

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NÚCLEO DE
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
- NIT/UFSB**

*Proposal for Structuring and Implementing the Technological Innovation Center at the
Federal University of Southern Bahia – NIT/UFSB.*

BARBARA DAMASCENO VARJAO DE AQUINO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ - UESC

SEBASTIÃO RODRIGO FERREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA

GESIL SAMPAIO AMARANTE SEGUNDO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA - NIT/UFSB

Objetivo do estudo

O objetivo desse relatório técnico é propor implementação do NIT/UFSB. A proposta considera os desafios e oportunidades e examina como esse processo pode influenciar a eficácia das ações voltadas à proteção da propriedade intelectual e estímulo à inovação.

Relevância/originalidade

O relatório aqui apresentado traz uma visão geral da relevância da implementação do NIT/UFSB, destacando a importância do NIT para a promoção da inovação e desenvolvimento tecnológico na universidade.

Metodologia/abordagem

Para fundamentar o relatório técnico foi realizada uma revisão de literatura e análise documental abrangente. Para o diagnóstico institucional, aplicou-se a análise SWOT e foi elaborado o Modelo de Negócio Canvas para mapear e estruturar os principais componentes do NIT/UFSB.

Principais resultados

Ao organizar e gerir os processos de transferência de tecnologia, o NIT garante que as inovações geradas no ambiente acadêmico sejam efetivamente transformadas em produtos, serviços ou processos, destacando a importância do NIT para a promoção da inovação e desenvolvimento tecnológico acadêmico.

Contribuições teóricas/metodológicas

A metodologia aplicada para a estruturação e implementação do NIT/UFSB pode ser igualmente aplicada a qualquer ambiente organizacional. Isso facilita a integração do NIT no contexto mais amplo da organização, promovendo uma abordagem holística e alinhada aos objetivos institucionais.

Contribuições sociais/para a gestão

A replicabilidade desses núcleos pode ser considerada irrestrita, uma vez que suas práticas podem ser adaptadas e implementadas em diferentes contextos institucionais, fortalecendo o ecossistema de inovação em nível nacional.

Palavras-chave: núcleos de inovação tecnológica, ações estratégicas, Universidade Federal do Sul da Bahia

Proposal for Structuring and Implementing the Technological Innovation Center at the Federal University of Southern Bahia – NIT/UFSB.

Study purpose

The objective of this technical report is to propose implementation of the TIC/UFSB. The proposal considers the challenges and opportunities and examines how this process can influence the effectiveness of actions aimed at protecting intellectual property and encouraging innovation.

Relevance / originality

The report presented here provides an overview of the relevance of implementing the TIC/UFSB, highlighting the importance of the NIT for promoting innovation and technological development at the university.

Methodology / approach

To support the technical report, a literature review and comprehensive document analysis were carried out. For the institutional diagnosis, the SWOT analysis was applied and the Canvas Business Model was created to map and structure the main components of the TIC/UFSB.

Main results

By organizing and managing technology transfer processes, TIC ensures that innovations generated in the academic environment are effectively transformed into products, services or processes, highlighting the importance of TIC for promoting innovation and academic technological development.

Theoretical / methodological contributions

The methodology applied for structuring and implementing the TIC/UFSB can be equally applied to any organizational environment. This facilitates the integration of the TIC into the broader context of the organization, promoting a holistic approach aligned with institutional objectives.

Social / management contributions

The replicability of these centers can be considered unrestricted, since their practices can be adapted and implemented in different institutional contexts, strengthening the innovation ecosystem at the national level.

Keywords: technological innovation centers, strategic actions, Universidade Federal do Sul da Bahia

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA - NIT/UFSB

1. INTRODUÇÃO

A figura do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) foi estabelecida pela Lei nº 10.973/2004, mais conhecida como Lei da Inovação. Esta lei determina que toda Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) deve possuir um NIT próprio ou em colaboração com outras ICTs, com o objetivo de gerenciar sua política de inovação.

Para uma gestão eficiente do NIT é necessário um planejamento estratégico que identifique os pontos fortes e fracos da organização, permitindo conhecê-la melhor. De acordo com Freitas *et al.*(2020), reunir informações necessárias e trabalhar com diferentes cenários, além de utilizar indicadores de desempenho, possibilita ao NIT e às universidades entender, avaliar e acompanhar a evolução de seus processos e atividades. Isso contribui para promover e estimular a interação e cooperação com o setor produtivo e a sociedade.

O Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Sul da Bahia (NIT/UFSB) foi criado pela Resolução do Conselho Superior Universitário (Consuni) nº 08/2023 e é o setor responsável pela proteção da propriedade intelectual e pela transferência de tecnologia na universidade. Por meio do apoio à inovação e às pesquisas científicas, tem como propósito fortalecer os laços existentes entre a sociedade, empresas e o governo e transformar-se num agente fundamental no ambiente de inovação da universidade. No regimento interno do NIT, estipulado na mesma resolução, são delineadas as competências e atribuições do núcleo em alinhamento com o estabelecido na lei de inovação.

De acordo com Arrabal e Wiggers (2021), as ICTs devem, por meio de seus NITs e em colaboração com outras instâncias e atores, desenvolver e disseminar dinâmicas de inovação e propriedade intelectual como valor reconhecido. É importante explorar possíveis colaborações com instituições de pesquisa, empresas locais e outras partes interessadas para promover a sinergia e maximizar o impacto do NIT. Além disso, é essencial a participação ativa da comunidade acadêmica e empresarial local, garantindo que suas necessidades e interesses sejam devidamente considerados e atendidos. Para isso, a estabilidade, a multidisciplinaridade e a qualificação dos membros dos NITs, aliadas à internalização dos procedimentos administrativos de reivindicação e gestão de títulos de Propriedade Intelectual, são fundamentais.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo propor a implementação do NIT/UFSB. A proposta considera os desafios e oportunidades e examina como esse processo pode influenciar a eficácia das ações voltadas à transferência de tecnologia, proteção da propriedade intelectual e estímulo à inovação na universidade.

2. IMPLEMENTAÇÃO DE NITs:

A criação do NIT/UFSB representa um avanço significativo para a universidade, uma vez que viabiliza a gestão da propriedade intelectual e a transferência de tecnologia pela instituição. No entanto, demanda uma análise cuidadosa de diversas vertentes para assegurar sua eficácia e contribuição significativa para o ecossistema local. Para preencher as possíveis

lacunas que impedem a efetiva instauração do NIT/UFSB, deve-se compreender os procedimentos necessários para a implementação e organização desse núcleo, assim como os obstáculos enfrentados durante esse processo.

A criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) nas universidades é um dos fatores que possibilita conhecimentos, o desenvolvimento de novas habilidades, proteção para as criações intelectuais e avanços nas inovações tecnológicas. Neste contexto, a inovação é um dos fatores que impulsionam o desenvolvimento tecnológico (Silva, 2021).

O bom estabelecimento, estruturação e funcionamento dos NITs são fundamentais, já que eles podem ser atores de mudança dentro das ICTs e facilitadores para a divulgação de pesquisas e formação de parcerias, principalmente com o setor produtivo (Paranhos *et al.*, 2018). De acordo com Silveira (2021), ao promover a inovação, o desenvolvimento tecnológico e uma melhor relação entre universidades e empresas, o NIT pode desempenhar um papel fundamental na dinamização do ambiente empreendedor e na geração de oportunidades para a comunidade. Esta perspectiva de impacto positivo é fundamental para justificar o investimento e o apoio contínuo ao NIT/UFSB.

Tidd *et al.* (2001) *apud* Andrade, Torkomian, Chagas Jr. (afirma que dois elementos essenciais para garantir o sucesso da atividade inovadora são os meios técnicos disponíveis (como colaboradores qualificados, infraestrutura, conhecimento e capital) e a capacidade da organização em administrá-los de forma eficaz (Nascimento, 2021). Portanto, deve-se estabelecer critérios de sucesso claros e definir métricas que serão utilizadas para avaliar o desempenho e a eficácia do NIT/UFSB ao longo do tempo. Esta abordagem baseada em dados irá monitorar o progresso, identificar áreas de melhoria e justificar os benefícios contínuos e o valor do núcleo para todas as partes interessadas envolvidas.

A implementação do NIT/UFSB tem o potencial de engendrar uma série de efeitos benéficos na região em que está inserida, contribuindo para o avanço econômico local ao fomentar inovação, difundir tecnologias, estimular o empreendedorismo, promover a capacitação e formação de profissionais qualificados. Ademais, essa efetivação pode acarretar em um aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), o fortalecimento do ecossistema de inovação, atração de recursos financeiros, transformação na imagem da instituição de ensino superior, além de promover uma interação mais efetiva entre universidades e empresas, culminando em um desenvolvimento regional sustentável.

Considerando a crescente importância da inovação tecnológica e da transferência de tecnologia como propulsores do desenvolvimento econômico e social, é urgente e necessário que a UFSB estruture o seu NIT, não apenas para promover a proteção e gestão da propriedade intelectual, mas também para incentivar a transferência de tecnologia para o setor produtivo, impulsionando a economia local e regional.

Através da análise detalhada das políticas de inovação e das práticas adotadas por outras instituições, este trabalho pretende identificar e superar os obstáculos na implantação e estruturação do NIT na UFSB. Portanto, a questão central que orienta este estudo é: como o planejamento estratégico do NIT/UFSB pode influenciar a eficácia das ações voltadas à transferência de tecnologia, proteção da propriedade intelectual e estímulo à inovação na universidade?

“O relatório consiste na apresentação final de estudo, pesquisa e atividade, através do qual, além dos dados coletados, o autor comunica resultados, conclusões e recomendações a respeito do assunto trabalhado” (Prodanov; Freitas, 2013). O relatório aqui apresentado traz uma visão geral do contexto, objetivo e relevância da implementação do NIT/UFSB, destacando a importância do NIT para a promoção da inovação e desenvolvimento tecnológico na universidade.

3. METODOLOGIA

Para fundamentar o relatório técnico foi realizada uma revisão de literatura e análise documental abrangente. Foram identificados e selecionados relatórios técnicos, decretos, leis e regulamentos relevantes para a implementação de NITs. Além disso, foram avaliadas normas específicas da UFSB, como a política de inovação institucional, a resolução de criação e o regimento interno do NIT/UFSB, o plano de desenvolvimento institucional (PDI-UFSB) e o plano de desenvolvimento de unidade da Diretoria de Pesquisa, Criação e Inovação (PDU-DPCI).

Para analisar o contexto no qual o NIT/UFSB está inserido, foram utilizadas duas ferramentas que possibilitam obter uma visão geral e examinar os ambientes externo e interno da instituição. Para o diagnóstico institucional, aplicou-se a análise SWOT, acrônimo das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), traduzido para o português como matriz F.O.F.A. A matriz F.O.F.A é uma ferramenta gerencial utilizada para analisar o ambiente interno e externo de uma organização, com objetivo de identificar oportunidades de melhoria e otimização do desempenho organizacional, permitindo um planejamento baseado em dados reais e confiáveis, e proporcionando maior segurança em relação aos resultados esperados (Profnit, 2021).

Além da análise F.O.F.A., foi elaborado o Modelo de Negócio Canvas, uma ferramenta visual estruturada em blocos interconectados que mapeia os principais pontos do planejamento, assegurando uma conexão entre os mesmos, já que estão agrupados na mesma página (Profnit, 2021). Utilizar o Canvas para mapear e estruturar os principais componentes do NIT/UFSB tem vantagens significativas como rapidez na criação/preenchimento, melhorias na comunicação e compreensão de uma situação específica.

Nas propostas apresentadas no relatório técnico, são definidas diretrizes importantes, incluindo a missão, visão e valores para o NIT/UFSB, alinhados com a estratégia global da universidade. Desenvolveu-se um plano de ação que estabelece objetivos, metas, indicadores de desempenho e ações prioritárias alinhados com as prioridades do NIT/UFSB. Detalhou-se, ainda, planos operacionais específicos, incluindo recursos necessários, ferramentas e métodos de execução, assegurando um desdobramento eficaz para a implementação do núcleo.

4. FORMULAÇÃO E ETAPAS DO PLANO DE AÇÃO

A literatura especializada em planejamento estratégico ressalta uma sequência de etapas que inicialmente se concentram na análise tanto interna quanto externa da instituição. Após o diagnóstico institucional, deve-se definir para ao ambiente organizacional, a missão, a visão, os valores, objetivos e estratégias, o desmembramento dos planos, a implementação, o monitoramento, a avaliação e por fim o acompanhamento da estratégia (Figura 3).

- Etapa 1: Visão Geral e Análise do Ambiente Externo e Interno

Nessa etapa inicial, a formulação da estratégia começou com a análise da Matriz FOFA (Quadro 1) do ambiente e a aplicação do Modelo de Negócios Canvas (Quadro 2). O Canvas e a Matriz F.O.F.A. foram desenvolvidos de maneira totalmente original e específica para o NIT/UFSB.

QUADRO 1 - Análise F.O.F.A do NIT/UFSB

F.O.F.A	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<p>Atribuições claras dos setores; Sinergia entre setores e servidores; Engajamento da equipe; Compromisso institucional em desenvolver a inovação Implementação e desenvolvimento da Política de Inovação Criação do NIT Adequação à legislação pertinente</p>	<p>Ausência de técnicos administrativos na maioria dos setores (PDU-DPCI); Acúmulo de funções gerenciais e operacionais (PDU-DPCI) Ausência de recursos de capital gerenciados pela DPCI para investimento (PDU-DPCI); Ausência de planejamento para implementação do NIT; Equipe pequena; Falta de formação especializada; Falta de processo formal de gestão do conhecimento.</p>
FATORES EXTERNOS	<p>Interação com empresas para a realização de projetos de PD&I; Interlocução com outras ICTs da região; Compartilhamento de infraestrutura de pesquisa com ICTs da região; Vocação regional para CT&I; Interação com outros NITs; Editais externos de fomento � inovação.</p>	<p>Corte de orçamento para as Ifes; Impacto da pandemia; Baixo envolvimento de servidores com a�oes de inovação; Dificuldades operacionais constantes com o SIGAA*; Morosidade no atendimento a demandas de processos administrativos e de suporte; Baixo número de servidores em setores estratégicos para concretização das a�oes da DPCI; Desconhecimento dos pesquisadores quanto às ferramentas de PI e seus benefícios e quanto ao papel do NIT na instituição; Ausência da Cultura da Inovação.</p>
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: elaboração própria (2024)

QUADRO 2 – Modelo de Negócio CANVAS – NIT/UFSP

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de valor	Relacionamento com o cliente	Segmento de cliente
-----------------	------------------	-------------------	------------------------------	---------------------

<p>Outras universidades e Instituições de Ciência e Tecnologia; Convênios com órgãos governamentais; Pesquisadores e alunos da universidade; Outros NITs.</p>	<p>Realização de estudos e projetos de pesquisa em áreas de inovação tecnológica; Desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e processos; Gestão da propriedade intelectual; Consultoria e assessoria técnica; Transferência de tecnologia; Captação de recursos.</p>	<p>Serviços de consultoria em inovação tecnológica; Transferência de tecnologia e propriedade intelectual; Acesso a laboratórios e infraestrutura especializada; Incubação de <i>starups</i> com acesso a mentoria e recursos; Acesso a programas de capacitação e desenvolvimento profissional; Estabelecimento de práticas de governança e gestão voltadas para a inovação.</p>	<p>Atendimento personalizado; Suporte técnico; Avaliação e feedback regular para atender necessidades, expectativas e nível de satisfação; Canais de comunicação eficientes.</p>	<p>Órgãos governamentais interessados em pesquisa e inovação tecnológica; Empresas em busca de inovação; <i>Starups</i> em estágio inicial.</p>
<p>Fontes de receitas</p>	<p>Taxas de consultoria por projetos específicos. Royalties e licenciamento de propriedade intelectual. Contratos de parceria com empresas e órgãos governamentais. Subsídios e financiamento para projetos de pesquisa e inovação.</p>			
<p>Estrutura de custos</p>	<p>Manutenção de espaços físicos (sede, laboratórios, etc.) Despesas administrativas; Custos variáveis (insumos, equipamentos, honorários de especialistas externos, etc.) Investimento em atualizações ou novas tecnologias Taxas e custos associados ao registro e proteção de patentes, marcas e outros ativos intelectuais Investimento em capacitações e treinamentos.</p>			
<p>Recursos Chave</p>	<p>Equipe multidisciplinar com conhecimento em inovação, tecnologia e gestão; Laboratórios equipados. Financiamento para investimentos iniciais e projetos de pesquisa Parcerias estratégicas com empresas e instituições de pesquisa</p>			
<p>Canais de comunicação</p>	<p><i>Website</i> do NIT com informações e formulários de contato Correio eletrônico; Parcerias com entidades locais e regionais para divulgação conjunta; Eventos e <i>workshops</i> para <i>networking</i> e divulgação; Presença em feiras e eventos de tecnologia.</p>			

Fonte: elaboração própria (2024)

- Etapa 2: Definição de missão e visão, valores e identificação de prioridades

Nesta etapa, sugere-se a definição da missão, visão e identificação das prioridades do NIT/UFSB, com base no diagnóstico e nas análises realizadas na fase anterior, sendo uma preparação para a elaboração do plano de ações. Na Política de Inovação da UFSB e no regimento interno do NIT/UFSB não foram previstas as definições de missão e visão do núcleo. Diante do perfil da UFSB, são apresentados como proposta de missão, visão e valores a serem adotados pelo NIT/UFSB:

1. **Missão:** desenvolver, implementar e monitorar ações que promovam a inovação tecnológica nos diversos campos de atuação da UFSB, bem como proteger as invenções e facilitar a transferência de tecnologia. Promovendo a cooperação entre a instituição, setor produtivo, governo e sociedade, e contribuindo para o desenvolvimento cultural, tecnológico e socioeconômico em níveis local, regional, nacional e internacional.
2. **Visão:** ser referência na proteção de invenções, transferência de tecnologia e promoção da inovação, impulsionando a pesquisa, criação, inovação e empreendedorismo com competência, imparcialidade e qualidade para o desenvolvimento tecnológico e social.
3. **Valores:** criação e inovação impactantes; incentivo à pesquisa; cultura da inovação; ética; colaboração.

Os conceitos devem ser revisados periodicamente, visando alinhamento com a estratégia vigente e o consenso da equipe e assegurar uma adaptação contínua às mudanças do ambiente operacional, promovendo uma execução coesa e eficaz das atividades planejadas.

Com uma compreensão clara da razão de ser do NIT, incluindo sua visão e valores, o próximo passo é a definição das prioridades a serem abordadas com a formulação de objetivos estratégicos para enfrentar os possíveis desafios identificados e aproveitar as oportunidades.

- Etapa 3: Elaboração dos Planos de ação

Nesta etapa o objetivo é definir as metas e planos de ação alinhados com as prioridades do NIT. É importante que cada objetivo estratégico esteja diretamente vinculado a pelo menos uma das propostas de valor delineada no Canvas do NIT. Esses objetivos devem ser em número limitado, o que permite uma alocação eficaz de recursos e esforços, facilita o monitoramento e a avaliação contínua do progresso, e assegura que o NIT mantenha o foco alinhado com as metas e diretrizes fundamentais. Assim tem-se a análise que consta no Quadro 3:

QUADRO 3 – Formulação de Estratégia para o NIT/UFSB

Objetivos Estratégicos	Proposta de Valor (Canvas)	Ações
Fortalecimento da capacidade de interação e colaboração	Acesso a laboratórios e infraestrutura especializada	Estabelecer parcerias estratégicas com empresas para a realização de projetos de PD&I; Promover a interlocução contínua

		com outras Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) da região para compartilhamento de conhecimento e recursos; Incentivar e facilitar o compartilhamento de infraestrutura de pesquisa com ICTs da região para otimização dos recursos disponíveis.
Fortalecimento da resiliência e eficiência operacional	Serviços técnicos especializados	Implementar medidas de otimização de recursos para lidar com o corte de orçamento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES); Desenvolver estratégias de adaptação e inovação para mitigar o impacto da pandemia, garantindo a continuidade das atividades do NIT.
Promoção da vocação regional para CT&I	Proteção da propriedade intelectual e transferência de tecnologia para impulsionar a inovação	Desenvolver ações específicas para potencializar a vocação regional para Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I); Participar ativamente de redes e consórcios regionais voltados para o desenvolvimento tecnológico e a inovação.
Expansão da rede de parcerias com NITs e editais externos	Incubação de startups com acesso a mentoria e recursos para estimular a criação de parcerias estratégicas	Fortalecer a interação e colaboração com outros NITs para compartilhamento de boas práticas e oportunidades de cooperação; Acompanhar e participar ativamente de editais externos de fomento à inovação para captar recursos adicionais e ampliar as iniciativas do NIT.
Promoção do envolvimento e capacitação dos servidores, alunos e docentes em inovação, PI & TT	Acesso a programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os servidores do NIT	Criar programas de capacitação e sensibilização para engajar os servidores, alunos e docentes nas ações de inovação, demonstrando os benefícios e oportunidades oferecidos. Estimular o uso eficiente e eficaz do sistema online acadêmico, oferecendo suporte técnico e treinamentos específicos para superar as dificuldades operacionais.

Fortalecimento da Cultura da Inovação e da Governança	Estabelecimento de práticas de governança e gestão voltadas para a inovação, com foco na promoção de uma cultura organizacional	Implementar estratégias para promover a Cultura da Inovação dentro da instituição, envolvendo todos os níveis hierárquicos e áreas de atuação; Aprimorar a governança interna para agilizar o atendimento a demandas administrativas e de suporte, reduzindo a morosidade e melhorando a eficiência dos processos.
---	---	---

Fonte: elaboração própria (2024)

A vinculação entre objetivos estratégicos e propostas de valor é essencial para direcionar as atividades do NIT de maneira estratégica e eficiente e assegurar que as estratégias institucionais sejam eficazes e pertinentes. A vinculação proporciona um direcionamento claro para as ações e uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis, evitando a dispersão de esforços em iniciativas que não contribuem diretamente para a geração de valor.

- Etapa 4: Desdobramento da Estratégia

Nesta etapa, são apresentadas as metas e os planos de ação propostos, estabelecendo uma conexão direta entre as análises realizadas na matriz F.O.F.A e no Canvas e os objetivos estratégicos do NIT.

As metas apresentadas são sugeridas como direcionamentos iniciais, podendo ser atualizadas conforme a evolução das necessidades e demandas específicas do NIT/UFSB ao longo do tempo. Essa abordagem flexível e adaptativa visa garantir que os planos de ação permaneçam alinhados com as estratégias e objetivos de longo prazo da instituição, proporcionando uma resposta ágil e eficiente às mudanças do ambiente externo e interno.

Considerando que o PDU-DPCI foi elaborado para num período bienal, os planos de ação propostos para o NIT/UFSB também foram desenvolvidos para essa mesma periodicidade.

QUADRO 4 - Proposta de Valor: Acesso a Laboratórios e Infraestrutura Especializada

Proposta de valor: Acesso a laboratórios e infraestrutura especializada	
Objetivo estratégico: Fortalecimento da capacidade de interação e colaboração	
Meta	Organizar e realizar pelo menos quatro eventos ou workshops e estabelecer cinco novas parcerias estratégicas dentro do biênio.
Plano de Ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar eventos e workshops para promover a integração entre setores e servidores, incentivando o compartilhamento de conhecimento e boas práticas. 2. Desenvolver um sistema de acompanhamento e monitoramento dos resultados das parcerias estabelecidas, buscando garantir a qualidade e a eficácia

	<p>das atividades desenvolvidas.</p> <p>3. Estabelecer parcerias com outras instituições e entidades para compartilhamento de boas práticas e recursos, minimizando os impactos do corte de orçamento.</p>
--	--

Fonte: elaboração própria (2024)

QUADRO 5 - Proposta de Valor: Serviços de Consultoria em Inovação Tecnológica

Proposta de valor: Serviços de consultoria em inovação tecnológica	
Objetivo estratégico: Fortalecimento da resiliência e eficiência operacional	
Meta	Implementar pelo menos duas novas ferramentas de gestão e realizar três programas de capacitação dentro do biênio
Plano de Ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar ferramentas de gestão e comunicação para melhorar a eficiência operacional, especialmente no contexto de trabalho remoto. 2. Estabelecer um plano de comunicação eficiente para divulgar as realizações do NIT, atrair novos parceiros e fomentar a participação em redes de inovação. 3. Criar programas de capacitação para a equipe, visando fortalecer o engajamento e a motivação dos colaboradores.

Fonte: elaboração própria (2024)

QUADRO 6 - Proposta de valor: Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual para Impulsionar a Inovação

Proposta de valor: Transferência de tecnologia e propriedade intelectual para impulsionar a inovação	
Objetivo estratégico: Promoção da Vocação Regional para CT&I	
Meta	Desenvolver e submeter pelo menos quatro propostas de projetos de PD&I e estabelecer três parcerias regionais estratégicas no biênio.
Plano de A�o	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar propostas de projetos de PD&I alinhadas com as demandas e as oportunidades identificadas, visando captar recursos externos e promover a inova�o na região. 2. Estabelecer parcerias com outras institui�es e entidades para compartilhamento de boas práticas e recursos, minimizando os impactos do corte de orçamento.

Fonte: elabora o própria (2024)

QUADRO 7 - Proposta de Valor: Incubação de Startups com Acesso a Mentoria e Recursos

Proposta de valor: Incubação de startups com acesso a mentoria e recursos	
Objetivo estratégico: Expansão da rede de parcerias com NITs e editais externos	
Meta	Aumentar o número de parcerias com outros NITs em 20% e garantir a participação em pelo menos quatro editais externos durante o biênio.
Plano de Ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer um plano de comunicação eficiente para divulgar as realizações do NIT, atrair novos parceiros e fomentar a participação em redes de inovação. 2. Estabelecer parcerias com outras instituições e entidades para compartilhamento de boas práticas e recursos, minimizando os impactos do corte de orçamento.

Fonte: elaboração própria (2024)

QUADRO 8 - Proposta de Valor: Acesso a Programas de Capacitação e Desenvolvimento Profissional para os Servidores do NIT

Proposta de valor: Acesso a programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os servidores do NIT	
Objetivo estratégico: Promoção do envolvimento e capacitação dos servidores em inovação	
Meta	Realizar seis programas de capacitação durante o biênio e aumentar em 30% o número de servidores envolvidos nas ações de inovação no mesmo período.
Plano de Ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar a participação em programas de capacitação visando fortalecer o engajamento e a motivação dos colaboradores. 2. Realizar campanhas de conscientização e treinamentos para destacar a importância da inovação e da participação ativa dos servidores nesse processo. 3. Criar um programa de orientação e acompanhamento para os pesquisadores, visando aumentar o conhecimento sobre propriedade intelectual (PI) e o papel do NIT na instituição.

Fonte: elaboração própria (2024)

QUADRO 9 - Proposta de Valor: Estabelecimento de Práticas de Governança e Gestão, com Foco na Promoção de uma Cultura Organizacional de Inovação

Proposta de valor: Estabelecimento de práticas de governança e gestão, com foco na promoção de uma cultura organizacional de inovação

Objetivo estratégico: Fortalecimento da cultura da Inovação e governança	
Meta	Realizar duas campanhas de conscientização durante o biênio e aumentar a visibilidade interna do NIT em 50%.
Plano de Ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver estratégias de comunicação interna para esclarecer o papel do NIT e os benefícios da inovação para toda a comunidade acadêmica. 2. Realizar campanhas de conscientização e treinamentos para destacar a importância da inovação e da participação ativa dos servidores nesse processo. 3. Realizar eventos para promover a integração entre setores e servidores, incentivando o compartilhamento de conhecimento e boas práticas em inovação.

Fonte: elaboração própria (2024)

De acordo com o calendário acadêmico anual da instituição, sugere-se que seja definido um cronograma anual do NIT/UFSB (Tabela 1) para a aplicação do plano de ações relacionado a cada objetivo estratégico do núcleo.

TABELA 1 - Modelo de Cronograma Anual

Cronograma de Atividades - NIT/UFSB - Ano:												
Ação/ Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ação 1												
Ação 2												
Ação 3												
Ação 4												
Ação 5												

Fonte: elaboração própria (2024)

- Etapa 5: Monitoramento e Avaliação da Estratégia

Para garantir o sucesso e a eficácia dos planos de ação do NIT/UFSB e das metas a serem alcançadas, é essencial implementar um sistema de monitoramento e avaliação contínua. Considerando que o plano proposto é bienal, sugere-se que o andamento das ações planejadas seja monitorado a cada trimestre ou semestralmente, a depender da proposta de valor, verificando o progresso de cada objetivo estratégico. A seguir, são sugeridas as etapas e ferramentas para essa finalidade (Quadro 10).

QUADRO 10 – Ferramentas de Monitoramento

Etapa	Descrição	Recomendação de ferramenta
Indicadores de desempenho	Estabelecer indicadores chave de desempenho para cada objetivo estratégico e meta.	Exemplos de indicadores: Número de eventos e workshops realizados. Número de parcerias estratégicas estabelecidas. Percentual de servidores capacitados. Recursos captados através de editais externos. Nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> .
Acompanhamento das ações	Utilizar ferramentas e sistemas de gestão para acompanhar o progresso dos planos de ação	Software de gerenciamento de projetos (ex: Trello, Microsoft Project); Ferramentas de comunicação interna (ex: Google Meets; Microsoft Teams).
Relatórios Periódicos	Elaborar relatórios periódicos (trimestrais, semestrais e anuais) para documentar o progresso das ações e o alcance das metas. Esses relatórios devem incluir análises detalhadas e identificar áreas que necessitam de ajustes.	Conteúdo do Relatório: Status atual das metas e objetivos; resultados alcançados; principais desafios e obstáculos enfrentados; recomendações para melhorias e ajustes.
Reuniões de Revisão	Organizar reuniões de revisão regulares (trimestrais e semestrais) com a equipe do NIT e outras partes interessadas para discutir o progresso, revisar os resultados dos relatórios e ajustar as estratégias conforme necessário.	Apresentação dos relatórios de desempenho. Discussão aberta sobre desafios e sucessos. Planejamento de ações corretivas e ajustes estratégicos. Definição de novas metas e indicadores, se necessário.
Feedback contínuo	Estabelecer mecanismos de <i>feedback</i> contínuo com todos os interessados (incluindo servidores, parceiros e clientes) para obter <i>insights</i> e garantir que as ações do NIT estejam alinhadas com as expectativas e necessidades do público.	Questionários de pesquisa de satisfação. Entrevistas e grupos focais. Plataformas online de sugestões e <i>feedback</i> .

Fonte: elaboração própria (2024)

O Quadro 11 sugere uma ficha de acompanhamento das ações a serem implementadas para cada objetivo estratégico.

QUADRO 11 – Modelo de Ficha de Acompanhamento Gerencial

Objetivo Estratégico:		
Ação:		
Data do acompanhamento:		
Situação: () não iniciada () em andamento () finalizada		
Encaminhamentos		
Atividade	Situação	Responsável
Considerações		

Fonte: elaboração própria (2024)

- Etapa 6: Acompanhamento da Implementação da Estratégia

O plano de implementação deve estar rigorosamente alinhado com todas as etapas previamente definidas. Após um ano de implementação, é importante realizar uma avaliação detalhada para determinar se os objetivos estabelecidos foram atingidos. Com base nessa avaliação, pode-se iniciar o planejamento de novos objetivos estratégicos ou decidir pela continuidade dos existentes.

É essencial a elaboração de um relatório final abrangente, que inclua uma avaliação minuciosa e um resumo completo de toda a execução do Plano Estratégico do NIT/UFSB. Esse relatório fornecerá uma visão integrada do desempenho ao longo do período, destacando sucessos, identificando áreas de melhoria e orientando as ações futuras.

5. IMPACTOS NA ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NIT:

Os Núcleos de Inovação Tecnológica são pilares essenciais na estruturação e gestão das políticas de inovação dentro das universidades e outras instituições de pesquisa. Esses núcleos são responsáveis por desenvolver e implementar estratégias que garantam a proteção e a valorização da propriedade intelectual, além de promover a transferência de tecnologia para o setor produtivo, contribuindo assim para o avanço tecnológico e econômico do país. A replicabilidade desses núcleos pode ser considerada irrestrita, uma vez que suas práticas podem ser adaptadas e implementadas em diferentes contextos institucionais, fortalecendo o ecossistema de inovação em nível nacional.

No que diz respeito à inovação, a atuação dos NITs vai além da simples administração de patentes ou contratos de licenciamento; eles impulsionam a cultura de inovação nas instituições, muitas vezes introduzindo inovações radicais que representam mudanças de paradigma, classificadas como de alto teor inovativo. Ao organizar e gerir os processos de transferência de tecnologia, os NITs garantem que as inovações geradas no ambiente acadêmico sejam efetivamente transformadas em produtos, serviços ou processos que possam beneficiar a sociedade como um todo. Além disso, a criação de políticas institucionais de inovação, lideradas pelos NITs, assegura que as universidades não apenas cumpram os objetivos estabelecidos pela legislação de inovação, mas também ampliem seu impacto na

economia nacional, demonstrando uma alta complexidade na interação dos diversos atores envolvidos no processo, como laboratórios, empresas e governo.

A ausência de políticas robustas de inovação representa um gargalo para o cumprimento dos objetivos previstos nas leis que regem a inovação no Brasil. Nesse contexto, os NITs são agentes fundamentais para preencher essa lacuna, promovendo o desenvolvimento de estratégias de gestão da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia que sejam eficazes e alinhadas às necessidades do setor produtivo. A complexidade envolvida nesse processo, com a associação de novos conhecimentos e diferentes atores para a solução de problemas, é alta, exigindo uma articulação eficaz entre diversos setores para o sucesso dessas iniciativas. Por meio desses esforços, os NITs não apenas contribuem para o fortalecimento da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico, mas também para a inserção competitiva do Brasil no cenário global de inovação.

A implementação e estruturação do Núcleo de Inovação Tecnológica da UFSB representa uma iniciativa estratégica que visa obter resultados positivos, contribuindo significativamente para o desenvolvimento e fortalecimento da instituição. A aplicabilidade dessa iniciativa, tanto realizada quanto potencial, é alta, dado que o NIT pode facilmente ser empregado para atingir seus objetivos específicos, e as práticas desenvolvidas podem ser replicadas em outros contextos, embora com certas restrições devido às particularidades institucionais da UFSB. A compreensão das oportunidades e dos desafios associados a essa estruturação é fundamental para direcionar estrategicamente os esforços e recursos em prol do desenvolvimento tecnológico da universidade.

Primeiramente, identificar boas práticas e estratégias de núcleos de outras instituições aplicáveis ao NIT/UFSB é um objetivo fundamental, pois pode contribuir para o avanço da inovação não apenas na UFSB, mas em um contexto social mais amplo. A lei da inovação determina que dentre as competências mínimas de um NIT está o desenvolvimento de estudos e estratégias para a transferência de inovação gerada pela ICT (Andrade *et al.*, 2018). Esse é um processo que, na UFSB, poderá ser de média a alta complexidade, dependendo da necessidade de adaptar conhecimentos pré-estabelecidos ou de criar novos conhecimentos em parceria com diferentes atores.

O aprimoramento da gestão e o planejamento da política institucional de estímulo à inovação por meio do NIT/UFSB representa uma meta importante. Esse avanço pode ser alcançado pela análise dos resultados obtidos, identificação de áreas de melhoria e a sugestão de estratégias mais eficazes para futuras implementações. A criação de novas tecnologias e abordagens inovadoras pelo NIT não apenas aumenta a competitividade da instituição, mas também atrai parceiros estratégicos interessados em colaborar e investir em projetos inovadores. A inovação gerada nesse processo pode variar de incremental a radical, dependendo da intensidade de novos conhecimentos aplicados.

A criação de novas tecnologias e abordagens inovadoras pelo NIT não apenas aumenta a competitividade da instituição, mas também atrai parceiros estratégicos interessados em colaborar e investir em projetos inovadores. Além disso, a pesquisa e desenvolvimento conduzidos pelo NIT podem resultar na obtenção de novas patentes gerando ativos valiosos para a organização e proporcionando oportunidades de receita por meio de licenciamento ou comercialização de tecnologias desenvolvidas. Esses ativos incluem patentes de inovações tecnológicas, que podem ser licenciadas ou comercializadas, gerando receitas adicionais. Além disso, o NIT pode desenvolver softwares, processos inovadores e novos produtos, todos passíveis de proteção intelectual. Essas inovações fortalecem a posição competitiva da universidade no mercado e atraem parcerias estratégicas, investimentos e financiamento para pesquisas futuras. A habilidade de gerar inovações abrange não apenas os aspectos científicos e tecnológicos, mas também os econômicos, pois a relevância dos NITs não se restringe

apenas à pesquisa, mas também à proteção legal das descobertas resultantes da pesquisa e sua transformação em benefícios econômicos (Andrade, Torkomian e Chagas Jr., 2019).

Por fim, a presença de um NIT pode promover uma cultura de inovação em toda a instituição. Segundo Wiggers e Arrabal (2021), os NITs enfrentam o desafio de agir de maneira estratégica para promover uma cultura que transcenda a mera distribuição de royalties, utilizando a Propriedade Intelectual como meio de valorizar tanto as pessoas quanto a instituição. Isso estimula os colaboradores a pensar de forma criativa, buscar soluções inovadoras e estar abertos a mudanças, contribuindo para o constante progresso e desenvolvimento da UFSB no cenário acadêmico e tecnológico.

No entanto, apesar de ser uma iniciativa importante, a criação de um núcleo de inovação tecnológica deve ser vista considerando possíveis limitações e desafios. Um deles é que a aplicação desse trabalho está restrita à UFSB, o que implica particularidades que podem limitar a generalização dos resultados para outras instituições. Essa limitação decorre das características específicas da UFSB, como seu contexto institucional, perfil de pesquisa e desenvolvimento, e recursos disponíveis, os quais podem não ser diretamente comparáveis com outras universidades.

6. CONCLUSÃO

O planejamento proposto foi elaborado com base nos direcionamentos institucionais presentes nos documentos analisados da UFSB. Com isso, evidenciou-se como o NIT pode cumprir seu papel institucional, contribuindo para os objetivos da instituição e seu impacto na sociedade.

A implementação de um sistema estruturado de avaliação institucional, planos de ação, monitoramento e reconsiderações permite ao NIT/UFSB ajustar suas ações de maneira proativa, assegurar a alocação eficiente de recursos e maximizar o impacto de suas iniciativas. Esse processo contínuo de análise e ajuste é fundamental para manter a relevância e a eficácia das ações do NIT, garantindo que os objetivos estratégicos sejam alcançados e que se gere valor para todos os envolvidos.

Do ponto de vista da administração pública, a metodologia aplicada para a estruturação e implementação do NIT/UFSB pode ser igualmente aplicada a qualquer ambiente organizacional. Isso facilita a integração do NIT no contexto mais amplo da organização, promovendo uma abordagem holística e alinhada aos objetivos institucionais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Herlandí de Souza; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale; CHAGAS JUNIOR, Milton de Freitas (orgs) [et al.]. **Boas Práticas de Gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica: Experiências Inovadoras** /– Jundiaí: Edições Brasil, 2018. Volume 1. 128 p. Série Gestão da Inovação em NIT / Disponível em: http://mtc-m21c.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m21c/2018/12.28.17.22/doc/andrade_boas.pdf Acesso em: 19 de março de 2023.

ARRABAL, Alejandro Knaesel; Wiggers, Vinicyus Rodolfo. **Cultura da Propriedade Intelectual no Contexto dos Núcleos de Inovação Tecnológica** - Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.8, p. 81248-81267 aug. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354368459_Cultura_da_Propriedade_Intelectual_no_Contexto_dos_Nucleos_de_Inovacao_Tecnologica_Intellectual_Property_Culture_in_the_Context_of_Brazilian_Technology_Transfer_Offices

BRASIL. 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.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm Acesso em: 15 de maio de 2023.

FREITAS, Ingrid Zanuto de. **Aprimoramento de gestão para a eficiência e sustentabilidade das atividades de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT): um estudo aplicado em uma universidade pública multicampi** / Ingrid Zanuto de Freitas; orientador (a), Sandra Mara Stocker Iago, 2020. 133f. Dissertação (mestrado profissional), Universidade estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/4790> Acesso em: 31 de mai. 2024

NASCIMENTO, Tássia Patricia Silva do. **Panoramas da propriedade intelectual e transferência de tecnologia nas instituições de ensino manauara.** In: PÔRTO JUNIOR, Gilson; RIBEIRO, Mauricio Santana (Orgs.) Transferência de tecnologia, propriedade intelectual e universidade: aplicações mercadológicas [recurso eletrônico] / Gilson Pôrto Junior, Mauricio Santana Ribeiro – Palmas, TO: Editora EdUFT, 2021. 337 p. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/3429/1/Transfer%C3%A2ncia%20de%20tecnologia%20propriedade%20intelectual%20e%20universidade%20-%20aplica%C3%A7%C3%B5es%20mercadol%C3%B3gicas.pdf>

PARANHOS, Julia; CATALDO, Bruna; PINTO, Ana Carolina de Andrade. **Criação, institucionalização, e funcionamento dos Núcleos de Inovação Tecnológica no Brasil: características e desafios.** REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 24, n. 2, p. 253–280, maio 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.211.84988> Acesso em: 12 mai. 2024

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: www.feevale.br/editora Inclui bibliografia. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: 08 de jun de 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. Resolução nº08 de 2023. **Aprova a criação do Núcleo de Inovação Tecnológica da UFSB e seu regimento.** Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%B5es/2023/Resolucao_n8_-_Cria_do_NIT_aps_CONSUNI_1.pdf. Acesso em: 03 de fevereiro de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA, Bahia. Resolução nº 11, de 04 de junho de 2020. **Estabelece a Política Institucional de Inovação e Empreendedorismo da UFSB.** Itabuna, 2020. Disponível em: https://ufsb.edu.br/proppg/images/PROPPG/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_11_-_Estabelece_a_Pol%C3%ADtica_Institucional_de_Inova%C3%A7%C3%A3o_e_Empreendedorismo_da_UFSBpdf.pdf