



Um estudo sobre o papel do núcleo de inovação tecnológica no contexto da proposta de um escritório de projetos na Universidade Pública Federal do Espírito Santo

A study about the role of technological innovation center in the context of a project office at the Federal University of Espírito Santo

ISSN: 2319-0639
OPEN ACCESS

José Carlos Fundão Farias ¹

[Orcid não informado](#)

¹ Universidade Federal do Espírito

Received on:

September /2024

Approved on:

December/2024

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.
PPGA UCS

Evaluation Process:

Double blind peer review

Reviewers:

Reviewer 1

Reviewer 2

HIGHLIGHTS

- Este estudo propõe um modelo de gestão inovador para a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em que o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) se integra ao Escritório de Projetos, ampliando sua atuação e contribuindo para uma maior articulação institucional nas áreas de inovação, ensino, pesquisa, extensão e empreendedorismo.
- A inserção do NIT no Escritório de Projetos promove uma cultura organizacional voltada à inovação, permitindo a criação de fluxos estruturados para a proteção da propriedade intelectual e fomentando ações práticas em sala de aula que incentivam o surgimento de ideias inovadoras, startups acadêmicas e projetos com impacto social e econômico.
- O estudo adota uma abordagem qualitativa e aplicada, envolvendo a modelagem de fluxogramas de atendimento, uso de ferramentas como o Bizagi Modeler e a implementação de recursos digitais como blogs e vitrines tecnológicas, com o objetivo de melhorar os processos de gestão da inovação e fortalecer a atuação da UFES junto à sociedade.
- A proposta evidencia o papel estratégico do NIT como catalisador de projetos de inovação na universidade, apoiando pesquisadores, estudantes e técnicos na estruturação de iniciativas empreendedoras e no uso de mecanismos formais de proteção de ativos, alinhando-se às diretrizes do Marco Legal da Inovação e das Startups no Brasil.
- O novo modelo de gestão apresentado oferece uma alternativa viável e replicável para outras universidades públicas brasileiras, demonstrando como a integração entre Escritórios de Projetos e Núcleos de Inovação pode fortalecer a política institucional de inovação, melhorar a governança universitária e gerar resultados concretos no desenvolvimento regional e tecnológico.

HOW TO CITE:

Farias, J. C. F. (2025). Um estudo sobre o papel do núcleo de inovação tecnológica no contexto da proposta de um escritório de projetos na Universidade Pública Federal do Espírito Santo. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(1), 23–31.
<https://doi.org/10.18226/23190639.v12n1.03>



Este artigo não possui nenhum arquivo associado
This article does not have any associated files.



KEYWORDS

Project Office

Technological Innovation Center

NIT

Innovation.

Public University

ABSTRACT

Objective: This research aimed to present a management model in which the Technological Innovation Center (NIT) of the Federal University of Espírito Santo (UFES) assumes a new role within the University.

Design/Method/Approach: The research adopted a qualitative approach and was classified as applied research, focusing on the practical application of new knowledge to solve problems involving the interests of the Public University. The study considered the growing demand for innovation services and the need for the NIT to integrate with other UFES actors.

Originality/Relevance: The study proposes a new structural model for the NIT, expanding its role beyond intellectual property management and strengthening its engagement with technology transfer activities. This has direct implications for research laboratories and their relationships with external sectors.

Main Results/Findings: The proposed management model positions the NIT as a strategic support structure for innovation processes, enhancing its connection with research environments and external partnerships. The approach fosters entrepreneurial and innovative activities within the academic setting.

Theoretical and Methodological Contributions: The model contributes to the debate on new ways to operationalize innovation in public universities, proposing a more integrated and practice-oriented approach aligned with social and market demands.

Contributions to Society and Organizations: The proposed structure encourages academic community members to engage in entrepreneurial initiatives by promoting practical activities in the classroom, which become spaces for innovation and the development of real-world solutions.

PALAVRAS-CHAVE

Escritório de projetos

Núcleo de inovação tecnológica

NIT

Inovação

Universidade pública

RESUMO

Objetivo: Esta pesquisa teve como objetivo apresentar um modelo de gestão em que o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) assume um novo papel dentro da Universidade.

Design/Método/Abordagem: A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e foi classificada como aplicada, com foco na aplicação prática de novos conhecimentos para solucionar problemas relacionados à gestão da inovação em universidades públicas. O estudo considerou a crescente demanda por serviços na área da inovação e a necessidade de articulação do NIT com outros atores da UFES.

Originalidade/Relevância: O estudo propõe um novo modelo estrutural para o NIT, ampliando seu papel além da gestão da propriedade intelectual e aproximando-o das práticas de transferência de tecnologia, com impactos diretos nos laboratórios de pesquisa e nas interações com setores externos à UFES.

Principais Resultados/Descobertas: O modelo de gestão apresentado atribui ao NIT uma função estratégica no suporte aos processos de inovação, fortalecendo sua atuação junto aos laboratórios e à comunidade externa. A proposta amplia as possibilidades de atuação empreendedora e inovadora no ambiente acadêmico.

Implicações Teóricas e Metodológicas: O modelo contribui para a reflexão sobre novas formas de operacionalizar a inovação nas universidades públicas, especialmente ao propor uma abordagem mais integrada e prática, conectada às demandas sociais e de mercado.

Contribuições para a Sociedade e Organizações: A estrutura proposta estimula a comunidade acadêmica a desenvolver ações empreendedoras, promovendo a inovação por meio de atividades práticas em sala de aula, que se tornam espaços férteis para novas ideias e soluções aplicadas.

1. Introdução

De acordo o Project Management Institute (PMI), instituição internacional que associa profissionais de gestão de projetos, o projeto é um esforço temporário com propósito de criar um produto, serviço ou resultado único. O gerenciamento de projetos surge para melhorar o desenvolvimento do projeto, seu escopo, custo, tempo e risco, através do planejamento, organização, dentro de um custo traçado e tempo previsto para cumprir metas e objetivos específicos (PMI, 2017; Oliveira Pinto et al., 2019). A disciplina de Gerenciamento de Projetos é muito estudada por ser eficaz na condução de projetos em qualquer área, custo ou complexidade, no entanto, não é simples a sua aplicação, seja em instituição privada ou pública.

Para melhorar as práticas de Gerenciamento de Projetos (GP) e reduzir as taxas de insucesso dos projetos, muitas organizações tem buscado implementar o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO - Project Management Office), que é uma estrutura organizacional para padronizar os processos de governança e gestão de projetos, oferecendo suporte, orientações, ferramentas aos gerentes dos projetos, conhecimentos e recursos entre a organização e seus projetos (Justo, 2018; Pauli & Sell, 2019).

A implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP's) ainda é recente nas Universidades Federais e a maioria das Universidades Brasileiras não utilizam EGP's, de acordo com o estudo de Oliveira et al. (2017), que demonstra que as instituições de ensino superior públicas seriam mais eficientes se adotassem estas unidades em suas estruturas, tanto no nível operacional quanto no estratégico.

Segundo o contexto do estudo de Moura e Serafini (2019), cerca de 19% das Universidades Federais brasileiras possuem EGP em sua estrutura. A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) já teve Escritório de Gerenciamento de Projetos (criado em 2017), porém, seu objetivo foi atingido e o EGP extinto.

Pelo exposto, a relevância do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UFES, evidenciada pelo avanço no arcabouço legal que o suporta, despertou o interesse investigativo acerca da viabilidade de sua inserção na estrutura de um Escritório de Projetos. Drucker (2003) ensina que “a inovação é a ferramenta específica de empreendedores, por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços”.

Em um cenário cada vez mais voltado para a inovação e atenção às demandas por proteção dos ativos em propriedade intelectual (Roncalio & Richartz, 2021), ter uma política de inovação, com um NIT estruturado, demonstra a importância e até mesmo, a condição para a continuidade das pesquisas de uma instituição, haja visto a fortíssima corrente na questão da transferência de tecnologia e a importância do desenvolvimento de novos produtos e processos. É necessário reconhecer que é muito produtiva a união de talentos, expertises e estruturas para uma melhor atuação no desenvolvimento regional na área da inovação.

O NIT da UFES, atualmente denominado Diretoria de Inovação Tecnológica (DIT), criado para gerir e difundir a inovação e a propriedade intelectual, propriamente dita, exerce papel relevante junto à comunidade acadêmica. Desta forma, acredita-se que ter um NIT na estrutura de um Escritório de Projetos, torna-se uma grande força geradora de novos produtos e novos processos de gestão, aperfeiçoando a engrenagem e tornando o desenvolvimento das ações totalmente congruentes com os serviços que prestam à sociedade. Ter um Escritório de Projetos com um NIT implantado introduzirá uma cultura de gestão concentrada nas diferentes áreas do conhecimento da UFES, enquanto os especialistas em propriedade intelectual e os pesquisadores se concentrarão nos aspectos técnicos e científicos.

O presente estudo tem como objetivo apresentar um modelo de gestão em que o NIT assume um novo papel na Universidade. Assim como, verificar quais possíveis impactos ocorrerão dentro da UFES, na área de inovação, por conta da inserção do NIT dentro da estrutura do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação e como se formalizará esse relacionamento e, verificar como se dará o atendimento dos principais consumidores dos serviços na área da inovação.

2. Referencial Teórico

2.1 Escritório de Projetos

A gestão de projetos é um importante elemento de aumento de valor para as organizações, independentemente do setor de operação. No entanto, os resultados dos projetos ainda não são satisfatórios para atender as expectativas das partes interessadas. Nesse contexto, a criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) pode ser a solução para reduzir as falhas de projetos, isso porque com a PMO os projetos tendem a ser mais focados e mais visíveis, facilitando a comunicação entre as equipes de projetos e a diretoria (Fernandes et al., 2018).

O conceito de escritório de projetos (EP) tornou-se mais conhecido a partir do ano de 1994, com crescimento significativo (Fernandes et al., 2018; Fonseca, 2021). O EP está dividido em três níveis, com evolução, conforme a sua complexidade, relevância e necessidades da organização. O primeiro nível se caracteriza por um único projeto motivador da sua criação. O segundo nível, está relacionado a unidade de negócios e seguimentos, com criação de métricas de priorização dos projetos e recursos disponíveis. O terceiro nível, gerencia as unidades de negócio da organização, com estratégias e viabilização de projetos e programas, que estão alinhados ao planejamento organizacional (Fonseca, 2021).

O guia PMBOK®, sexta Edição, define um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como uma estrutura organizacional, que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos (PMI, 2017).

O Escritório de Gerenciamento de Projetos padroniza os processos, facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Existem vários tipos de PMOs, com variação no grau de controle e influência sobre portfólios, programas e projetos dentro das organizações (Fernandes et al., 2018). O PMO tem links diretos para os estágios críticos do ciclo de vida de um projeto, com avaliações antes de permitir que o projeto tenha continuidade (Sergeeva & Ali, 2020).

De acordo com Albuquerque e Andrade (2014), a implementação de um Escritório de Projetos no serviço público deve iniciar de forma simples, com projetos de menor risco, para que os resultados positivos possam ser mostrados à toda organização e, progressivamente, agregar às suas respectivas atribuições de acordo com a complexidade e o ambiente organizacional. O Escritório de Projetos em uma organização pública pode fazer com que alguns recursos humanos se sintam ameaçados e até boicotem o processo de implementação.

Uma organização pública é considerada muito complexa e sujeita a pressões do sistema político nacional, em que a compreensão global (e central) da situação do gerenciamento de projetos se torna uma tarefa difícil (Aubry & Brunet, 2016). No atual contexto em que os recursos públicos destinados à Educação, têm sido reduzidos nos últimos anos e a demanda para o uso da tecnologia aumenta cada vez mais, principalmente após o advento da pandemia do Covid-19, a necessidade de atitudes responsáveis como o compartilhamento de recursos já existentes em uma instituição, acesso mais rápido a informações de maior qualidade, operações mais eficientes e eficazes, otimizando tempo e custo destas, torna-se essencial para a sua sobrevivência a implementação dos Escritórios de Projetos.

Moura e Serafini (2017) mostrou que a criação de Escritórios de Projetos ainda não é uma tendência nas Universidades Federais do Brasil, em que de 63 instituições consideradas no estudo, apenas 12 (19%) instituições declararam possuir Escritórios de Projetos. De Carvalho (2019) mostra o exemplo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em que o escritório de gerenciamento de projetos proporcionou resultados para a organização e para a academia, com responsabilidade de criar e gerenciar a política interna, com o oferecimento de técnicas, ferramentas e metodologias para a produção do conhecimento científico, tecnológico e ambiental na universidade.

É importante que a estrutura de Escritório de Projetos seja formalizada para que ela possa ser reconhecida pelos membros da instituição e que suas atividades sejam legitimadas por documentos e manuais que descrevem suas atribuições. Das Universidades Federais que informaram possuir um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) implementado, encontra-se a UFES, cujo nome foi formalizado com Escritório de Projetos de Gestão e Processos (EPGP), criado em 2017 e formalizado pela Portaria no. 1729, de 08 de agosto de 2017 (Moura & Serafini, 2017).

O EPGP foi uma unidade organizacional criada para apoiar, documentar em repositório único e tornar públicas ações de melhoria, como por exemplo, o UFES Digital, a modelagem de processos na Prefeitura Universitária, além de capacitar as equipes e fomentar novas ações solicitadas pelos servidores. Ainda, na listagem das 12 Universidades Federais que responderam ao questionário da pesquisa de Moura e Serafini (2017) não existe registro de Escritório de Projetos com Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) inserido em sua estrutura.

2.2. Núcleo de inovação tecnológica da UFES

Para promover a inovação e redução da dependência tecnológica de outros países, no Brasil foi criada a Lei da inovação, Lei nº 10.973/2004, com exigência da criação dos Núcleos de inovação tecnológica dentro das Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT's). A referida Lei institucionalizou e profissionalizou os NIT's, proporcionando melhoras na comunicação entre as organizações e as ICT's (Katz et al. 2018).

Diante da importância do Núcleo de inovação tecnológica (NIT) na gestão do conhecimento produzido dentro das Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT's), no ano de 2008 foi publicada a Chamada Pública pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), disponibilizando propostas aos interessados em participar do Programa de Sensibilização e Mobilização para a Inovação. Foi mais um esforço no sentido de capacitar os NIT's para gestão das políticas de inovação nas ICT's públicas e privadas.

Na UFES, o NIT, nominado Instituto de Inovação Tecnológica (INIT), atendendo o que preconizava a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, veio para suprir a necessidade de ter um órgão responsável pela gestão da propriedade intelectual gerada na universidade e prosseguir com a implementação da sua política de inovação, visando fortalecer as parcerias da UFES com empresas, órgãos de governo e demais organizações da sociedade, criando oportunidades para que as atividades de ensino e pesquisa se beneficiem dessas parcerias com objetivo ao desenvolvimento econômico e social do país.

Em 2019, mediante uma reestruturação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG), houve a mudança de denominação do INIT, passando a chamar Diretoria de Inovação Tecnológica (DIT) da UFES. Importante ressaltar que em outras instituições a denominação de um NIT pode mudar, podendo ser nominado por Agência de Inovação, Diretoria de Inovação, Coordenação de Inovação, entre outros. Dentre suas atividades encontram-se:

I. Avaliar produtos decorrentes de atividades e projetos realizados na UFES e opinar sobre a conveniência de se promover sua proteção, bem como quanto à conveniência de sua divulgação e com isto, levar a registro de propriedade intelectual, quando achar pertinente, os produtos resultantes de atividades e projetos realizados na UFES por seus servidores docentes e técnicos em educação, alunos e colaboradores.

II. Realizar a gestão dos ativos em propriedade intelectual gerados pelos grupos de pesquisas da UFES.

III. Intermediar a celebração de contratos de licenciamento, de transferência de tecnologia e de parceria com terceiras entidades, para a outorga de direito de uso ou de exploração de criações desenvolvidas na UFES.

IV. Zelar pela política institucional de estímulo à proteção da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia e estabelecer mecanismos de cooperação, como convênios, programas ou linhas de pesquisa, com outras Universidades, centros de pesquisa e instituições públicas e privadas.

V. Divulgar os resultados dos estudos, pesquisas e criações desenvolvidas no âmbito da política de inovação da UFES.

VI. Informar ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MEC), através do Formulário Eletrônico sobre a Política de Propriedade Intelectual das ICT do Brasil (FORMICT), sobre a política de inovação da Universidade e seus resultados.

VII. Promover eventos, tais como palestras, cursos, seminários, oficinas e outros, relacionados com a política de inovação da UFES.

VIII. Desenvolver parcerias com os laboratórios de pesquisa da UFES para que eles possam também fazer parte da infraestrutura de apoio à inovação e empreendedorismo, podendo desse modo ser mais um elemento indutor para a geração de startups em todas as áreas do conhecimento.

IX. Realizar ações relativas ao licenciamento e proteção dos ativos de propriedade intelectual resultantes das atividades desenvolvidas no âmbito da UFES.

X. Efetivar ciclo de inovação: proteção, desenvolvimento da tecnologia, transferência de tecnologia.

XI. Fomentar o empreendedorismo, a criação de Parque Tecnológico e Rede de Incubadoras.

O NIT da UFES promove a proteção dos seus ativos em propriedade intelectual junto ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI) para a sua parcela de contribuição no desenvolvimento regional, tendo o Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação como seu ponto focal.

3. Procedimentos metodológicos

A abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa, pois busca-se compreender os fenômenos a partir de explicações e motivos. Assim, a análise dos dados leva em consideração informações que não são quantificáveis, isto é, não se preocupou em obter dados numéricos ou representativos de qualquer natureza, mas sim o estudo teórico e referente às organizações de instituições (NIT) e seu enquadramento no mundo jurídico (Gerhardt, 2009).

Trata-se de uma pesquisa aplicada já que o foco da pesquisa é instituir de forma prática os novos conhecimentos para solucionar problemas que envolvem interesses específicos da UFES, tendo em vista que de acordo com a dupla de pesquisadores Fleury e Werlang (2017, p. 11) um estudo acadêmico dessa natureza se dedica basicamente em identificar problemas com a finalidade expressa de propor soluções cabíveis para o caso, conforme pode ser lido no enxerto que segue:

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por "clientes, atores sociais ou instituições. (Fleury; Werlang, 2017, p. 11).

Bem como também apresenta características inerentes a uma pesquisa exploratória, pois será realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado, isto é, não há quase informações sobre os Escritórios de Projetos em instituições de ensino superior federal com foco em propriedade intelectual e ambientes de inovação. Ressalta-se que esse tipo de pesquisa acadêmica se vale de uma gama ampla de recursos para obter os dados necessários relativos ao fenômeno analisado, sendo portanto um processo tido como flexível pois lida com dados bastante diversificados, como pode ser lido no fragmento apresentado a seguir:

Nesse modelo de estudo, o pesquisador pode utilizar diferentes tipos de instrumentos de coleta de dados para captar o fenômeno a ser investigado, e pode fazer uso de várias técnicas de análise de dados qualitativos que podem contribuir no rigor e na qualidade da investigação. Isso se justifica em razão de que, por apresentar um processo metodológico flexível que possibilita triangular os dados de diferentes formas, a análise qualitativa na pesquisa exploratória vem ganhando campo nas investigações. (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023, p. 3).

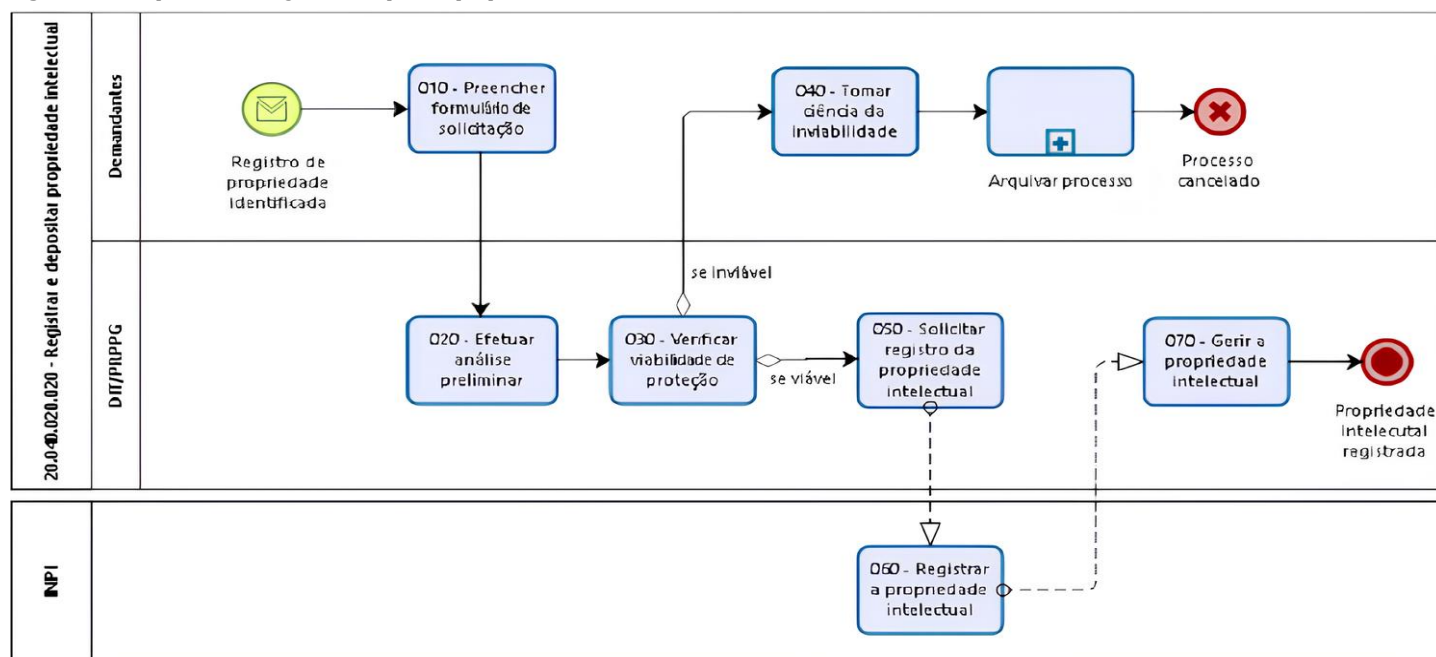
Quanto aos procedimentos técnicos, isto é, as características práticas da pesquisa, ela é bibliográfica, pois foi desenvolvida baseada em material publicado em livros, artigos e monografias. É considerada uma pesquisa participante, por ter um envolvimento e análise da própria realidade, considerando que o objeto de estudo é o papel do NIT dentro do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação

O foco da pesquisa foi as ICTs públicas e privadas, as instituições privadas e os NITs com personalidade jurídica própria ou não, que fazem parte da estrutura de escritórios de projetos. Os atores que fazem parte da composição do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação da UFES estão, no momento, distribuídos por vários órgãos dentro da Universidade. Cada um com suas formas de atuação, bem como suas autonomias e independências. Ao considerar que cada um desses atores tem sua operacionalização diferente, mesmo se tratando de ações voltadas para o funcionamento eficiente da universidade, houve momentos de contato via reuniões virtuais e presenciais, quando ocorreram as tratativas acerca do tema no sentido da formalização do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação com o NIT em sua composição.

Para assegurar que o atendimento dos consumidores dos serviços oferecidos pela DIT seja atingido, foram realizadas as seguintes etapas: Agilização do processo com um sistema de informação eletrônico, atuando como ponte entre todos os atores do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação, unificando procedimentos em todos os 4 (quatro) Campus universitários (situados nos bairros de Goiabeiras e Maruípe em Vitória; e nos municípios de Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba) e com isto, evitando gargalos; Estruturação de um roteiro detalhando as etapas de atendimento às demandas, como um fluxo processual.

Destaca-se que para elaborar o conjunto de fluxogramas apresentados no decorrer deste estudo acadêmico científico, foi empregado o software Bizagi Modeler, que trata-se de uma ferramenta open access comumente empregada na elaboração de “fluxos de trabalho” que em razão de sua interface particularmente intuitiva, tem se revelado especialmente útil no que diz respeito a “modelagem, descritiva, analítica e de execução de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM” conforme redação do Guia de Modelagem de Processos (2016, p. 9) produzido pela secretaria do estado e gestão do Mato Grosso do Sul. De modo que a Figura 1 que em suma corresponde às supracitadas etapas de atendimento mencionadas anteriormente, se fez estruturada de forma a facilitar que ocorra uma plena compreensão do conjunto de informações constantes na imagem, como inclusive pode ser visto logo abaixo:

Figura 1. Fluxo processual: registrar e depositar propriedade intelectual.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em consonância com os objetivos referentes à forma de atendimento ao público demandante dos serviços oferecidos pela DIT, o fluxograma apresentado na Figura 1 foi desenvolvido com o intuito de facilitar o entendimento da maneira que ocorre a tramitação do pedido de proteção dos ativos em propriedade intelectual.

Outra etapa foi a apresentação no blog (www.inova.ufes.br) de uma Vitrine Tecnológica onde são disponíveis os produtos e processos tecnológicos disponíveis com vistas a serviços de Transferência de Tecnologias.

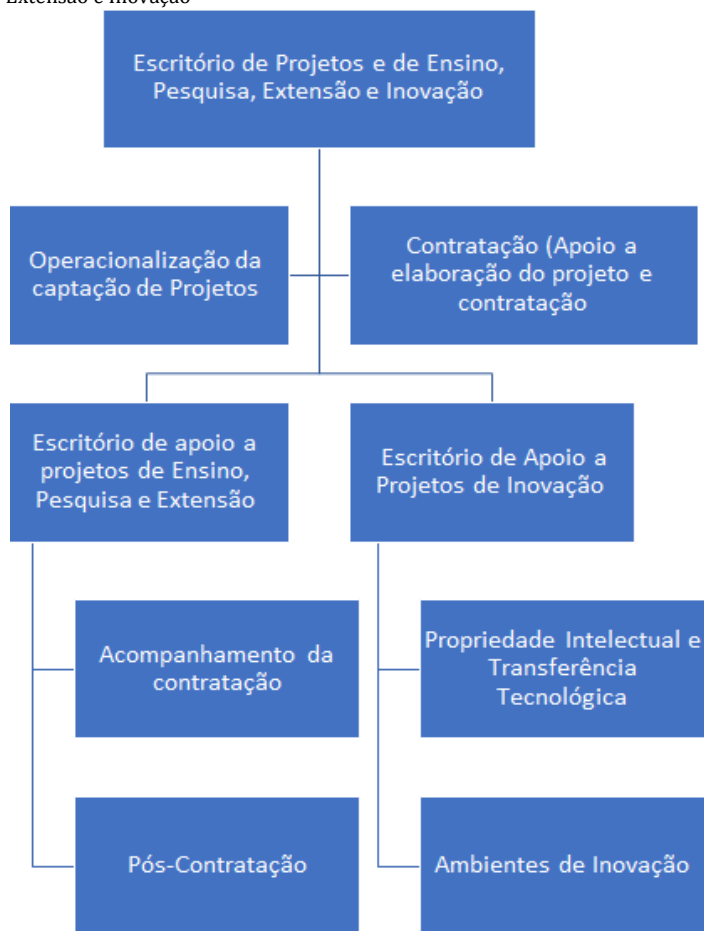
As etapas realizadas referentes ao relacionamento do NIT com a UFES, dentro da estrutura do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação foram as seguintes: Criação do blog (www.inova.ufes.br) onde constam todas as informações acerca da atuação do NIT com seus serviços e formas de atendimento; Realização de Mentoria Tecnológica com os atores do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação visando alinhar os conhecimentos na área da inovação; Disseminação da cultura da inovação através do projeto Ciclo de Palestras sobre Inovação em todos os 4 (quatro) Campus universitários.

Ressalta-se que o presente estudo científico se dispõem em suma a apresentar as particularidades de um modelo de caráter gerencial na qual o Núcleo de Inovação e Tecnologia (NIT) passa a exercer um papel muito mais significativo no desenvolvimento de projetos no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), questão esta que pode efetivamente ser resumida por meio da seguinte pergunta: Quais as eventuais consequências da adoção de um modelo de gestão que prima pelo NIT no meio acadêmico universitário?

4. Resultados e discussão

Destaca-se que o Escritório de Projetos apresentado no presente estudo acadêmico se fez voltado ativamente ao desenvolvimento de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação, tratando-se assim de uma entidade bem estruturada, para tanto se faz notável que Miranda, Ceolin e Moraes (2022, p. 131) apresentam tais escritórios como instrumentos empregados no apoio ao desenvolvimento de determinadas iniciativas, motivo pela qual estes autores apontam que a estrutura do escritório deve buscar atender as necessidades aparentes do projeto, como no caso em questão que pode ser adequadamente visualizado nos elementos aparentes no organograma da figura 2 abaixo:

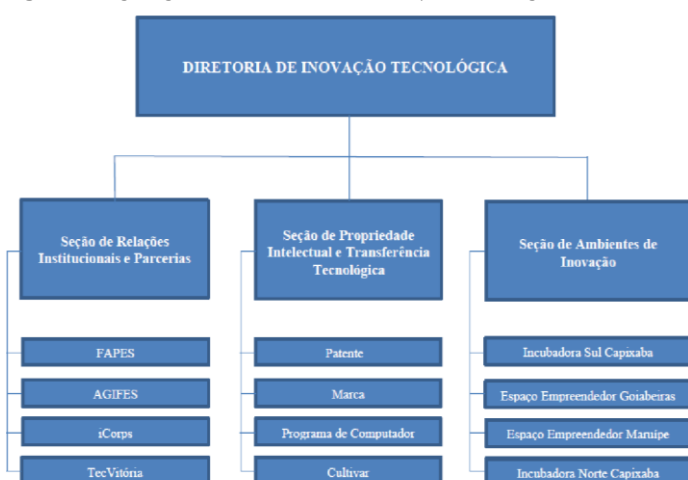
Figura 2. Organograma Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação



Fonte: Autor (2022).

Por sua vez, ressalta-se que na Figura 3 apresenta-se os detalhes relativos à estrutura do Escritório de Apoio a Projetos de Inovação, com a Diretoria de Inovação Tecnológica (DIT) e suas Coordenações que tratam-se de sessões relativamente autônomas porém interdependentes. Pois, entende-se que os processos envolvidos no desenvolvimento de projetos, advém de um esforço conjunto de diversos setores que ativamente se comunicam em prol de atender as expectativas demandadas. (Penof; Pamplona, 2021, p. 508).

Figura 3. Organograma da Diretoria de Inovação Tecnológica



FAPES – Fundação Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo
 AGIFES – Agência de Inovação do Instituto Federal do Espírito Santo
 iCorps – Organização que atua na área de inovação
 TecVitória - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

Fonte: Autor (2022).

Observa-se que Escritório de Apoio a Projetos de Inovação terá por finalidade promover uma necessária articulação das Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-graduação, Graduação e Extensão referente à inovação, promover a articulação junto aos Conselhos Superiores da UFES, auxiliar e reafirmar a política de inovação, principalmente referente à propriedade intelectual, tendo o NIT atuação primordial. Ainda nesse contexto, pretende-se auxiliar na capacitação dos empreendimentos, notadamente startups residentes nos espaços empreendedores da UFES.

Prado et al. (2017) afirmam que o desenvolvimento das atividades de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é feito após mapeamento dos recursos disponíveis de fontes de fomento. Após a identificação das oportunidades é verificada a possibilidade de submissão de projetos da Universidade ou através de professores. De acordo os autores, a estrutura organizacional da universidade tem influência no desenvolvimento das atividades do EGP e por mais que essas atividades se diferenciam de outros escritórios existentes no mercado, isso não pode ser visto como barreira, pois um gerenciamento eficaz precisa se adequar à realidade da instituição.

Tem-se também como propósito, desenvolver junto aos docentes e técnicos administrativos em educação da UFES uma formação voltada para a Inovação. Haverá ações junto aos Cursos de Graduação e Programas de Pós-graduação para despertar e incentivar os alunos a transformarem os resultados dos seus projetos de pesquisa e desenvolvimento, trabalhos de conclusão (TCC, Dissertações e Teses) em Spin Off acadêmica e incentivar o interesse pela inovação e o empreendedorismo, utilizando também, os mecanismos de proteção dos ativos em propriedade intelectual.

Os autores Junqueira e Passador (2019) com o intuito de demonstrar que o EGP pode apoiar cientistas na gestão de projetos de pesquisa, evidenciaram que o escritório impacta na gestão financeira do projeto, poupando os cientistas de tarefas burocráticas, para que esses dediquem seu tempo a outras tarefas. Segundo os autores essas iniciativas se alinham às práticas utilizadas em universidades estrangeiras, sendo uma rotina no apoio institucional.

Com a aplicação do escritório pretende-se também desenvolver parcerias com os laboratórios de pesquisa da UFES para que eles possam também fazer parte da Infraestrutura de Apoio à Inovação, podendo desse modo ser mais um elemento indutor para a geração de ativos em propriedade intelectual e em todas as áreas do conhecimento.

Rodrigues e Soares (2018) em estudo na Universidade Federal do Cariri (JFCA), em Juazeiro do Norte, Ceará, modelaram e implantaram um processo simplificado de gestão de projetos. Foi criado um painel de monitoramento dos projetos para um melhor acompanhamento da comunidade acadêmica. Utilizaram um software para dar suporte ao gerenciamento dos projetos, para o contexto da universidade pública. Evidenciaram que o painel atingiu as metas estabelecidas, com disponibilização de informações para acompanhamento da comunidade e dos envolvidos no projeto, possibilitando uma maior participação e contribuindo para a cultura de gestão de projetos na organização.

Em estudo de observação em EGP de uma Universidade Comunitária, em Santa Catarina, Siedschlag et al. (2016) evidenciaram uma ligação direta do escritório de gestão de projetos com a execução do planejamento estratégico, através de portfólio de projetos, e seus componentes (programas, projetos e ações). Os projetos com menor contribuição para os objetivos estratégicos são excluídos e, nesse sentido, o plano estratégico da Universidade é o principal fator de orientação para investimentos em projetos. Moutinho e Kniess (2012) afirma que as informações referentes aos projetos, suas alterações, resultados, relatórios científicos e financeiros devem ficar armazenados do EGP, para consultas futuras e até mesmo reaproveitamento de informações para outros projetos.

Na UFES, o modelo apresentado atualmente firma a posição do DIT (Diretoria de Inovação Tecnológica) como o responsável pela gestão da política de inovação perante a comunidade acadêmica, oportunizando a disseminação da cultura da propriedade intelectual. Devido ao advento da pandemia da Covid-19, houve uma redução/retração na demanda pelos serviços postos à disposição. Porém, mesmo nesta situação especial, o DIT continua sua caminhada na disseminação da inovação. Ele atua como protagonista perante toda a UFES, na captação dos projetos institucionais e parcerias com instituições públicas e privadas que envolvam a inovação e o empreendedorismo.

O presente estudo mostrou que como forma de disseminação da inovação foi criado um blog, realização de mentoria aos atores do EGP e membros de pesquisa e extensão, ciclo de palestras nos Campus Universitários da UFES. Os autores Silva et al. (2019) mostraram que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, adotam eventos de sensibilização e de inovação, através de e-mails, palestras, eventos, panfletos, cursos, informativos, cartilhas, informações por site e outros. De acordo os autores, para melhorar o relacionamento entre as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT's) com o Governo e Setor Produtivo, torna-se necessário que os servidores da instituição tenham uma maior liberdade para dialogar e conhecer de perto as demandas para buscar soluções para problemas reais.

No tocante à propriedade intelectual, houve uma definição do trâmite na solicitação da proteção das criações, mesmo sendo demandas por ativos distintos, como patente, marcas, software e cultivar. A formalização da demanda não será alterada, pois foi criado um rito processual. Foi firmado um convênio para uma futura parceria com o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) para inclusão de cursos em propriedade intelectual, onde haverá uma conexão com o Escritório de Apoio a Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão. Algumas ações ainda não foram totalmente ativadas, como as ações junto aos Cursos de Graduação e Programas de Pós Graduação para despertar e incentivar os alunos a transformarem os resultados dos seus projetos de pesquisa e desenvolvimento, trabalhos de conclusão de curso como TCC, dissertações e teses em Spin Offs acadêmicas e incentivar o interesse pela inovação e o empreendedorismo.

Em relação ao ambiente de inovação, o DIT incrementou sua atuação, percorrendo o interior do estado na construção de espaços empreendedores, seja por sua própria ação, seja com parcerias, disseminando a cultura da inovação e empreendedorismo. Atualmente há três espaços empreendedores incorporados, e dois espaços em fase de desenvolvimento. Será desenvolvido parcerias para a utilização dos laboratórios de pesquisa da UFES para que eles possam também fazer parte da infraestrutura de apoio à inovação e empreendedorismo, podendo desse modo ser mais um elemento indutor para a geração de resultados em todas as áreas do conhecimento.

Arelado a todo o arcabouço de oportunidades, ter o NIT estruturado e atuante no Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação, será um importante elemento indutor deste processo de disseminação dos resultados oriundos das pesquisas, desenvolvendo um conjunto de mentorias que contribuem para a devida concretização de um modelo de inovação em que a universidade/academia, a indústria e o governo, como esferas institucionais primárias, interagem para promover o desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo, a tríplice hélice (Etzkowitz & Zhou, 2017).

5. Considerações finais

Observa-se que o este estudo procurou apresentar um modelo de gestão em que o NIT assume um novo papel no âmbito da Universidade sendo responsável por captar, em todos os projetos institucionais oficialmente estruturados, as oportunidades de inovação e empreendedorismo de modo a aproximar a UFES ainda mais da sociedade estando no contexto de um Escritório de Projetos.

De modo que buscou-se uma forma de estruturar um modelo gerencial que correspondesse apropriadamente às necessidades aparentes do ambiente universitário da UFES, mais apropriadamente no que diz respeito a área destinada à promoção da inovação tendo em vista alçar o NIT a uma posição de maior destaque, pois julgou-se que este núcleo poderia ser melhor aproveitado pela referida instituição, tendo em vista o fato de outrora este cumprir um papel de relevância.

Porém a medida que a instituição foi avançando em suas atividades, este núcleo acabou perdendo certo espaço o que de algum modo

comprometeu significativamente as operações, razão pela qual este artigo se propôs a oxigenar o NIT, estabelecendo assim uma forma para que este possa auxiliar de forma mais tangível no desenvolvimento de projetos no âmbito da universidade federal.

Resalta-se que esse modelo de estrutura de gestão permitirá que o NIT estimule os discentes, desde o início dos seus cursos, a terem atitudes empreendedoras, e aos docentes a exercitarem ações de inovação e empreendedorismo já nas suas aulas, transformando as salas de aula em verdadeiros habitats de inovação.

Assim, recomenda-se a continuidade da implementação do Escritório de Projetos e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação, apresentando em sua estrutura o NIT com o firme propósito de ações na disseminação da inovação, atuando na área da transferência de tecnologia, da proteção dos ativos em propriedade intelectual e fomentando a inovação junto aos ambientes de inovação, mais precisamente os espaços empreendedores.

A participação do NIT na estrutura do Escritório de Projetos, Ensino, Extensão e Inovação na forma como foi concebida, está sendo o grande diferencial para que a UFES caminhe e esteja inserida como referência na relação pesquisa/inovação. O NIT como estrutura de suporte aos processos de propriedade intelectual e transferência de tecnologia dentro da estrutura proposta proporcionará uma nova dimensão para os laboratórios de pesquisa e suas relações com os setores externos à UFES, notadamente o setor industrial.

As limitações percebidas correspondem a implementação da estrutura organizacional proposta, uma vez que certos recursos de caráter financeiro acabam assim demandados, contudo, haja vista que o NIT corresponde a um setor pré-existente que se faz portanto reestruturado a fim de comportar mais atribuições, percebe-se que o gasto financeiro a princípio seria mínimo, porém a instrução dos profissionais envolvidos resultaria em um processo de capacitação.

Porém, destaca-se que com a instituição desse modelo de Escritório de Projeto muitas iniciativas promissoras passam a ser melhor trabalhadas, no caso projetos que não ultrapassavam as linhas que separavam os laboratórios de pesquisa, da inovação, hoje estão tendo a oportunidade de serem conhecidos pelos diversos atores da comunidade acadêmica e setores produtivos, possibilitando que futuramente os pesquisadores e estudantes estruturarem seus empreendimentos, tomando-se por base o que está previsto no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, assim como no Marco Legal das Startups, em seus ambientes de inovação já em funcionamento.

Faz-se a ressalva de que a iniciativa proposta por meio deste trabalho não se limita apenas a uma digressão de cunho acadêmico, pois almeja-se que uma gama de resultados práticos se origine a partir deste estudo, trazendo com isso perceptíveis melhorias no que tange a gestão de projetos no ambiente da UFES, mas também servindo de modelo para iniciativas de igual medida em outras instituições de caráter universitário presentes no país. Com isso, existe a perspectiva de que os avanços observados de algum modo possam vir a se consolidar no ambiente tanto interno como externo da UFES, possibilitando um impacto cada vez mais positivo com o progresso dos projetos existentes, assim como efetivamente apoiar a novas iniciativas provenientes da comunidade acadêmica. Para futuras pesquisas, sugere-se: investigar o desenvolvimento do modelo de negócio no cenário pós-pandemia de COVID-19; realizar o estudo em empresas de portes maiores, a fim de compreender diferenças ou similaridades sobre como inovaram em seus modelos de negócios frente à pandemia de COVID-19; realizar o estudo em outras regiões para obter dados mais abrangentes; e investigar a relação dos gestores com o modelo de negócio, a fim de entender o grau de conhecimento sobre cada etapa do modelo. Para os gestores, sugere-se: verificar se a proposta de valor oferecida está de acordo com o perfil de clientes da região; realizar uma esquematização visual do modelo de negócios para identificar melhorias; buscar formas de fortalecer o modelo de negócio na pós-pandemia.

Referências

1. Arcand, S., Grisales, R.M., Facal, J., & Dupuis, J. (2010). *Sociología de la empresa: del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogotá: Siglo del Hombre.

2. Aubry, M., & Brunet, M. (2016). Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 47(5), 107–129. <https://doi.org/10.1177%2F875697281604700508>
3. Albuquerque, A. & Andrade, P. R. M. (2014). Escritório de Projetos: características, vantagens e o planejamento de sua implantação no setor público. *Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos (RBGP)*, 11. DOI: 10.13140/2.1.4983.1363.
4. Drucker, P. F. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Pioneira Thomson.
5. De Carvalho, K. E. M. (2015). Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 6(2). <https://doi.org/10.5585/gep.v6i2.368>
6. Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23-48. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137883>
7. Fonseca, G. L. M. (2021). Escritório de projetos em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial. *Braz. J. of Bus.*, 3(2), 1584-1602. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-020>
8. Fernandes, G., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2018). The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university-industry R&D. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1436963>
9. Fleury, M. T. L., & Werlang, S. R. C. (2017) Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. gv. pesquisa. <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/download/72796/69984/150874>
10. Gerhard, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. (1. ed.). UFRGS.
11. *Guia de modelagem de processos: utilizando o Bizagi Modeler*. (2016). Secretaria de Estado de Gestão do Estado de Mato Grosso Superintendência de Desenvolvimento Organizacional Escritório de Gerenciamento de Processos [https://egprocessos.seplag.mt.gov.br/escritorio/assets/uploads/kcfinder/files/GUIA-DE-MODELAGEM-DE-PROCESSOS-UTILIZANDO-A-FERRAMENTA-BIZAGI-MODELER\(1\).pdf](https://egprocessos.seplag.mt.gov.br/escritorio/assets/uploads/kcfinder/files/GUIA-DE-MODELAGEM-DE-PROCESSOS-UTILIZANDO-A-FERRAMENTA-BIZAGI-MODELER(1).pdf)
12. Justo, A. S. (2018). *O que é PMO? 7 passos para implantar um escritório de projetos com sucesso na sua empresa!* <https://www.euax.com.br/2018/09/pmo-escritorio-de-projetos/>
13. Junqueira, M. A. D. R., & Passador, C. S. (2019). O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. *Rev. Adm. Pública*, 53 (6), 1179-1188. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180125>
14. Katz, I. S. S., Prado, F. O, & Souza, M. A. (2017). Processo de implantação e estruturação do Núcleo de Inovação Tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(1), 225-25.
15. *Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004*. Dispõe sobre incentivo à inovação. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm
16. Lösch, S., Rambo, C. A., & Ferreira, J. L. (2023). A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Rev. Ibero-americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/download/17958/17247/72767>
17. Moura, J., & Serafini, P. (2019). *Escritórios de gerenciamento projetos: práticas de implementação de Project Management Office em universidades federais brasileiras*. XXIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
18. Miranda, T. B., Ceolin, A. C., & Moraes, I. C. (2022). Escritório de gerenciamento de projetos nas instituições de ensino superior brasileiras: uma análise bibliométrica. v. 4, n. 30 <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/129>
19. Moutinho, J. A., & Kniess, C. T. (2012). Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma Universidade Pública. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, São Paulo, 3(2), 260-271.
20. Oliveira Pinto, G., Mello, L. C. B. B., & Spiegel, T. (2019). Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. *Sistemas & Gestão*, 14, 448-463. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580>
21. Oliveira, J. M., Jurach, G. A., Pinto, R. S., & Kerchime, L. M. (2017). Project offices and the federal universities: a study on project management in the context of higher education institutions. *Revista de Gestão de Projetos (GEP)*, 8(3). <https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>
22. PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA.
23. Pamplona, J. B., & Penof, D. G. (2021). Funções e contribuições das universidades na geração de inovações: o caso da Região do Grande ABC Paulista. Camp. Sorocaba, SP. <https://www.scielo.br/j/aval/a/T6S39wHJzx3Fr7jYsGfHQRx/?format=pdf>
24. Pauli, C., & Sell, D. (2019). Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privada. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 47-63. DOI: <https://doi.org/10.5585/GePv10i3.1441>
25. Prado, A. C. L., De Oliveira, N. P., & Barichello, R. (2017). Nível de maturidade de um escritório de projetos inserido em uma Universidade. *Anais do VI SINGEP*, São Paulo (SP), Brasil.
26. Roncalio, L. B., & Richartz, F. (2021). Proteção da propriedade intelectual por empresas incubadas: A utilização de métodos formais e não formais. *REGEPE*, 10(2), 1-11, e1733. <https://doi.org/10.14211/regepe.e1733>

27. Rodrigues, S. S. C., & Soares, F. S. F. (2018). Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública. *Revista Gestão.Org*, 16(7), Edição Especial, 264-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7005915>
28. Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations. *Project Management Journal*, 875697282091921. <https://doi.org/10.1177%2F8756972820919215>
29. Siedschlag, D., Da Silva Junior, O. F. P., & Alves, C. S. R. (2016). A contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. *Revista de Gestão de Projetos (GEP)*, 7(3). <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9648/4393>
30. Silva, F. G., Ribeiro, J. A., & Barros, F. M. R. (2019). Mapeamento da atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. *RASI, Volta Redonda (RJ)*, 5(2), 180-197. <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/344/78>

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.

Open Science:

Farias, J. C. F. (2025). Um estudo sobre o papel do núcleo de inovação tecnológica no contexto da proposta de um escritório de projetos na Universidade Pública Federal do Espírito Santo. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(1), 23–31.

<https://doi.org/10.18226/23190639.v12n1.03>

Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

Author

José Carlos Fundão Farias
Universidade Federal do Espírito
[Orcid não informado](#)
jcfarias@gmail.com