

ALÉM DA EXTENSÃO: REPOSICIONAMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES NO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO UNIVERSITÁRIO

BEYOND UNIVERSITY EXTENSION: REPOSITIONING JUNIOR ENTERPRISES WITHIN THE UNIVERSITY INNOVATION ECOSYSTEM

Deysiele Bezerra Rocha

Especialista em Gestão Universitária, Universidade Federal do Ceará (UFC).

deyserocha@ufc.br.

 [orcid https://orcid.org/0009-0003-1078-3221](https://orcid.org/0009-0003-1078-3221)

Tecia Vieira Carvalho

Doutora em Biotecnologia, Universidade Federal do Ceará (UFC).

tecia.carvalho@ufc.br.

 [orcid https://orcid.org/0000-0001-9999-5009](https://orcid.org/0000-0001-9999-5009)

Jancarlos Wendell do Nascimento Carvalho

Graduando em Comunicação Social-Publicidade e Propaganda, Universidade Federal do Ceará (UFC).

jancarlo@alu.ufc.br.

 [orcid https://orcid.org/0009-0009-0639-9554](https://orcid.org/0009-0009-0639-9554)

Josimeire de Araújo Gomes

Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal do Ceará (UFC).

josi.ufc@ufc.br.

 [orcid https://orcid.org/0009-0008-8085-540X](https://orcid.org/0009-0008-8085-540X)

Ândria Skolaude Ziemann

Tecnóloga em comércio exterior, Universidade de Passo Fundo (UPF)

andria.ziemann@ufc.br.

 [ORCID https://orcid.org/0009-0004-4803-7432](https://orcid.org/0009-0004-4803-7432)

Maria Conceição Ferreira Oliveira

Doutora em Química, Universidade Federal do Ceará (UFC).

mcfo@ufc.br.

 [orcid https://orcid.org/0000-0002-7445-2347](https://orcid.org/0000-0002-7445-2347)

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v11i2.1591>

RESUMO

O artigo analisa o reposicionamento institucional das Empresas Juniores (EJs) da Universidade Federal do Ceará (UFC) a partir de sua vinculação à Pró-Reitoria de Inovação e Relações Institucionais (Prointer). Tradicionalmente compreendidas como instrumentos extensionistas, as EJs são reinterpretadas como dispositivos estratégicos de desenvolvimento de carreira e formação de capital humano inovador. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso qualitativo, baseado em análise documental. Propõe-se um Modelo Integrado de Governança estruturado em três eixos: desenvolvimento de competências, integração ao ecossistema e governança orientada ao impacto. Os resultados indicam ampliação do papel estratégico das EJs na universidade pública.

Palavras-chave: Empresas Juniores. Governança Universitária. Ecossistema de Inovação. Inovação. Desenvolvimento de Carreira.

ABSTRACT

This article analyzes the institutional repositioning of Junior Enterprises (JEs) at the Federal University of Ceará (UFC) following their integration into the Pro-Rectorate for Innovation and Institutional Relations (Prointer). Traditionally understood as extension-based academic practice spaces, JEs are reinterpreted as strategic devices for career development and innovative human capital formation. Methodologically, this is a qualitative case study, exploratory in nature, based on documentary and institutional analysis of the recent arrangement of JEs at UFC. As a main contribution, the study proposes an Integrated Governance Model structured around three axes: competency development, systemic integration into the innovation ecosystem, and impact-oriented strategic governance. The findings suggest that integrating JEs into institutional innovation policy enhances their strategic role within public universities, strengthening their performance as a link between academic training, entrepreneurship, and regional development.

Keywords: Junior Enterprises. University Governance. Innovation Ecosystem. Innovation. Career Development.

JEL Classification: I23 - Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores (EJs) ocupam posição singular no contexto universitário brasileiro, articulando aprendizagem prática, formação empreendedora e desenvolvimento de competências. No Brasil, essas organizações encontram respaldo na Lei nº 13.267/2016, que as define como associações civis sem fins lucrativos, geridas por estudantes de graduação e orientadas à realização de projetos e serviços capazes de contribuir para a formação acadêmica e profissional de seus membros (BRASIL, 2016). Além de reconhecer formalmente o Movimento Empresa Júnior (MEJ), esse marco legal reforça a aproximação entre universidade, sociedade e mercado.

A extensão universitária constitui, nas diretrizes nacionais, um processo interdisciplinar de interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade, articulado ao ensino e à pesquisa (BRASIL, 2018). A inovação, por sua vez, envolve a mobilização de atores, conhecimentos, recursos e relações para desenvolver e aplicar soluções novas ou aprimoradas (Granstrand; Holgersson, 2020). São dimensões complementares, não excludentes: as EJs podem manter sua natureza extensionista e, simultaneamente, estabelecer conexões mais estruturadas com ambientes de inovação. As transformações tecnológicas e organizacionais tornam especialmente relevante examinar essa articulação na formação universitária (OECD, 2023; World Economic Forum, 2023).

Na UFC, a vinculação das EJs à Pró-Reitoria de Inovação e Relações Interinstitucionais (Prointer) permite observar uma mudança na arquitetura de acompanhamento dessas organizações. O interesse analítico não está apenas na transferência administrativa, mas nas possibilidades de conectar experiências de formação, demandas sociais e mecanismos de apoio ao empreendedorismo, sem pressupor que os efeitos esperados já tenham sido alcançados.

A literatura sobre educação gerencial destaca a importância da aprendizagem experiencial, da integração teoria-prática e da vivência organizacional precoce como elementos centrais para a formação profissional qualificada (Kolb, 2015; Raelin, 2016). Quando a experiência prática ocorre apenas após a graduação, o egresso tende a enfrentar dificuldades iniciais de adaptação ao mercado, o que reforça a necessidade de dispositivos formativos que antecipem essa transição.

Dessa forma, o MEJ emerge como estratégia pedagógica inovadora e complementar à formação tradicional. Além de aplicar conhecimentos adquiridos em sala de aula, os estudantes vivenciam situações reais de liderança, tomada de decisão, gestão de equipes, negociação com clientes e elaboração de soluções organizacionais, experiências que fortalecem competências empreendedoras e ampliam a compreensão sobre o funcionamento das organizações (Luna et al., 2014; Ribeiro, 2011). Em estudo realizado com 549 universitários brasileiros, Moraes et al. (2022) identificaram que a participação em Empresas Juniores influencia positivamente o perfil empreendedor dos estudantes, sobretudo em dimensões como inovação e autoeficácia.

A formação em gestão, historicamente desafiada a articular teoria e prática, encontra nas EJs um ambiente formativo privilegiado. Em um contexto no qual a prática gerencial se torna cada vez mais complexa e atravessada por inovação, digitalização e sustentabilidade, é necessário fortalecer experiências pedagógicas que permitam aprender pela ação, refletir sobre problemas reais e transformar conhecimento em capacidade de intervenção (Mintzberg, 2004; Nicolini, 2013).

A literatura recente situa o empreendedorismo universitário em arranjos que combinam formação, cooperação e estruturas de apoio. Azevedo, Viveiros e Souza (2022) discutem laboratórios de startups; Albano e Vasconcelos (2023) examinam projetos universitários de empreendedorismo e inovação; Serafim et al. (2025) abordam a cooperação na universidade empreendedora; e Rebouças e Netto (2025) analisam incubadoras universitárias em contextos locais. Tachizawa e Pozo (2018) acrescentam o papel das incubadoras na gestão de novos negócios, enquanto Costa e Aragão (2022) relacionam empreendedorismo jovem, inovação e propriedade intelectual. Esses trabalhos fundamentam a discussão sobre conexões institucionais, sem equiparar as EJs a incubadoras ou startups.

Apesar desses avanços, a articulação entre governança das EJs e política universitária de inovação ainda demanda investigação. Este artigo analisa a reconfiguração institucional das EJs da UFC, identifica funções observáveis nos registros do período de 2021 a 2025 e formula, a partir dessa experiência e da literatura, uma proposta de governança. O modelo constitui uma proposição a ser examinada em outros contextos, e não uma solução empiricamente validada para todas as universidades.

2 METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, mediante estudo de caso único sobre o reposicionamento institucional das Empresas Juniores (EJs) da Universidade Federal do Ceará (UFC). O caso foi delimitado à mudança de vinculação e às iniciativas de acompanhamento articuladas pela Pró-Reitoria de Inovação e Relações Interinstitucionais (Prointer), com foco nos mecanismos de governança, formação e conexão institucional. Essa estratégia permite examinar um processo contemporâneo em seu contexto real, sem dissociar inteiramente fenômeno e ambiente organizacional (YIN, 2018). A escolha da UFC decorreu da oportunidade de acompanhar uma reconfiguração normativa e administrativa recente, e não de critérios de representatividade estatística.

O recorte temporal compreendeu 2021 a 2025, incluindo a regulamentação das EJs pela Resolução nº 02/CEPE/2021, a estruturação de ações de articulação a partir de 2024 e a nova vinculação institucional estabelecida pela Resolução nº 11/CEPE/2025. A delimitação permitiu comparar marcos normativos e iniciativas administrativas em diferentes momentos do processo (Universidade Federal do Ceará, 2021 e 2025).

As evidências foram produzidas predominantemente por análise documental (Bowen, 2009). O corpus reuniu resoluções, registros administrativos, relatórios e documentos de acompanhamento das EJs, além de registros das ações da Coordenadoria de Empreendedorismo (COEMP), unidade da UFC Inova vinculada à Prointer. Trata-se de documentos institucionais associados à implantação do arranjo analisado; não foram realizadas entrevistas ou medidas diretas de aprendizagem, pertencimento, empregabilidade e impacto socioeconômico. Por isso, ações registradas são tratadas como evidências de implementação organizacional, e não como comprovação desses resultados.

A seleção considerou pertinência ao acompanhamento das EJs, vigência ou produção entre 2021 e 2025 e relevância para documentar decisões, práticas e formas de articulação. A leitura buscou distinguir três níveis de informação: (i) marcos normativos, que formalizam competências e procedimentos; (ii) registros de ações efetivamente realizadas; e (iii) objetivos ou efeitos esperados, cuja realização não pode

ser inferida apenas da existência dos documentos. O corpus foi examinado de modo interpretativo e comparativo, sem pretensão de exaustividade sobre todas as experiências das EJs.

O tratamento das evidências percorreu quatro etapas: organização cronológica dos documentos; identificação de trechos relativos à regulação, comunicação, capacitação, articulação externa e acompanhamento; agrupamento temático desses trechos; e confronto das interpretações com as disposições normativas e com a literatura. A comparação entre tipos de documento foi utilizada como verificação de coerência: uma iniciativa só foi descrita como realizada quando o material consultado registrava sua execução. Não se empregou amostragem teórica nem se reivindica saturação de entrevistas, procedimento incompatível com o desenho documental adotado.

A leitura temática foi organizada em cinco categorias: formação e competências; governança institucional; articulação com o ambiente de inovação; identidade e fortalecimento do movimento; e acompanhamento de atividades. No plano descritivo, essas categorias foram reunidas em quatro funções identificadas no caso: formativa, institucional, de interface e de consolidação. No plano propositivo, a aproximação entre funções e referencial teórico subsidiou três eixos de governança: competências e carreira, integração ao ecossistema e governança orientada ao acompanhamento e à avaliação. O Quadro 1 explicita essa passagem e distingue as observações documentadas das recomendações formuladas pelos autores.

O modelo resultante é uma síntese interpretativa, não um instrumento implementado ou testado integralmente na UFC. Sua consistência argumentativa foi examinada pela rastreabilidade entre registros, funções e eixos, pela compatibilidade com a literatura e pela diferenciação explícita entre prática observada e proposta. Como estudo de caso único e documental, o trabalho permite generalização analítica restrita às categorias e relações discutidas (Yin, 2018); sua transferibilidade depende das normas, da maturidade dos ambientes de inovação, dos recursos e da autonomia estudantil de cada instituição e requer estudos comparativos e avaliações posteriores.

3 DESENVOLVIMENTO

As EJs podem ser compreendidas como organizações educacionais híbridas, pois combinam objetivos formativos, dinâmica associativa e prestação de serviços a clientes reais. Diferentemente de empresas convencionais, sua finalidade principal não é a maximização do resultado econômico, mas o desenvolvimento pessoal e profissional de estudantes por meio da vivência empresarial. Essa característica aproxima as EJs dos pressupostos da aprendizagem experiencial e da aprendizagem baseada no trabalho, nas quais o conhecimento é produzido pela articulação entre experiência, reflexão e ação (Kolb, 2015; Raelin, 2008).

Essa posição também exige distinguir extensão universitária e inovação. A primeira enfatiza a interação formativa e transformadora com a sociedade, nos termos da Resolução CNE/CES nº 7/2018; a segunda diz respeito à combinação de atores e recursos em torno do desenvolvimento e da aplicação de soluções. O fato de a Resolução nº 11/CEPE/2025 manter o cadastro das EJs como ação de extensão demonstra que seu reposicionamento não suprime essa dimensão, mas amplia suas possibilidades de articulação (Brasil, 2018; Universidade Federal do Ceará, 2025).

A participação nessas organizações favorece a construção da identidade profissional, a exploração de possibilidades de carreira e o desenvolvimento de competências técnicas, sociais e empreendedoras (Luna et al., 2014). Evidências quantitativas indicam, ainda, que o ambiente das EJs exerce influência positiva sobre o perfil e a intenção empreendedora dos universitários, reforçando sua relevância como componente prático da educação empreendedora (Moraes et al., 2022). Essa leitura converge com estudos que defendem estruturas universitárias capazes de desenvolver habilidades empreendedoras, articular projetos institucionais e ampliar a cooperação entre universidade, empresas e sociedade (Azevedo; Viveiros; Souza, 2022; Albano; Vasconcelos, 2023; Serafim et al., 2025).

Estudos sobre incubadoras indicam que apoio gerencial, articulação com o entorno e continuidade institucional podem favorecer trajetórias de empreendimentos, embora dependam das características de cada arranjo (Tachizawa; Pozo, 2018; Pimentel; Brelàz, 2021; Rebouças; Netto, 2025). Távora et al. (2024) tratam da percepção de acadêmicos sobre bootstrapping e estímulos ao surgimento de negócios,

reforçando a pertinência de prever conexões entre vivência estudantil e ambientes de apoio, sem presumir que toda EJ deva originar uma startup.

Adota-se a definição de ecossistema de inovação como uma configuração dinâmica de atores, atividades, recursos, artefatos, instituições e relações que condicionam processos inovadores (Granstrand; Holgersson, 2020). No âmbito universitário, seus componentes podem incluir estudantes, docentes, EJs, agências e núcleos de inovação tecnológica, incubadoras, startups, empresas, governo e organizações sociais. Os vínculos entre esses componentes envolvem circulação de conhecimentos, acesso a recursos, cooperação e, quando pertinente, criação de soluções. As EJs não substituem as demais estruturas: podem atuar como interfaces iniciais entre a aprendizagem prática, a identificação de demandas externas e outras oportunidades de desenvolvimento (Howells, 2006; Pedrinho et al., 2020).

3.2 Trajetória e reconfiguração institucional das empresas juniores na UFC

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) da UFC iniciou-se em 1997, com a criação da Conalimentos Jr., vinculada à Engenharia de Alimentos. Os registros institucionais mobilizados no estudo informam 37 EJs, sendo 23 regularizadas e 14 em regularização; esses quantitativos descrevem o levantamento utilizado e não devem ser interpretados como série histórica ou indicador de impacto.

A trajetória do MEJ na UFC não se configura como recente, apresentando consolidação progressiva ao longo das últimas décadas. Evidências empíricas indicam que, desde a década de 2010, as EJs já estavam estruturadas e distribuídas em diferentes cursos de graduação. Dados da Federação das Empresas Juniores do Estado do Ceará (FEJECE), coletados em 2019, apontavam a existência de aproximadamente 20 EJs ativas na instituição, evidenciando a capilaridade do movimento.

No plano normativo, a Resolução nº 02/CEPE/2021 estabeleceu diretrizes para a criação, a qualificação e o funcionamento das EJs na UFC. Esse marco foi substituído pela Resolução nº 11/CEPE/2025, que passou a regulamentar sua vinculação institucional e seu funcionamento acadêmico, atribuindo à Prointer a responsabilidade pelo acompanhamento das organizações (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2021, 2025).

A substituição da resolução anterior pela Resolução nº 11/CEPE/2025 modificou o acompanhamento administrativo das EJs, atribuindo-o à Prointer sem retirar a

exigência de cadastro como ação de extensão (Universidade Federal do Ceará, 2025). Assim, o reposicionamento designa a possibilidade institucional de conectar extensão, formação empreendedora e estruturas de inovação. Os documentos examinados registram a mudança normativa, mas não permitem concluir, por si sós, que todas as conexões propostas estejam plenamente operacionais.

3.3 Estruturação da governança e integração ao ecossistema de inovação

A partir de 2024, os registros da COEMP/UFC Inova indicam a organização de bases de dados, canais de comunicação, diretrizes de atuação e aproximação entre EJs e a Agência de Inovação. Esses procedimentos constituem evidências de uma infraestrutura inicial de coordenação e acompanhamento. Sua efetividade sobre desempenho, permanência de membros ou desenvolvimento profissional exige, entretanto, indicadores e coleta direta de dados que não integram esta pesquisa.

A articulação prevista oferece às EJs oportunidades de contato com problemas externos, ações formativas e outros ambientes de apoio ao empreendedorismo. A literatura sobre intermediação da inovação ajuda a interpretar essa posição de interface, mas a transição de projetos de EJs para startups acadêmicas é aqui considerada uma possibilidade, e não um resultado já demonstrado no caso (Howells, 2006; Azevedo; Viveiros; Souza, 2022).

O conjunto documental aponta, portanto, uma intenção de coordenação mais integrada, cuja implementação pode ser observada em ações específicas descritas a seguir, sem que se possa aferir ainda seu impacto longitudinal.

3.4 Ações desenvolvidas no âmbito da COEMP/UFC Inova/Prointer

Articulação institucional e coordenação

Em agosto de 2024, foi criado o grupo 'Conexões das Empresas Juniores', depois denominado 'MEJ UFC', para reunir estudantes, coordenação e docentes orientadores. O registro desse canal, das reuniões e das orientações prestadas evidencia medidas concretas de comunicação e suporte institucional. A intensidade de uso e seus efeitos sobre a integração efetiva das EJs, contudo, não foram mensurados.

Inserção em eventos e integração ao ecossistema

Os registros consultados documentam a participação das EJs na Expo Ceará Química e na Feira das Profissões (2024), na Feira de Empreendedorismo dos Encontros Universitários, no Ceará Tech Summit (2025) e no lançamento da UFC Inova. Essas atividades criaram ocasiões de exposição e contato com atores externos, coerentes com a função de interface atribuída às EJs. Não foram disponibilizadas, neste estudo, medidas independentes de redes estabelecidas, negócios gerados ou resultados decorrentes dessas participações.

Fortalecimento institucional e identidade do movimento

O I e o II Encontro Anual das EJs, a inclusão do evento no calendário acadêmico, a organização de pontuação e reconhecimento e a elaboração participativa de elementos visuais, como as mascotes 'Minerva' e 'Maximus' (Figura 1), são ações documentadas de fortalecimento da identidade coletiva. Elas podem favorecer a identificação com o movimento, mas o pertencimento dos participantes não foi aferido diretamente.

Figura 01. Mascotes “Minerva” e “Maximus”.



Fonte: UFC INOVA. Novidade em dose dupla chegando! Instagram, 11 set. 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/DOeFjnZkdrM/>. Acesso em: 10 ago. 2026.

As iniciativas evidenciam a existência de mecanismos institucionais de reconhecimento e participação estudantil; eventual mudança no sentimento de pertencimento permanece como hipótese para pesquisas futuras.

Formação empreendedora e capacitação

A COEMP registrou capacitações em gestão e empreendedorismo, inclusive em parceria com o SEBRAE/CE, e oferta de cursos certificados em liderança, inovação e gestão. A realização dessas ações demonstra oportunidades de formação

complementar, mas os registros disponíveis não permitem avaliar ganhos individuais de competências nem comparar participantes e não participantes.

Apoio direto às empresas juniores

O suporte registrado abrangeu orientação institucional, apoio logístico e comunicação em eventos promovidos pelas EJs, a exemplo do UFC Conecta (EJUDI), do II Agrárias Empreendedora, do Avante Day (Quixadá) e de minicursos. Tais iniciativas ilustram o papel da COEMP como articuladora de condições de funcionamento, sem constituir, isoladamente, prova de maior desempenho organizacional.

Consolidação da governança e reconhecimento institucional

A consolidação da governança foi acompanhada pela elaboração de regimento interno de participação e pontuação, pelo monitoramento das atividades, pelo acompanhamento da presença das EJs em eventos institucionais e pela organização de sua participação nos Encontros Universitários. A aprovação da Resolução nº 11/CEPE/2025 conferiu base normativa a esse arranjo e formalizou o novo modelo de acompanhamento institucional.

Em conjunto, normas, registros de acompanhamento, canais de comunicação, ações formativas e suporte a eventos mostram uma arquitetura inicial de governança. Essa constatação documental fundamenta a análise das funções a seguir; a avaliação de resultados continua sendo uma etapa recomendada, e não um achado desta pesquisa.

3.5 Síntese analítica das evidências

O agrupamento das cinco categorias da metodologia conduziu a quatro funções descritivas. A função formativa reúne registros de capacitações e vivências de gestão; a institucional corresponde às resoluções, aos cadastros e aos mecanismos de acompanhamento; a de interface envolve eventos, comunicação externa e articulação com ambientes de inovação; e a de consolidação abrange identidade coletiva, reconhecimento e organização do movimento. Essas funções constituem interpretações das práticas registradas, não indicadores de resultados alcançados.

O Quadro 1 explicita as evidências documentais que sustentam cada função e sua relação com os três eixos propostos. A passagem de quatro funções para três eixos decorre do agrupamento de finalidades complementares: a formação dá origem ao eixo

de competências; a interface, ao de integração; e as dimensões institucional e de consolidação convergem no eixo de governança e acompanhamento. Não se trata de categorias que emergiram de entrevistas até saturação, mas de uma síntese interpretativa de documentos examinados à luz da literatura.

Quadro 1 – Rastreabilidade entre evidências, funções interpretadas e eixos propostos.

Função interpretada	Evidência documentada no caso	Eixo proposto (não testado)
Formativa	Capacitações e atividades de vivência júnior	I – Competências e carreira
Interface	Eventos e articulação entre EJs, COEMP e atores externos	II – Integração ao ecossistema
Institucional	Resoluções, cadastro, canais e acompanhamento	III – Governança e avaliação
Consolidação	Encontros, identidade coletiva e reconhecimento institucional	III – Governança e avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

3.6 Modelo integrado de governança das empresas juniores

A partir da sistematização apresentada no Quadro 1, propõe-se um Modelo Integrado de Governança composto por três eixos: competências e carreira, integração ao ecossistema e governança orientada à avaliação (Figura 2). Os registros do caso da UFC documentam práticas iniciais relacionadas a esses eixos; os instrumentos específicos a seguir são recomendações dos autores, não práticas cuja implementação integral ou eficácia tenha sido comprovada. O modelo deve ser compreendido como uma hipótese organizacional passível de adaptação e validação em outras universidades.

Figura 02. Modelo Integrado de Governança das Empresas Juniores: síntese propositiva dos eixos construídos a partir do caso da UFC (não validada empiricamente).



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Eixo 01 - Desenvolvimento de competências e identidade profissional

A experiência analisada registra capacitações e oportunidades de vivência empresarial; com base nelas e na literatura sobre carreira e aprendizagem, propõem-se trilhas de desenvolvimento (trainee, gerência e diretoria), planos individuais de desenvolvimento, mentoria, oficinas de carreira e avaliação de competências (Luna et al., 2014; Moraes et al., 2022). A adoção desses dispositivos e de critérios de impacto socioambiental é uma recomendação para estudos e decisões institucionais posteriores, e não uma ação comprovadamente implementada no período observado.

A eventual formalização deve preservar a autonomia das EJs e ser acompanhada por indicadores de participação e aprendizagem, capazes de verificar os efeitos presumidos dessas medidas.

Eixo 02 - Integração sistêmica ao ecossistema de inovação

Os registros da COEMP evidenciam canais de articulação e participação em eventos; como extensão dessas práticas, propõe-se construir fluxos de encaminhamento, quando adequados, entre projetos das EJs, pré-incubação, incubação, criação de negócios e transferência de tecnologia. O percurso não é obrigatório ou linear: depende das características de cada projeto e da infraestrutura da instituição. A literatura sobre laboratórios de startups e incubadoras sustenta a pertinência de ambientes de continuidade, mas sua articulação com as EJs da UFC deverá ser avaliada empiricamente (Azevedo; Viveiros; Souza, 2022; Tachizawa; Pozo, 2018; Rebouças; Netto, 2025).

Eixo 03 - Governança estratégica e avaliação de impacto

No caso estudado, já se registram normas, organização de informações e acompanhamento de ações. A partir dessa base, propõem-se, para avaliação futura, um comitê permanente de interlocução com as EJs, indicadores pactuados e monitoramento periódico. Entre os indicadores possíveis estão projetos executados, conexões institucionais, soluções com potencial inovador e, mediante instrumentos próprios de pesquisa, desenvolvimento de competências e trajetórias de egressos. Comitê, sistema comum de indicadores e mensuração de impacto são proposições normativas dos autores, não resultados implementados ou validados pelo estudo.

Para evitar que monitoramento se confunda com impacto, recomenda-se distinguir indicadores de atividade, de resultado imediato e de efeitos de médio prazo. A pesquisa atual documenta principalmente atividades e marcos institucionais; a aferição de efeitos exige acompanhamento longitudinal e dados de estudantes, egressos e organizações parceiras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise documental identificou marcos normativos e ações de coordenação que permitem interpretar o reposicionamento das EJs da UFC como ampliação de possibilidades institucionais, preservada sua vinculação à extensão. Os registros sustentam quatro funções descritivas formativa, institucional, de interface e de consolidação, mas não demonstram, por si só, ganhos de aprendizagem, pertencimento ou impacto econômico.

A principal contribuição do artigo é explicitar a passagem das evidências do caso para uma proposição de governança em três eixos. A associação entre competências e carreira, integração ao ambiente de inovação e acompanhamento institucional aproxima o debate sobre EJs dos estudos sobre aprendizagem experiencial, organizações intermediárias e universidade empreendedora (Kolb, 2015; Howells, 2006; Serafim et al., 2025). A distinção entre funções observadas e instrumentos recomendados evita tomar a proposição como política já executada.

A experiência da UFC ilustra uma forma possível de coordenação entre extensão, empreendedorismo e inovação. A comparação com estudos de laboratórios de startups e incubadoras sugere complementaridade entre diferentes ambientes de apoio, respeitadas suas finalidades próprias (Azevedo; Viveiros; Souza, 2022; Rebouças; Netto, 2025).

O alcance dos resultados é limitado pelo estudo de caso único, pela predominância de documentos institucionais produzidos no contexto da própria reconfiguração e pela ausência de entrevistas, observação sistemática e dados longitudinais. Também não foi possível verificar de forma independente a percepção dos estudantes, a eficácia de programas de formação nem a operação completa dos

fluxos de inovação propostos. Tais restrições impedem generalização estatística e recomendam cautela na atribuição de efeitos às iniciativas descritas.

Para outras universidades, o modelo oferece dimensões de diagnóstico e alternativas de desenho institucional, e não um roteiro universal. Sua transferibilidade deverá considerar regras de extensão, estrutura de inovação, estágio de organização das EJs, disponibilidade de pessoal e recursos e preservação do protagonismo estudantil. Estudos multicêntricos e avaliações com estudantes, egressos e parceiros poderão testar e refinar os eixos e examinar seus efeitos formativos e institucionais.

5 REFERÊNCIAS

ALBANO, Cláudio Sonáglio; VASCONCELOS, Érica de Almeida. Empreendedorismo e inovação: um estudo sobre os projetos desenvolvidos em uma universidade federal, sob a ótica conceitual da bibliometria. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, São Bernardo do Campo*, v. 8, n. 1, p. 110-126, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v8i1.769>.

AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de; VIVEIROS, José Matheus; SOUZA, Shayana Tavares de. Startup Lab: uma nova estrutura de empreendedorismo nas universidades brasileiras. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, São Bernardo do Campo*, v. 7, n. 1, p. 51-75, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v7i1.458>.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira. *Diário Oficial da União: Brasília, DF*, 19 dez. 2018. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=30192&alias=105102-rces007-18&option=com_docman&view=download. Acesso em: 22 set. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. *Diário Oficial da União: Brasília, DF*, 7 abr. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13267.htm. Acesso em: 5 ago. 2026.

COSTA, Alan Farias; ARAGÃO, Iracema Machado de. Movimento jovem empreendedor e sua relação com a inovação e propriedade intelectual. *Revista de Empreendedorismo*,

Negócios e Inovação, v. 7, n. 1, p. 76-104, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v7i1.523>.

GRANSTRAND, Ove; HOLGERSSON, Marcus. Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation*, v. 90-91, art. 102098, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.

HOWELLS, Jeremy. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, v. 35, n. 5, p. 715-728, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>.

KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. 2. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2015.

LUNA, Lúri Novaes; BARDAGI, Marúcia Patta; GAIKOSKI, Márcia Maria; MELO, Fabíola de Sousa. Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 441-451, out./dez. 2014.

MINTZBERG, Henry. *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de; IIZUKA, Edson Sadao; ROCHA, Anne Kathleen Lopes da; DIAFÉRIA, Amanda Mecchi. Junior enterprise and entrepreneurial behavior in Brazil. *Innovation & Management Review*, v. 19, n. 2, p. 156-172, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-09-2020-0119>.

NICOLINI, Davide. *Practice theory, work, and organization: an introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

OECD. *OECD Skills Outlook 2023: skills for a resilient green and digital transition*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>.

PEDRINHO, Gustavo Canaver; CARVALHO, Danielly Nunes de; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Universidade e o ecossistema de inovação: revisão estruturada de literatura. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 10, p. 1-23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-23.955>.

PIMENTEL, Deborah Bezerra; BRELÀZ, Gabriela de. Gestão e desafios de uma incubadora pública de empreendimentos populares e solidários: uma experiência brasileira. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 31-54, 2021. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v6i1.454>.

RAELIN, Joseph A. *Work-based learning: bridging knowledge and action in the workplace*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

REBOUÇAS, Kermme Jorge Moreira; NETTO, Alberto Barella. A importância de incubadoras universitárias em ecossistemas locais de inovação. *Revista de*

Empreendedorismo, Negócios e Inovação, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 2, p. 4-16, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v10i2.1191>.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. As formas da estruturação da carreira na contemporaneidade: interfaces e articulações teórico-técnicas entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a Orientação Profissional. In: ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa (org.). Processos psicossociais nas organizações e no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

SERAFIM, Vanessa; KATO-CRUZ, Érika Mayumi; RODRIGUES, Valdecir Cahoni; ENDO, Gustavo Yuhio. Universidade empreendedora: caminhos para cooperação. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 1, p. 83-99, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v10i1.1149>.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton. Criação de novos negócios: as incubadoras como suporte à profissionalização da gestão das micros e pequenas empresas. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, v. 3, n. 1, p. 57-71, 2018. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v3i1.172>.

TÁVORA, Raul; SCHAEFER, Duilio; JACOSKI, Claudio Alcides; BARICHELLO, Rodrigo. Bootstrapping: percepção de acadêmicos e identificação de potencialidades para estímulo à geração de novos negócios. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, v. 9, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v9i2.904>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução nº 02/CEPE, de 23 de março de 2021. Regulamenta a criação, qualificação e funcionamento das empresas juniores da UFC. Fortaleza: UFC, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução nº 11/CEPE, de 17 de outubro de 2025. Regulamenta a criação, a vinculação institucional e o funcionamento acadêmico das Empresas Juniores no âmbito da UFC. Fortaleza: UFC, 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023.

YIN, Robert K. Case study research and applications: design and methods. 6. ed. Los Angeles: SAGE, 2018.