



Competências Empreendedoras para Cargos Técnicos Administrativos em Educação em ambientes de inovação: um estudo de caso do Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade de Brasília

Entrepreneurial Competencies for Technical-Administrative Positions in Education in Innovation Environments: A Case Study of the Technology Transfer Office of the University of Brasília.

ISSN: 2319-0639
OPEN ACCESS

Frederico Ribeiro ¹

Sônia Marise Salles Carvalho ¹

Tiago Magalhães Machado ¹

Tânia Cristina da Silva Cruz ¹

1 UnB

HIGHLIGHTS

- O estudo analisa as competências empreendedoras exigidas dos servidores técnico-administrativos nos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) das universidades públicas federais.
- Identifica que há espaço para a ampliação das atribuições dos servidores técnico-administrativos do PCCTAE, de modo a abranger todas as demandas da gestão da inovação universitária.
- Aponta que a recente inclusão da inovação como eixo estratégico dos servidores técnico-administrativos representa um avanço, mas ainda há desafios na capacitação desses profissionais.
- Destaca a necessidade de políticas institucionais para fortalecer o papel dos servidores técnico-administrativos na gestão da inovação e na transferência de tecnologia.
- Contribui para a discussão sobre inovação no setor público, propondo um alinhamento entre as competências dos servidores e as exigências do Marco Legal da Inovação.

HOW TO CITE:

Ribeiro, F., Carvalho, S. M. S., Machado, T. M., & Cruz, T. C. da S. (2025). Entrepreneurial Competencies for Technical-Administrative Positions in Education in Innovation Environments: A Case Study of the Technology Transfer Office of the University of Brasília. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(3). Retrieved from <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/13659> <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n3.06>

Received on:

Jan / 2025

Approved on:

August / 2025

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



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

KEYWORDS

Entrepreneurial competencies;
NITs;
PCCTAE;
university innovation;
innovation management.

ABSTRACT

Objective: This study analyzes the entrepreneurial competencies required of technical-administrative staff working in Technology Innovation Centers at federal public universities, assessing their alignment with innovation, intellectual property, and technology transfer activities in accordance with the Innovation Legal Framework and the Career Plan for Technical-Administrative Positions in Education.

Method/Approach: This is a qualitative and exploratory study based on document analysis of legislation, institutional regulations, and data from the Center for Support to Technological Development, the Technology Innovation Centers of the University of Brasília (UnB).

Originality/Relevance: The research contributes to the discussion on the role of technical-administrative staff in university innovation, highlighting the need to align their competencies with the demands of NITs.

Main Results/Conclusions: The findings indicate that despite the recent inclusion of innovation as a strategic axis for technical-administrative staff at Federal Higher Education Institutions, challenges remain regarding the training and recognition of these professionals in university innovation management.

Theoretical/Methodological Contributions: The study reinforces the importance of understanding entrepreneurial competencies in the context of public administration, contributing to future research on innovation and Technology Innovation Centers management.

Social/Managerial Contributions: The research suggests the need for institutional policies to train and strengthen technical-administrative staff in Technology Innovation Centers, enhancing efficiency in innovation management and technological development within universities.

RESUMO

Objetivo: Este estudo analisa as competências empreendedoras exigidas dos servidores técnico-administrativos que atuam nos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) de universidades públicas federais, verificando sua aderência às atividades de inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia, conforme o Marco Legal da Inovação e o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE).

Método/Abordagem: Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, baseado na análise documental de legislações, normativas institucionais e dados do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT), NIT da Universidade de Brasília (UnB). Estudo de caso.

Originalidade/Relevância: A pesquisa contribui para o debate sobre o papel dos servidores técnico-administrativos na inovação universitária, evidenciando a necessidade de alinhar suas competências às demandas dos NITs.

Principais Resultados/Conclusões: Os resultados indicam que, apesar da recente inclusão da inovação como eixo estratégico dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ainda há desafios quanto à capacitação e valorização desses profissionais na gestão da inovação universitária.

Contribuições/Implicações Teóricas/Metodológicas: O estudo reforça a importância de compreender as competências empreendedoras no contexto da administração pública, contribuindo para futuras pesquisas sobre inovação e gestão de NITs.

Contribuições Sociais/Gerenciais: A pesquisa sugere a necessidade de políticas institucionais para capacitação e fortalecimento dos servidores técnico-administrativos nos NITs, promovendo maior eficiência na gestão da inovação e no desenvolvimento tecnológico das universidades.

PALAVRAS-CHAVE

Competências empreendedoras;
NITs;
PCCTAE;
inovação universitária;
gestão da inovação

1. Introdução

O fortalecimento da inovação no setor público tem se tornado uma necessidade cada vez mais evidente diante dos desafios impostos pela sociedade contemporânea. A administração pública, tradicionalmente caracterizada por estruturas rígidas e processos burocráticos, enfrenta crescentes demandas por eficiência, qualidade e transparência na prestação de serviços (OCDE, 2017).

Nesse contexto, a inovação não é apenas um diferencial estratégico, mas uma exigência fundamental para o aprimoramento da gestão pública. Dentro das universidades públicas federais, essa realidade se materializa nos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), órgãos responsáveis pela gestão da propriedade intelectual e pela transferência de tecnologia, desempenhando um papel crucial na promoção da inovação (Brasil, 2004).

O Marco Legal da Inovação, composto pela Lei nº 10.973/2004, Emenda Constitucional 85/2015, Lei nº 12.243/2016 e Decreto 9.283/2018, estabelece diretrizes para a atuação dos NITs e reconhece a necessidade de articulação entre universidades, setor produtivo e governo, com o objetivo de transformar conhecimento científico em soluções aplicáveis à sociedade (MCTIC, 2016).

Para que esse processo ocorra de maneira eficiente – em particular em NITs de Universidades públicas federais – é imprescindível que os servidores técnico-administrativos que atuam nesses ambientes possuam competências adequadas para lidar com os desafios da inovação, da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia (Alves, 2015). No entanto, a legislação que rege a carreira desses servidores, o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), historicamente, não havia sido estruturado levando em conta essas especificidades, o que levanta questionamentos sobre a aderência das competências desses profissionais às demandas dos NITs, sendo, então, objeto de estudo.

Além disso, mudanças recentes na legislação, como a Medida Provisória 1.286/2024, que alterou o PCCTAE, reforçam a relevância da inovação como atividade essencial dos servidores técnico-administrativos das universidades federais. Com essa alteração, abre-se um novo campo de análise sobre a compatibilidade entre as atribuições previstas no PCCTAE e as exigências impostas pela gestão da inovação nos NITs.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: "As competências exigidas dos servidores Técnico-administrativos em Educação, segundo as normas do PCCTAE, abrangem as competências empreendedoras necessárias para atuação desses profissionais em ambientes de inovação, como NITs de universidades federais, conforme previsto na Lei de Inovação?"

Assim, a presente pesquisa teve como objetivo central analisar as competências empreendedoras exigidas dos servidores técnico-administrativos que atuam nos NITs de universidades públicas federais, verificando se há aderência às atividades de inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia, conforme previsto no Marco Legal da Inovação e no PCCTAE.

Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e documental, fundamentada em múltiplas fontes de evidência e conduzida por meio de um estudo de caso do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) que é o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade de Brasília (UnB).

Para conduzir essa investigação, o presente artigo seguiu a abordagem proposta por Yin (2001/2004) para estudos de caso. A análise baseou-se em múltiplas fontes de evidência — legislações, normativos institucionais, relatórios de gestão e dados do FORMICT — selecionadas a partir de

critérios de pertinência temática e relevância normativa. Esses documentos foram tratados por meio de triangulação metodológica, buscando compreender o papel dos servidores técnico-administrativos na gestão da inovação e avaliar em que medida suas competências estão alinhadas às exigências do Marco Legal da Inovação.

A pesquisa pretende contribuir para a compreensão do papel dos servidores técnico-administrativos na inovação universitária e fornecer subsídios para futuras políticas de capacitação e valorização desses profissionais nos NITs. Ao investigar a compatibilidade entre as competências empreendedoras exigidas e as competências presentes no PCCTAE, este estudo busca oferecer uma visão crítica sobre a inserção desses servidores na gestão da inovação e propor caminhos para o fortalecimento de sua atuação nos ambientes de inovação das universidades públicas federais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contribuições da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – para a gestão pública

Estudos especializados verificaram que a crescente necessidade de inovação no setor público decorre dos desafios enfrentados pelas administrações públicas no século XXI, como pressões fiscais, demandas sociais crescentes e problemas complexos de políticas públicas (OCDE, 2017).

Nesse contexto, a OCDE desenvolveu um modelo beta de competências para inovação no setor público, estruturado em seis áreas principais, resumidas da seguinte forma: Iteração, que envolve a melhoria de projetos por meio de prototipagem e experimentação; Alfabetização de Dados, que foca em decisões baseadas em evidências e na integração de dados; Foco no Usuário, que coloca as necessidades dos cidadãos no centro do design de serviços; Curiosidade, que estimula a busca por novas ideias, o reaprendizado e a adaptação de abordagens inovadoras; Storytelling, que permite a comunicação eficaz das mudanças e, por fim, Insurgência, que incentiva a contestação do status quo e o trabalho com parceiros incomuns, permitindo que novas sinergias e abordagens sejam exploradas (OCDE, 2017).

O estudo da OCDE complementa que essas competências têm como objetivo capacitar os servidores públicos a adotarem práticas inovadoras de forma incremental e experimental, basear decisões em dados, atender às necessidades dos cidadãos, buscar novas ideias, comunicar mudanças por meio de narrativas e desafiar práticas estabelecidas (OCDE, 2017).

O modelo descrito coloca as pessoas no centro das organizações inovadoras, destacando que as capacidades individuais dos servidores, sua organização em equipes e a estrutura administrativa são determinantes para a eficácia em inovação.

Em outro estudo anterior da OCDE em 2014, "Inovando no Setor Público", destacou-se quatro ações essenciais para governos: investir nas capacidades dos servidores como catalisadores da inovação, facilitar a circulação e aplicação prática do conhecimento, avançar estruturas organizacionais colaborativas e equilibrar regras internas para mitigar riscos e viabilizar mudanças (OCDE, 2017).

Sendo assim, pode-se inferir que organizações públicas como NITs de universidades federais, especificamente, devem estimular a atuação de seus servidores públicos técnicos administrativos, fazendo com que estes atuem diretamente na inovação como um servidor inovador que busca novas habilidades e competências, podendo então atuar, além de inovando, gerindo a inovação na sua organização.

2.2 O papel da liderança e de gestores públicos

Segundo Melo (2019), mudanças na estrutura da administração pública ao longo dos anos levaram à transição de modelos hierárquicos e rigidamente baseados em rotinas, controle e disciplina para abordagens mais flexíveis e voltadas para a inovação. O autor afirma que organizações inovadoras são caracterizadas pela habilidade de integrar recursos internos de maneira eficiente para estimular a criação de novas soluções.

Nesse cenário, o líder desempenha um papel central na melhoria do desempenho das pessoas e na entrega de resultados, sendo fundamental para que processos inovadores sejam implementados com êxito.

A percepção dos liderados sobre os traços inovadores de seus líderes também é apontada como um fator propulsor para a inovação segundo Melo (2019). Nesse contexto, o autor aponta que a nova gestão pública se destaca por romper com paradigmas tradicionalistas e por inserir a inovação como um elemento essencial para o desenvolvimento do setor público, introduzindo novos conhecimentos e elementos na administração pública.

Para Munshi (2005), o líder inovador desempenha dois papéis essenciais: o de motivador, ao inspirar as pessoas a transcenderem o comum e adotarem abordagens inovadoras, e o de arquiteto administrativo, ao criar um ambiente organizacional favorável à inovação. Dessa forma, a atuação de um líder é considerada um fator crítico de sucesso para que a inovação ocorra nas organizações.

Munshi (2005) entende ainda que a inovação é essencial para alcançar vantagem competitiva e serviços públicos de alta qualidade através de novas estratégias, produtos, serviços e processos organizacionais. O seu estudo investigou como os gestores do Reino Unido podem capturar os benefícios da inovação enquanto atendem às demandas de um ambiente competitivo e social.

Toda essa percepção da importância da inovação para o serviço público não tem significado se não houver iniciativas públicas que estimulem o servidor a ser inovador e a entender a inovação como uma área a ser estudada. Pela própria natureza dos NITs de universidades federais, pode-se concluir que esses ambientes são bastante propícios para o desenvolvimento de novas habilidades e competências, tanto para inovar quanto para se gerir inovação.

Seguindo esse raciocínio, Guimarães (2023), em seu estudo sobre gestão da inovação no setor público, afirma que os servidores públicos devem sair de um processo de ideias pontuais de inovação para o patamar de estrategistas de inovação, fazendo a ressalva da necessidade de políticas públicas direcionadas para a formação desses servidores como pensadores e executores da inovação no setor público.

Nesse mesmo estudo, Guimarães (2023) menciona ainda os estudos de Scherer & Carlomagno (2016) que mostram alguns entraves para que haja inovação no serviço público, dentre eles: a falta de incentivo para os servidores, a resistência dos próprios servidores (innovar pode significar mais trabalho) e exigências regulamentares excessivas, as quais, dificultam que mudanças possam ocorrer de forma mais ágil. Por fim, Guimarães (2023) conclui que os gestores públicos devem iniciar o percurso sempre pelas pessoas que compõem seu principal público: os servidores, pois é a partir deles que as mudanças efetivas poderão acontecer.

2.3. Intraempreendedorismo no serviço público e o metamodelo de Filion.

Os NITs, sejam públicos ou privados, ligados à universidades, a Institutos de Ciência e Tecnologia – ICT – ou independentes, tem suas competências definidas na Lei de Inovação, mais especificamente no seu Artigo 16.

Com foco na atuação dos servidores públicos dos NITs de universidades federais como fomentadores da inovação, a adoção de competências empreendedoras pode ser importante ferramenta. Nesse sentido De Paula Neto (2021) argumenta que a promoção do intraempreendedorismo no setor público tem sido uma alternativa para enfrentar desafios como descontinuidades, terceirizações excessivas e transferência de funções ao terceiro setor ou, na realidade de muitas universidades, a transferência de funções às fundações de apoio.

Nesse contexto, o empreendedorismo público é compreendido como a capacidade de identificar problemas e oportunidades e investir em soluções que gerem valor público. Ele se manifesta de diversas formas, mas sua implementação requer o fortalecimento das habilidades técnicas dos servidores e a incorporação de novas competências por meio de ações educativas e formativas (De Paula Neto, 2021).

As Escolas de Governo têm desempenhado um papel estratégico na profissionalização dos servidores, preparando-os para os desafios dos novos modelos organizacionais e imprimindo uma visão inovadora na sua formação. Elementos essenciais como o desenvolvimento de qualidades, atitudes e habilidades pessoais, aliados à vivência prática do empreendedorismo no dia a dia, são fundamentais para que o servidor atue como agente de mudança nas organizações públicas. Investir na capacitação voltada à gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia, por exemplo, alinha-se diretamente à necessidade de criar valor público e atender ao que preconiza a Lei de Inovação (Ribeiro Da Fonseca et al, 2019).

Entretanto, o intraempreendedorismo no setor público só será plenamente efetivo quando os servidores públicos estiverem engajados na busca pela autorrealização e se afastarem do comodismo garantido pela estabilidade e remuneração compulsória (De Paula Neto, 2021). É necessário, portanto, um conjunto de diretrizes claras que oriente a formação de servidores com visão empreendedora, capazes de inovar, liderar e transformar as instituições públicas em verdadeiros agentes de desenvolvimento socioeconômico.

Seguindo nesse contexto da importância das competências empreendedoras, destacam-se os estudos de Filion (1993). O autor buscou oferecer uma contribuição relevante ao pensamento estratégico dos empreendedores, desenvolvendo um metamodelo que conecta a visão individual às relações interpessoais. Esses elementos, segundo Filion, são centrais para o sucesso e permitem que o empreendedor interprete a realidade de forma mais sistêmica, adaptando suas ações a contextos dinâmicos.

Para Filion (1993), a visão é dividida em três categorias: emergente, central e complementar.

A visão emergente surge das ideias iniciais do empreendedor e funciona como um ponto de referência para identificar oportunidades e direcionar o desenvolvimento. Essa visão se aplicada ao contexto dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), poderia ser interpretada como o estágio inicial de identificação de ideias e possibilidades estratégicas que orientem suas atividades de inovação e transferência de tecnologia. Esse tipo de visão é formada a partir de conceitos e ponderações iniciais que refletem as

necessidades institucionais, oportunidades de mercado e desafios tecnológicos enfrentados pelos NITs.

Ao analisar o Artigo 15-A da Lei de Inovação — dispositivo que determina que a ICT pública deve estabelecer sua política de inovação — observam-se diretrizes e objetivos alinhados ao conceito de visão emergente. Na perspectiva adotada neste estudo, tais diretrizes se relacionam diretamente com as atividades de gestão da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia.

A visão central, por sua vez, é o resultado do refinamento ou da combinação de visões emergentes, englobando o produto, o mercado e a posição estratégica que o empreendedor deseja alcançar. No contexto dos NIT, essa visão poderia representar o alinhamento estratégico entre os objetivos institucionais de inovação e as demandas do mercado ou da sociedade. É nessa fase que os NITs definem claramente suas metas principais, como a transferência de tecnologia, a proteção da propriedade intelectual e o fortalecimento de parcerias público-privadas.

A visão complementar sustenta a visão central, focando em atividades gerenciais e operacionais que garantem o progresso contínuo do empreendimento. Para os NITs, ela abrangeria iniciativas como capacitação de equipes, implementação de processos para avaliação de tecnologias, promoção de networking com parceiros estratégicos e gestão de contratos de transferência de tecnologia.

Assim, dessa relação estabelecida com os servidores técnico-administrativos dos NITs como empreendedores no sentido do intraempreendedorismo, percebe-se a importância do desenvolvimento de habilidades e competências específicas para que esses servidores atuem com a devida eficiência, entregando valor público de qualidade.

2.4 O Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação – PCCTAE – e a inovação

Para atuar como servidor público dentro do NIT de universidades públicas federais é preciso a aprovação em concurso público dentro da relação de profissões do PCCTAE conforme estipula a Lei 11.091 de janeiro de 2005. Os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) representam uma das três categorias que compõem a comunidade acadêmica das universidades federais (alunos, servidores docentes e servidores técnicos), com ênfase nas classificações D e E, que abrangem cargos de nível médio e superior, respectivamente e compõe o quadro atual de servidores do CDT.

Segundo Dos Reis (2022), a construção da identidade dos TAEs enfrenta desafios históricos, dado que, muitas vezes, são percebidos como sujeitos passivos ou subalternos (ou ainda subalternizados) dentro das universidades. Contudo, a evolução das políticas de carreira, que culminaram no PCCTAE, representou um marco na valorização desses profissionais, que apesar dos avanços pontuais, ainda há limitações ao não acompanhar a complexidade crescente das atividades dos servidores (Dos Reis, 2022). Nesse ponto, aquela ideia de insurgência, como competência para inovação no serviço público, viria para corrigir essa situação; colocando o servidor numa posição de maior relevância dentro da organização pela contestação do status quo.

Conforme a Lei 11.091 de janeiro de 2005, o PCCTAE estrutura-se em torno de dois cargos para o funcionamento das universidades Federais, são eles: Técnico em Educação e Analista em Educação. Estes cargos são designados para realizar atividades tanto de apoio técnico e administrativo, quanto de efetivamente atividades técnicas e administrativas essenciais para a execução das competências constitucionais e legais dessas instituições. Para os cargos de Analista em Educação, particularmente, percebe-se que a lei deixa uma margem interpretativa ao utilizar a expressão "... a cargo das instituições." que permite às instituições designarem novas competências a

esses servidores, refletindo a flexibilidade necessária para adaptar-se às dinâmicas educacionais, inovadoras e administrativas contemporâneas.

Art. 7º-B Integrarão o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação os seguintes cargos:

... II - Analista em Educação: no nível de classificação E, com atribuições voltadas para o exercício de atividades técnicas, administrativas e logísticas, relativas à execução das competências constitucionais e legais a cargo das Instituições Federais de Ensino. (Brasil, 2005. Grifo)

A gestão desses cargos dentro do PCCTAE é orientada por princípios que enfatizam a importância da dinâmica dos processos de pesquisa, ensino, extensão e administração, com um forte enfoque no desenvolvimento organizacional estratégico. Esses princípios são complementados pela garantia de programas de capacitação que contemplam tanto a formação específica quanto a geral, assegurando que os servidores estejam continuamente atualizados e preparados para enfrentar os desafios impostos pela evolução das demandas educacionais e tecnológicas.

Com o advento da Medida Provisória 1.286 de 2024, que alterou diversos dispositivos do PCCTAE, as atribuições gerais dos cargos ganharam novo enfoque com a inclusão de atividades relativas à inovação, gestão e assistência especializada.

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas e especializadas relativas às ações de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada nas Instituições Federais de Ensino; e

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada das Instituições Federais de Ensino. (Brasil, 2024. Grifo)

Trazendo o contexto das competências empreendedoras dos servidores do PCCTAE para a temática estudada por Filion (1993), como explicado linhas atrás, podemos estabelecer uma correlação com os atributos de seu metamodelo empreendedor.

Tais atributos englobam tanto as categorias de visão (emergente, central e complementar) que descrevem os estágios e a evolução da projeção estratégica dos empreendedores, quanto os elementos fundamentais que sustentam essa visão, como o Weltanschauung, a energia, a liderança e as relações. Essa correlação é apresentada no quadro abaixo, ilustrando como os empreendedores constroem e adaptam suas estratégias, ajustando seus comportamentos e ações de acordo com as mudanças do mercado e a evolução dos seus negócios; características essenciais também ao servidor do PCCTAE para lidar com a inovação.

Tabela 1. Correlação conceitual entre o comportamento dos atributos de Fillion e as competências exigidas do Servidor do PCCTAE.

Atributos do Metamodelo de Fillion	Descrição	Competências do PCCTAE para Ambientes de Inovação
Visão Emergente	Processo inicial de formulação de ideias e oportunidades, servindo como base para a definição de estratégias.	Capacidade de identificar oportunidades de inovação e antecipar tendências tecnológicas e institucionais.
Visão Central	Estruturação estratégica do negócio, definindo metas e posicionamento no mercado.	Planejamento e organização de projetos de inovação, alinhando-os aos objetivos institucionais.
Visão Complementar	Ações gerenciais e operacionais que sustentam a visão central e garantem a implementação da estratégia.	Gestão eficiente de processos, capacidade de articulação entre setores e implementação de políticas de inovação.
Weltanschauung (W)	Visão de mundo do empreendedor, influenciando sua forma de interpretar o ambiente e tomar decisões.	Pensamento sistêmico e estratégico, alinhamento com a missão institucional e visão crítica sobre a inovação.
Energia	Intensidade e foco no desenvolvimento da visão e execução de estratégias.	Proatividade, resiliência e comprometimento com a inovação e melhoria contínua.
Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas e recursos para alcançar objetivos estratégicos.	Habilidade de liderança em equipes multidisciplinares, gestão participativa e estímulo ao empreendedorismo institucional.
Relações	Construção e manutenção de redes de contato que favorecem o desenvolvimento da visão e a evolução do empreendimento.	Capacidade de articulação com parceiros internos e externos, negociação e construção de redes de cooperação para inovação.

Em termos práticos, as atribuições e competências dos cargos dentro do PCCTAE incluem planejar, organizar, executar e avaliar atividades nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação, que não só sustentam a infraestrutura administrativa das instituições, mas que também promovem a inovação e a eficiência nas atividades de pesquisa, extensão, gestão e assistência especializada. Estas responsabilidades refletem a necessidade de uma abordagem integrada que alinhe os esforços administrativos com os objetivos acadêmicos de pesquisa e de inovação fortalecendo o impacto e a relevância das instituições no cenário nacional.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando como estratégia principal um estudo de caso do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT), o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade de Brasília (UnB).

Conforme Mesquita e Matos (2014), a pesquisa qualitativa se caracteriza por sua capacidade de explorar fenômenos sociais complexos, considerando os significados e interpretações dos sujeitos envolvidos. Essa abordagem é especialmente apropriada para estudos organizacionais, pois permite captar as dinâmicas subjetivas e contextuais das práticas institucionais. Complementando a caracterização da pesquisa, os autores argumentam que a abordagem descritiva permite uma investigação inicial de fenômenos pouco estudados, fornecendo insights e compreensões preliminares que podem fundamentar pesquisas futuras.

A pesquisa foi delineada como um estudo de caso, conforme a abordagem de Yin (2001/2004), que o define como uma estratégia empírica voltada à investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos. Seguindo essa orientação, a unidade de análise adotada é o NIT da Universidade de Brasília (CDT/UnB), selecionado por sua relevância histórica e pelo papel consolidado na gestão da propriedade intelectual e da inovação universitária.

O protagonismo do CDT pode ser evidenciado já em 1998, quando foi aprovada a Resolução CAD-UnB nº 005, que dispôs sobre a proteção e a alocação de direitos de propriedade intelectual no âmbito da Universidade. Essa norma antecipou diretrizes posteriormente consolidadas pela Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), como a repartição de benefícios econômicos entre a instituição e os inventores. A existência desse marco institucional interno, anterior à legislação federal, demonstra a vanguarda do CDT/UnB na formulação de políticas de inovação, reforçando sua pertinência como unidade de análise para este estudo.

Para a coleta de dados, foram selecionados documentos oficiais e institucionais que guardam relação direta com a gestão da inovação e com as atribuições do PCCTAE em universidades federais. Os critérios de inclusão consideraram a pertinência temática (gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação em universidades), a relevância normativa (leis, decretos e resoluções federais e institucionais) e a disponibilidade pública e oficial dos documentos. Foram analisadas, assim, a Lei nº 11.091/2005, a Medida Provisória nº 1.286/2024, a Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), o Decreto nº 9.283/2018, resoluções internas da UnB, relatórios de gestão do CDT e dados estatísticos disponíveis em bases oficiais, como o Formict e publicações do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

A análise seguiu a estratégia de triangulação proposta por Yin (2001/2004), que recomenda o uso de múltiplas fontes de evidência como meio de aumentar a validade dos achados. Nesse sentido, foram cruzadas informações provenientes de diferentes categorias de documentos: normativos legais, documentos institucionais da UnB e dados secundários de relatórios nacionais. Essa triangulação permitiu interpretar de forma mais robusta a adequação das atribuições previstas no PCCTAE às competências exigidas dos servidores em NITs, bem como compreender a evolução histórica e normativa que fundamenta o papel do CDT/UnB como referência no contexto da inovação universitária.

O tratamento dos dados foi conduzido por meio de análise documental de natureza qualitativa, tomando como referência a técnica de análise de conteúdo. Os documentos selecionados foram lidos integralmente, categorizados segundo sua relevância para três eixos principais: (i) competências e atribuições do PCCTAE, (ii) diretrizes legais e institucionais de inovação, e (iii) papel do CDT/UnB na gestão da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia. Essa categorização permitiu a construção de inferências a partir da comparação entre a legislação vigente e os dados institucionais, evidenciando aproximações, lacunas e avanços no alinhamento das atribuições do PCCTAE às demandas de inovação universitária.

A análise buscou ainda destacar convergências entre marcos legais nacionais e resoluções internas da UnB, como forma de demonstrar a coerência entre diferentes níveis normativos e o protagonismo institucional do CDT/UnB.

4. Resultados

Alterações recentes na legislação que rege o PCCTAE fortaleceram a compatibilidade entre as competências empreendedoras exigidas pelo Marco Legal da Inovação e as previstas para os servidores que atuam com inovação. Com isso, houve um ampliamento do escopo de responsabilidades

dos servidores para além das tarefas administrativas e técnicas, incentivando uma participação mais ativa e criativa no desenvolvimento e gestão de projetos inovadores além de trazer para seu rol de atribuições, as atividades finalísticas dos NITs.

A adição das competências de inovação para os servidores técnicos alinha-se diretamente com os objetivos estratégicos dos NITs, que necessitam de pessoal capaz de gerir eficazmente a propriedade intelectual, a transferência de tecnologia e a inovação. Isso implica uma necessidade crescente de capacitação e desenvolvimento de habilidades empreendedoras específicas, como gestão de projetos, planejamento estratégico, comunicação eficaz e resolução criativa de problemas, que são essenciais para fomentar um ambiente institucional propício à inovação e ao empreendedorismo sustentável.

O Artigo 1º da Lei de Inovação (Lei 10.973/2004) estabelece como objetivo principal a promoção de um ambiente favorável à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no país, incentivando a cooperação entre instituições públicas, privadas e o setor produtivo. Essa diretriz reforça a necessidade de que os NITs sejam espaços estratégicos para a gestão do conhecimento e da propriedade intelectual, desempenhando um papel fundamental na transformação de pesquisas acadêmicas em soluções aplicáveis à sociedade.

A conexão entre esse princípio e as competências dos servidores públicos dos NITs se torna ainda mais evidente, sobretudo, com a Medida Provisória 1.286 de 2024, que incluiu a inovação como uma atividade essencial para os servidores técnico-administrativos. Dessa forma, as atribuições desses profissionais passam a estar ainda mais alinhadas com os objetivos da Lei de Inovação, exigindo competências empreendedoras como visão estratégica, articulação interinstitucional, gestão da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia. O fortalecimento dessas capacidades nos servidores dos NITs possibilita a criação de um ambiente institucional mais dinâmico e propício à inovação, consolidando a universidade como um agente central no desenvolvimento tecnológico e econômico do país.

Com essa comparação, fica evidente enxergar que as atribuições, competências e responsabilidades do servidor técnico lotados nas universidades federais, encontram-se em perfeita harmonia com o que é requerido pelo Marco Legal da Inovação. Tal situação, se entendida perfeitamente dentro dos ambientes organizacionais das universidades, pode trazer segurança administrativa e jurídica, tanto nas relações com o servidor público técnico-administrativo, como nas ações de promoção e gestão da propriedade intelectual. Esse ponto é importante ser comentado pois, como em muitos NITs e no CDT, neste caso, existe quase que um desconhecimento das capacidades e potencialidades de seus servidores técnico-administrativos quando a matéria é as atividades finalísticas dos NITs.

4.1 Evolução da cultura organizacional e política do CDT/UnB

O CDT foi criado em 24 de fevereiro de 1986 por meio do Ato da Reitoria nº 011/1986 com o objetivo de apoiar os projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Universidade de Brasília no que tange à propriedade intelectual e a transferência de tecnologia.

Desde sua concepção, o CDT abordou, não só a gestão da propriedade intelectual, como também o apoio à execução de projetos de pesquisa. Esse fato impôs ao Centro a necessidade de um urgente aumento de pessoal que, no entanto, não pôde ser acompanhado pelo provimento de pessoal servidor por meio de concursos públicos. Assim, a solução encontrada (como em diversos outros NITs) foi a utilização de pessoal não servidor bolsista financiados por meio de projetos de pesquisa e inovação estabelecidos com diversas instituições públicas e privadas.

Tabela 01. Quantidade de projetos de PD&I vigente por ano executados pelo CDT

Ano	Projetos de PD&I vigentes no ano
2017	57
2018	45
2019	37
2020	18
2021	9
2022	6
2023	4

Fonte: Relatório de Gestão 2023 / CDT/UnB

A tabela 2 mostra a quantidade de projetos geridos pelo CDT a partir de 2017. O recorte foi feito a partir daquele ano pois, antes disso, não há dados confiáveis devido a ausência (ou precariedade) de sistemas informatizados ou gestão documental adequados.

Verificando-se os dados acima, pode-se constatar que a quantidade significativa de projetos em execução nos anos mais anteriores, o que, por consequência exigia um grande número de pessoas para executar e gerir esses projetos. Percebe-se também uma queda vertiginosa no total de projetos de PD&I executados pelo Centro; uma decisão política que será comentada mais à frente.

Tabela 2. Relação entre os anos e o total de pessoas que receberam pagamentos pelo CDT

Ano	Total de pessoas que receberam pagamentos pelo CDT
2015	1.455
2016	5.553
2017	1.214
2018	1.090
2019	900

Fonte: Portal da Transparência. Controladoria Geral da União.

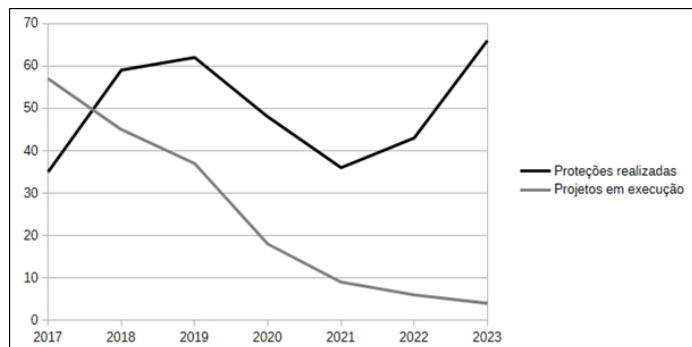
A tabela 2 acima contempla pagamentos do tipo: auxílio financeiro a pesquisador, auxílio financeiro a estudante e pagamentos de pessoa física. Essas três rubricas orçamentárias compõem formas possíveis de pagamento por qualquer órgão público a pessoal não servidor (mas também servidor); seja para fins de pesquisa, extensão, inovação ou prestação de serviços. Vale ressaltar que esses números não representam o total de pessoal lotado no CDT para os dados anos, pois nesses pagamentos também constam os professores e pesquisadores da UnB que compunham a equipe de cada projeto e não apenas o pessoal não servidor lotado no CDT. Entretanto, a tabela serve para ilustrar a relação entre projetos e o quantitativo de pessoal para geri-los e executá-los. Essa correlação é bastante ilustrativa no sentido de se compreender o quantitativo de pessoas envolvidas e relacionadas com o CDT nesses períodos. O recorte de anos foi feito propositalmente para pegar os períodos em que o CDT executava muitos projetos.

A queda observada na quantidade de projetos de PD&I executadas diretamente pelo CDT se deu devido a uma mudança na política da UnB

após a criação do Decanato de Pesquisa e Inovação – DPI. Esse Decanato foi criado em 2017 por meio da Resolução do CONSUNI 01/2017 que alterou o Regimento Geral da UnB. A queda se deu devido a uma mudança de cultura, onde o CDT não mais executaria projetos diretamente como se uma fundação de apoio fosse. O foco do NIT seria, de fato, fortalecer o apoio à gestão da inovação.

Para ilustrar essa mudança de cultura no CDT, apresenta-se o gráfico abaixo onde estão relacionados os números de novas proteções de Propriedade Intelectual realizada pelo CDT a cada ano e o número de projetos de PD&I em execução nos mesmos anos.

Gráfico 1. Relação entre quantidade de novas proteções de PI e total de projetos de PD&I em execução no CDT.



Fonte: elaboração própria com dados do Relatório de Gestão do CDT 2023.

A referida Resolução do Conselho Universitário n. 0001/2017, ao estabelecer diretrizes para a atuação do DPI na Universidade de Brasília, reforçou a importância da gestão da propriedade intelectual, da inovação e da transferência de tecnologia como competências essenciais para o desenvolvimento institucional. Essas diretrizes convergem com as competências analisadas para os servidores dos NITs neste estudo, especialmente no que diz respeito à articulação interinstitucional, ao planejamento estratégico e à gestão da inovação.

A atuação do DPI, conforme definido na Resolução, exige servidores qualificados – especialmente no CDT – para fomentar a cultura da inovação, estruturar parcerias estratégicas e assegurar que as tecnologias desenvolvidas na universidade sejam protegidas e transferidas de maneira eficiente, alinhando-se ao que prevê a legislação no âmbito das competências dos servidores técnico-administrativos.

Nesse contexto, o fortalecimento da proteção da PI se torna um diferencial competitivo, garantindo que as tecnologias desenvolvidas na UnB possam ser devidamente resguardadas e transferidas para a sociedade e o setor produtivo de maneira eficaz.

O CDT é um grande incentivador da inovação tecnológica no Brasil. Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento do empreendedorismo, além de fortalecer os laços existentes entre a Sociedade, Empresas e o Governo. As atividades são estabelecidas a partir de quatro eixos de atuação: Ensino, Pesquisa e Difusão do Empreendedorismo; Transferência e Comercialização de Tecnologias; Desenvolvimento Empresarial; e Cooperação Institucional: Universidade – Empresa – Governo – Sociedade.

Além de ser uma instituição que apoia projetos que beneficiam diretamente à população com ações relacionadas à tecnologia, empreendedorismo, inovação, associativismo e cooperativismo, o CDT é responsável pelo desenvolvimento econômico e consolidação de negócios, gerando trabalho, renda e sustentabilidade.

MISSÃO

O CDT tem como missão apoiar e promover o desenvolvimento tecnológico, a inovação e o empreendedorismo em âmbito nacional, por meio da integração entre a universidade, empresas e a sociedade em geral, contribuindo para o crescimento econômico e social.

VISÃO

Ser o Centro de excelência no apoio à gestão da inovação tecnológica, transferência de tecnologia e estímulo ao empreendedorismo. (Sítio do CDT. Disponível em: <https://cdt.unb.br/pt-br/institucional/sobre-o-cdt>. Acesso em 23 de janeiro de 2025)

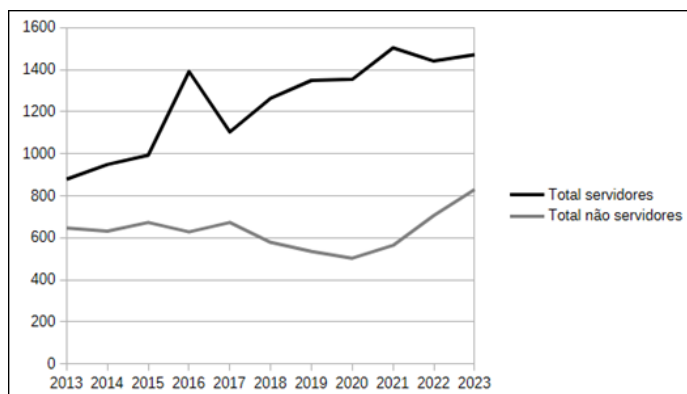
Com base no papel estratégico desempenhado pelo CDT, conforme depreende-se do trecho acima, os servidores técnico-administrativos do Centro necessitam desenvolver competências empreendedoras essenciais para atuarem de maneira eficaz na instituição. Entre essas competências, podemos destacar a capacidade de promover articulação interinstitucional, essencial para fortalecer a integração entre Universidade, Empresas e Sociedade, conforme os eixos de Cooperação Institucional e Transferência de Tecnologia do CDT.

Além disso, habilidades em planejamento estratégico, visão sistêmica e gestão de projetos são fundamentais para apoiar o desenvolvimento econômico e a consolidação de negócios, contribuindo para a geração de trabalho e renda. Competências em comunicação interpessoal e negociação são igualmente cruciais para o estímulo ao associativismo e cooperativismo, bem como para a mediação de interesses entre diferentes setores. Por fim, a criatividade e a resolução de problemas são indispensáveis para a inovação e o empreendedorismo, alinhando-se à missão de promover o crescimento econômico e social por meio da tecnologia e da sustentabilidade.

4.2 A questão da gestão das pessoas no CDT/UnB

Para auxiliar e complementar a análise neste artigo, foram consultados os formulários do FORMICT para os anos de 2013 a 2023. O FORMICT (Formulário para Informações de Núcleos de Inovação Tecnológica) é um instrumento do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) utilizado para coletar informações sobre a atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) no Brasil. Ele serve para monitorar e avaliar a gestão da inovação e da propriedade intelectual nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), reunindo dados sobre patentes, contratos de transferência de tecnologia, convênios de P&D e, inclusive, levanta dados sobre os recursos humanos nos NITs.

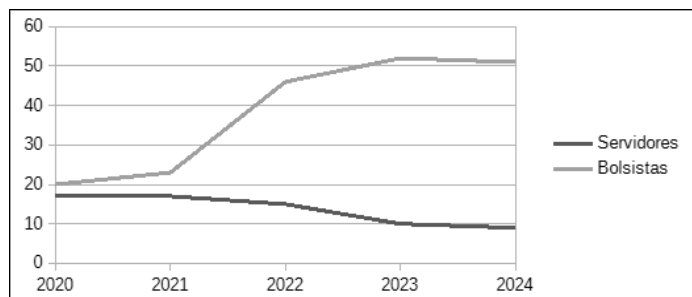
Gráfico 2. Relação entre o quantitativo de servidores e não servidores para os NITs respondentes do FORMICT no país



Fonte: Relatórios FORMICT. MCTI

O FORMICT é uma ferramenta estratégica para entender como os NITs estão desempenhando seu papel conforme a Lei de Inovação e as políticas públicas voltadas para ciência e tecnologia no país.

Figura 3. Relação entre o quantitativo de servidores e não servidores no NIT CDT da UnB



Fonte: elaboração própria com dados do Sistema Integrado de Gestão - SIGUnB

A análise dos dados do FORMICT evidencia uma discrepância significativa entre a tendência geral dos NITs do Brasil e o comportamento específico do NIT da UnB no que diz respeito ao quantitativo de servidores e não servidores ao longo dos anos. Enquanto a Figura 2 mostra um crescimento progressivo do número de servidores nos NITs brasileiros, mantendo relativamente estável o número de colaboradores não servidores, a Figura 3 revela que, no CDT, ocorreu o inverso: houve um declínio no quantitativo de servidores e um aumento exponencial no número de bolsistas.

Essa tendência no CDT pode gerar impactos significativos na efetividade da Lei de Inovação e na implementação das políticas públicas de inovação, considerando também a criação do DPI e suas atribuições. A gestão da inovação e da propriedade intelectual exige continuidade e estabilidade, o que reforça a necessidade de servidores públicos capacitados atuando nos NITs. A adoção desenfreada de pessoal não servidor, embora altamente capacitados e rigorosamente selecionados, pode trazer impactos; tanto pela alta rotatividade desse pessoal quanto para as contas da Universidade, pois as bolsas pagas a esses profissionais são arcadas com recursos da própria universidade, enquanto que a remuneração dos servidores se dá as custas do Governo Federal.

A recente Medida Provisória 1.286/2024, ao incluir formalmente a inovação como uma das atividades essenciais dos servidores técnico-administrativos das universidades federais, reforça a importância de uma estrutura institucional sólida para a condução dessas atividades. Assim, a redução de servidores no CDT pode comprometer a sustentabilidade de suas ações estratégicas, dificultando a criação de um ambiente de inovação alinhado ao que preconiza a legislação. Esse cenário sugere a necessidade de reestruturação e fortalecimento do quadro de servidores do CDT, garantindo maior aderência às diretrizes do Marco Legal da Inovação e ao novo contexto normativo do PCCTAE.

5. Discussão

Os resultados obtidos a partir da análise documental e dos dados institucionais revelam um cenário de tensões e desafios para os NITs, particularmente no caso do CDT/UnB. O aumento expressivo do número de bolsistas em detrimento de servidores técnico administrativos, evidencia fragilidades estruturais na gestão de pessoal que comprometem a continuidade das ações de inovação. Essa realidade dialoga com a análise de Dos Reis (2022) sobre a identidade dos TAEs, frequentemente subutilizados ou percebidos como atores secundários dentro das universidades, o que limita seu protagonismo na gestão da inovação e desmotiva o servidor.

Ao mesmo tempo, a comparação entre o aumento das proteções de propriedade intelectual e a redução de servidores vinculados ao CDT reforça a necessidade de servidores capacitados para consolidar políticas de inovação de forma estável. Esse ponto converge com as recomendações da OCDE (2017), que enfatiza a importância de competências como alfabetização de dados, foco no usuário e insurgência para transformar práticas de gestão pública. Os dados analisados sugerem que, sem servidores preparados e valorizados, o desenvolvimento dessas competências nos NITs permanece comprometido, tornando-se mais vulnerável a práticas fragmentadas e dependentes de vínculos empregatícios precários.

A discussão também encontra respaldo em Melo (2019) e Munshi (2005), ao destacarem o papel crítico da liderança inovadora na criação de ambientes propícios à mudança. No contexto do CDT, a redução do quadro de servidores técnicos e a centralidade de bolsistas dificultam a consolidação de lideranças internas – que deveriam surgir entre os servidores técnicos – capazes de mobilizar pessoas e recursos internos e externos à Universidade em torno da inovação. O impacto disso é o enfraquecimento da visão estratégica necessária para alinhar a missão institucional aos objetivos de longo prazo, algo que a literatura identifica como fundamental para organizações inovadoras.

Nesse mesmo sentido, a contribuição de De Paula Neto (2021) sobre o intraempreendedorismo no setor público é ilustrativa. O autor argumenta que o engajamento efetivo dos servidores depende de sua participação ativa em funções estratégicas e não apenas de apoio. A realidade encontrada no CDT mostra que, embora haja um corpo qualificado de bolsistas, a ausência de servidores em número suficiente limita a institucionalização do intraempreendedorismo, pois estes são os agentes permanentes do serviço público que asseguram a continuidade e a apropriação do conhecimento dentro da universidade.

Por fim, os resultados podem ser interpretados à luz do metamodelo de Filon (1993), que associa a ação empreendedora à construção de visões emergente, central e complementar. No caso dos NITs, servidores do PCCTAE seriam responsáveis por sustentar tais visões: identificar oportunidades de inovação (visão emergente), estruturar estratégias institucionais (visão central) e assegurar sua implementação por meio de processos e relações (visão complementar). Entretanto, a análise do CDT revela que tais competências ainda estão em desenvolvimento, sendo a recente alteração normativa promovida pela Medida Provisória nº 1.286/2024 um passo decisivo para legitimar formalmente o papel desses servidores na inovação.

Assim, a triangulação entre dados institucionais, análise documental e literatura evidencia que o fortalecimento das competências empreendedoras dos servidores técnico-administrativos é condição essencial para que os NITs consolidem sua função estratégica na gestão da inovação universitária.

6. Considerações Finais

O Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) foi criado com o objetivo de estruturar a atuação dos servidores das universidades federais, garantindo um desenvolvimento profissional alinhado às necessidades institucionais. No entanto, em sua formulação original, o PCCTAE não abordava explicitamente a inovação como uma atribuição essencial desses servidores, ainda que não houvesse qualquer restrição para que aqueles com iniciativas inovadoras pudessem atuar nessa área. Esse cenário levou a uma lacuna na gestão da inovação dentro das universidades, na qual a atuação dos servidores técnico-administrativos, em muitos casos, era subutilizada ou pouco reconhecida.

Com o avanço da política nacional de inovação e o fortalecimento do Marco Legal da Inovação, tornou-se evidente a necessidade de alinhar as competências dos servidores técnico-administrativos às exigências da inovação. A legislação trouxe consigo novas obrigações para as universidades e impôs desafios relacionados à competitividade institucional, tornando imprescindível a atualização do PCCTAE para que as universidades pudessem atender às exigências de gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e desenvolvimento de ambientes inovadores.

A mais recente reforma do PCCTAE, impulsionada pela Medida Provisória 1.286/2024, consolidou a inovação como uma das atividades dos servidores técnico-administrativos das universidades federais. Com essa mudança, o PCCTAE passou a estar plenamente alinhado com as diretrizes do Marco Legal da Inovação, reconhecendo formalmente o papel dos servidores na promoção da inovação dentro das instituições de ensino superior. Essa reformulação contribui para que as universidades federais operem de maneira mais eficiente e competitiva, potencializando a contribuição dos servidores na criação de valor público e no desenvolvimento tecnológico.

Entretanto, este estudo apresenta algumas limitações. Por se tratar de um estudo de caso aplicado exclusivamente na Universidade de Brasília, a pesquisa concentrou-se no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) que é o Núcleo de Inovação Tecnológica da UnB, um NIT já consolidado e com uma gestão de pessoas na qual há uma coexistência entre servidores técnico-administrativos e pessoal não servidor bolsista. Esse modelo de gestão pode não ser representativo de outros NITs que operam de maneira distinta, como aqueles que executam suas atividades predominantemente por meio de fundações de apoio, por exemplo. Dessa forma, para um panorama mais abrangente, é necessário expandir a análise para incluir diferentes configurações de NITs em outras universidades e instituições federais de ensino.

As implicações teóricas e práticas deste estudo reforçam a necessidade de revisão do modelo atual do CDT para que sua operação ocorra de maneira mais eficiente, transparente e em conformidade com a legislação. A dependência de pessoal não servidor para a realização de atividades estratégicas pode comprometer a continuidade institucional e a segurança jurídica da gestão da inovação dentro da universidade; uma vez que o vínculo precário (ou inexistência deste), impede que o conhecimento seja apropriado pela instituição na figura de servidores que respondem pela administração pública, e como administração pública fossem.

Para além do vínculo institucional, este estudo destaca a importância da valorização dos servidores técnico-administrativos do CDT, que, para desempenharem um papel ativo na inovação, devem ser

capacitados e incentivados a atuar nessa área. O empoderamento desses servidores é fundamental para que a inovação seja efetivamente incorporada à cultura organizacional do NIT, evitando sua exclusão das atividades finalísticas do centro.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a ampliação da investigação para abranger outros modelos de NITs em universidades federais e institutos federais, bem como a análise de NITs privados. Essas análises permitirão uma melhor compreensão dos diferentes arranjos institucionais existentes e de como a gestão da inovação pode ser aprimorada em cada contexto. Além disso, recomenda-se a realização de outros estudos que avaliem o impacto da recente reforma do PCCTAE na atuação dos servidores técnico-administrativos na área de inovação, investigando se as mudanças na legislação de fato resultam em um fortalecimento da atuação desses profissionais nos NITs e na gestão da propriedade intelectual nas universidades federais.

Dessa forma, este estudo contribui para o debate sobre a importância dos servidores técnico-administrativos na inovação universitária, destacando a necessidade de políticas institucionais que promovam a capacitação e o reconhecimento desses profissionais, garantindo que estejam preparados para atuar como agentes de transformação nos ambientes de inovação das universidades públicas federais.

References

1. Alves, V. C., Amarante Segundo, G. S., & Sampaio, R. R. (2015). Reflexões sobre as competências dos núcleos de inovação tecnológica. *Cadernos de Prospecção*, 8(4), 688–696. <https://doi.org/10.9771/s.cprosp.2015.008.068>
2. Brasil. (2004). Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/L10.973compilado.htm
3. Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm
4. Brasil. (2018). Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973/2004, a Lei nº 13.243/2016, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm

5. Brasil. (2024). Medida Provisória nº 1.286 de 31 de dezembro de 2024. Altera dispositivos da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/mpv/mpv1286.htm
6. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. (2024). Relatório de gestão na forma de relato integrado 2023 – CDT/UnB. Decanato de Pesquisa e Inovação, Universidade de Brasília. https://cdt.unb.br/images/CDT/Arquivos/Relatorio_gestao_CDT/Relatorio_de_Gesto_2023.pdf
7. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. (2025). CDT. <https://cdt.unb.br/pt-br/institucional/sobre-o-cdt>
8. De Oliveira Melo, F. G., & Silva, G. (2019). Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 8(1), 121–143. <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/6187>
9. De Paula Neto, A., Emmendoerfer, M. L., & Corrêa, S. C. H. (2021). Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(3), 558–585. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021020>
10. Dos Reis, G. B., & Paixão, M. V. (2022). Técnico-administrativos em educação das IFES: carreira e institucionalidade. *Revista Educar Mais*, 6, 199–208. <https://doi.org/10.15536/reducarmais.6.2022.2611>
11. Fillion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 50–61. <https://www.scielo.br/j/rae/a/mCZRRzTqZv3tPQQsnMcVNJt/?format=pdf&lang=pt>
12. Mesquita, R. F., & Matos, F. R. N. (2014). A abordagem qualitativa nas ciências administrativas: Aspectos históricos, tipologias e perspectivas futuras. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(1), 7–xx. <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2014.001.0001>
13. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. (2016). Marco legal de ciência, tecnologia e inovação. https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/arquivos/ASCOM_PUBLICACOES/marco_legal_de_cti.pdf
14. Munshi, N., Oke, A., Stafylarakis, M., Puranam, P., Towells, S., Möslin, K., & Neely, A. (2005). Leading for innovation. AIM Executive briefings. https://www.academia.edu/download/74001282/Leading_for_Innovation_The_impact_of_lea20211101-4621-18kzssm.pdf
15. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Core skills for public sector innovation. OECD Observatory of Public Sector Innovation. https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf
16. Ribeiro Da Fonseca, D., Paulo, P., Meneses, M., Guevara, I., Souza, L., & Magalhães De Hollanda, T. (2019). Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança. *Rev. Serv. Público Brasília (Vol. 70)*. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5439>
17. Universidade de Brasília. (2017). Resolução do Conselho Universitário n. 0001/2017: Aprova emenda ao Estatuto da Universidade de Brasília; altera o Regimento Geral da UnB e dá outras providências. Universidade de Brasília. <https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/estruturaorganizacional/unidadesadministrativas/DECANATO-DPI-CONSUNI-0001.2017.pdf>
18. Universidade de Brasília. Conselho de Administração. (1998). Resolução CAD nº 005, de 16 de junho de 1998. Dispõe sobre a proteção e a alocação de direitos de propriedade intelectual no âmbito da Universidade de Brasília.
19. Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman. (Reimpresso em 2004).

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.

Open Science:

Ribeiro, F., Carvalho, S. M. S., Machado, T. M., & Cruz, T. C. da S. (2025). Entrepreneurial Competencies for Technical-Administrative Positions in Education in Innovation Environments: A Case Study of the Technology Transfer Office of the University of Brasília. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(3). Retrieved from <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/13659> <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n3.06>

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.

