetivo fortalecer a integração entre instituições de ensino, empresas e sociedade, estimulando o intercâmbio de conhecimentos e a disseminação de práticas inovadoras.

A participação da Incubadora de Empresas INOVO na SICTEG representa uma oportunidade estratégica para consolidar sua posição de agente articulador entre ensino, pesquisa, inovação e mercado. Ao participar deste evento de grande relevância estadual, a incubadora aumenta a visibilidade de seus projetos, reforça a sua rede de parcerias e reafirma o seu compromisso com o desenvolvimento regional através da inovação. A participação dos acadêmicos da UnirG nas atividades da SICTEG é fundamental, uma vez que proporciona aos estudantes uma experiência prática em ambientes de ciência e empreendedorismo, o que possibilita a aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula e o desenvolvimento de habilidades fundamentais, como criatividade, liderança, trabalho em grupo e solução de problemas reais. A aproximação entre a academia e o ambiente de inovação também contribui para despertar a mentalidade empreendedora nos futuros profissionais,

alinhado às diretrizes institucionais de formação integral e protagonismo discente.

A Figura 2 apresenta os perfis dos egressos com ênfase em empreendedorismo e inovação no processo de ensino-aprendizagem.

Figura 2 – Perfil dos Egressos com Ênfase em Empreendedorismo e Inovação

Cursos	Perfil Egressos
Administração	Adquirir competência para empreender, analisar criticamente as organizações, antecipar e promover suas transformações.
Ciências Contábeis	Desempenhar de forma empreendedora o papel de agente transformador do desenvolvimento econômico regional.
Jornalismo	Desempenhar com segurança a função de jornalista, atuando também como produtor intelectual e agente da cidadania.
Direito	Desenvolver competências para o domínio teórico e prático dos diversos ramos das Ciências Jurídicas.
Engenharia Civil	Desenvolver novas tecnologias, agindo com motivação a criatividade, para adquirir competência na resolução de problemas do campo profissional.
Educação Física	Atuar articulando os conhecimentos com excelência os eixos/setores da saúde, do esporte, da cultura e do lazer, e com os saberes do contexto escolar fundamentada no rigor científico.
Enfermagem	Ser criativo e empreendedor no desenvolvimento da prática profissional e no desempenho de funções educativas nos serviços de saúde e na comunidade;
Estética e Cosmética	Desenvolver novas tecnologias na área de tratamentos estéticos inovadores, bem como para a avaliação de novos produtos, procedimentos, protocolos e sua aplicabilidade.
Farmácia	Desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação individual ou coletiva por meio de decisões baseadas em evidências científicas, visando à qualidade de vida e bem-estar do paciente sempre pautado nos princípios da ética e bioética.
Fisioterapia	Desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação individual ou coletiva por meio de decisões baseadas em evidências científicas, visando à qualidade de vida e bem-estar do paciente sempre pautado nos princípios da ética e bioética.
Letras	Capaz de refletir teoricamente sobre a linguagem, de fazer uso de novas tecnologias e de compreender sua formação profissional como processo contínuo, autônomo e permanente.
Medicina Gurupi	Ter capacidade de análise e gerenciamento dos recursos tecnológicos disponíveis.
Medicina Paraíso	Busca formar um profissional médico generalista com perfil adequado para ingressar no mercado de trabalho com atuação interdisciplinar e multiprofissional, que respeite e incorpore de os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).
Odontologia	Apto à atuação em equipe, de forma interprofissional, interdisciplinar e transdisciplinar. Proativo e empreendedor, com atitude de liderança;
Pedagogia	Competente para avaliar e interagir com os contextos e os cenários onde atua, levando em conta aspectos sócio-culturais, políticos, econômicos e tecnológicos, como sujeito auto reflexivo, inventivo e ético.
Psicologia	Habilitado a trabalhar em equipes interdisciplinares, dimensionando sua atuação profissional na relação com outros campos de atuação que, com a Psicologia, mantenham interface.

Fonte: Elaboração própria (2025), a partir dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) UnirG.

A análise do perfil dos alunos dos cursos da Universidade de Gurupi (UnirG), conforme estabelecido nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) dos diversos cursos de graduação, revelam uma ênfase no desenvolvimento de competências empreendedoras, inovadoras e interdisciplinares. Cada curso apresenta características que vão além da formação técnica tradicional, estimulando nos estudantes a capacidade de agir de forma crítica, criativa e transformadora em seus campos de atuação.

Apesar de a participação efetiva dos estudantes nas atividades da incubadora de empresas ainda ser limitada, este ambiente oferece um potencial significativo para o desenvolvimento de competências fundamentais. A inserção acadêmica na incubadora pode proporcionar o aprimoramento de competências como gestão de projetos, inovação tecnológica, análise crítica de problemas, desenvolvimento de soluções, atuação interdisciplinar e promoção da transformação social competências que estão diretamente relacionadas aos perfis de formação previstos para os egressos da universidade.

Os cursos de Administração e Ciências Contábeis, por exemplo, estimulam a formação de agentes de transformação econômica, o que pode ser aprimorado pela experiência prática em projetos em incubação. Da mesma forma, cursos de saúde, como a Enfermagem, a Fisioterapia e a Farmácia, enfatizam a criatividade, a prevenção e a promoção da qualidade de vida, tendo na incubadora um espaço para experimentação de tecnologias assistivas e soluções para a saúde coletiva. As áreas de Engenharia Civil, Estética e Cosmética e Letras também são beneficiadas, uma vez que tornam possível o desenvolvimento de novos produtos, práticas e metodologias baseadas na inovação e pesquisa aplicada.

Dessa forma, a integração sistemática dos estudantes às atividades da

incubadora potencializa o atendimento aos perfis formativos estabelecidos nos PPCs, reforçando a aprendizagem experiencial, a empregabilidade e o compromisso da universidade em formar profissionais capazes de atuar de forma inovadora e empreendedora nos seus respectivos contextos profissionais.

Apesar da temática do empreendedorismo e inovação estar presente de forma explícita nos documentos institucionais, especialmente no PDI e PPCs, observa-se a ausência de diretrizes claras quanto aos requisitos específicos que os discentes devem desenvolver para atuar nas diferentes ocupações relacionadas à sua área de formação conforme Figura 2. Essa lacuna evidencia a necessidade de maior atenção às competências práticas exigidas pelo mercado de trabalho.

Os requisitos previsíveis para as futuras profissões, embora mencionados de forma genérica nos Planos Pedagógicos de Curso (PPCs), carecem de detalhamento e microdirecionamentos, a fim de melhor direcionar as trajetórias formativas alinhadas às demandas reais do setor produtivo. Em consequência, os discentes deixam de identificar, com clareza, quais habilidades técnicas e comportamentais são essenciais para sua empregabilidade e desempenho profissional.

Essa generalização presente nos PPCs também se reflete na forma como a universidade apresenta e divulga as possibilidades de inserção no mercado de trabalho para seus futuros egressos, muitas vezes desconsiderando as especificidades de cada campo profissional (Vilalta et al.,2022).

Observa-se que o avanço acelerado das tecnologias digitais tem impulsionado transformações estruturais no mercado de trabalho, exigindo das Instituições de Ensino Superior (IES) uma formação mais conectada às competências práticas e tecnológicas emergentes. Tecnologias como inteligência artificial (IA), *blockchain*, Internet das Coisas (IoT), realidade virtual, realidade aumentada e robótica avançada

vêm modificando profundamente os modelos de negócio e a dinâmica do empreendedorismo tecnológico (Blackburne & Buckley 2019; Mian et al., 2016).

Diante desse contexto, torna-se imperativo que a formação acadêmica vá além da transmissão teórica de conteúdos e passe a incorporar experiências práticas e ambientes de experimentação real. Nesse sentido, as incubadoras de empresas vinculadas às IES surgem como espaços estratégicos para o desenvolvimento de competências aplicadas, pois permitem que os estudantes se envolvam diretamente em projetos inovadores, simulem modelos de negócios, testem soluções tecnológicas e dialoguem com demandas concretas do mercado. Como destacam Drennan et al. (2020), é fundamental que o processo formativo incorpore vivências práticas que aproximem os estudantes de contextos reais de inovação e empreendedorismo.

Ao integrar ensino, prática empreendedora e tecnologias emergentes, as incubadoras de empresas vinculadas às IES contribui em espaço estratégico para o desenvolvimento de competências aplicadas, permitindo aos discentes experimentar soluções tecnológicas, simular modelos de negócios e dialogar com o ecossistema de inovação (Rodini, 2018; Guerrero et al., 2020). Essa integração entre academia e mercado, mediada pela incubadora, amplia o potencial formativo da universidade e fortalece sua função social de formar profissionais capacitados para um mundo em constante transformação (Brito, et al., 2018).

Essas inovações vêm impulsionando transformações significativas nos setores produtivo e social, ao mesmo tempo em que desafiam as IES a adequarem seus currículos às novas exigências do mercado. Por exemplo, a IA tem sido fundamental para a redução de custos operacionais e a introdução de soluções inovadoras, contribuindo diretamente para a competitividade empresarial na era digital.

Entretanto, observa-se que muitas vagas de trabalho permanecem ociosas

devido à escassez de mão de obra qualificada, sobretudo no aspecto prático da formação profissional. Nesse contexto, as IES, quando articuladas a ambientes como incubadoras de empresas, têm potencial para mitigar essa lacuna ao proporcionar vivências práticas, projetos aplicados e aproximação dos estudantes com o mundo dos negócios.

É importante destacar que as incubadoras de empresas não são homogêneas em sua finalidade, uma vez que são concebidas para atender às especificidades locais ou regionais. Como apontam Dutt et al. (2016), elas são moldadas de acordo com as demandas territoriais e, portanto, sua atuação varia em função do contexto socioeconômico. Ainda assim, compartilham um propósito comum: apoiar empreendimentos recém-formalizados, fomentar a inovação, gerar empregos qualificados e incentivar a pesquisa aplicada (Ajah, 2025; Araújo et al., 2017).

Independentemente do modelo adotado, a estratégia de inovação constitui elemento central para o desempenho das empresas incubadas. Estudos indicam que quanto mais integrada estiver a incubadora com práticas inovadoras, maiores são as chances de sucesso dos empreendimentos apoiados (Hughes et al., 2007; Rezaei, et al., 2019). A presença dessas estruturas dentro das IES também fortalece o ambiente institucional ao promover conexões entre ensino, pesquisa, extensão e mercado (Guerrero & Urbano, 2020).

Além disso, o desempenho das incubadoras está diretamente relacionado à qualidade do ecossistema de inovação no qual estão inseridas. Regiões inovadoras tendem a favorecer o sucesso das incubadoras, uma vez que facilitam parcerias, acesso a investimentos e articulação entre atores diversos, fortalecendo as redes de cooperação (Etzkowitz & Klofsten, 2005; Rosado-Cubero et al., 2024).

No entanto, para que essa integração seja eficaz, é fundamental que haja fluxo

contínuo de comunicação e informação entre a incubadora e os demais setores da IES algo que nem sempre ocorre de maneira satisfatória. Essa fragilidade no fluxo comunicacional compromete a visibilidade dos serviços e benefícios oferecidos, dificultando o engajamento da comunidade acadêmica (Freire et al., 2022; Kobylińska & Lavios, 2020).

O empreendedorismo e a incubação de empresas configuram-se como pilares fundamentais para o fortalecimento da inovação e o desenvolvimento econômico no contexto das IES. Assim, esses dois elementos, quando integrados ao ambiente acadêmico, contribuem significativamente para transformar o conhecimento científico em soluções práticas, promovendo a geração de valor social e econômico (Kobylińska & Lavios, 2020). Nesse sentido, a existência de um ecossistema empreendedor estruturado é essencial para fomentar atividades inovadoras de risco, como é o caso das *startups* incubadas (Hechavarria & Ingram, 2019).

A articulação entre estratégias de empreendedorismo acadêmico e os programas de incubação de empresas permite não apenas o surgimento de novos negócios, mas também o fortalecimento da cultura de inovação institucional. Conforme apontam Freire et al. (2022), a atuação conjunta entre universidade e incubadora potencializa o sucesso das *startups* ao criar um ambiente favorável para a experimentação, o acesso a redes de apoio e o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Além disso, a promoção do empreendedorismo inovador está fortemente associada às dinâmicas da economia contemporânea, que se baseia cada vez mais na geração de conhecimento, na transformação digital e na criação de soluções tecnológicas de alto valor agregado (Rodini, 2018). Nesse contexto, as incubadoras universitárias desempenham um papel estratégico ao conectar capital humano

qualificado com ciência, tecnologia e inovação, funcionando como plataformas de aprendizagem aplicada e de desenvolvimento de projetos com alto potencial de impacto (Mian et al., 2016).

Tais práticas, quando institucionalizadas e sistematicamente avaliadas, têm o potencial de serem replicadas em outras IES, contribuindo para a consolidação de ecossistemas locais de inovação. Ao aproximar academia, mercado e sociedade, as incubadoras universitárias reforçam sua relevância como instrumentos integradores, capazes de gerar soluções reais, impulsionar a empregabilidade dos estudantes e promover o desenvolvimento regional de forma sustentável.

3 ABORDAGEM METODOLOGICA DO ESTUDO BASE

O estudo que deu origem às propostas de boas práticas para incubadoras combina elementos qualitativos, por meio estudo de caso simplificado centrado na UnirG e sua incubadora de empresas, a INOVO, como campo empírico. Essa abordagem foi escolhida por permitir a compreensão aprofundada de um fenômeno institucional específico, a partir de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2018).

A estratégia metodológica permitiu identificar temas recorrentes, padrões de percepção e inconsistências entre a proposta institucional e a prática vivenciada pelos atores acadêmicos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado e oferecendo uma base sólida para recomendações práticas. A questão central é sistematizar boas práticas de comunicação e informação capazes de qualificar a interação entre a incubadora e os diferentes públicos da instituição, buscando estratégias que fortaleçam a integração entre ensino superior e ambientes de inovação, aproximando a comunidade acadêmica das oportunidades oferecidas pela incubadora e, conseqüentemente, do ecossistema empreendedor regional.

As fontes de dados incluíram documentos públicos e oficiais (dados secundários). Os procedimentos de protocolo documentais, sistematizados no Apêndice A, foram conduzidos como parte integrante da pesquisa. Essa etapa exigiu a verificação e operacionalização dos dados por meio de leituras sucessivas e sistemáticas, seguidas de codificação, descrição analítica, caracterização dos conteúdos, identificação de temas recorrentes, bem como a interpretação e inferência dos registros documentais (Moreira, 2005).

Figura 3 – Protocolo para coleta de dados documentais

CÓDIGO	DOCUMENTO	PROTOCOLO
RL	Regulamento	Organizar e catalogar os documentos disponíveis.
ET	Estatuto da Fundação	Analisar criticamente os conteúdos à luz dos objetivos da pesquisa.
PPC	Projetos Pedagógicos dos Cursos	Identificar indicadores de gestão, impacto e desafios da incubadora.
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional	Descrever os principais destaques que revelam a integração entre academia e incubadora.
PDE	Plano de Disciplina à Negócio	Relacionar as evidências às práticas de formação empreendedora vinculadas aos cursos.

Fonte: Elaboração própria (2025), a partir de Yin (2018).

A Figura 3 apresenta o protocolo de coleta de dados com base em evidências documentais, a definição das variáveis mais eficazes para lidar com o problema, além de aumentar a confiabilidade dos dados (Yin, 2018).

A organização sistemática dos documentos tem como objetivo simplificar o acesso e a análise das informações, permitindo que os dados sejam interpretados de maneira distinta da apresentação original. Essa prática contribui para uma leitura mais ágil e analítica, como é apontado por Bardin (2016).

A análise documental também foi considerada uma fonte relevante de evidências para fundamentar afirmações e validar interpretações. Como apontado por Júnior et al. (2021), os documentos constituem uma fonte poderosa de evidências que

fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. Esta proposta atende o seguinte público-alvo: Gestores institucionais IES; Coordenadores de curso e Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs); Equipe técnica da incubadora de empresas; Professores e estudantes da graduação e pós-graduação.

Assim, ao confrontar os dados qualitativos obtidos nas entrevistas e os registros documentais institucionais, identificou-se um padrão recorrente, divergências e complementariedades. Essa abordagem combinada contribuiu para uma compreensão mais aprofundada das representações sociais envolvidas, garantindo maior confiabilidade às conclusões apresentadas.

4 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PROPOSTAS À COMUNIDADE ACADÊMICA

O ambiente pós-universidade é dinâmico e incerto para os recém-formados. Por isso, em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) (UnirG, 2024), a instituição preza por uma educação de forma inclusiva, regionalizada e contextualizada, promovendo ações e pesquisas voltadas a atender comunidade, tanto no campus de Gurupi quanto em Paraíso do Tocantins.

Nesse contexto, as incubadoras de empresas se configuram como espaços importantes que impulsionam o desenvolvimento de negócios inovadores, oferecendo infraestrutura, mentoria, recursos essenciais, assessoria e *networking* para *startups* em fase inicial (De Esteban Escobar et al., 2022).

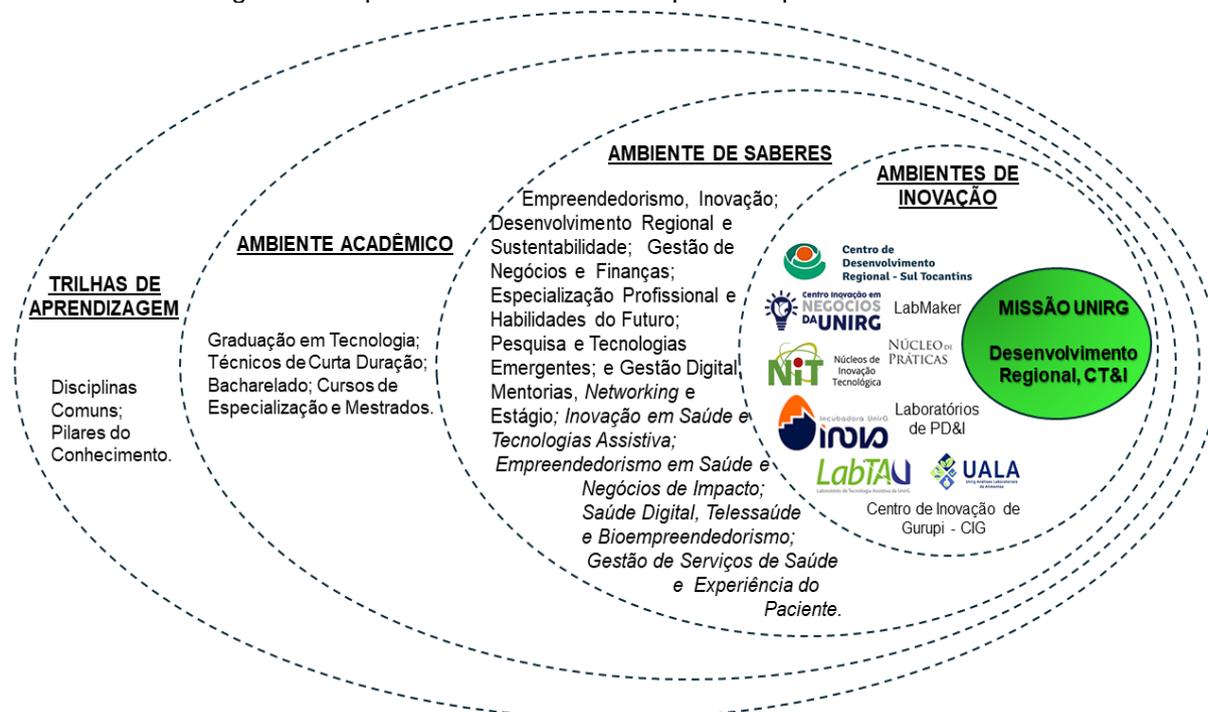
A compreensão advinda da literatura especializada sobre empreendedorismo universitário e incubação de empresas converge com os propósitos institucionais da Incubadora de Empresas da UnirG (INOVO). Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo apresentar soluções para desafios já identificados na instituição,

especialmente no que se refere à baixa participação e engajamento de estudantes, docentes e demais membros da comunidade acadêmica nas ações em ambiente de práticos de empreendedorismo e inovação, por exemplo, a incubadora.

A proposta do Plano Estratégico Institucional demonstrada na Figura 4 fundamenta-se na criação e implementação de estratégias de ensino, pesquisa e extensão, além da comunicação e informação voltadas à ampliação da visibilidade da incubadora no ambiente universitário. Ressalta-se que a falta de conhecimento e de clareza quanto ao papel e às oportunidades proporcionadas pela incubadora pode gerar frustração entre os públicos-alvo e levar à subutilização de seu potencial institucional. Tal cenário compromete diretamente o desempenho das *startups* incubadas, bem como sua sustentabilidade e impacto inovador (Shekhar et al, 2023).

A Figura 4 apresenta uma proposta alinhada ao PDI e aos PPCs, com ações temáticas, transversais e integradas a metodologias ativas de aprendizagem.

Figura 4: Proposta acadêmica teoria e prática a partir da missão IES



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Universidade, fundamentada em seu Plano de Desenvolvimento Institucional

(PDI) e nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), propõe uma articulação integrada entre ensino, inovação e desenvolvimento regional, evidenciando possibilidades de implementação de ações com temáticas transversais, integradas a uma abordagem pedagógico-didática orientada por metodologias ativas de aprendizagem.

Essa proposta se concretiza por meio de uma trilha de aprendizagem que parte das disciplinas e avança para a construção de ambientes interconectados. O Ambiente Acadêmico é composto por cursos de diferentes níveis mestrado, especialização, bacharelado, graduação tecnológica e cursos técnicos de curta duração, proporcionando aos estudantes uma base formativa sólida e diversificada.

Complementando esse percurso, o Ambiente de Saberes integra os pilares do conhecimento com foco em temas como empreendedorismo, desenvolvimento regional e sustentabilidade, gestão de negócios, finanças, pesquisa aplicada e tecnologias emergentes. Este ambiente oferece ainda práticas orientadas à realidade profissional, como mentorias, *networking* e estágios, aproximando teoria e prática de forma contínua.

No núcleo mais estratégico, destaca-se o Ambiente de Inovação, que envolve centros e núcleos de apoio à inovação tecnológica e empreendedorismo, como o Centro de Inovação e Negócios da UnirG, Rede de Incubadora INOVO e o Centro de Desenvolvimento Regional do Sul do Tocantins. Esses espaços funcionam como ambientes formadores e propulsores de soluções inovadoras, conectando os acadêmicos aos desafios reais do território e fortalecendo o compromisso institucional com o desenvolvimento regional. Assim, por meio dessa estrutura articulada, a Universidade promove uma formação integral, orientada para o futuro e comprometida com a transformação social e econômica de sua região.

Nesta perspectiva os resultados obtidos a partir da análise da Incubadora de Empresas da UnirG evidenciam oportunidades de integração entre a política institucional da IES e as ações desenvolvidas no âmbito da incubadora. A partir de uma abordagem consultiva e propositiva, ainda que de forma simplificada, foi possível identificar caminhos viáveis para o fortalecimento dessa articulação, fundamentados em um estudo aprofundado de cada dimensão estratégica envolvida.

Nesse contexto, destacam-se ações voltadas à comunicação e informação institucional, bem como estratégias ligadas ao ensino, à aprendizagem e à promoção da colaboração interdisciplinar, que, em conjunto, podem impulsionar o engajamento acadêmico e a cultura de inovação na universidade.

Entre as recomendações resultantes desta análise, destacam-se propostas construídas com base no mapeamento dos principais gargalos institucionais e na identificação de boas práticas documentadas no contexto acadêmico e empreendedor. A partir desse levantamento, propõe-se a seguinte agenda estratégica de ações integradas ilustradas na Figura 5, 6 e 7 com foco na qualificação da relação entre a incubadora de empresas e os diversos públicos da IES. As ações propostas demonstram potencial de replicação em outras IES públicas ou privadas, que possuam incubadoras ou ambientes de inovação ainda pouco articulados às práticas pedagógicas.

A formulação da agenda estratégica de ações integradas foi guiada por três critérios de prioridade, que organizam e orientam as iniciativas apresentadas nas Figuras 5, 6 e 7, seguindo respectivamente aos critérios de prioridade (1) Articulação Institucional e Visibilidade Institucional à curto prazo em 6 meses; (2) Fortalecimento Operacional e Engajamento Acadêmico à médio prazo em 12 meses e (3)

Internacionalização, Inovação Curricular e Sustentabilidade que contempla ações internas e externas à longo prazo mais 24 meses.

O primeiro critério, denominado Estruturação e Visibilidade Institucional, contempla ações voltadas à criação de bases sólidas para a integração entre a incubadora e a IES. Esse eixo prioriza o alinhamento estratégico e a construção de uma comunicação institucional eficaz, cuja implementação deve ocorrer de forma imediata, por se tratar de um pré-requisito fundamental para viabilizar mudanças estruturantes.

Figura 5: Agenda Estratégica de Ações Integradas

Prioridade	Ação	Descrição	Responsáveis	
ESTRUTURAÇÃO E VISIBILIDADE INSTITUCIONAL	1	Diagnóstico inicial	Mapear os entraves e oportunidades para a integração incubadora-academia, identificando áreas de melhoria e potencial sinergia.	Reitoria / INOVO / PROPESQ
	1	Desenvolvimento de protocolo de comunicação institucional	Criar um plano visual e textual que aumente a visibilidade da incubadora dentro da comunidade acadêmica.	Comunicação / NTI, Reitoria/ INOVO
	1	Elaboração de guia prático acadêmico sobre incubadoras universitárias	Produzir um documento pedagógico que integre a formação empreendedora e incentive a participação acadêmica nas atividades da incubadora.	Comunicação INOVO / Núcleo Pedagógico
	1	Inserção de eventos informativos no calendário acadêmico	Organizar workshops e palestras sobre empreendedorismo, inovação e incubação, promovendo a cultura empreendedora.	Coordenações de Cursos/ INOVO
	1	Firmar convênios com órgãos públicos e agências de fomento	Estabelecer acordos formais com instituições como SEBRAE, FINEP, CNPq, SENAI, BNDES e Secretarias Estaduais de Ciência e Tecnologia para apoiar projetos incubados e ampliar os recursos financeiros	Reitoria, INOVO, PROPESQ
	1	Estabelecer parcerias com empresas âncora e polos comerciais, prestador de serviços e industriais	Criar programas de inovação aberta em que empresas do setor produtivo lancem desafios reais aos alunos e startups da incubadora.	Coordenação da Incubadora, Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs)

Fonte: Elaboração própria (2025).

O segundo critério Fortalecimento Operacional e Engajamento Acadêmico, este abrange na Figura 6, ações voltadas à qualificação da equipe gestora, à ampliação da participação docente e discente e ao aprimoramento dos processos

internos. Essas medidas visam consolidar a base institucional e operacional necessária para a sustentabilidade e continuidade das ações integradas entre a incubadora e a IES.

Figura 6: Agenda Estratégica de Ações Integradas

FORTALECIMENTO OPERACIONAL E ENGAJAMENTO ACADÊMICO	2	Capacitação da equipe técnica de gestão	Oferecer formação contínua em processos de incubação, monitoramento e avaliação de projetos.	Reitoria e gestores de incubadora
	2	Implementação de mentorias e tutorias com docentes especialistas	Estabelecer programas de acompanhamento de projetos acadêmicos dentro da incubadora.	INOVO / Professores
	2	Realização de oficinas participativas	Conduzir reuniões com docentes, estudantes e gestores para levantar percepções e cocriar soluções para a integração incubadora-academia.	Comissão de Integração
	2	Ajuste na carga horária dos gestores da incubadora	Reforçar a equipe responsável pela articulação entre incubadora e academia, garantindo maior dedicação às atividades integradoras	CONSUP Reitoria / INOVO
	2	Estabelecimento de políticas para redução da rotatividade da equipe	Implementar medidas que assegurem a estabilidade institucional e a continuidade das ações estratégicas.	Reitoria, Recursos Humanos
	2	Programa de estágio e residência empreendedora em empresas parceiras	Inserir os alunos em ambientes empresariais vinculados às startups incubadas ou a empresas conveniadas.	Coordenações de Curso, Coordenação de Estágios, INOVO
	2	Criação de comitês externos de acompanhamento da incubadora	Incluir representantes do setor produtivo, sociedade civil e poder público nos processos de avaliação e planejamento estratégico da incubadora.	Reitoria, INOVO
	2	Participação em editais públicos e competências regionais de inovação	Incentivar o registro de projetos em editais estaduais e nacionais voltados à inovação, sustentabilidade e impacto social.	PROPESQ, <i>Startups</i> , Professores Orientadores

Fonte: Elaboração própria (2025).

O terceiro critério Internacionalização, Inovação Curricular e Sustentabilidade, contempla ações de médio e longo prazo voltadas à inserção estruturada da incubadora no currículo acadêmico, à promoção da sustentabilidade dos empreendimentos e à projeção institucional em redes nacionais e internacionais. Tais iniciativas de âmbitos institucional, político e empresarial visam garantir a

manutenção, expansão e evolução contínua do ambiente integrador entre incubadora e IES, ilustrado na Figura 7, visando fortalecer a integração com a incubadora.

Figura 7: Agenda Estratégica de Ações Integradas

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO CURRICULAR E SUSTENTABILIDADE	3	Lançamento de campanha de engajamento e marketing	Desenvolver estratégias de sensibilização interna sobre o papel da incubadora e seus benefícios para a comunidade acadêmica.	NTI / Comunicação
	3	Integração de atividades práticas no currículo acadêmico	Incorporar atividades práticas, mentorias e projetos com interface incubadora-cursos nas disciplinas existentes.	NDEs / Coordenações de Curso
	3	Inserção de rodadas de negócios em disciplinas	Proporcionar vivências práticas por meio de desafios reais com empreendedores, fortalecendo a conexão com o mercado.	Professores de áreas afins
	3	Desenvolvimento de plataforma integrada incubadora-academia-startups	Criar um painel interativo digital (<i>dashboard</i>) que permita a avaliação e monitoramento de desempenho empresarial uso de gestão integrada.	INOVO, Desenvolvedores
	3	Automatização dos processos da incubadora	Desenvolver <i>software</i> para otimizar a gestão, monitoramento e prestação de contas das atividades da incubadora.	INOVO, Desenvolvedores
	3	Fomento à pesquisa sobre incubadoras internacionais	Incentivar a produção acadêmica aplicada e a internacionalização por meio de estudos comparativos e parcerias internacionais.	PROPESQ, Discentes de Pesquisa
	3	Posicionamento da incubadora como laboratório de aplicação prática	Utilizar a incubadora como referência para pesquisa aplicada e prototipagem, integrando-a às atividades de pós-graduação.	Cursos de Pós-Graduação, PROPESQ
	3	Implementação de avaliação contínua e feedback Institucional	Estabelecer processos de monitoramento dos resultados e replanejamento anual das ações estratégicas.	Comissão de Acompanhamento
	3	Firmar parcerias com incubadoras internacionais	Estabelecer programas de intercâmbio de boas práticas, mentorias internacionais e cocriação de soluções globais.	Reitoria, PROPESQ, Relações Internacionais
	3	Aderir a redes de ecossistemas de inovação regionais	Participar de redes colaborativas regionais para troca de conhecimentos, recursos e articulação de políticas públicas.	Rede de Incubadoras INOVO, CDR Sul
3	Acordos de cooperação técnica com prefeituras e associações comerciais	Inserir as incubadoras em políticas municipais de desenvolvimento e em programas locais de empreendedorismo.	Reitoria, INOVO, Secretarias Municipais	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essa articulação estratégica proposta pela agenda promove uma sinergia mais efetiva entre os objetivos formativos das IES e as demandas concretas da sociedade e do mercado, contribuindo para a consolidação de um ecossistema de empreendedor alinhado aos desafios contemporâneos.

A partir da análise em documentos (PDI, PPCs, regulamentos, editais, *site*, notícias, publicação de matérias em mídias e outros) vinculados à UnirG e direcionados a Incubadora de Empresa, foi possível propor a implementação dessas estratégias de forma coordenada e contínua naquele espaço.

Nesse sentido, entende-se que a proposta pode aumentar o engajamento e a participação dos estudantes, professores e membros da comunidade acadêmica em suas atividades e iniciativas, desde o primeiro até o último período de graduação. Isso não apenas fortalece o ambiente empreendedor da universidade, como também contribui para o desenvolvimento econômico regional e a inovação, previstos na missão dessa IES.

- Aderência: a proposta apresenta forte alinhamento com os objetivos institucionais da UnirG, promovendo a integração entre ensino, extensão e inovação.
- Impacto: o fortalecimento da incubadora como espaço formativo pode ampliar a empregabilidade discente, estimular o empreendedorismo e contribuir para o desenvolvimento regional.
- Aplicabilidade: as soluções propostas, como oficinas, programas de mentoria, elaboração de guias acadêmicos e plataformas digitais integradas, são de fácil implementação e replicabilidade em outras IES.
- Inovação: a proposta fomenta práticas pedagógicas inovadoras, como aprendizagem baseada em projetos, currículo flexível e uso de tecnologia

para gestão incubadora-academia.

- Complexidade: o modelo envolve múltiplos atores (gestores, professores, alunos, empreendedores), requer articulação intersetorial e desenvolvimento de competências institucionais para sua efetivação.

Como principal produto oriundo deste relatório técnico-tecnológico, foi elaborado o Projeto de Expansão da Rede de Incubadora (INOVO) cujo aprovado pelo CONSUP, elaborou-se o Regulamento da Rede de Incubação da Universidade de Gurupi (UnirG), instrumento normativo que estrutura as diretrizes de funcionamento da incubadora universitária. O documento está alinhado às diretrizes institucionais da UnirG e foi desenvolvido com base nos resultados do estudo de caso, que envolveu diagnóstico participativo, mapeamento de gargalos e proposição de boas práticas de gestão e integração entre a academia e o ambiente de inovação.

Entre os desdobramentos práticos, também foram elaborados o edital de fluxo contínuo para a seleção de propostas de empreendimentos, a minuta do termo de convênio para formalização das parcerias com empreendedores e instituições, e o manual de procedimentos internos da incubadora, documento fundamental para padronização dos processos operacionais e pedagógicos da incubadora.

O desenvolvimento desse conjunto normativo contou com a participação ativa da equipe gestora da incubadora INOVO, da qual a pesquisadora faz parte, bem como de representantes do CDR Sul e demais parceiros institucionais. Essa iniciativa reforça o caráter colaborativo e aplicado da pesquisa, com impacto direto na estruturação da política institucional de inovação e empreendedorismo da UnirG.

O material completo encontra-se disponível para consulta pública no site oficial da UnirG, acessível pelo link: <https://www.unirg.edu.br/inovo>, nas abas Documentação

e Edital. Esse repositório constitui-se como uma referência valiosa para outras IES interessadas em implementar ou aperfeiçoar suas incubadoras universitárias, servindo de modelo replicável de práticas integradas entre academia, inovação e empreendedorismo.

O relatório técnico-tecnológico apresenta recomendações práticas e aplicáveis, com resultados concretos para os acadêmicos e para a academia, em sintonia com avaliações externas, como as da Secretaria de Educação do Estado, nas áreas de inovação e empreendedorismo. A seguir, estão apresentadas recomendações divididas em dois blocos: uma voltada para o impacto direto na formação dos estudantes e outra voltada para o desempenho institucional da academia. Para os acadêmicos são:

- Disciplinas optativas, módulos de extensão e projetos integradores vinculados à incubadora podem ser ofertados como parte da carga horária, ampliando as possibilidades de formação prática.
- Criação de editais específicos para que acadêmicos proponham soluções a problemas reais, com mentoria de docentes e empreendedores locais.
- Estudantes envolvidos em projetos da incubadora poderiam obter certificados que contemplem habilidades como gestão, inovação, pitch e prototipagem, agregando valor ao histórico acadêmico.
- Convênios entre a incubadora e empresas incubadas para que alunos tenham experiências práticas supervisionadas, dentro da própria estrutura da universidade, por meio de estágios curriculares e extracurriculares.
- Recomendações práticas para a academia (UnirG) e alinhadas à

avaliação da Secretaria de Educação de eixo inovação e empreendedorismo:

- Formalização da Rede de Incubadoras INOVO como espaço de ensino-aprendizagem nos PPCs, o que fortalece o eixo da extensão universitária e da inovação, critério avaliado pelas secretarias e agências reguladoras, no campo de prática pedagógico.
- Consolidação do Núcleo Inovação e Tecnologia com ações junto à incubadora, aos projetos de pesquisa aplicada e ao eixo de inovação, empreendedorismo e empregabilidade.
- Monitoramento dos indicadores de desempenho institucional vinculados à incubação dos seguintes dados: número de *startups* incubadas, alunos envolvidos, patentes depositadas, projetos com impacto social e outros, o que pode junto ao escritório de governança da UnirG.
- Estímulo à publicação de artigos, relatos de experiências e desenvolvimento de tecnologias sociais e digitais com base nos projetos da incubadora aplicada à inovação, demonstrando a contribuição prática da academia para o desenvolvimento regional.
- Parcerias estratégicas com a Secretaria de Educação e setores produtivos por meio de elaboração de editais conjuntos, programas de fomento à educação empreendedora nas escolas e uso da incubadora como referência estadual de boas práticas em inovação educacional.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo tecnológico buscou compreender e propor soluções para a baixa articulação entre a Incubadora de Empresas da Universidade de Gurupi

(INOVO) e os cursos de graduação da instituição, com foco na ampliação do engajamento de estudantes, docentes e gestores acadêmicos. A partir da análise documental, de entrevistas, questionários e observações, foi possível identificar que, embora a incubadora esteja formalmente prevista nos documentos institucionais e reconhecida como um espaço de fomento à inovação, muitos membros da comunidade acadêmica ainda desconhecem seu funcionamento, suas finalidades e o potencial transformador de suas ações.

Ressalta-se que a proposta aqui apresentada, centrada na criação de boas práticas de comunicação e informação, não se encerra nesta pesquisa. Trata-se de um modelo inicial que poderá ser ampliado, revisado e adaptado conforme novos contextos institucionais, programas acadêmicos e perfis de incubadoras universitárias. Os primeiros resultados apontam que a INOVO pode desempenhar um papel estratégico como promotora de ideias inovadoras, campo de prática pedagógica e agente de desenvolvimento regional. Contudo, a falta de clareza sobre suas funções e os caminhos de acesso por parte da comunidade interna ainda é um desafio concreto.

As análises também revelaram que, atualmente, a maior aproximação entre cursos e a incubadora ocorre no âmbito do curso de Ciências Contábeis, especialmente por meio de convênios de estágio e termos de parceria, conforme relatórios do Conselho Estadual de Educação do Tocantins. Essa realidade demonstra o potencial de replicação da prática em outros cursos e a viabilidade de expandir a presença da incubadora como espaço formativo multidisciplinar.

Este relatório técnico apresenta um Plano Estratégico Institucional que contempla uma proposta de Agenda Estratégica de Ações Integradas e um Repositório Normativo de Ações de Governança. Esse conjunto inclui diversos

documentos elaborados a partir das evidências empíricas desta tese, os quais estão disponíveis para consulta pública no site da UnirG (<https://www.unirg.edu.br/inovo>), nas abas Documentação e Edital, aplicáveis à Rede de Incubadoras INOVO. Tal repositório configura-se como uma aplicação prática e viável dos achados da pesquisa, constituindo um marco legal institucional.

A proposta do Plano Estratégico Institucional e a Agenda Estratégica de Ações Integradas contemplam ações de curto, médio e longo prazo, incluindo campanhas de *marketing*, desenvolvimento de materiais informativos, reformulação dos PPCs, criação de programas de mentoria e integração de projetos acadêmicos à realidade empreendedora da incubadora. Enquanto, o Repositório Normativo de Ações de Governança consiste em uma plataforma institucional, de acesso digital, destinada à organização e sistematização de documentos regulatórios que orientam a gestão e o funcionamento da Rede de Incubadoras INOVO. Este espaço reúne regulamentos internos, editais, manuais operacionais, projetos institucionais, demais normativas estratégicas, configurando-se como uma ação imediata resultante desta tese, voltada à promoção da transparência, padronização e fortalecimento das práticas de governança acadêmico-empresarial.

Conclui-se que a efetiva integração entre a incubadora universitária e os pilares ensino, pesquisa e extensão exige não apenas ajustes curriculares, mas o fortalecimento de políticas institucionais de incentivo, comunicação clara e reconhecimento das incubadoras como espaços de aplicação prática e produção de conhecimento. Ao consolidar essa articulação, a UnirG se posiciona de forma proativa na construção de um ambiente de inovação educacional e socialmente relevante, capaz de gerar impactos significativos no território em que está inserida.

Espera-se, ainda, que as estratégias propostas sirvam de referência para

outras IES que enfrentem desafios semelhantes, reforçando o papel das incubadoras como ferramentas pedagógicas, espaços de experimentação e agentes indutores do desenvolvimento sustentável e da formação empreendedora no ensino superior brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Alkhaldeh, K. A. (2024). Future entrepreneurial behavior among female university students: The moderating role of university business incubators. *Industry and Higher Education*, 39(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/09504222241251585>
- Ajah, E. O. (2025). Explicating transcendental factors for viable digital business: Towards an explanatory model for digital start-up emergence. *Digital Business*, 5, 100100. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100100>
- Araújo, C. S., Bonani, G. C., Ramalheiro, G. C. F., & Barboza, R. A. B. (2017). O papel da incubadora de empresas na promoção de inovação e no desenvolvimento da gestão dos empreendimentos. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 20(1). <https://doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2017.v20i1.498>
- Azevedo, I. S. C. de, & Teixeira, C. S. (2016). *Incubadoras: alinhamento conceitual*. Perse. <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/07/e-book-incubadoras.pdf>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.; Edição revista e ampliada). Edições 70.
- Bezerra, Â., Almeida, I. C. R., Quintero, L., Faustino, P., & Mateus, S. (2021). O ensino superior, emprego e empregabilidade. *Internet Latent Corpus Journal*, 11(1), 125–144. <https://doi.org/10.34624/ilcj.v11i1.24601>
- Berglund, P., Dannetun, P., Chan, W. L., Gold, J., Han, S., Hansson, H., Harvey, S., Huang, J. S., Larsson, A., Linton, S., McInerney, G., Magnell, M., Popov, O., Quttineh, N., Richards, T., Song, J., Switzer, A. D., Tegler Jerselius, K., Vikström, S., Wikström, M., Yu, K. Y. T., Yeo, J. P., Zary, N., Pohl, H., & Ellervik, U. (2019). Linking education and research: A roadmap for higher education institutions at the dawn of the knowledge society. *Preprints*, 2019040195. <https://doi.org/10.20944/preprints201904.0195.v1>
- Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2019). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 52, 32–50. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005>
- Brito, M. D., Brunstein, J., & Amaro, R. A. (2018). Education for sustainability beyond the classroom: Companies born in university incubators. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(2), 01-30. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.676>

- Carvalho, S. B. R. D., & Araújo, G. C. D. (2020). Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 25(1), 113–131. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772020000100007>
- De Esteban Escobar, D., De-Pablos-Heredero, C., Montes-Botella, J. L., Blanco Jiménez, F. J., & García, A. (2022). Business Incubators and Survival of Startups in Times of COVID-19. *Sustainability*, 14(4), 2139. <https://doi.org/10.3390/su14042139>
- Dao, T. K., Bui, A. T., Doan, T. T. T., & Nguyen, M. T. (2021). Impact of academic majors on entrepreneurial intentions of Vietnamese students: An extension of the theory of planned behaviour. *Heliyon*, 7(3), e06381. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06381>
- Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. (2016). How Open System Intermediaries Address Institutional Failures: The Case of Business Incubators in Emerging-Market Countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818–840. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0463>
- Etzkowitz, H., & Klofsten, M. (2005). The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development. *R and D Management*, 35(3), 243–255. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00387.x>
- Freire, C. D., Sacomano Neto, M., Moralles, H. F., & Antunes, L. G. R. (2022). Technology-based business incubators: the impacts on resources of startups in Brazil. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12). <https://doi.org/10.1108/ijoem-08-2020-0900>
- Guerrero, M., Urbano, D., & Gajón, E. (2020). Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter?. *Journal of Management Development*, 39(5), 753-775. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2019-0439>
- Hechavarría, D. M., & Ingram, A. E. (2018). Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: a 14-year panel study of GEM. *Small Business Economics*, 53(2), 431–458. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9994-7>
- Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359–375. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00519.x>
- Kobylińska, U., & Lavios, J. J. (2020). Development of research on the university entrepreneurship ecosystem: trends and areas of interest of researchers based on a systematic review of literature. *Oeconomia Copernicana*, 11(1), 117–133. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.005>
- Jabeen, M., & Akhtar, D. S. (2021). The effect of exogenous factors on the relationship between entrepreneurial attitude and entrepreneurial intentions: A case study from the youth of Pakistani universities. *KASBIT Business Journal*, 14(1), 1–15. <https://kasbitoric.com/index.php/kbj/article/view/188>

- Marcon, M., & Alves, T. W. (2022). Modelos instituições do ensino superior alemão e francês: uma revisão crítica da literatura brasileira sob a ótica da empregabilidade. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 27(1), 27-48. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772022000100003>
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50–51, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Moreira, D. A. (2005). *Análise documental: Uma proposta metodológica*. EDUFES.
- Osorio, A. E., Shen, T., & Settles, A. (2017). Does family support matter? The influence of support factors on entrepreneurial attitudes and intentions of college students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), Article 11. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0076-3>
- Reichert, S. (2019). The role of universities in regional innovation ecosystems (EUA Study). *European University Association*.
- Rezaei, A., Martin, L., & Kamali, A. R. (2024). Contribution of female inventors to technological collaboration between high-tech firms and university in close proximity: Effect of innovative firm's characteristics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100594. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100594>
- Rodini, A. C. A. (2018). *O papel das Incubadoras no processo de internacionalização das PME Incubadas*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum Digital Repository of the University of Beira Interior. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/9698/1/6243_13684.pdf
- Rosado-Cubero, A., Hernández, A., Blanco-Jiménez, F. J., & Freire-Rubio, T. (2024). Seeding young entrepreneurs: The role of business incubators. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100579. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100579>
- Shekhar, H., Satyanarayana, K., & Chandrashekar, D. (2023). Role and contributions of an incubator in academic intrapreneurship: An examination. *Technovation*, 126, Article 102821. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102821>
- Staniec, I., & Pilawa, J. (2020). The use of design thinking in the creation of academic incubators. *Journal of Economics & Management*, 41(3), 105–127. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.41.06>
- Su, Y., Zhu, Z., Chen, J., & Shi, Y. (2021). Factors influencing entrepreneurial intention of university students in China: Integrating the perceived university support and theory of planned behaviour. *Sustainability*, 13(8), 4519. <https://doi.org/10.3390/su13084519>
- Universidade de Gurupi. (2024). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2012–2028*. Unirg. <https://www.unirg.edu.br/documentos-unirg>
- Universidade de Gurupi. (2025). *Projeto Pedagógicos dos Cursos (PPCs) de graduação*. Unirg. <https://www.unirg.edu.br/documentos-unirg>

Universidade de Gurupi. (2025). *Documentos oficiais Incubadora de Empresas (REDE INOVO)*. Unirg. <https://www.unirg.edu.br/inovo>

Vilalta-Perdomo, E., Michel-Villarreal, R., & Thierry-Aguilera, R. (2022). Integrating industry 4.0 in higher education using challenge-based learning: An intervention in operations management. *Education Sciences*, 12(10), 663–680. <https://doi.org/10.3390/educsci12100663>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6ª ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>

Zreen, A., Farrukh, M., Nazar, N., & Khalid, R. (2019). The role of internship and business incubation programs in forming entrepreneurial intentions: An empirical analysis from Pakistan. *Central European Management Journal*, 27(2), 97–113. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.255>

APÊNDICE A – FICHA PARA PESQUISA DOCUMENTAL E TÉCNICA OBSERVAÇÃO

TÍTULO: PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO ACADÊMICA E INOVAÇÃO: o caso da incubadora de empresas da Universidade de Gurupi (INOVO)

CLASSIFICAÇÃO DE EVIDÊNCIAS PARA COLETA DE DADOS

Código	Documento	Documento analisado
RL	Regulamento;	
ET	Estatuto Fundação;	
PPC	Projetos Pedagógicos dos Cursos;	
PDI	Plano Desenvolvimento Institucional;	
PDE	Plano de Disciplina à negócio	

Data da Coleta: _____ / _____ / _____

Data do documento: _____ / _____ / _____

Resumo do conteúdo e pontos a destacar:

Capítulo 5

CONCLUSÃO GERAL

Esta tese teve como objetivo central compreender os desafios e os caminhos para a intensificação da integração entre IES e incubadoras de empresas, tendo como foco de estudo de caso a Rede de Incubadoras da Universidade de Gurupi (UnirG), INOVO. A investigação foi conduzida por meio de três artigos, dois de natureza científica e um de caráter tecnológico, possibilitando uma abordagem ampla, multidimensional e aplicada à realidade regional da pesquisa.

O primeiro artigo científico demonstrou que a eficiência das incubadoras vinculadas a instituições educacionais públicas está diretamente relacionada à forma como os recursos internos humanos, organizacionais e relacionais são mobilizados de forma estratégica para gerar valor e sustentabilidade às *startups* incubadas. Sob a perspectiva da Visão Baseada Recursos (VBR), verificou-se que incubadoras como a INOVO podem potencializar seus efeitos ao reforçar a governança, a infraestrutura, a articulação com setor produtivo e a gestão orientada por indicadores de desempenho.

Assim, a análise da Incubadora INOVO demonstra que sua efetividade está fortemente associada à capacidade de estabelecer articulações institucionais consistentes e acessar recursos externos estratégicos. À luz da Teoria da Dependência de Recursos (RDT), verifica-se que, diante de restrições orçamentárias e limitações estruturais, a incubadora depende da cooperação com agentes externos como agências de fomento, instituições públicas, setor produtivo e redes acadêmicas para viabilizar o suporte contínuo às *startups* incubadas.

O segundo artigo destacou a relevância das incubadoras universitárias na formação empreendedora e inserção profissional dos estudantes ao mercado. A

análise das representações sociais dos diferentes atores envolvidos professores, alunos, empreendedores e gestores revelou que a incubadora pode ser um espaço privilegiado e dinâmico para a produção de conhecimento, desenvolvimento de competências, fomento ao empreendedorismo e a aproximação com o setor produtivo.

Dessa forma, as categorias centrais identificadas Competências e Capacidades Profissionais, Empregabilidade e Preparação para o Mercado, e Empreendedorismo e *Startups* demonstram o papel estratégico das IES na articulação entre a formação acadêmica e as experiências práticas voltadas às necessidades do mercado atual, ao promover ambientes de aprendizagem aplicados, essas estruturas favorecem o desenvolvimento de habilidades e competências profissional dos alunos.

O estudo revelou lacunas institucionais relevantes em termos de governança, infraestrutura e valores formativos indicando a necessidade de revisão e fortalecimento das políticas públicas acadêmicas que apoiem de forma mais estruturada o empreendedorismo universitário e a integração com ecossistemas de inovação. Além disso, os resultados alcançados encontram respaldo na Teoria Ator-Rede (TAR), que oferece um arcabouço teórico robusto e inovador para compreender a atuação das incubadoras de empresas no contexto universitário. Sob essa perspectiva, as incubadoras são interpretadas como redes sociotécnicas dinâmicas, formadas pela interação entre atores humanos e não humanos, nas quais se constroem práticas, significados e resultados. Essa abordagem permite visualizar como diferentes elementos institucionais, pedagógicos e tecnológicos se articulam na coprodução de uma cultura empreendedora e inovadora.

O terceiro artigo, de natureza tecnológica, apresentou práticas eficazes de articulação entre a Incubadora INOVO e os cursos de graduação da UnirG, destacando ações de comunicação institucional, integração curricular e formação

empreendedora como estratégias promissoras para ampliar o engajamento da comunidade acadêmica. A proposta de um Plano Estratégico Institucional demonstrou ser uma alternativa viável para consolidar a incubadora como ambiente pedagógico de inovação, em sinergia com os pilares do ensino, da pesquisa e da extensão. Complementarmente, foi elaborada uma Agenda Estratégica de Ações Integradas, estruturada em níveis de prioridade e abrangendo dimensões institucionais, políticas e empresariais, com o objetivo de fortalecer a integração entre universidade, incubadora e setor produtivo, promovendo uma cultura de inovação alinhada às demandas contemporâneas da formação superior. E o Repositório Normativo de Ações de Governança consiste na sistematização de documentos regulatórios que orientam a gestão e o funcionamento da Rede de Incubadoras INOVO.

Dessa forma, esta tese apresenta recomendações práticas e teóricas para o aprimoramento da atuação das incubadoras universitárias: (i) reforço das políticas de governança participativa; (ii) criação de programas contínuos de formação para gestores e empreendedores; (iii) adoção de instrumentos de monitoramento e avaliação baseados em indicadores-chave de desempenho ou *Key Performance Indicators* (KPIs); e (iv) ampliação das parcerias com atores do ecossistema de inovação local, nacional e internacional.

Em síntese, conclui-se que a integração entre as instituições de pesquisa e as incubadoras de empresas requer um esforço institucional contínuo, interdisciplinar e orientado para resultados, capaz de consolidar ambientes de inovação mais resilientes, sustentáveis e alinhados às necessidades do território. A UnirG, ao investir na consolidação de sua Rede de Incubadoras INOVO, torna-se referência no fortalecimento da cultura empreendedora regional e pode ser um exemplo a ser seguido por outras instituições públicas brasileiras que buscam alinhar a sua missão

acadêmica à promoção do desenvolvimento socioeconômico.