



Universidade Federal do Tocantins *Campus* de Palmas

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

ALEXANDRE PEREIRA ARAÚJO

**ESCRITÓRIOS-MODELO EM INSTITUTOS FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO DE
IMPLANTAÇÃO NO IFTO**

**PALMAS - TO
2024**



Universidade Federal do Tocantins *Campus* de Palmas

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

ALEXANDRE PEREIRA ARAÚJO

**ESCRITÓRIOS-MODELO EM INSTITUTOS FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO DE
IMPLANTAÇÃO NO IFTO**

Projeto de Qualificação apresentado como pré-requisito no curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – Polo Universidade Federal do Tocantins.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Tadeu Rossini da Silva

**PALMAS - TO
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- P436c Pereira Araújo, Alexandre.
 Escritórios-modelo em Institutos Federais de Ensino Superior: um estudo de caso de implantação no IFTO. / Alexandre Pereira Araújo. – Palmas, TO, 2024.
 81 f.

 Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, 2024.
 Orientador: Alexandre Tadeu Rossini da Silva

 1. Escritórios-Modelo. 2. Inovação. 3. IFTO. 4. Manual Operacional. I. Título

CDD 346.8

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ALEXANDRE PEREIRA ARAÚJO

**ESCRITÓRIOS-MODELO EM INSTITUTOS FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO DE
IMPLANTAÇÃO NO IFTO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT, como requisito para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^o Dr. Alexandre Tadeu Rossini da Silva (Orientador - PROFNIT/UFT)

Prof^o Dr. Warley Gramacho da Silva (Avaliador interno - PROFNIT/UFT)

Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior (Avaliador externo - PROFNIT/UFAM)

PALMAS - TO
2024

Dedico este trabalho à minha avó, Alexandrina da Silva, que, mesmo sem saber ler e escrever, me deu as bases para que eu pudesse concluir esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por estar comigo em toda essa jornada, guiando meus passos, mesmo quando eu não percebia Sua presença.

Às minhas mães, Maria de Jesus e Maria Pereira, que se doaram profundamente para que eu pudesse perseguir meus sonhos. Sem vocês, essa conquista não seria possível.

Ao meu filho, Luiz Eduardo, minha âncora, que me manteve firme, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu esposo, Eduardo, por me dar todo o suporte necessário, por ser compreensivo, por sempre me motivar e não permitir que eu desanimasse ao longo do caminho. Seu amor foi fundamental.

Às minhas irmãs, Katty, Camila e Fernanda, por acreditarem em mim incondicionalmente e me apoiarem em cada decisão e em cada passo dado.

Aos meus irmãos, Tiago e Adriano, por sempre sonharem comigo.

Ao meu amigo, Dilson Pereira, que me convenceu a embarcar no PROFNIT e me auxiliou em todas as etapas. Sua ajuda foi inestimável, e sou profundamente grato.

A todos os meus amigos e familiares, que de alguma forma contribuíram para essa conquista, especialmente a Carol, Duda, Brenda e Bruna. Cada palavra de apoio e cada gesto de carinho fizeram a diferença.

Aos meus mestres, todo o corpo docente, na figura do meu orientador, Dr. Alexandre Rossini, que guiaram meu aprendizado e contribuíram para a construção de cada degrau do meu saber. Obrigada por compartilharem seu conhecimento e sabedoria.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Warley Gramacho da Silva e Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior por aceitarem o convite e contribuírem com esse trabalho.

Aos colegas de mestrado, que foram grandes aliados nesta caminhada. A troca de experiências e o apoio mútuo tornaram tudo muito mais leve.

À Universidade Federal do Tocantins, por seu importante papel na disseminação do conhecimento e na promoção da inovação, que proporcionou o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Instituto Federal do Tocantins (IFTO), por me oferecer suporte institucional, abrir suas portas para esse projeto.

A todos, minha eterna gratidão e o meu muito obrigado!

“O conhecimento nos faz responsáveis”.

Che Guevara (1928-1967)

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo desenvolver um Manual Operacional para a implantação de Escritórios-Modelo no Instituto Federal do Tocantins (IFTO), visando fortalecer o processo de inovação na instituição. O estudo buscou entender as práticas existentes e os desafios enfrentados por Escritórios-Modelo em Institutos Federais na região Norte do Brasil, com o intuito de adaptá-las e implementá-las no contexto do IFTO. A metodologia aplicada foi de natureza qualitativa, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, com análise descritiva e exploratória dos dados coletados. A elaboração deste manual surge como uma ferramenta estratégica para orientar a criação e gestão desses escritórios, proporcionando um ambiente onde a inovação e o empreendedorismo possam ser integrados às práticas acadêmicas, promovendo um impacto significativo tanto na formação dos estudantes quanto na contribuição para a comunidade. O resultado final deste trabalho é um documento prático, que poderá ser adotado pelo IFTO como referência para institucionalizar Escritórios-Modelo, fortalecendo a cultura de inovação e empreendedorismo no âmbito da educação superior.

PALAVRAS-CHAVE: Escritórios-Modelo; Inovação; IFTO; Manual Operacional.

ABSTRACT

This dissertation aims to develop an Operational Manual for the implementation of Model Offices at the Federal Institute of Tocantins (IFTO), with the goal of strengthening the institution's innovation process. The study sought to understand the existing practices and challenges faced by Model Offices in Federal Institutes in the Northern region of Brazil, with the intent to adapt and implement them within the IFTO context. The methodology applied was qualitative, using bibliographic and documentary research, along with descriptive and exploratory data analysis. The creation of this manual serves as a strategic tool to guide the establishment and management of these offices, providing an environment where innovation and entrepreneurship can be integrated into academic practices, thereby promoting a significant impact on both student development and community engagement. The final outcome of this work is a practical document that may be adopted by IFTO as a reference for institutionalizing Model Offices, thereby strengthening the culture of innovation and entrepreneurship within higher education.

KEYWORDS: Model Offices; Innovation; IFTO; Operational Manual.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico do IFTO (2020-2024).....	29
Figura 2 - Mapa Teórico do Sistema Brasileiro de Inovação.....	32
Figura 3 - Organograma da Reitoria do IFTO.....	41
Figura 4 - Integração Ensino, Pesquisa e Extensão nos Escritórios-Modelo.....	53

QUADROS

Quadro 1 - Relação de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na Região Norte do Brasil	45
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento em Empresas Inovadoras

CONSUPI - Conselho Superior, do Instituto Federal do Tocantins

DIEM - Diretoria de Inovação e Empreendedorismo

EMAU - Escritório-modelo de Arquitetura e Urbanismo

FORPROEX - Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras

ICTs - Instituições de Ciência e Tecnologia

IES - Instituições de Ensino Superior

IFES - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

JICE - Jornada de Iniciação Científica e Extensão

MEC - Ministério da Educação

PAP - Programa de Apoio à Pesquisa

PAP/INOVA - Programa de Apoio à Pesquisa Aplicada à Inovação

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

PMO - Escritório de Projetos

PROEX - Pró-Reitoria de Extensão

PROFNIT - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

UFT - Universidade Federal do Tocantins

UNITINS - Universidade Estadual do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2.1 Delimitação do tema.....	15
2.2 Problema de Pesquisa.....	16
3 OBJETIVOS.....	17
3.1 Objetivo Geral.....	17
3.2 Objetivos Específicos.....	17
4 JUSTIFICATIVA.....	17
4.1 Aderência.....	20
4.2 Impacto.....	21
4.3 Aplicabilidade.....	21
4.4 Inovação.....	21
4.5 Complexidade.....	22
5 REVISÃO DE LITERATURA.....	22
5.1 Extensão: Contexto Histórico.....	22
5.1.1 A Extensão Universitária no Estado do Tocantins.....	25
5.1.2 O surgimento da Extensão no Instituto Federal do Tocantins.....	26
5.1.2.1 A Extensão no IFTO.....	28
5.2 Escritórios-modelo.....	30
5.2.1 Os Escritórios-modelo do IFTO.....	33
5.3 O surgimento do conceito de Inovação.....	36
5.4 Inovação e Sustentabilidade.....	39
5.4.1 A Inovação no IFTO.....	40
5.5. Escritórios-modelo.....	43
5.5.1 Os Escritórios-modelo nos IFs da Região Norte do Brasil.....	44
5.5.2 A implementação de um Escritório-modelo no IFTO.....	47
5.5.3 Processo de implantação do Escritório-modelo.....	49
6 METODOLOGIA.....	50
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	52
7.1 Análise do Processo de Implementação de Escritórios-Modelo no IFTO.....	52
7.1.1 Aspectos Legais.....	53
7.1.2 Aspectos Institucionais.....	54
7.1.3 Execução e Avaliação das Atividades dos Escritórios-Modelo no IFTO.....	55
7.1.4 Sustentabilidade do Escritório-Modelo no IFTO.....	57
7.1.5 Encerramento das Atividades do Escritório-Modelo.....	59
7.1.6 A implementação dos Escritórios-modelo no IFTO.....	59
7.2 Escritórios-Modelo nos Institutos Federais da Região Norte do Brasil.....	61
7.2.1 Pesquisa via E-SIC.....	61
7.2.1.1 Resultados Obtidos.....	62
7.2.3 Discussão sobre as Práticas e Desafios Identificados.....	65
7.3 Elaboração do Manual Operacional para Escritórios-Modelo do IFTO.....	67
7.3.1 Estrutura do Manual.....	67

7.3.1.1 Introdução.....	68
7.3.1.2 Natureza e Objetivos dos Escritórios-modelo.....	68
7.3.1.3 Estrutura e Criação.....	68
7.3.1.4 Atividades e Responsabilidades.....	69
7.3.1.5 Monitoramento e Avaliação.....	69
7.3.1.6 Sustentabilidade dos Escritórios-modelo.....	70
7.3.1.7 Encerramento das Atividades.....	71
7.3.1.8 Conclusão.....	72
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
APÊNDICES.....	81
APÊNDICE A - MATRIZ FOFA (SWOT).....	81
APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo criar um Manual Operacional para a implementação de Escritórios-modelo no Instituto Federal do Tocantins, visando melhorar o processo de inovação na Instituição. Este manual, por si só, poderá representar uma inovação no contexto do IFTO, fornecendo uma ferramenta inédita e estratégica para orientar a criação e operação dos escritórios-modelo, algo até então inexistente na instituição.

Este projeto busca melhorar os processos internos de inovação e ampliar a capacidade do IFTO em responder de forma eficaz aos desafios contemporâneos, alinhando suas ações com as melhores práticas e tendências globais no campo da inovação.

Busca-se compreender o processo de estabelecimento de um escritório-modelo voltado para a inovação, considerando aspectos legais de amplitude nacional/regional e as especificidades institucionais, com destaque para o Instituto Federal do Tocantins.

Ademais, pretende-se realizar um levantamento sobre os Escritórios-modelo já existentes nos Institutos Federais sediados na região Norte do Brasil, visando identificar suas práticas, desafios e impactos.

Por fim, almeja-se elaborar um Manual Operacional de implantação de Escritórios-Modelo no Instituto Federal do Tocantins (IFTO), em conformidade com o Regulamento de Escritórios-modelo da instituição, estabelecido pela Resolução no 71/2019/CONSUPI/IFTO. Dessa forma, torna-se imperativo investigar os desafios e as potencialidades envolvidos na criação e operacionalização de um escritório-modelo, considerando o contexto regional e institucional, a fim de contribuir para o avanço da cultura empreendedora e inovadora na comunidade acadêmica e externa.

A estruturação delineada no manual do Escritório-modelo será fundamentada nos regulamentos já estabelecidos pela instituição, incluindo o Regulamento de Escritórios-modelo do IFTO, conforme descrito na Resolução nº 71/2019/CONSUPI/IFTO, e adaptando-se às suas dinâmicas e diretrizes.

O objetivo é estabelecer um processo claro para o proponente desses escritórios. O manual operacional será elaborado com base nessas orientações, garantindo a consistência e eficácia na implementação do Escritório-modelo. Este ambiente possibilitará uma resposta mais rápida às mudanças no cenário interno e externo ao IFTO, como fatores sociais, econômicos, tecnológicos, políticos etc. Um passo estratégico para ampliar o alcance e a eficácia da extensão institucional na área de inovação.

O foco na inovação, além de refletir na gestão de propriedade intelectual e na transferência de tecnologia, fundamentos do PROFNIT, também impacta na criação de um ecossistema colaborativo que valoriza as interações entre docentes, discentes e a comunidade externa.

Parte fundamental do projeto será realizar um levantamento abrangente sobre os Escritórios-modelo em Institutos Federais de Ensino na região Norte do Brasil. Esse estudo comparativo permitirá a criação de um plano de trabalho detalhado, alinhado com as melhores práticas e possibilitará a oportunidade de estabelecer parcerias estratégicas com o setor produtivo e outras entidades, catalisando a transferência de conhecimento e tecnologia. Este projeto reforça o papel vital das Instituições Federais de Ensino como agentes de transformação social e econômica, respondendo de forma ativa às demandas e desafios contemporâneos.

A primeira fase do projeto, consiste em compreender o que são os Escritórios-modelo por meio de um referencial bibliográfico. Posteriormente será realizado um levantamento de dados sobre escritórios-modelo existentes na região Norte do país, a fim de compilar informações sobre práticas e estratégias bem-sucedidas em outras localidades. Etapa crucial para entender o que funciona melhor no contexto desses escritórios e como essas práticas podem ser adaptadas para o IFTO.

A segunda fase do projeto consiste na elaboração do Manual Operacional para a implantação de Escritórios-modelo no IFTO. Documento instrutório para subsidiar que o escritório funcione de acordo com os regulamentos do IFTO e as diretrizes do programa de extensão a ser proposto.

Nessa fase será importante estabelecer uma articulação contínua com a administração do IFTO, nesse caso o contato principal com a instituição será por meio do *Campus* Palmas, para assegurar que os objetivos do Escritório-modelo estejam alinhados com as metas institucionais. Vale ressaltar que a Direção-geral do *Campus* Palmas já emitiu uma “Carta de Anuência” em apoio ao projeto.

A expectativa é que o manual propicie a implementação do escritório, atuando como um modelo replicável e adaptável, que possa ser aplicado em diferentes contextos, incentivando uma abordagem integrada e sustentável ao desenvolvimento regional.

Através deste projeto, pretende-se fortalecer o ecossistema de inovação local, proporcionando espaços para a experimentação, a criação de redes de contatos e a formação de uma nova geração de empreendedores e inovadores. Este esforço multidisciplinar poderá

facilitar a transferência de conhecimento e tecnologia, posicionando o IFTO como referência em inovação educacional e tecnológica da região.

2.1 Delimitação do tema

Ao compor uma pesquisa científica, é de extrema importância realizar uma delimitação temática que concorde com a realização das práticas científicas de pesquisa. Essa delimitação do tema, também chamado de recorte temático, serve, entre outros propósitos, para especificar a pesquisa a uma esfera exequível. Conforme Barros (2011), ao adentrar em um caminho de pesquisa, nos deparamos diante “da necessidade de fazer claras distinções entre ‘campo de interesse’, ‘assunto’, ‘tema’, ‘recorte temático’ e ‘problema’. No seu sentido mais lato, “tema” é um assunto qualquer que se pretende desenvolver.” (BARROS, 2011, p. 163). Ainda de acordo com o autor,

“Nos diversos campos das ciências humanas, é fundamental que o tema de pesquisa apresente recortes muito precisos, que lhe tragam uma identidade temática, afastando do caráter vago que tem a mera menção de um “assunto” (BARROS, 2011, p.163)

Assim, aqui empreendemos o esforço em delimitar o tema para que o trabalho ganhe mais caráter particular e possa atender aos objetivos que adotaremos a partir do que será desenvolvido.

Na forma da organização, de acordo com as categorias que o autor menciona, podemos encaixar nos mencionados termos os elementos que compõem o campo temático. Em linhas gerais, o “assunto” aqui tratado (ou seja, o eixo mais generalista), e que buscaremos delimitar, é a atuação dos Escritórios-modelo. Como será apresentado mais adiante, estes escritórios constituem uma entidade de realização de projetos de extensão, aplicados em ambientes universitários e de ensino técnico, para criar uma ponte entre academia e sociedade por meio da oferta de serviços e auxílios em trabalho que atendam às demandas de determinada comunidade. A partir deste vasto escopo, focamos nosso olhar nos Escritórios-modelo, uma vez que este conceito se tem feito cada vez mais presente nos meios de atuação dos Escritórios-modelo, ainda fazendo um adendo para incluir a ideia de sustentabilidade enquanto elemento constituinte das práticas modernas em relação ao trabalho com produtos e serviços.

Seguindo nossa delimitação, o trabalho precisa, ainda, de um recorte geográfico, importante elemento para aguçar o olhar lançado sobre o tema. Compreende-se o tema dentro do contexto do Estado do Tocantins, parte da região Norte do país, contexto dos pesquisadores e de onde está sendo feita a pesquisa; das instituições de ensino superior do

Estado (o mais novo da federação), definiu-se pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) como objeto para aprofundar o estudo.

A este ponto, é importante mencionar que, apesar do recorte em específico que aqui será posto em prática para realização da observação, o trabalho irá trazer, mesmo que brevemente, um contexto mais amplo, pensando na importância dessas esferas mais abrangentes enquanto áreas que englobam o recorte eleito e que constituem suas particularidades ao passo em que são constituídas por ele. Assim, será tratado, na seção de revisão bibliográfica, sobre o contexto geral da extensão no Brasil em meio universitário, depois focando mais nos Escritórios-modelo, após os Escritórios-modelo, adicionando após o elemento da sustentabilidade; para enfim chegar nas ocorrências desses ambientes no IFTO.

Por fim, após a delimitação mencionada anteriormente, nossa análise se concentrará na compreensão do papel e da contribuição de um Escritório-modelo no IFTO para a promoção da prática inovadora na instituição. Dessa forma, o foco temático deste trabalho reside na elaboração do Manual Operacional de implantação do Escritórios-modelo no IFTO, visando impulsionar a inovação em toda a instituição.

2.2 Problema de Pesquisa

Conforme o contexto em que se insere o presente estudo, percebeu-se que o trabalho em Extensão tem grande relevância para a manutenção da Instituição enquanto entidade regida e sustentada pelo tripé ensino-pesquisa-extensão. Nesse sentido, o foco da proposta é observar o terceiro pilar em sua relação com a amplitude total do IFTO, visando observar o funcionamento da Extensão no Instituto e seus processos.

Ainda, é lançado um olhar para a atividade de Extensão em seu compromisso com a inovação, uma vez que a Extensão Universitária busca promover um contato mais próximo com a sociedade no sentido de auxiliar no atendimento de suas demandas. Considera-se nesse estudo que a inovação é um conceito basilar para a resolução de problemas e deve estar compreendida na própria concepção de Extensão, contribuindo para seus objetivos e fazendo dessa atividade um campo singular no tangente ao repertório de produções do IFTO.

Ademais, o projeto tem como um de seus intentos analisar de que forma pode-se contribuir com essa questão. Nesse ínterim, é lançado um olhar sobre os Escritórios-modelo em inovação e como o funcionamento desses consegue efetivamente promover um maior incentivo aos projetos de extensão enquanto ente voltado para a expansão de iniciativas que atendam às necessidades e demandas postos pela comunidade e sociedade como um todo.

Pretende-se pensar, em uma perspectiva mais ampla, sobre os processos de inovação dentro da instituição e seus reflexos internos e externos.

De forma mais específica, o problema de pesquisa se configura na seguinte pergunta: Como a elaboração do manual operacional de implantação do Escritório-modelo no IFTO pode contribuir efetivamente para impulsionar o processo de inovação dentro da instituição?

Assim, este estudo se apresenta como um instrumento de análise das possibilidades e de apresentação de soluções viáveis para uma maior efetividade na implementação do Escritório-modelo. O manual operacional é concebido como uma ferramenta essencial para orientar e facilitar a implantação do escritório, visando estimular o pensamento técnico-científico e promover o desenvolvimento do contexto acadêmico-científico como um todo.

3 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta o objetivo geral e, para melhor compreensão e execução da pesquisa, ele foi decomposto em objetivos específicos. Essa divisão permite uma abordagem mais detalhada e eficaz na realização do estudo proposto.

3.1 Objetivo Geral

Elaborar um Manual Operacional para a implantação de Escritórios-modelo no Instituto Federal do Tocantins (IFTO).

3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o processo de estabelecimento de Escritórios-modelo, abordando aspectos legais e institucionais no IFTO;
- Realizar um levantamento sobre os Escritórios-modelo existentes nos Institutos Federais da região Norte do Brasil, identificando práticas, desafios e impactos;
- Desenvolver um Manual Operacional para a implementação do Escritórios-modelo no IFTO, em conformidade com o regulamento institucional e as melhores práticas identificadas.

4 JUSTIFICATIVA

Os Escritórios-modelo representam uma abordagem atual e essencial no contexto acadêmico e empresarial, atuando como catalisadores de soluções criativas e disruptivas. Estes escritórios, muitas vezes vinculados a instituições de ensino superior ou centros de pesquisa, têm como missão primordial promover um ambiente propício ao desenvolvimento e implementação de projetos inovadores.

Dotados de uma equipe multidisciplinar, composta por estudantes, professores e profissionais experientes, os Escritórios-modelo se destacam pela sua capacidade de integrar conhecimentos teóricos com a prática, fomentando a cultura empreendedora e estimulando a transformação de ideias em produtos e serviços tangíveis. Por meio de parcerias estratégicas com o setor privado e público, esses espaços se tornam verdadeiros laboratórios vivos de inovação, impulsionando o progresso tecnológico e o desenvolvimento econômico.

Em Instituições de Ensino Superior, os Escritórios-modelo permitem uma maior integração entre a academia e o mercado de trabalho, preparando os alunos para os desafios e demandas da vida profissional. Já para as empresas, os Escritórios-modelo representam uma fonte de inovação e talento, possibilitando parcerias estratégicas com as instituições de ensino para desenvolver e testar novas ideias, produtos e serviços, além de promover um ecossistema de inovação mais dinâmico e sustentável. Para a comunidade, os Escritórios-modelo são agentes de transformação social e econômica, pois tendem a estimular o empreendedorismo local, gerando empregos, e a promover o desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades e desafios da região.

Dessa forma, a necessidade premente de um Manual Operacional de Implantação para o Escritórios-modelo se destaca no atual cenário, caracterizado pela busca contínua por soluções criativas e pela promoção do empreendedorismo. Como parte deste estudo de caso, esta pesquisa realizará a implementação de melhorias no gerenciamento ou processo no IFTO, contribuindo com a elaboração do manual operacional e demonstrando a relevância e os benefícios práticos dessa iniciativa.

É importante destacar a relevância do trabalho aqui proposto. Em se tratando dos elementos que aqui aparecem como componentes do nosso recorte temático, objetos de estudo e itens de observação a partir do que se pretende a pesquisa, contamos com uma gama bastante ampla de contextos que justificam a relevância do estudo.

Em primeiro plano, é possível destacar o caráter dos escritórios-modelo como uma característica de agente transformador da realidade social. Conforme Lara Melloti Tonsig (2021),

“a proposta de escritórios-modelo por si só já rompe algumas barreiras do ensino tradicional - ao levar o estudante para fora da sala de aula e ao aproximá-lo da realidade e da prática conscientes socialmente. [...] Um escritório que não cobra por seus serviços, trabalha com prazos que respeitam o tempo do processo participativo e muitas vezes não considera o objeto construído o produto principal de seu trabalho. Uma visão utópica,

talvez, porém, necessária quando se pretende alcançar transformações profundas e estruturais”. (TONSIG, 2021, p. 97)

A proposta dos Escritórios-modelo em ação como ente constituinte do pilar de Extensão, em si já um elemento de grande relevância para a atuação das instituições de ensino superior, traz consigo um ideal de manifestação de justiça social, uma vez que estão favorecendo a sociedade com um trabalho de maneira gratuita. Esse princípio, que corrobora os princípios constitucionais fundamentais do nosso país, motiva também nos estudantes a consciência social, uma vez que os Escritórios-modelo das universidades públicas e institutos federais têm seu financiamento advindo, em grande parte, de recursos públicos. Esse retorno à sociedade, ainda, funciona como cumprimento de uma das funções das instituições de ensino superior públicas no Brasil.

Ademais, ainda de acordo com a citação acima, o fator pedagógico dos Escritórios-modelo é um elemento ímpar. Os escritórios, em sua grande maioria, funcionam como uma experimentação prática a fim de levar os acadêmicos a uma simulação do mercado de trabalho, pretendendo mostrar como funciona, “na prática”, a atuação profissional de determinada área. Outrossim, essa iniciativa é pautada na gestão pelos próprios acadêmicos (ARAÚJO; PARDO, 2017), incentivando a autonomia, a proatividade e o pensamento inovador.

Em seguida, pode-se elencar o conceito de inovação como outro item de grande relevância para a ciência e a sociedade em geral. Tal conceito, que se origina no contexto empresarial em busca de destaque e de novas soluções para problemas envolvendo o mercado de produtos e prestação de serviços, vincula uma série de saberes, conforme aponta Feitosa (2011):

“O processo de inovação é, portanto, um processo iterativo, que envolve vários agentes econômicos e sociais, com diferentes tipos de informações e conhecimentos codificados ou tácitos. O conhecimento codificado refere-se ao conhecimento que pode ser transformado em uma mensagem, podendo ser manipulado como uma informação. (FEITOSA, 2011, p. 38)

Ou seja, a inovação, enquanto processo de articulação de conhecimentos, tem relevância ao ser aplicado tanto no meio empresarial, quanto no educacional, visto que trabalha com as inter-relações entre setores e seus respectivos saberes. Esse processo resulta em um “conhecimento codificado” que, como explicado pelo autor, pode ser transformado em procedimentos e informações.

Por conseguinte, torna-se importante explorar o conhecimento a respeito destes modelos de realização de projetos que propõem maneiras inovadoras de atuar e incentivam a proatividade no sentido de produzir inovação nos mais diferentes meios. Neste trabalho, focado nos Escritórios-modelo, a inovação ainda se reflete nos processos educacionais de formação, uma vez que o modo de atuação dos Escritórios-modelo também representa, em si, uma inovação para a formação de profissionais capacitados, motivados e críticos, conhecedores dos processos de mercado de suas áreas.

Em um último ponto, justifica-se o projeto por sua relevância regional, posto que a pesquisa realizada tem como enfoque o Instituto Federal do Tocantins (IFTO). O Estado do Tocantins, último criado entre os demais da Federação, por meio da Constituição Federal de 1988, por sua legalização relativamente recente, ainda carece de estudos que abordem as práticas exercidas em seu contexto, ainda mais quando particularizar o estudo para o IFTO. Desse modo, visto que a Instituição possui já uma regulamentação relativa à implantação de Escritórios-modelo em sua estrutura - uma documentação bastante elucidativa e detalhada, diga-se de início - é importante conhecer os desafios e benefícios da implantação de um escritório-modelo no IFTO.

Desta forma, para que se alcance os benefícios esperados, torna-se necessário desenvolver um manual operacional detalhado. Esse manual, que é inovador em sua concepção, será um guia prático, fornecendo instruções específicas sobre os processos e procedimentos necessários para implantação do escritório-modelo.

Além disso, o manual operacional servirá como uma fonte de referência contínua, auxiliando na resolução de problemas e na adaptação do escritório às necessidades em constante evolução da instituição e da comunidade. Portanto, a elaboração do manual operacional é fundamental para garantir a eficácia e o sucesso a longo prazo do Escritório-modelo, tornando-se uma ferramenta indispensável para sua implementação e operação sustentável.

A elaboração do manual operacional de implantação de Escritórios-modelo no IFTO, com o propósito de aprimorar o gerenciamento do processo de inovação, alinhado com às necessidades da instituição e com os critérios de avaliação do PROFNIT, conforme detalhado a seguir:

4.1 Aderência

O presente estudo está alinhado com os objetivos estratégicos do PROFNIT, pois o objeto da pesquisa tem como pressuposto fomentar a implantação de um ambiente de

integração entre a inovação, as demandas da comunidade e o fomento à gestão de propriedade intelectual. Estabelecendo essa ligação entre o desenvolvimento acadêmico e a prática inovadora em atendimento às necessidades regionais, abordando questões ligadas ao campo da inovação tecnológica e, conseqüentemente, da propriedade intelectual. Assim, a aderência do projeto é considerada alta, uma vez que está alinhada aos objetivos do PROFNIT.

4.2 Impacto

Este projeto busca gerar um impacto tanto no âmbito acadêmico quanto na comunidade local. Pois a partir da elaboração do manual operacional de implementação de um Escritório-modelo, o mesmo poderá introduzir um novo modelo de interação entre a Instituição de Ensino, o mercado e sociedade, fortalecendo o ecossistema de inovação e promovendo soluções práticas para desafios cotidianos. A iniciativa é projetada para gerar resultados alcançáveis, como inovações, aperfeiçoamento de processos, tecnologias sociais, que beneficiarão diversos stakeholders. Embora o impacto projetado seja significativo, ele pode ser considerado de grau médio, pois depende da implementação efetiva e da aceitação pelos diversos atores envolvidos.

4.3 Aplicabilidade

O manual operacional de implantação do Escritório-modelo será desenvolvido com a capacidade de ser replicado e adaptado para diferentes contextos. Desta forma, visa-se fornecer subsídios para um modelo de referência que possa ser utilizado por outras instituições, promovendo a disseminação de práticas de inovação e fomentando a gestão eficiente de propriedade intelectual em um contexto mais amplo. A aplicabilidade do projeto pode ter um alto potencial, porém, considero o grau de aplicabilidade médio, devido à necessidade de adaptações específicas para diferentes realidades institucionais.

4.4 Inovação

Como abordado anteriormente, a inovação desta pesquisa é particularmente ratificada no contexto do IFTO, sendo uma das maiores instituições de ensino da região Norte do país, no entanto conta com um número reduzido de escritórios-modelo em sua estrutura. Essa ausência justifica a relevância e o pioneirismo desta pesquisa, pois sua implementação se alinha com as necessidades e diretrizes de desenvolvimento institucional, podendo ser propulsora de métodos inovadores e soluções criativas para desafios locais. Além disso, este projeto busca facilitar a implantação do Escritório-modelo, cooperando para a integração entre teoria e prática, contribuindo para um ambiente acadêmico que coloca em prática os

fundamentos da extensão, ensino e pesquisa, de forma dinâmica e aplicada. Portanto, o grau de inovação pode ser considerado alto.

4.5 Complexidade

No que se refere à complexidade do projeto de elaboração do manual operacional de implantação de um Escritório-modelo no IFTO, pode ser classificada como “alta”. Isso se deve à diversidade de atores envolvidos, da necessidade do envolvimento da gestão institucional. Além da necessidade de integrar diferentes áreas de conhecimento na elaboração das diretrizes, no planejamento e formalização de todas as etapas de implantação.

5 REVISÃO DE LITERATURA

A fim de adentrar os meandros do tema aqui proposto e ter bases para iniciar um trabalho com consistência, é necessário primeiro fazer uma contextualização, ainda que relativamente breve, a respeito dos ambientes de ensino, da Extensão enquanto parte fundamental destes e do papel de inovação exercido pelos projetos de Extensão como forma de aprimorar processos que facilitem a vida em sociedade. Ainda que o escopo aqui pretendido seja um pouco amplo, objetivamos também, neste tópico, delimitar um pouco de nosso objeto de estudo e desenvolver com mais profundidade a revisão bibliográfica dos temas abordados.

Nesse sentido, seguiremos adiante trazendo uma abordagem histórica a respeito da Extensão universitária no Brasil e no Estado do Tocantins, com foco no contexto do Instituto Federal; após, traremos também conhecimentos explorados por autores a respeito dos Escritórios-modelo e sua relação com os conceitos de Inovação; e, por fim, falaremos sobre o Escritório-modelo do IFTO.

5.1 Extensão: Contexto Histórico

Quando se fala em ambientes de educação, principalmente os universitários ou os de ensino técnico, debate-se bastante sobre o tripé que sustenta as práticas nesses locais: pesquisa, ensino e extensão. Os três pilares são foco de estudos em suas mais variadas aplicações, sendo um formato de sucesso nas Universidades e Institutos Federais brasileiros.

O último pilar deste tripé, a Extensão, conforme alguns autores que tratam sobre o tema, “pode ser pouco reconhecida pela sociedade como processo fundamental para a articulação entre o Ensino e a Pesquisa, para a distribuição de renda e de conhecimentos, bem como para o desenvolvimento do país (DEUS, 2020, p. 12). Outras dificuldades enfrentadas pela própria área passam pela complexidade da Extensão, “seja por suas implicações

político-sociais, seja por exigir postura intelectual aberta à inter e à transdisciplinaridade, que valorize o diálogo e a alteridade” (PAULA, 2013, p. 06). Nesse ínterim, é importante ter atenção para tais implicações e posturas a fim de efetivar a construção de uma extensão que atenda a estas demandas.

Para ampliar o entendimento sobre esse componente complexo do tripé acadêmico, é necessário revisitar o contexto histórico que deu origem e fundamentou sua institucionalização. Uma das autoras que trata sobre o assunto, a pesquisadora Maria das Dores Pimentel Nogueira, explica que o surgimento da extensão ocorreu ainda no século passado, mais precisamente na Europa e, posteriormente em instituições dos Estados Unidos da América:

“A extensão universitária surge na Inglaterra, na segunda metade do século XX, vinculada a uma nova ideia de educação continuada, destinada não apenas às camadas menos favorecidas, mas à população adulta em geral que não se encontrava na universidade. [...] alguns anos depois registram-se atividades de Extensão nas Universidades americanas, caracterizadas pela prestação de serviços na área rural e também urbana. As primeiras experiências de extensão universitária no Brasil trazem influência dos dois modelos. (NOGUEIRA, 2011, p. 58)

A citação trazida destaca o surgimento da extensão universitária na Inglaterra, no século XX, associada a uma nova abordagem de educação continuada para a população adulta em geral. O texto menciona a expansão da extensão para universidades americanas, mais precisamente nos Estados Unidos, caracterizada pela prestação de serviços em áreas rural e urbana. Os contextos sociais, em ambas as localidades à época, também mostrava uma necessidade de ampliação e diálogo social entre instituições e sociedade, sendo a extensão vinculada a uma prestação de serviços que serviria como ponte entre a população geral e o contexto universitário.

Nesse sentido, é comum deparar-se com a ideia de que a Extensão seria uma forma de intervenção social, uma vez que a universidade estaria agindo de modo a intervir nas relações da sociedade - majoritariamente em relações envolvidas pelo trabalho. No entanto, segundo Sandra de Deus (2020), “É preciso deixar claro que Extensão e intervenção são procedimentos opostos. Enquanto a Extensão compartilha, acolhe e recolhe saberes, a intervenção explora, intervém e impõe certos conhecimentos.”, o que nos apresenta a visão da Extensão enquanto um processo não só interventor, mas também transformador, que busca o desenvolvimento harmonioso do meio em que propõe-se a atuar.

Discussões sobre direitos civis e migratórios permeavam os contextos sociais e geopolíticos de ambas as nações, possivelmente exercendo influência nas reflexões sobre aspectos sociais dentro de instituições de ensino, incluindo a esfera da extensão universitária. Ao contextualizar as primeiras experiências de extensão no Brasil, Nogueira (2011) aponta a influência dos modelos inglês e americano. No Brasil, país que foi forjado em meio ao cenário agropecuário, o cenário de surgimento da extensão também se dá voltado para a população rural.

“Na antiga Universidade de São Paulo, criada em 1911, registram-se cursos e conferências gratuitos abertos à população em geral. Na Escola Superior da Agricultura e Veterinária de Viçosa/MG e na Escola Agrícola de Lavras/MG registram atividades de extensão voltadas para a prestação de serviços na área rural ainda na década de 20. A primeira referência legal à Extensão Universitária é encontrada no Estatuto das Universidades Brasileiras, Decreto nº 19.851 de 11 de abril de 1931” (NOGUEIRA, 2011, p. 58)

A citação destaca iniciativas pioneiras de Extensão universitária no Brasil. Esses esforços refletem a força histórica do setor agropecuário no Brasil, que remonta ao coronelismo, à política do café com leite, e como a força histórica e contínua do setor agropecuário no país, deixando evidente a preocupação em produzir conhecimento para o trabalho no campo. A inserção da Extensão nesse contexto ressalta sua função em atender às necessidades, especialmente em regiões rurais, alinhando-se também com a trajetória histórica do agronegócio brasileiro.

Ainda que tais evidências históricas remontem ao início do século XX, ainda muitos anos se passaram até que a Extensão estivesse composta de forma mais semelhante ao que conhecemos hoje. Conforme Fehlberg, Silva e Valle (2014):

“Somente em 1975 o MEC e o CRUB (Conselho de Reitores de Universidades Brasileiras) definiram a extensão baseados em três características básicas: oferta de serviços à população, fornecimento de material de trabalho à universidade e a integração dessas duas ênfases” (FAHLBERG; SILVA e VALLE, 2014, p. 2)

Esse fator de estabilização, assim como a definição acertada para a Extensão, além de confirmar a ideia da vinculação entre universidade e sociedade por meio da reflexão acerca das relações de trabalho, também atenta para o dialogismo desta vinculação, sendo ponto importante a integração entre ênfases para fortalecer os elementos constitutivos da extensão

universitária. Vale também ressaltar que o contexto sociopolítico da Ditadura Civil-Militar Brasileira, em meio ao qual ocorreram as decisões citadas acima, era de grande repressão ao desenvolvimento das questões ligadas ao ensino e à autonomia universitária; ou seja, isso representou um grande avanço e mesmo um evento de resistência contra o projeto de controle das universidades, sublinhando o compromisso da universidade com o povo brasileiro.

É a partir deste compromisso, e da valorização das trocas entre saber acadêmico-científico e saber popular, que a Extensão se firma no Brasil enquanto parte essencial da construção de conhecimento e saber científico nas universidades e instituições de ensino técnico. O MEC, enquanto instituição responsável, passa a ditar as normatizações e diretrizes que encaminham os trabalhos de extensão, sempre pautados na premissa da interação dialógica, da democratização do conhecimento e do fortalecimento da relação entre sociedade e universidade (FORPROEX, 2012).

5.1.1 A Extensão Universitária no Estado do Tocantins

Seguindo na linha de desenvolvimento das políticas de extensão, a Resolução Nº 7, de 18 de Dezembro de 2018, implantou as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira, e definiu os modos de agir da Extensão na Educação Superior Brasileira, adicionando a ideia de que Extensão é deve ser uma atividade integrada à matriz curricular e à organização das pesquisas científicas, ainda devendo constituir-se de maneira interdisciplinar, política, educacional, cultural, científico, tecnológica, que promova interações transformadoras entre as instituições de ensino superior e os demais setores da sociedade, objetivando a construção e aplicação do conhecimento e unindo de forma mais intensiva ao Ensino e à Pesquisa.

Com isso, todas as Instituições de Ensino Superior tiveram que, necessariamente, incluir em sua curricularização as atividades de Extensão, o que também foi seguido por muitos Institutos de Ensino Técnico pelo Brasil. Não diferente ocorreu no Estado do Tocantins, tomado no projeto como um dos focos de pesquisa. Antes mesmo da curricularização da Extensão, as universidades tocantinenses já empenharam esforços nessa área, com a Unitins, a UFT e o IFTO sendo destaque na área. A UFT, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2020) já preconizava este trabalho, alinhado às diretrizes nacionais que ganharam força desde 1999 com a Política Nacional de Extensão.

Em um Estado novo, com universidades e instituições de ensino técnico relativamente novas, a Extensão tem, em suas bases, o papel de divulgar as produções da universidade enquanto produtos de melhoria para a sociedade:

“A extensão universitária pautada por uma lógica que inclua o sentir, pensar e agir dos sujeitos envolvidos no conhecimento, que parta de problemas reais e proponha soluções eficazes, constrói, também, caminhos para mudanças estruturais na organização social. Sua lógica de fundo problematiza paradigmas tradicionais que compreendem uma visão elitista do conhecimento, a linearidade dos processos de aprendizagem e a concepção do sujeito como um ser passivo, limitado à absorção da informação ao invés da autoria do conhecimento e sua decorrente transformação social” (VIEIRA; MACHADO, 2021, p.12).

Ou seja, o trabalho de Extensão, no contexto Estadual, tem muito a acrescentar à sociedade, tanto no conhecimento da instituição quanto nessa troca de saberes, culturas e procedimentos, multiplicando as riquezas do estado. A este ponto, nos é interessante observar como se deu esse processo particularmente no Instituto Federal do Tocantins, onde falaremos mais o estudo proposto.

5.1.2 O surgimento da Extensão no Instituto Federal do Tocantins

No tocante ao desenvolvimento da Extensão nos Institutos Federais, conforme a Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, nos incisos VII e VIII, é dever dos Institutos Federais desenvolver programas de Extensão e de divulgação científica e tecnológica, além de estimular a realização de pesquisas, a produção cultural, o cooperativismo, o empreendedorismo e o desenvolvimento científico-tecnológico (BRASIL, 2008). Para isso, o IFTO tem como prática o incentivo ao desenvolvimento de ações e projetos de extensão, além da realização de eventos de acompanhamento de tais ações e projetos, como a Jornada de Iniciação Científica e Extensão (JICE), promovido desde 2010, como o objetivo de divulgação das produções e desenvolvimento do pensamento técnico-científico, além de discutir os projetos desenvolvidos e trabalhos resultantes destes. Ainda, com vistas a estimular a participação geral nos projetos, o evento reúne estudantes, professores, técnicos científicos e colaboradores na proliferação do pensamento acadêmico-científico.

No entanto, mesmo contando com o incentivo institucional para promoção da extensão, o desenvolvimento de ações e projetos encontra certas barreiras, em especial no tocante ao direcionamento de recursos para tal, tanto em âmbito nacional quanto no contexto aqui estudado. De acordo com Ferreira (2023),

“A boa relação das ações extensionistas com a direção do IFTO é um fator extremamente positivo. De certa forma, trabalhar com recursos escassos

tornou-se o normal dessa relação. A articulação com a reitoria ou entidades parceiras para obtenção de recursos tornou-se secundária”. (FERREIRA, 2023, p.101)

Assim, trabalhando com recursos e financiamento limitados, o esforço em promover o desenvolvimento da Extensão na instituição não atinge todo seu potencial, o que reduz suas ações ao possível dentro dos recursos obtidos. Outro empecilho enfrentado pelos projetos é a participação da sociedade, elemento essencial para o desempenho das ações a fim de cumprir o objetivo fundamental da Extensão de criar uma ponte entre universidade e comunidade. Ainda de acordo com Ferreira (2023),

“O desinteresse de participantes da comunidade em projetos é um fato, por vezes, relacionado a questões pessoais, de trabalho, disponibilidade de tempo e, acima de tudo, à falta de prioridade com trabalho executado. Contudo, os projetos de extensão não impõem obrigatoriedade na participação da comunidade. A questão não é tentar modificar a visão da comunidade, mostrando a importância do projeto como alternativa para resolução de seus problemas. É de dar à comunidade uma posição ativa nos projetos, de abrir um canal de interlocução para tentar resolver problemas, de dar voz para se discutir suas questões, trabalhá-las e revê-las constantemente, de modo a adaptar a metodologia do trabalho ao longo do processo caso isso seja necessário”. (FERREIRA, 2023, p. 102)

Em sua tese, o autor ainda fala que, em relação aos projetos desempenhados pelo IFTO, há demandas técnicas, econômicas e sociais para a realização das ações, e que a comunidade se mostra ativa na realização das propostas, sendo o fator principal de entrave a distribuição de recursos para a realização.

Quanto à curricularização da Extensão, mencionada anteriormente, percebe-se que o IFTO ainda está em fase de implementação desta, aprovada pela Resolução CONSUP/IFTO Nº 28, de 4 de fevereiro de 2021. A instituição, que já reformulou os projetos políticos e pedagógicos de seus cursos, está ainda em período de experimentação da Extensão enquanto componente curricular, tendo êxito, até então, na realização de projetos e eventos. Nesse sentido, o IFTO mostra-se como um campo fértil para a realização de ações de extensão, visando cumprir sua função social de contribuir para o pleno desenvolvimento da sociedade, seja em termos acadêmicos, científicos ou sociais.

5.1.2.1 A Extensão no IFTO

De modo geral, o IFTO tem avançado nas políticas de incentivo à Extensão, sendo em 2019, de acordo com Cabral e Oliveira (2021), um total de 74 projetos desenvolvidos nos 11 *Campi*, representando um aumento em relação aos anos anteriores.

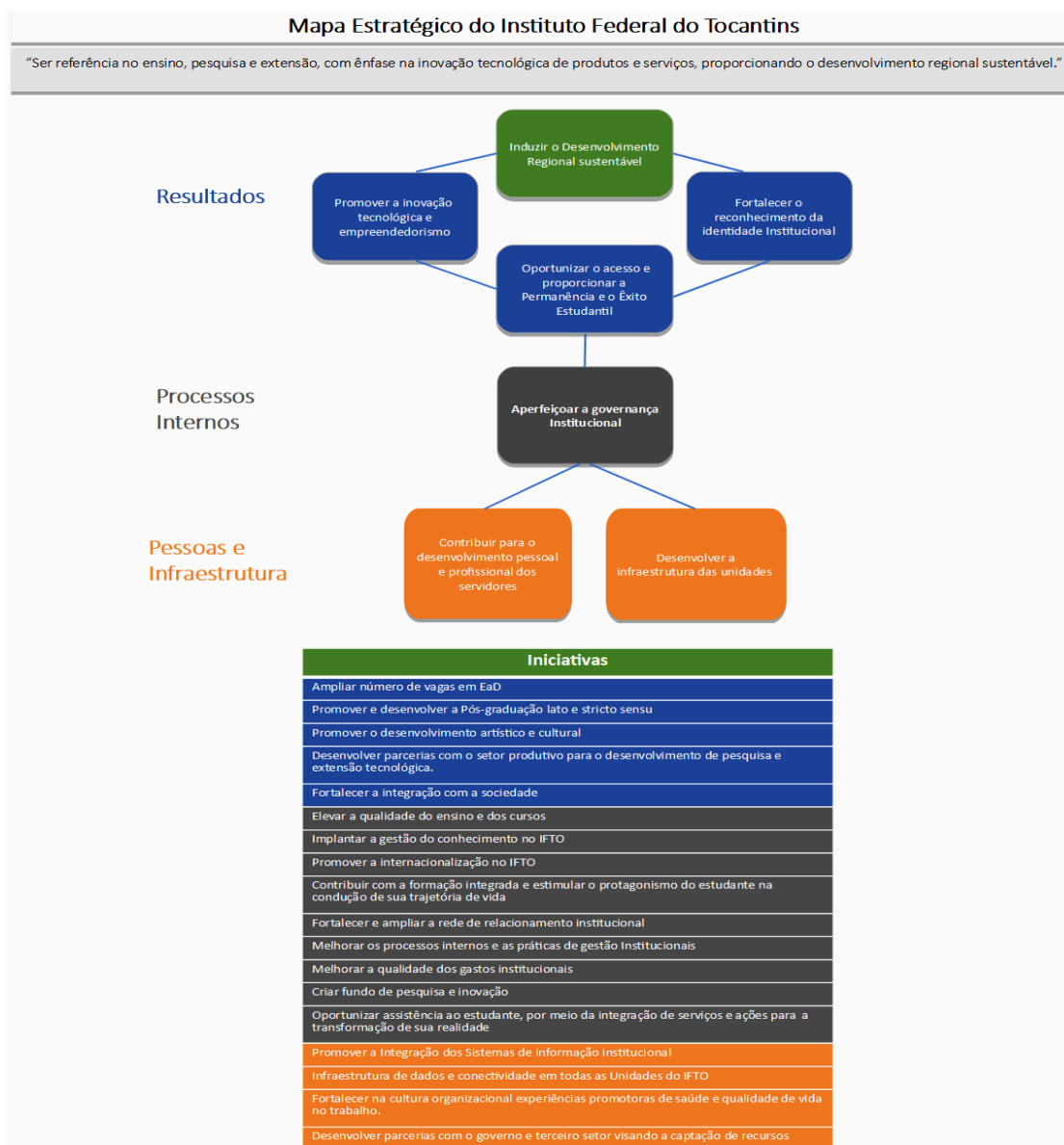
Como visto anteriormente, o Brasil tem por histórico o desenvolvimento de projetos de extensão voltados para um desenvolvimento de ações relativas à produção, especialmente agrícola. No recorte aqui pretendido, vemos também um reflexo disso, uma vez que, de acordo com Sarmiento (2023), grande parte dos projetos de extensão desenvolvidos nos 11 *Campi* do IFTO são relacionados a esta área. Conforme o autor, no desenvolvimento de seu mapeamento acerca dos projetos de extensão do IFTO na área de produção,

“o maior número de projetos não foi encontrado no Campus de Palmas (maior entre as 11 unidades da IES Caso). Pelo contrário, o campus que efetivou o maior número de projetos, isto é, o Campus de Araguatins, supera em quatro vezes o número de projetos realizados pelo Campus Palmas. É notável ainda o fato de o quantitativo de projetos ofertados pelo Campus Avançado Lagoa da Confusão (uma das menores unidades do IFTO) ser o mesmo número de projetos ofertados pelo Campus Palmas”. (SARMENTO, 2023, p. 112)

O pleno desenvolvimento dos projetos de extensão, tendo uma série de desafios a enfrentar, também pode contar com uma série de estratégias administrativas que facilitem ou impulsionem a realização de determinados tipos de ações de extensão. O caso aqui estudado será o de uma dessas organizações estratégicas que objetiva o fomento à extensão nas universidades e institutos federais: o escritório-modelo.

Neste sentido, podemos destacar que, como forma de fomentar a Extensão e a inovação no IFTO, a instituição adotou em seu planejamento estratégico diretrizes claras e bem definidas para o período de 2020-2024. Essas Diretrizes Estratégicas, representadas no Mapa Estratégico do IFTO, conforme Figura 1, foram organizadas e alinhadas por diferentes perspectivas, com o objetivo de nortear as ações institucionais. Entre as principais perspectivas estão Resultados, Processos Internos, e Pessoas e Infraestrutura, que abrangem desde a promoção da inovação tecnológica e do empreendedorismo, até o fortalecimento da governança institucional e o desenvolvimento sustentável regional.

Figura 1 - Mapa Estratégico do IFTO (2020-2024)



Fonte: IFTO (2022)

O Escritório-Modelo se encaixa dentro dessas perspectivas, sendo concebido como instrumento para integrar inovação e empreendedorismo às práticas acadêmicas, servindo como plataformas para a aplicação prática do conhecimento teórico adquirido pelos estudantes. Além disso, os Escritórios-Modelo desempenham um papel importante na criação de parcerias com o setor produtivo, fortalecendo a interação institucional e promovendo a transferência de tecnologia. Dessa forma, contribuem diretamente para alcançar os objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico do IFTO, consolidando-se como ferramentas para o avanço da cultura de inovação e a extensão de impacto no âmbito da educação superior.

5.2 Escritórios-modelo

A iniciativa dos Escritórios-modelo é um projeto desenvolvido em universidades brasileiras a partir da década de 1980, com o processo de redemocratização do país e retomada dos investimentos e desenvolvimentos do ensino superior brasileiro (ARAÚJO; PARDO, 2017).

A Lei da Inovação, também conhecida como Lei nº 10.973/2004, representa um marco regulatório importante para fomentar a cultura da inovação no Brasil. Promulgada com o intuito de estimular a pesquisa científica e tecnológica, bem como a inovação no ambiente produtivo, essa legislação estabelece medidas para incentivar parcerias entre instituições públicas e privadas, visando o desenvolvimento de projetos inovadores e a transferência de tecnologia para o mercado.

Uma das iniciativas fomentadas pela Lei da Inovação foi o surgimento dos Escritórios-modelo em diversas instituições de ensino superior e centros de pesquisa. Estes escritórios, muitas vezes vinculados às universidades e institutos de pesquisa, funcionam como verdadeiros centros de excelência em gestão da inovação, facilitando a interação entre a academia, o setor produtivo e a sociedade.

Com a promulgação da Lei da Inovação, os Escritórios-modelo se tornaram essenciais na implementação de políticas de inovação e no estímulo ao empreendedorismo tecnológico. Eles desempenham um papel fundamental na promoção da cultura da inovação, oferecendo suporte técnico, jurídico e financeiro para o desenvolvimento e a comercialização de novas tecnologias, produtos e serviços.

Além disso, os Escritórios-modelo têm como objetivo principal promover a transferência de conhecimento e tecnologia, contribuindo para o aumento da competitividade das empresas e para o desenvolvimento econômico e social do país. Por meio de parcerias estratégicas, programas de capacitação e incentivos à pesquisa aplicada, esses escritórios desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento sustentável e na construção de uma sociedade mais inovadora e inclusiva.

Nesse sentido, como forma de possibilitar um melhor desenvolvimento de projetos de extensão, foram instituídos pelos cursos de Arquitetura e Urbanismo de diversos lugares os EMAU (Escritório-modelo de Arquitetura e Urbanismo). O Escritório-modelo serviria como espaço de compartilhamento de saberes entre os estudantes da graduação, além de ter como foco o desenvolvimento de ações que atendessem a sociedade. Um dos diferenciais dessa prática na universidade está no modelo de gestão:

“A proposta do escritório-modelo diferencia-se de outras ações, realizadas na universidade, por ser de iniciativa e gestão dos estudantes, e por colocá-los como sujeitos das práticas em que estão inseridos. É claro que esse protagonismo é dividido com os grupos externos envolvidos nos projetos, porque se preza um trabalho coletivo e horizontal, com permanente troca de informações e entendimento de suas atividades”. (ARAÚJO; PARDO, 2017, p. 3)

Assim, além de promover o desenvolvimentos de projetos de natureza social, os Escritórios-modelo têm por orientação à gestão discente, horizontalizada, democrática e autônoma, permitindo que os graduandos, ainda que supervisionados por docentes da instituição, sejam sujeitos centrais do processo de construção de suas práticas de trabalho. Ainda, busca-se incentivar o pensamento científico, o desenvolvimento da pesquisa, a preocupação com o meio social, a proatividade e o empreendedorismo no meio universitário, premissas que também constam na concepção de extensão universitária. Outro desafio que pode ser mais facilmente superado com os Escritórios-modelo é a participação da comunidade nos projetos:

“É importante considerar também que os escritórios modelos estão inseridos no sistema de atividades de assessoria técnica, tendo como suporte a comunicação, o entendimento mútuo e a ausência de opressões ou imposições por qualquer um dos lados. Os moradores das comunidades são também agentes de transformação, são ouvidos e ouvintes, e têm seu conhecimento tão valorizado quanto aquele trazido pela universidade”. (ARAÚJO; PARDO, 2017, p. 3)

Os Escritórios-modelo, então, estão no contexto de assessoria técnica, o que justifica a maior multiplicação deste tipo de entidade em cursos e áreas de ciências aplicadas, como Arquitetura e Urbanismo, Direito, Engenharias, Assistência Social etc, as mais diversas, em especial voltadas para o desenvolvimento sustentável. Além de motivar a participação estudantil em atividades de gestão, os Escritórios trabalham pela democratização do acesso a serviços considerados importantes mas não populares.

Ainda, os escritórios-modelo torna-se uma alternativa a ser adotada para o desenvolvimento de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). De acordo com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - ANPEI (2019), os projetos de PD&I se distinguem, conforme listados a seguir:

“Pesquisa básica: esta atividade é baseada na elaboração de trabalhos e projetos teóricos ou experimentais que têm como objetivo o alcance de novos aprendizados em relação a fatos observáveis;

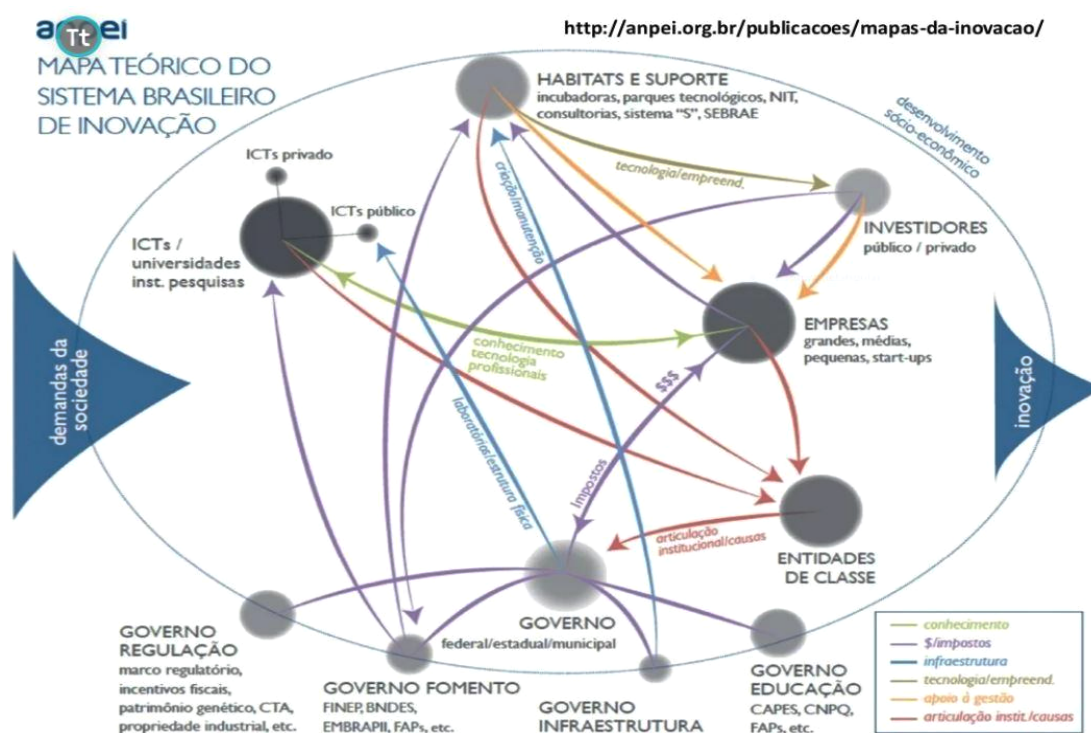
Pesquisa aplicada: é focada na realização de pesquisas originais com o objetivo de alcançar novos conhecimentos. Porém, seu foco é a obtenção de metas práticas e específicas;

Desenvolvimento experimental: baseia-se em projetos e pesquisas sistemáticas que fazem uso de informações e conhecimentos já existentes. Seu objetivo é produzir novos dispositivos, produtos e materiais, além de instalar sistemas, processos e serviços inovadores;

Inovação tecnológica: consiste em realizar pesquisas para a confecção de novos processos de fabricação ou de produtos, além de desenvolver novas ferramentas e funcionalidades a um determinado processo ou produto”.
(ANPEI, 2019)

Como as instituições de ensino superior são entes promotores de conhecimento científico, tornam-se essenciais ferramentas estratégicas para o desenvolvimento de projetos de PD&I, como os Escritórios-Modelo. Esses escritórios podem ser utilizados como peça estratégica dentro do que a ANPEI abordou como “Mapa Teórico do Sistema Brasileiro de Inovação”, representado na Figura 2.

Figura 2 - Mapa Teórico do Sistema Brasileiro de Inovação



Fonte: ANPEI (2014).

No contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFES), esses escritórios podem ser uma dessas pontes de conexão entre a academia com o mercado e a sociedade.

Ainda, com base neste modelo teórico proposto pelo Mapa da ANPEI, os Escritórios-Modelo se encaixa nesse ambiente das ICTs e outros atores do sistema, como empresas e habitats de suporte à inovação. Podendo facilitar a transferência de conhecimento gerado nas instituições acadêmicas para o setor produtivo, contribuindo para a inovação tecnológica e o desenvolvimento regional. Ao promover parcerias com empresas de diferentes portes, os Escritórios-Modelo possibilitam a aplicação prática do conhecimento acadêmico em projetos que atendem a demandas reais da sociedade.

Além disso, esses escritórios podem colaborar com habitats de inovação, como incubadoras e parques tecnológicos, que também estão destacados no mapa. Essa colaboração tem como resultado potencializar o empreendedorismo dentro dos IFES, proporcionando aos estudantes e professores um ambiente favorável para desenvolver e testar novas ideias antes de levá-las ao mercado.

No que se refere ao fomento público, os Escritórios-Modelo nos IFES poderão ter acesso a recursos e incentivos de agências de fomento, como FINEP e BNDES, para a execução de seus projetos. Isso reforça o papel dos IFES no desenvolvimento regional, ao alinhar seus projetos com as políticas públicas de inovação e educação.

Por fim, os Escritórios-Modelo, poderão ser ferramentas para o fortalecimento da inovação nos IFES. Atuando como pontes que conectam o conhecimento acadêmico às demandas do mercado e da sociedade, promovendo o desenvolvimento tecnológico e econômico sustentável.

5.2.1 Os Escritórios-modelo do IFTO

O Instituto Federal do Tocantins (IFTO) tem por visão "Ser referência no ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na inovação tecnológica de produtos e serviços, proporcionando o desenvolvimento regional sustentável" (PDI/IFTO 2020-2024). Por meio de sua Política de Inovação, uma de suas metas prioritárias é a promoção da inovação e do empreendedorismo em seu ambiente acadêmico.

A delimitação do tema desta pesquisa surge com base nessa experiência prática do pesquisador como servidor da Instituição. Durante as atividades diárias e o diálogo constante com a gestão do IFTO, identificou-se a necessidade de criar núcleos de inovação voltados para projetos que atendessem tanto às demandas da comunidade local quanto da própria

instituição. A partir dessa constatação, percebeu-se a oportunidade de implementar Escritórios-modelo, em conformidade com a Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, que normatiza a criação e gestão desses entes na instituição.

Vale ressaltar, que de acordo com dados oficiais da Instituição, fazendo o recorte de apenas uma de suas unidades, o *Campus* Palmas, que se destaca como um dos maiores *campus* da instituição, em termos de infraestrutura, em oferta de cursos e número de alunos. O *Campus* ocupa uma área de 128.508,39 m², com 31.789,59 m² de área construída, distribuídas em 17 blocos. Dentre essas estruturas, destacam-se dois blocos administrativos e diversos espaços acadêmicos, incluindo salas de aula, laboratórios e auditórios.

Além disso, o *Campus* Palmas possui uma vasta oferta de cursos que abrangem diferentes níveis de ensino. Atualmente, são oferecidos cursos técnicos integrados ao ensino médio, cursos técnicos subsequentes, cursos de graduação e cursos de pós-graduação. Em termos quantitativos, o campus conta com cerca de 3.500 alunos matriculados em seus diversos programas de ensino.

O *Campus* Palmas oferece uma variedade de cursos em diferentes níveis. No Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, os cursos ofertados incluem Agrimensura, Automação Industrial, Controle Ambiental, Edificações, Eletrotécnica, Informática, Mecatrônica, Secretariado e Segurança do Trabalho. Nos Cursos Técnicos Subsequentes, são oferecidos Edificações, Eletrotécnica, Informática, Mecatrônica e Segurança do Trabalho. No nível de Graduação, o campus oferece Bacharelado em Agronomia, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Licenciatura em Educação Física, Física, Letras, Matemática, Tecnologia em Agronegócio, Gestão de Turismo, Gestão Pública e Sistemas para Internet. Para a Pós-Graduação, o Campus disponibiliza cursos de especialização *lato sensu* em Tecnologia Ambiental e Telemática, além do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT).

Se apenas focarmos em um único campus da instituição para justificar o impacto da criação desses escritórios, já teríamos a noção da dimensão dessas potencialidades. Na pesquisa prévia sobre esse estudo, identificamos o interesse da gestão do *Campus* Palmas que se expressou, formalmente, por meio de uma carta de interesse/anuência, onde a gestão da instituição manifestou seu apoio à implementação dessa pesquisa, a fim de que a mesma possa contribuir para a criação desses escritórios-modelo.

A justificativa para essa iniciativa leva em consideração o aprimoramento da educação por meio do conhecimento aplicado, a integração com a comunidade e o desenvolvimento regional. Em termos educacionais, o Escritório-modelo proporcionará um ambiente de

aprendizado onde os estudantes poderão desenvolver habilidades práticas e empreendedoras. A interação constante com a comunidade permitirá que a instituição responda de maneira mais dinâmica às necessidades locais, promovendo parcerias estratégicas e projetos que beneficiem diretamente a região.

Os benefícios para os estudantes, a participação em projetos inovadores representa uma oportunidade de desenvolver competências essenciais para sua formação profissional. Para a instituição, a iniciativa contribui para a melhoria dos processos de gestão e fortalece a sua imagem institucional. Para a comunidade, o escritório oferece acesso a soluções inovadoras e fomenta o desenvolvimento de projetos que atendem às suas necessidades. A estrutura e o funcionamento do Escritório-modelo serão coordenados por docentes do IFTO, com a participação de estudantes e a colaboração de demais servidores.

No IFTO, os Escritórios-modelo são normalizados segundo a Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019, seguindo as premissas citadas acima que garantem o funcionamento desses escritórios como foram conceitualizados. O documento divide-se em sete capítulos, que versam, em ordem, sobre a natureza e objetivos; a criação; a estrutura administrativa; as atividades e responsabilidades; o acompanhamento e encerramento das atividades; o patrimônio; e disposições finais.

A Resolução em questão regulamenta a implantação, condução e encerramento de quaisquer Escritórios-modelo, independente de área ou curso ao qual será vinculado. Além dos objetivos já mencionados anteriormente, o IFTO coloca ainda como tarefa dos Escritórios, no capítulo I, Art. 2º, item IV, “conferir aos estudantes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho, como prestadores de serviço para o exercício da futura profissão” (Brasil, 2023). Esse compromisso fortalece a formação no Instituto e favorece a oportunização de práticas saudáveis, democráticas e autônomas de trabalho, uma prévia de como deve ser a atuação dos profissionais no mercado de trabalho.

De acordo com consulta realizada junto à Instituição, em 15 de dezembro de 2023, havia registros da existência de apenas três Escritórios-modelo implantados no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. Ainda, conforme o mesmo Despacho, de nº 2029/2023/PAL/REI/IFTO, foi informado que, conforme consta na PORTARIA PAL/REI/IFTO nº 788/2023, de 07 de dezembro de 2023, estava em fase de implantação o Escritório-modelo do Eixo Tecnológico de Infraestrutura, vinculado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Engenharia Civil do *Campus* Palmas, que consiste num programa de extensão e compreende um conjunto articulado de projetos e ações de extensão, de caráter multidisciplinar e integrado a atividades de pesquisa e de ensino, sendo

este o único registro oficial na unidade.

Levando em consideração a importância da Extensão e do Escritórios-modelo como ferramenta dessa, a informação sobre a ausência de Escritórios-modelo em um dos maiores Campi do IFTO, acende um alerta. Pois os Escritórios, além de contribuir com a sociedade e aumentar a participação em projetos de fornecimento de serviços para a comunidade, também promovem, em sua estrutura, um conceito que será importante daqui em diante: o de inovação.

Com vistas a incrementar ainda mais os benefícios trazidos pelos Escritórios-modelo, o olhar voltado para a inovação também prepara os acadêmicos para um elemento crucial exigido pelo mercado de trabalho: soluções criativas para problemas inesperados.

Considerando a estrutura normativa e a relevância desses escritórios no contexto do IFTO, a elaboração de um manual operacional para a implantação do Escritório-modelo se torna ainda mais imprescindível. Ao seguir as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, esse manual propiciará que o processo de estabelecimento do escritório seja conduzido de forma adequada, fornecendo orientações sobre os passos a serem seguidos em cada etapa do processo.

Além disso, ao abordar especificamente as necessidades e peculiaridades do Escritório-modelo, o manual contribuirá para a adaptação das diretrizes gerais às demandas específicas de inovação do IFTO, promovendo uma implementação mais alinhada com os objetivos institucionais.

A partir da disponibilização do manual operacional, os gestores e membros envolvidos na implantação dos Escritórios-modelo poderão contar com um recurso para orientar suas ações e decisões, desde a definição da estrutura administrativa até a condução das atividades e o acompanhamento dos resultados. Ainda, o manual servirá como um referencial para futuras iniciativas de inovação nos *Campi* e contribuirá para a consolidação de uma cultura de inovação no IFTO. Assim, a elaboração do manual operacional representa uma oportunidade para fortalecer a capacidade institucional de promover a inovação e o desenvolvimento regional.

5.3 O surgimento do conceito de Inovação

O conceito de Inovação surge primeiramente em ambientes empresariais (TAVARES, 2020). O setor, especialmente quando ligado ao desenvolvimento de produtos e oferta de serviços, compreende o conceito como uma maneira de destacar-se perante a concorrência, criando soluções para os problemas que surgem no mundo contemporâneo de forma a facilitar

os processos do mundo moderno e, também, ganhar liderança em determinadas áreas. Desse modo, o conceito foi muito aplicado ao desenvolvimento tecnológico em um ambiente que foi tornando-se cada vez mais ávido por melhorias e avanços, principalmente com o advento da era digital.

Ao longo deste percurso, o termo “inovação” tem sido utilizado para referenciar essas alternativas que cooperaram para o progresso humano, que tiveram um papel de impulsionar melhorias em diversas áreas. A ideia de iniciativas inovadoras, para além da área tecnológica, também se espalhou pelas áreas cultural e educacional, proporcionando novas concepções a respeito do que seria inovar nesses ambientes. De acordo com Veiga (2003), observando o conceito de inovação na área educacional, verifica-se uma preocupação com a noção reformista da inovação. Nesse aspecto, a autora analisa a inovação sob duas perspectivas: a inovação como ação regulatória e ação emancipatória, sendo a primeira de maneira mais normativa, tendendo a orientar procedimentos em uma lógica cognitiva-instrumental, burocratizando os processos inovadores; e a segunda buscando uma orientação que ultrapassa essa normatização, articulando saberes em prol da solução de problemas e desenvolvimento técnico-científico a fim de deslegitimar as forças institucionais.

Contudo, com o passar do tempo esse foco da inovação tem se deslocado para uma nova dimensão, a sustentabilidade. Essa transição para um enfoque em inovação sustentável reflete uma maior conscientização dos governos e sociedade civil sobre os desafios ambientais e sociais que enfrentamos globalmente. Desta forma, as mudanças se alinham com a necessidade de desenvolver soluções que não apenas promovam o avanço tecnológico e econômico, mas que também considerem seu impacto sócio-ambiental.

Para Andrade (2004), a inovação demanda uma reorganização mais ampla que inclui aspectos culturais, institucionais e organizacionais. Essa reestruturação envolve a maneira como os materiais são armazenados, a forma como de intercâmbio entre esses componentes e a administração integrada desses sistemas, que devem ser projetados para serem complexos, mas ao mesmo tempo transparentes e colaborativos.

Nesse contexto, para que uma organização, tanto pública como privada, seja “inovadora”, é necessário que desenvolva seus produtos e processos de forma sustentável. Barbieri (2017) define essas “Organizações Inovadoras” como sendo aquelas que são capazes de introduzir essas novidades de forma sistemática, com autonomia, intencionalidade e proatividade. Sendo que essa inovação contínua exige o desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis nesse processo de inovação permanente. Por outro lado, o autor ressalta que uma organização sustentável busca eficiência econômica, respeito ao meio

ambiente e justiça social, promovendo inclusão, proteção a grupos mais vulnerabilizados socialmente. (Barbieri, 2010).

Ainda, para Barbieri (2010), os dois conceitos, “inovação” e “sustentabilidade”, podem entrar em contradição, pois inovar de forma sistemática pode levar à degradação ambiental e social. Uma organização inovadora sustentável, não é apenas aquela que produz novidades, mas aquela que busca soluções inovadoras que atendam às diversas dimensões da sustentabilidade. Neste contexto, sugere que as inovações devem ser avaliadas não apenas por sua capacidade de gerar lucro ou avanço tecnológico, mas também por sua contribuição para a sustentabilidade.

“Não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber: • dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.); • dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes; • dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam.” (BARBIERI, 2010, pag. 150)

Essas organizações devem, portanto, buscar um equilíbrio entre o crescimento econômico e a responsabilidade ambiental e social, garantindo que suas inovações sejam benéficas para a sociedade e o meio ambiente, além de serem economicamente viáveis. A integração da sustentabilidade no núcleo da inovação exige um rearranjo institucional e organizacional que inclui a adoção de práticas como o desenvolvimento de novos modelos de negócios sustentáveis, a colaboração com *stakeholders* para entender melhor os impactos sociais e ambientais, e o investimento em pesquisa e desenvolvimento para criar tecnologias e processos mais sustentáveis.

Em conclusão, essa perspectiva de inovação sustentável desafia as organizações a repensar suas abordagens tradicionais. Em vez de focar exclusivamente no avanço tecnológico ou no crescimento econômico, as organizações precisam buscar soluções inovadoras que sejam socialmente responsáveis, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.

De acordo com o Regulamento da Política de Inovação do IFTO, em seu Art. 7º, XX, o conceito de inovação consiste na:

“Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho” (RPI/IFTO 2019)

Com isso, vê-se que o conceito de inovação, a depender do meio em que é aplicado, pode promover mudanças significativas e avançar no desenvolvimento de soluções pertinentes às demandas sociais. No século XXI, a inovação surgida nos meios produtivistas ganha força, porém esbarrando em diversas questões sociais e demandando preocupações que fazem parte da vida contemporânea. Assim, visto que o contexto de mudanças em escala cada vez mais rápida e a demanda por soluções que priorizem a preservação de recursos, uma dimensão que tornou-se essencial para o pleno desenvolvimento da vida humana é a da sustentabilidade.

5.4 Inovação e Sustentabilidade

O desenvolvimento científico e tecnológico, diante as transformações aceleradas da sociedade, precisa cada vez mais importar-se com o modo de produção e oferta de serviços, de forma que seus impactos não comprometam a sustentação da vida e manutenção de seus ecossistemas. Nesse sentido, esse “Desenvolvimento Sustentável” tornou-se um tópico cada vez mais recorrente e alvo de discussões, tendo como aliada a inovação como aliada à produção de soluções que atendam às necessidades atuais, mas comprometida com as necessidades futuras. Em tal contexto, a inovação e sustentabilidade andam lado a lado objetivando a constituição de uma sociedade que supra as necessidades da geração atual sem prejudicar as gerações futuras, privilegiando qualidade ao invés de quantidade e impulsionando práticas como as de redução do consumo, reutilização e reciclagem de materiais, entre outras (SILVA et al., 2010).

Dessa forma, ainda de acordo com Silva et. al. (2010), a inovação em sua relação com o desenvolvimento sustentável deve estar embasada em três pontos: sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental. Essa tríade permite, em suas conexões, a vinculação entre preservação do meio ambiente, equidade social e crescimento econômico, sempre tendo como centro o desenvolvimento inovador e sustentável.

A inovação ganha forças ao ser empreendida no esforço de manter uma produção sustentável de soluções. No meio empresarial, isso envolve repensar as cadeias de valores e os modos de produção sistêmica; na educação, diz respeito à promoção de pensamento crítico e empreendedorismo consciente. Em ambas as esferas, uma preocupação em comum é a responsabilidade social que vem com estes conceitos e suas implicações na corrente como um todo. Conforme Silva et. al. (2012),

“Algumas organizações se preocupam com a responsabilidade social simplesmente porque a lei as obriga. Outras, porém, extrapolam as

exigências legais, por estarem de fato comprometidas com o futuro do planeta. [...] A essencial busca por novos modelos de gestão deve se dar tanto no ambiente público como na esfera privada”.(SILVA et. al, 2012, p. 60-61)

Em outras palavras, pode-se entender que a inovação e a sustentabilidade, bases da responsabilidade social, agem também na área de gestão, promovendo um ambiente que se empenha na manutenção de qualidade sem a degradação do meio e reduzindo as explorações nas cadeias de produção e serviços.

Na perspectiva acadêmica, tendo nesse caso como objeto a extensão, é essencial reconhecer a evolução e a institucionalização dos modelos de organizações sustentáveis, pois estão se tornando focos crescentes de pesquisas. Estudos esses que tendem a abranger o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e a gestão de inovações voltadas ao desenvolvimento sustentável. No entanto, a maneira como os sistemas de produção e as inovações, tanto de produto quanto de processo, atendem às três dimensões da sustentabilidade é crucial. Portanto, abordar adequadamente esse desafio é vital para alinhar as organizações às diretrizes de uma organização inovadora e sustentável.

5.4.1 A Inovação no IFTO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), oferece educação superior, básica e profissional em uma estrutura pluricurricular e multicampi, incluindo Reitoria, *Campi*, *Campi* avançados e polos de educação a distância. Especializado em educação profissional e tecnológica, o IFTO integra conhecimentos técnicos e tecnológicos com práticas pedagógicas inovadoras. A instituição é reconhecida pela formação de profissionais que atendem às metas de desenvolvimento regional e às demandas da sociedade, destacando-se pela integração entre ensino, pesquisa e extensão, especialmente nos Arranjos Produtivos Locais (IFTO, 2024).

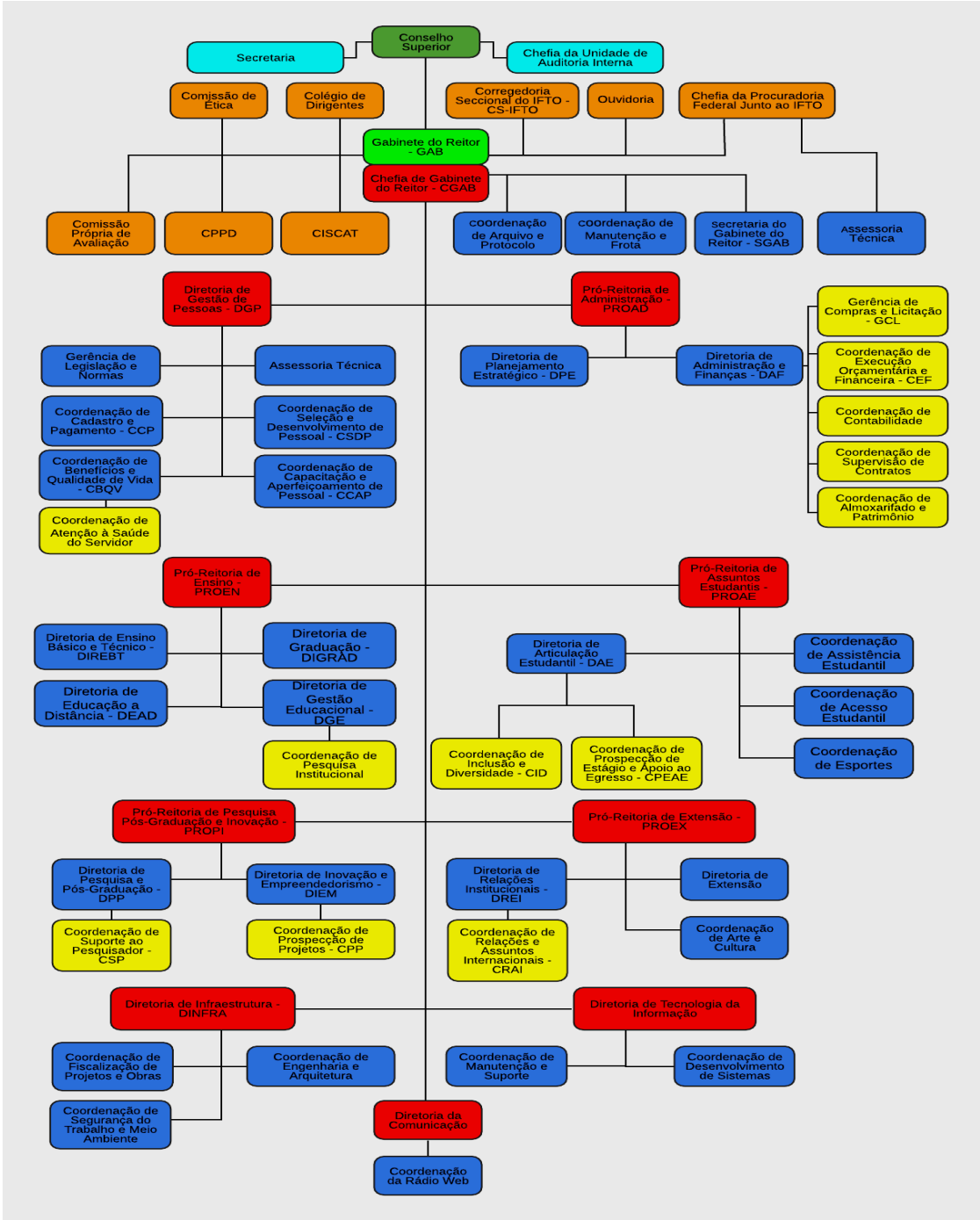
A missão do IFTO é proporcionar o desenvolvimento regional por meio do ensino, pesquisa e extensão, garantindo eficiência na formação acadêmica e na difusão do conhecimento. A visão da instituição é ser referência no ensino, pesquisa e extensão, com foco na inovação tecnológica de produtos e serviços, contribuindo para o desenvolvimento regional sustentável.

A estrutura organizacional da Reitoria do IFTO demonstra um alinhamento com a missão do ente, onde pode se observar que foi pensada para promover o desenvolvimento regional através do ensino, pesquisa e extensão. A Reitoria do IFTO, no topo dessa estrutura, coordena as atividades das Pró-Reitorias, cada uma responsável por áreas específicas, como

Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, e Extensão, segmentadas em diretorias e coordenações.

O organograma da Reitoria do IFTO, conforme ilustrado na Figura 3, mostra como essas áreas estão organizadas e conectadas, promovendo um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento acadêmico. Nota-se que a estrutura hierárquica e funcional do IFTO apoia as atividades tradicionais de ensino e, também, coloca as áreas que trabalham a inovação no centro de sua estratégia.

Figura 3 – Organograma da Reitoria do IFTO.



Fonte: IFTO (2024).

Ainda, sobre a Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DIEM), responsável por promover o pensamento empreendedor e inovador e cumprir as políticas voltadas à inovação em seu âmbito, de acordo com dados da própria instituição, é composta por um Diretor, auxiliado por um Coordenador de Prospeção de Projetos e Processos Inovadores, um responsável técnico no Núcleo de Empreendedorismo e Desenvolvimento de Soluções e um responsável técnico no Núcleo de Inovação Tecnológica. Tendo como missão a valorização e proteção às pesquisas realizadas no âmbito do IFTO, além de zelar pelo patrimônio tangível e intangível do Instituto e da comunidade acadêmica, essa divisão demonstra o compromisso do IFTO com a produção de iniciativas inovadoras desde sua estrutura administrativa.

Além disso, como já mencionado, o IFTO tem como prática a promoção de eventos de divulgação científica, os quais também privilegiam a inovação como eixo motor dos projetos desenvolvidos e expostos. A JICE (Jornada de Iniciação Científica e Extensão), em 2023, no *Campus* Palmas, foi realizada junto com o Espaço de Inovação, voltado para a inovação tecnológica e oportunizando o destaque para projetos inovadores que propunham soluções para os dilemas contemporâneos com foco na sustentabilidade. O evento conjunto teve mais de 200 trabalhos inscritos, de diversas áreas do conhecimento. Como já visto, a inovação que nosso tempo precisa deve estar de mãos dadas com o desenvolvimento sustentável, e o IFTO integra essa concepção na estruturação de projetos e eventos.

Outra iniciativa direcionada ao contexto de inovação é a oferta de bolsas de pesquisa destinadas aos servidores do instituto. Por meio do Programa de Apoio à Pesquisa (PAP), o IFTO promove o incentivo com o PAP/INOVA, com concessão de recursos e custeio de pesquisas voltadas para a inovação realizadas na instituição. Essa iniciativa não apenas reforça a preocupação da entidade com a construção do pensamento inovador, mas também inclui uma parcela significativa dos trabalhadores em educação no desenvolvimento de projetos de pesquisa inovadores.

Ainda é possível elencar como ação de incentivo à inovação no IFTO a Incubadora de Empresas. Este órgão do instituto tem como objetivo a formação do pensamento empreendedor nas diversas áreas do conhecimento abarcadas pelos cursos do IFTO, e auxiliando na construção de empreendimentos ligados às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. A Incubadora de Empresas também possui em sua estrutura o conceito da inovação, incentivando o desenvolvimento de ideias inovadoras e multiplicando a rede de abrangência dos projetos propostos.

Todas essas iniciativas atendem ao que prevê a Resolução N° 67/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019, que regulamenta a Política de Inovação no IFTO. O documento, em sua justificativa, reforça os ideais já mencionados:

“Espera-se com a Política de Inovação maior conscientização e mobilização dos representantes institucionais, do setor produtivo e das empresas, para atuar no constante aperfeiçoamento de políticas públicas de fomento às inovações tecnológicas, elevando a competitividade dos produtos, processos e serviços, gerando empregos, distribuindo renda, e propiciando o crescimento sustentável ao Estado do Tocantins e a inserção das comunidades interna (estudantes, servidores e colaboradores) e externa, ativas no comércio regional, nacional e, quiçá, internacional, por meio de parcerias público-público ou público-privada”. (IFTO, 2019, p. 4)

Os elementos aqui trazidos demonstram a preocupação da instituição em trabalhar a inovação em seus mais variados setores. Tal prática evidencia o protagonismo do conceito de inovação no IFTO. Com isso, é possível concluir que iniciativas voltadas para a inovação e com caráter impulsionador são bem-vindas na Instituição, o que permite o desenvolvimento de cada vez mais projetos e órgãos que se preocupem com esse objetivo em suas mais variadas abordagens e formatações.

5.5. Escritórios-modelo

Visando um maior alinhamento entre instituições e o projeto de desenvolvimento inovador, percebe-se um crescimento relevante da implantação de Escritórios-Modelo nos mais diversos meios, tanto privados quanto públicos. Segundo Zschornack et. al. (2022),

“Os escritórios de inovação são, na grande maioria das definições, escritórios de projetos voltados para gestão de projetos de caráter inovador, que visam, para tanto, a articulação com os diversos agentes do governo, sociedade civil, agências de fomento, instituições de ensino etc., com o objetivo de gerar valor. Embora tenham outras designações, como centros, núcleos ou hubs de inovação, funcionam, na grande maioria dos casos, como escritórios de projetos (PMOs)”. (ZSCHORNACK et. al., 2022, p. 3)

Assim, os escritórios de inovação constituem-se como agências de desenvolvimento de projetos inovadores, impulsionando o desenvolvimento do pensamento para inovação. Esses escritórios, contando com a participação de diversos setores, são catalisadores de projetos que estejam alinhados com os ideais de inovação, e, ademais, de sustentabilidade. Para além disso, como mencionado, a área de gestão também tem sido um campo fértil para os escritórios de inovação, conforme diz Junqueira et. al. (2015):

“A execução dessas atividades de maneira integrada representa um desafio para a equipe. Além disso, a implantação dessa iniciativa requer pessoas qualificadas e sensibilizadas, gestores conscientes e capazes de sustentar a incorporação do emprego de recursos novos, que geralmente mexem com a cultura e o clima organizacional. Portanto, obter êxito com a adoção de

novos recursos de gestão requer o enfrentamento de fatores comuns às organizações”. (JUNQUEIRA, et. al, 2015, p. 1838)

Pode-se considerar, como já explanado, que os escritórios de inovação compreendem uma gama de áreas de atuação, e devem ser tomados como um instrumental para o desenvolvimento de projetos inovadores de maneira responsável e sustentável. Observando esse contexto, os Institutos Federais têm se mostrado abertos a esse novo modelo de implementação da inovação.

5.5.1 Os Escritórios-modelo nos IFs da Região Norte do Brasil

Os IFs enfrentam grandes desafios no processo de conversão do conhecimento acadêmico em inovação tecnológica na prática. Esta dinâmica necessita de uma interação entre essas instituições e o setor produtivo, de forma a fomentar o fortalecimento e ampliação do ecossistema de inovação em suas regiões. Neste contexto, os Escritórios-modelo podem ser alternativas que atuem como catalisadores e facilitadores dessa interação entre as IFs, o setor produtivo e as demandas sociais. Esses escritórios aproximam esses entes, assim como promovem a adaptação e aplicação do conhecimento e das inovações às necessidades e realidades específicas, especialmente nas regiões onde estão inseridos.

De acordo com o Ministério da Educação, como base da Lei de criação dos IFs, nº 11.892/2008, temos a implantação de uma nova concepção sobre o papel e a presença do sistema de ensino federal na oferta pública da educação profissional e tecnológica é uma das principais características da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

“Os Institutos Federais são instituições, pluricurriculares e multicampi (reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação a distância), especializados na oferta de educação profissional e tecnológica (EPT) em todos os seus níveis e formas de articulação com os demais níveis e modalidades da Educação Nacional, oferta os diferentes tipos de cursos de EPT, além de licenciaturas, bacharelados e pós-graduação stricto sensu” (MEC, 2023).

Para essa pesquisa, faremos um recorte territorial para o mapeamento dos Escritório-modelo nos IFs, levando em consideração apenas as instituições localizadas na região Norte do Brasil. Essa, composta por 7 Estados - Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, com uma população total de mais de 17 milhões de habitantes (IBGE, 2022), desempenha um papel importante no desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal, uma área que se estende além da floresta amazônica e inclui diversos ecossistemas e culturas. A análise dos Escritórios-modelo nos IFs dessa região é importante para se compreender e ter como referências alternativas já em execução de organizações inovadoras, pois estes institutos são, em sua essência, centros de inovação e desenvolvimento

sustentável. Como potenciais incubadoras de práticas educacionais e profissionais, podem influenciar no desenvolvimento socioeconômico das regiões, ao mesmo tempo tem como objetivo respeitar e valorizar a biodiversidade e cultura locais.

Portanto, ao delimitar o mapeamento da pesquisa em Escritórios-modelo com o foco em inovação nos IFs da região Norte, buscamos compreender como essas instituições contribuem para o desenvolvimento regional, tendo em vista a utilização destes como modelo que fomenta o crescimento econômico, inclusão social e conservação ambiental. A importância desse mapeamento implica um alinhamento estratégico do conhecimento produzido nos Institutos Federais com as demandas locais, buscando impulsionar um desenvolvimento econômico regional mais coeso e sustentável.

Como primeiro passo, foi realizado um levantamento sobre os Institutos Federais da Região Norte do país e seus *Campi*, conforme disposto no Quadro 1, que traz a relação dos campi dos Institutos Federais na região norte do Brasil.

Quadro 1- Relação de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na Região Norte do Brasil

Estado	Instituto Federal	Campi
Acre	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC)	6 <i>Campi</i>: Campus Cruzeiro do Sul; Campus Rio Branco; Campus Rio Branco Baixada do Sol; Campus Sena Madureira; Campus Tarauacá e Campus Xapuri
Amapá	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP)	5 <i>Campi</i>: Campus Avançado Oiapoque; Campus Laranjal do Jari; Campus Macapá; Campus Porto Grande; Campus Santana
Amazonas	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)	15 <i>Campi</i>: Campus Avançado Manacapuru; Campus Coari; Campus Eirunepé; Campus Humaitá; Campus Itacoatiara; Campus Lábrea; Campus Manaus Centro; Campus Manaus Distrito Industrial; Campus Manaus Zona Leste; Campus Maués; Campus Parintins; Campus Presidente Figueiredo; Campus São Gabriel da Cachoeira; Campus Tabatinga; Campus Tefé.

Pará	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA)	18 Campi: Campus Abaetetuba; Campus Altamira; Campus Ananindeua; Campus Avançado Vigia; Campus Belém; Campus Bragança; Campus Breves; Campus Cametá; Campus Castanhal; Campus Conceição do Araguaia; Campus Itaituba; Campus Marabá Industrial; Campus Marabá Rural; Campus Óbidos; Campus Paragominas; Campus Parauapebas; Campus Santarém; Campus Tucuruí.
Rondônia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO)	9 Campi: Campus Ariquemes; Campus Cacoal; Campus Colorado do Oeste; Campus Guajará-Mirim; Campus Jaru; Campus Ji-Paraná; Campus Porto Velho Calama; Campus Porto Velho Zona Norte; Campus Vilhena.
Roraima	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR)	5 Campi: Campus Amajari; Campus Avançado Bonfim; Campus Boa Vista; Campus Boa Vista Zona Oeste; Campus Novo Paraíso.
Tocantins	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)	11 Campi: Campus Araguaína; Campus Araguatins; Campus Avançado Formoso do Araguaia; Campus Avançado Lagoa da Confusão; Campus Avançado Pedro Afonso; Campus Colinas do Tocantins; Campus Dianópolis; Campus Gurupi; Campus Palmas; Campus Paraíso do Tocantins; Campus Porto Nacional.

Fonte - Autoria própria (2024).

A pesquisa proposta realizou um levantamento para identificar a quantidade e a natureza dos escritórios-modelo com foco em inovação implementados nas 69 unidades dos Institutos Federais da região Norte. Esse mapeamento incluirá a análise dos documentos de

criação de cada escritório, tais como atas, regimentos internos e, quando possível, registros de patentes ou descrições de produtos e serviços inovadores desenvolvidos por esses escritórios.

O objetivo principal é mapear a adoção desses modelos de escritórios pelos IFs e entender as diretrizes, metodologias e estratégias adotadas por cada unidade. Esta análise permitirá identificar padrões, desafios e práticas inovadoras, contribuindo para um entendimento mais profundo sobre como a inovação é fomentada e gerenciada no contexto educacional e tecnológico das unidades. Além disso, este estudo poderá fornecer possíveis melhorias e estratégias de inovação para a implementação de mais Escritórios-modelo nas instituições. A análise desses modelos de Escritórios-modelo também servirá como base para a elaboração do manual operacional de implementação do Escritório-modelo no IFTO. Ao compreender as diretrizes, metodologias e estratégias adotadas por outras unidades, será possível identificar as melhores práticas e adaptá-las ao contexto específico da instituição.

5.5.2 A implementação de um Escritório-modelo no IFTO

A Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019, já mencionada, institui todos os procedimentos para implantação de Escritórios-modelo no IFTO, desde sua implantação até seu encerramento. Assim, é necessário conhecer e analisar tal documento a fim de compreender o processo necessário dentro do que pede a resolução.

No Capítulo II do documento, que trata da criação de Escritórios-modelo, o Art. 4º prevê que o Escritório-modelo deve estar vinculado a um programa de extensão da unidade (IFTO, 2019). Os artigos seguintes tratam dos requisitos necessários para a aprovação da proposta, sendo estas a descrição detalhada das atividades (Inciso I), da estrutura de funcionamento (Inciso II) e da proposta de regulamento interno, contemplando as especificidades da área de atuação. Ainda, o projeto de Escritório-modelo deve passar pela aprovação do Colegiado do curso ao qual será vinculado (Art. 7º) para, em finalização, passar pela aprovação de outro ente, conforme indica o Art. 9º

Art. 9º Depois de formalizado, o projeto do escritório-modelo deverá ser encaminhado à Diretoria de Empreendedorismo e Inovação – DIEM da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – PROPI e para a Pró-Reitoria de Extensão, para ciência. (IFTO, 2019, p. 3)

Essas etapas de análise e aprovação do escritório, por mais que tragam morosidade ao processo, corroboram a participação ativa de várias áreas da instituição no campo do empreendedorismo e inovação. Pode-se ver que as divisões do IFTO voltadas à inovação tem participação ativa nas iniciativas propostas, não apenas servindo de forma figurativa.

No Capítulo III, Da Estrutura Administrativa, vê-se mais vinculações da entidade com outros setores afins. No Art. 11, § 1º, temos o ordenamento de recursos para o escritório condicionado ao mesmo regulamento de todas as atividades de extensão; o mesmo artigo prevê que qualquer ampliação ou reestruturação do Escritório deve ser aprovado pelo Colegiado de Curso ao qual está vinculado e pela DIEM. Quanto às atividades que devem ser desenvolvidas nos Escritórios-modelo, descritas no Capítulo IV, Art. 13, alíneas I a XI, vemos um alinhamento aos propósitos, já explorados, das atividades de Extensão e dos projetos promovidos pela instituição, o que demonstra um olhar coeso entre os entes envolvidos no processo.

No Capítulo V, Seção I, encontra-se o direcionamento de responsabilidades sobre o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos Escritórios. Nesse sentido, o documento delega essa função a cinco instâncias, descritas pelos Artigos 18 a 22, sendo elas o Colegiado do curso ao qual está vinculado o Escritório; a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); a Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DIEM), o setor de extensão da unidade; e o coordenador do Escritório-modelo (parte integrante da estrutura administrativa, de acordo com o Capítulo III).

Em caso de não cumprimento dos itens presentes na Resolução, o IFTO pode, de acordo com o Capítulo V, Seção II, Art. 23, alínea III, determinar o encerramento das atividades do Escritório-modelo. O processo de encerramento também pode ocorrer por requerimento do próprio escritório ou acordo mútuo entre as duas partes. Há, ainda, no documento, o Capítulo VI, referente ao patrimônio do Escritório, demandando que o Escritório tenha, em seu regulamento interno, um responsável legal pelo patrimônio (Art. 25), além de estabelecer a reversão do patrimônio do escritório, caso as atividades sejam encerradas, aos cursos aos quais é vinculado.

É perceptível, com a leitura do documento, a preocupação do IFTO em vincular os entes da instituição voltados para inovação na implantação de um Escritório-modelo. Isso indica uma visão que entende as tomadas de decisão e participação em projetos de inovação e empreendedorismo como elemento essencial para o sucesso da iniciativa. No entanto, essa estruturação demanda empenho de vários setores, o que pode se tornar um elemento de morosidade no processo.

Nesse ponto, a elaboração de um manual operacional de implantação se revela como um recurso necessário. Pois o manual poderá fornecer um roteiro detalhado para orientar cada etapa do processo, desde a concepção inicial até a operação do escritório. Além de agilizar o fluxo de trabalho, o manual contribuirá para que haja consistência das práticas adotadas,

promovendo assim a eficiência e aumentando o impacto positivo do Escritório-modelo no ambiente acadêmico e na comunidade em geral.

5.5.3 Processo de implantação do Escritório-modelo

Apresentado o método de implantação de um Escritório-modelo no IFTO, regimentado pela documentação trazida no tópico anterior, compreende-se o processo como dependente de uma série de instâncias da estrutura administrativa da instituição. Mesmo que todos os entes envolvidos tenham os mesmos propósitos de fortalecimento da produção de conhecimento científico e estejam empenhados no impulsionamento de iniciativas de inovação, os procedimentos de implantação dos Escritórios-modelo ainda impõe certas dificuldades quanto aos requisitos necessários para sua efetivação.

Em primeira análise, é possível indicar a necessidade de vínculos como um fator burocrático que desacelera o andamento do processo. Essa vinculação a um ou mais cursos da instituição demanda, inevitavelmente, acertos prévios entre os proponentes e os Colegiados de Curso aos quais devem estar vinculados; além disso, a necessidade de aprovação da proposta por esta instância e pelo DIEM também representa demoras no processo, uma vez que tais aprovações precisam ser feitas após reuniões e deliberação de ambos. Nesse sentido a burocracia envolvida na implantação de Escritórios-modelo pode servir como desmotivador para os proponentes das atividades iniciais.

Além disso, a atribuição aos coordenadores dos Escritórios de enviar relatórios continuamente pode ser um dificultador para o aceite das propostas, uma vez que, como é sabido, o volume de trabalho dos servidores (docentes) responsáveis é um elemento decisivo para que haja disposição em participar da iniciativa. Mais uma demanda acadêmica e administrativa pode desencorajar a participação dos servidores da instituição e o interesse pela área.

Nesse íterim, o estímulo ao desenvolvimento de Escritórios-modelo entra em um paradoxo institucional. Ao passo em que o IFTO tem grande preocupação quanto ao desenvolvimento de atividades de extensão, em especial voltadas para a inovação, também burocratiza a implantação de tais ações. Em panorama geral, o IFTO se apresenta como um campo fértil para o desenvolvimento de projetos de natureza inovadora e empreendedora, no entanto, a estrutura da instituição demanda uma organização prévia que pode não ser tão favorável a projetos e proposições mais audaciosas.

Diante de possíveis obstáculos burocráticos e da complexidade envolvida no processo de implantação dos Escritórios-modelo no IFTO, torna-se evidente a necessidade de recursos

que simplifiquem e agilizem essa implementação. Nesse contexto, a elaboração de um manual operacional de implantação surge como uma solução estratégica para mitigar essas dificuldades.

O manual proposto, ao fornecer orientações detalhadas sobre os procedimentos e requisitos necessários para a criação e operação dos escritórios, poderá facilitar o processo de aprovação e acompanhamento das propostas, reduzindo a burocracia e agilizando as etapas de implementação. Além disso, ao estabelecer diretrizes padronizadas e boas práticas, o manual poderá garantir a consistência das ações realizadas nos Escritórios-modelo em diferentes áreas e cursos da instituição.

Portanto, a elaboração desse manual operacional não apenas proporcionará suporte técnico e metodológico aos envolvidos no processo de implantação, mas também contribuirá para fortalecer a cultura de inovação no âmbito do IFTO.

6 METODOLOGIA

O método é parte importante no desenvolvimento de uma pesquisa, pois é a partir dele que dar-se-á um direcionamento aos trabalhos a serem realizados até que se atinja os objetivos programados para a conclusão do projeto. Sobre o método, Cervo et. al.(2007) diz que:

Em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. (CERVO et. al, 2007, p. 27)

Como citam os autores, muitas vezes é preciso “diferentes processos” para se atingir os objetivos propostos. Nesse sentido, a pesquisa proposta é realizada, em um primeiro momento, de forma bibliográfica, a fim de fazer um levantamento de bases teóricas que fundamentam a realização da pesquisa, além de produzir uma contextualização histórica com vistas a localizar a implantação de um Escritório-modelo, atividade componente do eixo de Extensão em unidades de ensino superior, no panorama em que este se encontra. Para Cervo et. al (2007),

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva e experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema. (CERVO et. al, 2007, p. 60)

Assim, construindo uma dinâmica dialógica com outros trabalhos sobre o tema, podemos ter direcionamentos sobre o estudo a ser feito, assim como coadunar dados

históricos e conceitos fundamentais no rol de nossa base teórica. Neste ponto, a pesquisa se utiliza de método qualitativo, ao trazer as contribuições históricas da área, além de procedimentos de natureza quantitativa, pois há na proposição do corpo do trabalho um levantamento sobre quantos e quais Escritórios-modelo existem em Institutos Federais da região Norte do país e, com mais profundidade, aqueles existentes no IFTO - *Campus* Palmas.

Em seguida, pretende-se uma análise da documentação que regimenta os Escritórios-modelo no contexto estudado, observando a estrutura da Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019. Esta análise será de grande importância para a identificação dos procedimentos necessários para a implantação de um Escritório-modelo no IFTO, assim como localizar os entraves constituintes do processo. Essa etapa também se faz relevante para que se possa pensar na superação de tais desafios, o que constitui parte do escopo da pesquisa.

Após a análise da documentação que regulamenta os Escritórios-modelo no contexto no IFTO, será iniciada a elaboração do manual operacional de implantação do Escritório-modelo. Este manual será desenvolvido com base nas diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO e as práticas identificadas na literatura acadêmica e em experiências anteriores de implantação de Escritórios-Modelo em outras instituições de ensino superior. Este manual representa uma abordagem inovadora por detalhar o processo de implantação, facilitando a implementação dos Escritórios-modelo em toda a instituição.

O manual operacional terá como objetivo fornecer um guia detalhado sobre os procedimentos necessários para a implantação do Escritório-modelo no IFTO. Serão abordados temas como a elaboração da proposta do escritório, a definição de sua estrutura organizacional, a designação de responsabilidades, os processos de avaliação e acompanhamento, entre outros aspectos relevantes para o funcionamento eficaz do escritório.

Além disso, o manual operacional incluirá orientações específicas para lidar com eventuais desafios e entraves identificados durante o processo de implantação do escritório. Serão apresentadas estratégias e soluções para superar esses obstáculos no processo de estabelecimento do Escritório-modelo.

Por fim, o trabalho propõe fazer apontamentos sobre a implementação de um Escritório-modelo, contribuindo para os avanços dos métodos inovadores no Instituto como um todo, preconizando as tarefas vinculadas ao eixo de Extensão. Tal reflexão é primordial para o desenvolvimento institucional do IFTO nos termos elencados e para o desenvolvimento regional como um todo, pois um dos objetivos do Escritório-modelo (e da Extensão de modo

geral) é criar uma ponte entre academia e sociedade a fim de atender às demandas da comunidade de forma sustentável e responsável.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa realizada até o momento sobre a implantação de um Escritório-modelo no IFTO para o desenvolvimento de ações de Extensão e inovação revela que ainda existem desafios institucionais a serem superados. A análise da estrutura desses escritórios, conforme regulamentado pela documentação revisada, foi fundamental para identificar pontos críticos e propor melhorias para a instituição como um todo. Elaborar o manual operacional de implantação do Escritório-modelo é uma proposta para atender a essas demandas, fornecendo diretrizes para facilitar o processo de implantação. Atendendo às necessidades práticas e introduzindo uma inovação metodológica que pode ser replicada e adaptada em diferentes contextos institucionais.

Pode-se perceber, com o levantamento teórico feito, que há um vasto referencial quanto à extensão em Instituições de Ensino Superior, no entanto em menor proporção quanto aos Escritórios-modelo fazendo parte da história do eixo de extensão nas instituições em que são implantados.

Em breve análise, é possível compreender que a burocratização de algumas etapas do processo de implantação ainda são uma barreira para uma maior expansão de Escritórios-modelo. No entanto, é necessário um estudo mais aprofundado sobre todo esse arcabouço legal que regulamenta essas atividades e as questões como os modos de financiamento ou captação de financiamento pelo IFTO, também de grande importância para manter o funcionamento dos escritórios.

A partir desse estudo será possível também levantar alternativas e melhorias para este mecanismo, além de ter com mais clareza os efeitos da implantação de um Escritório-modelo no IFTO, por meio da elaboração do manual operacional, que é o objetivo final deste trabalho.

7.1 Análise do Processo de Implementação de Escritórios-Modelo no IFTO

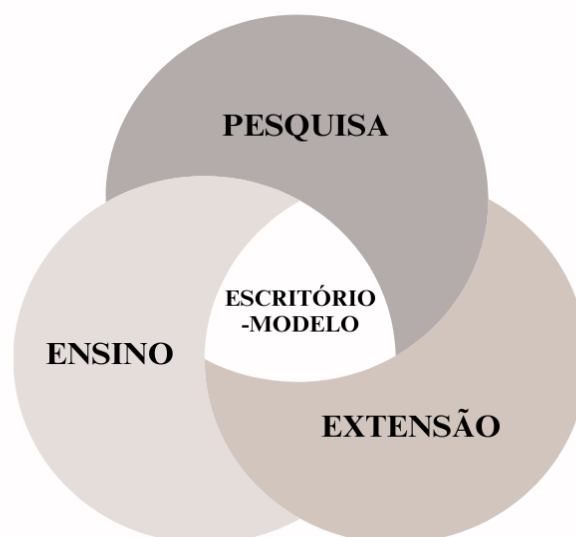
Na pesquisa, um dos pontos dos quais nos debruçamos para analisar, tendo como um dos objetivos específicos do estudo, foi o processo de estabelecimento dos escritórios-modelo no Instituto Federal do Tocantins. No decorrer do trabalho, descobriu-se que esse estabelecimento envolve uma série de aspectos legais e institucionais que são fundamentais para sua implementação e funcionamento desses escritórios-modelo. A seguir, será feita uma

breve análise desses aspectos, com base nos regulamentos e documentos fornecidos pela instituição em sua página oficial na internet.

7.1.1 Aspectos Legais

Como já abordado, a criação dos Escritórios-modelo no IFTO é regulamentada pela Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, que aprova o Regulamento de Escritórios-modelo do Instituto Federal do Tocantins, base para a implementação desses escritórios. Segundo o Art. 1º do regulamento, os escritórios-modelo são ambientes destinados à realização de projetos de ensino, pesquisa e extensão, caracterizados por atividades multidisciplinares e integradas (IFTO, 2019). Estabelece que os escritórios-modelo devem promover a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, além de incentivar a capacidade empreendedora dos estudantes e proporcionar formação prática e vivência no mercado de trabalho.

Figura 4 - Integração Ensino, Pesquisa e Extensão nos Escritórios-Modelo



Fonte: Autoria própria.

Os Escritórios-Modelo no IFTO atuam como catalisadores dessa interligação, facilitando a realização de projetos que combinam Ensino, Pesquisa e Extensão. Eles proporcionam um ambiente onde os estudantes podem aplicar conhecimentos teóricos em práticas inovadoras, promovendo a capacidade empreendedora e a transferência de tecnologia.

Além disso, o Regulamento das Atividades de Extensão do IFTO, aprovado pela Resolução nº 87/2019/CONSUP/IFTO, complementa essas diretrizes ao definir que as atividades de extensão devem promover a articulação com a pesquisa e o ensino, conectando o instituto à sociedade por meio da transferência de conhecimentos e troca de experiências. Conforme o Art. 2º deste regulamento, a extensão é um processo educacional, cultural,

político, social, científico e tecnológico, que facilita a formação integral e contribui para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da região (IFTO, 2019).

Essas diretrizes servirão como base para que se inicie análise desse processo de estabelecimento de escritórios-modelo, abordando aspectos legais e institucionais, com foco no IFTO.

7.1.2 Aspectos Institucionais

No âmbito institucional, a estruturação dos escritórios-modelo no IFTO deve seguir as normas estabelecidas no regulamento de escritórios-modelo, que exige procedimentos e um processo mínimo a ser seguido (IFTO, 2019), que são essenciais para aprovação e criação do escritório.

O processo de criação envolve uma série de etapas detalhadas que buscam garantir a conformidade dos procedimentos administrativos e o sucesso da iniciativa. O primeiro passo no processo é a submissão à aprovação da chefia imediata do servidor orientador. Este procedimento tem como foco assegurar que a chefia imediata esteja ciente e de acordo com a atribuição de responsabilidades ao servidor orientador em relação ao Escritório-modelo. A comunicação e o consentimento das chefias institucionais são fundamentais para a continuidade do projeto e para o suporte necessário.

Em conformidade com o Art. 7º, o projeto deve ser submetido à aprovação do Colegiado do Curso ao qual os estudantes estão vinculados. A aprovação pelo Colegiado é uma etapa regimental, sendo pré-requisito para o processo, pois garante que o projeto esteja alinhado com os objetivos educacionais e acadêmicos do curso (IFTO, 2019).

Após a aprovação pelo Colegiado do Curso e pela chefia imediata do servidor orientador, a proposta deve ser encaminhada à Coordenação de Extensão da unidade. Conforme o Art. 8º, essa etapa é essencial para a avaliação e formalização do projeto como um programa de extensão. A Coordenação de Extensão avalia a viabilidade e a relevância do projeto, assegurando que ele esteja em consonância com as diretrizes institucionais de extensão (IFTO, 2019).

Uma vez formalizado pela Coordenação de Extensão, o projeto do Escritório-modelo deve ser encaminhado à Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DIEM) e à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), conforme estipulado no Art. 9º. Esta etapa final de encaminhamento visa garantir que todas as instâncias superiores estejam informadas e que o projeto receba o suporte necessário para sua implementação (IFTO, 2019).

Ainda, o regulamento estabelece que a infraestrutura disponível e a utilização de espaços físicos do IFTO são aspectos importantes a serem considerados na criação dos escritórios-modelo (IFTO, 2019, art. 26 e 27). A viabilidade dessas iniciativas depende da disponibilidade de recursos e do apoio institucional contínuo, como evidenciado pelas várias portarias que designam servidores específicos para funções relacionadas à inovação e empreendedorismo no IFTO.

A análise dos aspectos legais e institucionais do processo de estabelecimento de escritórios-modelo no IFTO revela um quadro bem estruturado, mas para muitos pode ser considerado desafiador. A conformidade com os regulamentos e a articulação entre diferentes setores da instituição são fundamentais para o sucesso dessa iniciativa. O cumprimento à regulamentação e o suporte institucional precisam estar presentes na implementação desses entes, pois serão bases para a promoção da inovação e do empreendedorismo entre os estudantes, integrando a comunidade acadêmica com o mercado de trabalho e a sociedade em geral.

Com a formalização da criação e a estrutura administrativa definida, o Escritório-modelo no IFTO poderá iniciar suas atividades. A seguir, são abordadas as etapas de execução, monitoramento e avaliação, fundamentais para garantir a eficácia e a sustentabilidade do Escritório-modelo no IFTO. Essas etapas são importantes para o acompanhamento contínuo do progresso do projeto, permitindo ajustes e melhorias conforme necessário para atingir os objetivos propostos. A implementação bem-sucedida do Escritório-modelo depende de uma boa gestão de um compromisso constante com a inovação e a qualidade no ensino e na extensão.

7.1.3 Execução e Avaliação das Atividades dos Escritórios-Modelo no IFTO

A fase de desenvolvimento das atividades do Escritório-modelo no Instituto Federal do Tocantins envolve a execução das ações planejadas, a formalização de parcerias, a supervisão e orientação contínua dos projetos e a capacitação dos estudantes, conforme descrito no Regulamento dos Escritórios-modelo. Conforme o Art. 12 do regulamento, os Escritórios-modelo têm a atribuição de formalizar projetos para a prestação de serviços tecnológicos, consultorias técnicas e desenvolvimento de produtos e processos provenientes de parcerias com o setor produtivo (IFTO, 2019). Cada parceria deverá ser formalizada por meio de um instrumento próprio, que pode incluir convênios, termos de cooperação técnica, contratos de prestação de serviços, acordos de parceria e termos de compromisso. Esses instrumentos são adotados para que as parcerias sejam definidas e alinhadas com os objetivos

do Escritório-modelo e do IFTO. Além disso, outros instrumentos de formalização de parcerias podem ser utilizados, conforme a oportunidade e conveniência do IFTO.

De acordo com o Art. 14, todas as atividades técnicas desenvolvidas pelos Escritórios-modelo devem ocorrer sob a orientação, supervisão e responsabilidade de servidores docentes. Essas atividades devem respeitar as áreas de atuação e as atribuições da categoria profissional dos estudantes envolvidos (IFTO, 2019). Além disso, é vedada a subcontratação dos projetos contratados, assegurando que os docentes do IFTO sejam diretamente responsáveis pela supervisão e orientação.

Os Escritórios-modelo têm a responsabilidade de promover o treinamento, capacitação e aprimoramento contínuo dos estudantes envolvidos. Conforme o regulamento, isso inclui a orientação técnica e prática, preparando os estudantes para o mercado de trabalho e proporcionando experiências que complementam sua formação acadêmica.

O monitoramento e a avaliação são etapas importantes para o acompanhamento das atividades do Escritório-modelo. Conforme o Regulamento dos Escritórios-modelo (IFTO, 2019), essas atividades devem ser acompanhadas e avaliadas continuamente em diferentes níveis e por várias instâncias institucionais para assegurar que os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados.

O acompanhamento das atividades deverá ser realizado por diversas frentes institucionais, garantindo um processo contínuo de monitoramento e avaliação. O coordenador do Escritório-modelo, um servidor ativo do quadro de docentes permanentes do IFTO, estará responsável por várias funções, incluindo supervisionar diretamente todas as atividades do Escritório-modelo, assegurando que elas sejam realizadas conforme o planejamento e que estejam alinhadas com os objetivos do programa. Ainda, será incumbido por encaminhar relatórios detalhados sempre que uma atividade for concluída ou houver uma solicitação das instâncias de Extensão, da gestão máxima da unidade ou da Pró-Reitoria de Extensão, e encaminhar uma declaração de desistência justificando a interrupção de uma atividade ao setor de extensão da unidade.

O Colegiado do Curso, além de responsável por aprovar a criação e as atividades dos Escritórios-modelo, em suas instâncias de gestão, também participará desse acompanhamento analisando os relatórios apresentados pelo coordenador do programa. Assegurando que as atividades estejam alinhadas com os objetivos acadêmicos e institucionais, tendo esse papel de fiscalizar as atividades executadas pelos Escritórios-modelo e os resultados obtidos.

Conforme o Art. 21 do regulamento, o setor ou coordenação de extensão da unidade deverá supervisionar todas as atividades realizadas pelo Escritório-modelo, verificando que

elas sejam executadas de acordo com o planejamento e as diretrizes institucionais (IFTO, 2019). Esse setor também ficará responsável por enviar relatórios semestrais detalhados à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e à Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DIEM), controlar a emissão de certificados das atividades de extensão e avaliar os relatórios enviados pelos coordenadores. Além disso, pode emitir parecer de cancelamento do Escritório-modelo, tomando essa decisão com base em critérios bem definidos e justificados.

A Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), conforme o Art. 19 do regulamento, compete anuir aos relatórios semestrais encaminhados pelo setor de extensão da unidade (IFTO, 2019). A Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DIEM), conforme o Art. 20, deve prestar assessoria nas atividades dos Escritórios-modelo quando solicitada, oferecendo suporte técnico e orientações, proporcionar troca de informações entre os diferentes Escritórios-modelo do IFTO, apoiar com cursos de capacitação e disponibilização de informações, e manter-se atualizada sobre as ações e projetos desenvolvidos pelos Escritórios-modelo do IFTO (IFTO, 2019).

A avaliação periódica do impacto das atividades dos Escritórios-modelo é importante para garantir a qualidade e a relevância dos projetos. Conforme as diretrizes do regulamento, a avaliação deve considerar os benefícios gerados para a comunidade, incluindo benefícios sociais, econômicos e educacionais, os resultados acadêmicos e profissionais dos estudantes envolvidos. Deverá analisar o desenvolvimento acadêmico e profissional dos discentes, e a sustentabilidade das ações desenvolvidas, garantindo que os projetos possam manter-se a longo prazo e continuar a produzir bons resultados.

Essas etapas de monitoramento e avaliação servirão como ferramentas para que o Escritório-modelo no IFTO não apenas cumpra seus objetivos imediatos, mas também contribua de maneira sustentável e significativa para a inovação, o empreendedorismo e a integração entre ensino, pesquisa e extensão.

7.1.4 Sustentabilidade do Escritório-Modelo no IFTO

No decorrer dos estudos, outro ponto importante que foi identificado foi a questão da sustentabilidade na implementação dos Escritórios-modelo. É muito marcante a necessidade de se buscar estratégias que garantam a manutenção das atividades a longo prazo. Conforme o regulamento e as boas práticas identificadas, a busca por fontes de financiamento externas é essencial. Isso inclui editais de fomento, parcerias com o setor produtivo e programas governamentais que apoiem a inovação e o empreendedorismo.

Conforme o Art. 24 do regulamento que versa sobre os entes no IFTO, o patrimônio do Escritório-modelo pode ser constituído de contribuições voluntárias e doações recebidas, verbas provenientes de editais de fomento, verbas provenientes de parcerias formalizadas, e subvenções e legados oferecidos ao Escritório-modelo e aceitos pelo colegiado do curso (IFTO, 2019).

Estabelecer e fortalecer parcerias estratégicas com entes públicos, empresas, organizações e instituições que possam contribuir com recursos financeiros, técnicos e humanos é essencial. Ainda, conforme os Art. 26 e 27 do regulamento, a instituição pode permitir o uso de espaço físico e disponibilizar infraestrutura operacional necessária para viabilizar as atividades de extensão e desenvolvimento institucional dos Escritórios-modelo (IFTO, 2019).

O IFTO, sem prejuízo de suas atividades regulares, pode autorizar que o Escritório-modelo utilize espaços dentro das dependências da instituição. Esta autorização deve levar em conta a disponibilidade de espaço e não deve comprometer outras atividades da unidade. Além do uso de espaço físico, a instituição pode fornecer infraestrutura operacional que inclua equipamentos, acesso a redes de comunicação, recursos tecnológicos e mobiliário, dentre outras ações de apoio. Esta infraestrutura é fundamental para que os Escritórios-modelo possam executar suas atividades.

De acordo com as diretrizes já mencionadas, o uso do espaço físico e da infraestrutura operacional pelo Escritório-modelo deve respeitar os limites estabelecidos pela legislação interna do IFTO. Qualquer recurso disponibilizado pela instituição deve ser utilizado exclusivamente para as atividades de extensão e desenvolvimento institucional conforme os objetivos do Escritório-modelo e os responsáveis pelo Escritório-modelo devem garantir que todos os recursos disponibilizados pelo IFTO sejam utilizados conforme as normas institucionais.

Ainda, o Escritório-modelo deverá fazer constar em seu regulamento interno o responsável legal pelo seu patrimônio. Conforme o Art. 28 do regulamento, o IFTO não se responsabilizará por quaisquer débitos fiscais ou trabalhistas contraídos pelos Escritórios-modelo. Esta disposição garante que a instituição mantenha sua independência financeira e jurídica em relação às atividades desenvolvidas pelos Escritórios-modelo.

Salvo para as atividades de extensão ou desenvolvimento institucional, os Escritórios-modelo não estão autorizados a assumir compromissos em nome do IFTO. Diretriz que assegura que a instituição não seja vinculada a obrigações que não estejam diretamente relacionadas aos seus objetivos institucionais.

Outro fator importante para que os escritórios-modelo tenham essa sustentabilidade e continuidade, é a implementação de um processo corrente de avaliação e melhoria das atividades, utilizando os feedbacks obtidos das avaliações periódicas para ajustar e aprimorar as ações desenvolvidas. Essas disposições auxiliarão com que os Escritórios-modelo possam operar com o apoio necessário em termos de infraestrutura, ao mesmo tempo em que estabelecem limites claros para o uso desses recursos, assegurando a integridade e a sustentabilidade das ações no IFTO.

7.1.5 Encerramento das Atividades do Escritório-Modelo

Como todo programa ou processo, os Escritórios-modelo deverão ter seu ciclo concluído. Para isso, o regulamento de implantação desses escritórios traz em seu art. 23, as diretrizes para a conclusão de suas atividades.

O encerramento das atividades pode ser decidido por mútuo acordo entre as partes envolvidas no Escritório-modelo a qualquer tempo. Também, o IFTO pode encerrar as atividades do Escritório-modelo de forma unilateral em caso de não cumprimento dos termos estabelecidos no regulamento. Além disso, o Escritório-modelo pode solicitar o encerramento de suas atividades, desde que observe um prazo mínimo de trinta dias para a finalização das atividades e transição dos projetos em andamento.

Esses critérios garantem que o processo de encerramento seja conduzido de maneira ordenada e transparente, minimizando impactos prejudiciais para os envolvidos e na execução das atividades e para os beneficiários das ações do Escritório-modelo (IFTO, 2019, pg 5).

A seguir, será abordada a implementação dos Escritórios-modelo no IFTO, destacando os aspectos específicos nesta unidade.

7.1.6 A implementação dos Escritórios-modelo no IFTO

Para demonstrar os potenciais impactos da implantação de escritórios-modelo no IFTO, faremos o recorte para análise apenas dessa possível implantação no *Campus* Palmas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins que é um dos maiores *campi* dos Institutos Federais na região Norte do país. Inaugurado oficialmente em abril de 2003, quando ainda era a Escola Técnica Federal de Palmas, o *campus* tem capacidade para atender mais de 4.000 estudantes e se destaca como referência em ensino de qualidade no Tocantins e na região. A oferta de cursos inclui pós-graduação, graduação (bacharelados, licenciaturas e tecnológicos), técnicos (nas modalidades subsequente, integrado ao ensino médio e EaD), além de cursos de formação inicial e continuada voltados à capacitação rápida da comunidade para o mercado de trabalho.

No que se relaciona a essa pesquisa, destacamos que a estrutura organizacional do *campus* Palmas conta com uma Diretoria de Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (DEPPI) e uma Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (CPPI), que, de acordo com as diretrizes de implantação de um escritório-modelo, desempenham um papel importante no suporte e na coordenação das atividades deste.

No estudo da criação de escritórios-modelo no IFTO, tem-se como objetivos principais a integração dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula com a prática profissional. Ainda, em fortalecer a unidade como sendo um ambiente de referência que fomenta a integração dos IFEs com a comunidade e o setor produtivo. Considera-se que essa iniciativa poderá cooperar com a preparação dos alunos para os desafios do mercado de trabalho, desenvolvendo habilidades técnicas, sociais e de liderança.

Desta forma, o IFTO foi definido com o objeto de pesquisa para a implementação de escritórios-modelo devido à sua posição estratégica e ao papel relevante que desempenha como agente de inovação e no empreendedorismo na região. Os desafios enfrentados nesse processo incluem a necessidade de alinhamento das atividades do escritório-modelo com os objetivos da gestão institucional, garantindo que os projetos desenvolvidos estejam de acordo com as diretrizes do IFTO. Incluindo em seu planejamento formas de assegurar recursos financeiros e humanos adequados para sustentar essas iniciativas a longo prazo.

A posição estratégica do IFTO e o apoio institucional já demonstrado, como evidenciado pela emissão da "Carta de Anuência" pela Direção-geral do *Campus*, são indicativos do potencial que a unidade tem para servir como modelo para os outros *campi* do IFTO e instituições de ensino da região. Apoio fundamental para o desenvolvimento de pesquisas e para a disseminação de boas práticas, fortalecendo o ecossistema de inovação regional.

Atualmente, o *Campus* Palmas conta apenas com um o projeto do Escritório-modelo, sendo esse no Eixo Tecnológico de Infraestrutura (EMETI). Conforme os documentos disponibilizados no Portal do IFTO na internet, o EMETI é uma iniciativa destinada a fornecer uma experiência prática e enriquecedora para os estudantes interessados em áreas relacionadas à infraestrutura. Este escritório integra os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula com a prática profissional, permitindo aos alunos aplicar seus conhecimentos em projetos reais. As principais características do EMETI incluem a integração teoria-prática, o desenvolvimento de competências, a atuação em projetos reais, a contribuição para a comunidade e a formação integral dos estudantes (IFTO, 2024).

Este estudo de caso destaca a importância de um planejamento cuidadoso e da colaboração entre diferentes setores da instituição para a criação de um ambiente que favoreça a inovação e o empreendedorismo. A experiência do *Campus* Palmas pode servir de modelo para outras unidades do IFTO e instituições de ensino da região Norte.

7.2 Escritórios-Modelo nos Institutos Federais da Região Norte do Brasil

Este estudo realizou um levantamento sobre os escritórios-modelo, tendo como recorte metodológico o levantamento de informações apenas nos Institutos Federais da região Norte do Brasil. A escolha de focar nos Institutos Federais da região Norte do Brasil justifica-se por diversas razões. Primeiramente, todos esses institutos pertencem à mesma região geopolítica, compartilhando características socioeconômicas e culturais semelhantes. A região Norte do Brasil é uma área extensa e diversificada, que abrange estados como Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Esta região é marcada por vastas áreas de floresta tropical, uma biodiversidade rica e uma economia baseada em recursos naturais, como a exploração madeireira, a agricultura e a mineração.

Os Institutos Federais da região Norte foram criados por meio de legislações federais que visam promover a educação tecnológica e profissional. A maioria dessas instituições tiveram seus atos de criação entre os anos de 2000 e 2010, o que nos permite considerar uma similaridade temporal em termos de desenvolvimento e maturidade institucional. Esses institutos possuem uma estrutura organizacional multicampi, permitindo uma presença em diferentes regiões dos Estados. Por exemplo, o Instituto Federal do Amazonas (IFAM) possui *campi* em diversas localidades estratégicas, como Manaus, Itacoatiara, e Parintins, permitindo uma cobertura ampla e diversificada (MEC, 2024).

A localização dos estados do Norte do Brasil facilita a comparação das práticas e desafios enfrentados pelos Institutos Federais da região. Esses desafios incluem as dificuldades logísticas devido ao tamanho dos territórios e a diversidade geográfica, infraestrutura e a necessidade de adaptar programas educacionais às especificidades locais, como a inclusão de conhecimentos tradicionais e a promoção da sustentabilidade ambiental (MEC, 2024). Os Institutos Federais da região Norte são: Instituto Federal do Acre (IFAC); Instituto Federal do Amapá (IFAP); Instituto Federal do Amazonas (IFAM); Instituto Federal do Pará (IFPA); Instituto Federal de Rondônia (IFRO); Instituto Federal de Roraima (IFRR) e o Instituto Federal do Tocantins (IFTO).

7.2.1 Pesquisa via E-SIC

No início da pesquisa, uma das principais dificuldades foi encontrar informações sobre projetos de extensão, principalmente relacionados a núcleos de inovação e

empreendedorismo, nos portais oficiais dos Institutos Federais na internet. Muitos desses portais estavam desatualizados, com informações muito antigas, enquanto outros nem sequer contavam com dados disponibilizados para acesso público.

Dessa forma, para realizar o levantamento sobre os escritórios-modelo nos Institutos Federais de Educação (IFEs), foi utilizada a plataforma E-SIC (Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão), integrada ao Fala.BR. Essa plataforma, desenvolvida pela Controladoria-Geral da União (CGU), permite aos cidadãos fazer pedidos de informações públicas.

Como forma de padronizar a consulta, foram definidas algumas perguntas padrão, que foram enviadas para cada um dos Institutos Federais relacionados anteriormente. As perguntas foram as seguintes:

"Existem Escritórios-modelo operando nos campi do Instituto?"

"Em caso afirmativo, quais são esses Escritórios-modelo e em que *campi* estão localizados?"

Foi solicitado aos IFEs que tivessem escritórios-modelo que enviassem documentos que instituíram esses escritórios, assim como regimentos internos, portarias, políticas de operação, entre outros. Além disso, foi pedido que nos informassem sobre os produtos desenvolvidos por esses escritórios, bem como o endereço ou contato de onde pudéssemos obter essas informações.

7.2.1.1 Resultados Obtidos

Resposta do Instituto Federal do Acre (IFAC)

O Instituto Federal do Acre (IFAC) foi um dos entes consultados via E-SIC para fornecer informações sobre seus Escritórios-modelo. Primeiramente, o IFAC destacou a sua compreensão do conceito de Escritório-modelo, considerado “esse conceito abrangente”, conforme estabelecido na Política de Inovação do IFAC (Resolução CONSU/IFAC nº 99/2022). Segundo essa política, os ambientes promotores da inovação incluem incubadoras de empresas, laboratórios makers e espaços de aprendizagem 4.0. No entanto, agências de inovação, polos e parques tecnológicos ainda não haviam sido implementados no IFAC.

De acordo com as informações fornecidas, o IFAC possui seis campi distribuídos em todas as regiões do estado do Acre: Rio Branco, Baixada do Sol, Xapuri, Sena Madureira, Tarauacá e Cruzeiro do Sul. Cada um desses campi abriga um Núcleo Incubador e um Laboratório Maker, conhecidos como espaços de aprendizagem 4.0. A maioria desses

ambientes foi estabelecida a partir de 2020, com suporte de editais de fomento providenciados pelo Ministério da Educação e outros Ministérios.

Como destacado na resposta do IFAC: "A Incubadora de Empreendimentos (Incubac), inaugurada em maio de 2018 e localizada no Campus Rio Branco, já existia e desempenhava suas atividades. Em alguns campi, o Laboratório Maker opera no mesmo espaço do Núcleo Incubador devido às dificuldades de instalação e ampliação de espaços. No entanto, é válido destacar que todos esses ambientes funcionam plenamente, conduzindo uma variedade de atividades, conforme atestado pelos relatórios encaminhados pelos(as) coordenadores(as) desses espaços" (IFAC, 2024).

Para embasar essa institucionalização, o IFAC forneceu links de acesso aos documentos normativos, incluindo instruções normativas, portarias e resoluções. "Foram fornecidos links de acesso a todos os documentos solicitados, incluindo: Documentos Normativos (Instruções Normativas, Portarias e Resoluções), site e redes sociais da Incubac, Editais de Incubação do IFAC 2022 e 2023, Relatórios das atividades e portarias de nomeação dos(as) coordenadores(as) dos Laboratórios Maker/Espaço 4.0 e Núcleos Incubadores dos Campi do IFAC.

A contribuição do IFAC foi valiosa para a pesquisa, oferecendo uma compreensão diferente do conceito de “escritório-modelo” adotado pelo IFTO. A resposta detalhada e os documentos fornecidos pelo IFAC enriquecem significativamente a nossa análise e entendimento das práticas de inovação institucional.

Resposta do Instituto Federal do Amapá (IFAP)

O IFAP informou que, até o momento, não possui escritórios-modelo estabelecidos.

Resposta do Instituto Federal do Amazonas (IFAM)

O IFAM também relatou a ausência de escritórios-modelo em operação, de acordo com o documento enviado, na Instituição está em fase de implantação de empresas júnior.

Resposta do Instituto do Instituto Federal do Pará (IFPA)

A consulta realizada ao Instituto Federal do Pará (IFPA) via E-SIC revelou a inexistência de Escritórios-modelo na instituição. "As três pró-reitorias finalísticas foram consultadas a respeito, e informaram que não há 'Escritórios-modelo' em execução no IFPA."

Resposta do Instituto Federal de Rondônia (IFRO)

A resposta do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) fornecendo informações sobre a situação dos Escritórios-modelo na instituição. Conforme informado pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PROPESP): "Em atendimento a sua solicitação, a

Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PROPESP) informou que o IFRO não possui Escritórios-modelo."

Resposta do Instituto Federal de Roraima (IFRR)

Recebemos a resposta do Instituto Federal de Roraima (IFRR) via E-SIC, fornecendo informações sobre a situação dos Escritórios-modelo de Inovação na instituição. Conforme informado: "Informamos que nossa instituição não possui Escritórios-modelo ainda. Desde já, agradecemos a solicitação."

Resposta do Instituto Federal do Tocantins (IFTO)

Em resposta, via E-SIC, o Instituto Federal do Tocantins (IFTO) nos informou da existência e funcionamento dos Escritórios-modelo em algumas de suas unidades. A resposta, enviada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, inclui a lista de Escritórios-modelo, seus respectivos contatos institucionais e laboratórios, bem como documentos específicos.

Os Escritórios-modelo identificados no IFTO são:

- EMOGEN - Escritório Modelo de Gestão e Negócios, localizado no *Campus* de Gurupi, tendo como documentos de formalização a Portaria GUR/REI/IFTO Nº 140/2022, que nomeia o responsável técnico e define a estrutura organizacional e atribuições do escritório. Visa promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão através de projetos e ações de gestão e negócios;
- Escritório Modelo do Eixo Tecnológico de Infraestrutura, localizado no Campus Palmas. O escritório-modelo foi instituído pela Portaria PAL/REI/IFTO Nº 788/2023, onde cria o escritório e define as responsabilidades e funcionamento. Este escritório está vinculado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Engenharia Civil e funciona como um programa de extensão multidisciplinar, integrado a atividades de pesquisa e ensino;
- Escritório Modelo - Bacharelado em Sistemas de Informação, localizado no Campus de Paraíso do Tocantins. Nesse caso, na resposta da instituição não foram informados documentos que comprovem sua criação, mas sua existência foi confirmada. Este escritório é voltado para o curso de Bacharelado em Sistemas de Informação;
- IF_Consulting - Escritório Modelo de Gestão & Negócios do IFTO, localizado no *Campus* de Porto Nacional. Foi enviado o Regimento Interno do Escritório

Modelo do Eixo de Gestão e Negócios, onde consta a regulamentação e as normas de organização e funcionamento do mesmo, aprovado em outubro de 2019, define a estrutura e as atribuições do escritório, que inclui planejamento, gestão, operação, manutenção e evolução dos projetos abrigados. O escritório também é responsável por promover a integração de ensino, pesquisa e extensão, oferecendo suporte administrativo e oportunidades de estágio e pesquisa para os estudantes.

A resposta do IFTO ao nosso pedido de informações veio a confirmar a implementação de alguns Escritórios-Modelo operando nos seus campi, em cumprimento às diretrizes e políticas institucionais trazidas pelo Regulamento de Escritórios-modelo do Instituto Federal do Tocantins, aprovado pela Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, de 2019, este regulamento estabelece as normas reguladoras e disciplinadoras das atividades de Escritórios-Modelo do IFTO.

No entanto, os documentos enviados pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, mesmo fornecendo os contatos institucionais e informando a estrutura de alguns desses escritórios, os dados são limitados para uma análise mais profunda das rotinas, resultados e produtos desenvolvidos. Isso limita a compreensão do impacto e da eficiência desses escritórios nas unidades do IFTO, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras dentro da instituição para explorar esses aspectos mais detalhadamente.

7.2.3 Discussão sobre as Práticas e Desafios Identificados

Como já abordado no decorrer da pesquisa, a implementação dos Escritórios-modelo no Instituto Federal do Tocantins foi instituída pela Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO. Este regulamento estabelece as normas reguladoras e disciplinadoras das atividades desses escritórios, que tem como um dos principais objetivos promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão. No entanto, até a conclusão deste trabalho, apenas quatro escritórios foram estabelecidos.

Embora a regulamentação tenha sido aprovada há mais de quatro anos, em 2019, o número de Escritórios-modelo implementados ainda é reduzido, especialmente considerando que o IFTO possui 11 *campi*. Esta implementação limitada indica que o processo está aquém do que poderia ter sido alcançado desde a aprovação do regulamento.

Outro desafio identificado é a pouca visibilidade desses escritórios nos perfis oficiais do IFTO. Não há abas específicas nos sites dos *campi* para divulgar as atividades, projetos, resultados e o impacto desses escritórios-modelo. Essa falta de publicização contrasta com a

importância que o regulamento institucional atribui aos Escritórios-modelo como ferramentas de inovação e extensão.

Apesar desse potencial, o impacto positivo dos Escritórios-modelo como ferramenta de extensão não tem sido explorado de forma eficiente pelo IFTO. Além da falta de uma divulgação efetiva, pode-se identificar a ausência de materiais de suporte para que a comunidade acadêmica possa se familiarizar e atuar na implementação desses ambientes. Não estão disponíveis de forma acessível manuais, modelo de formulários, relatórios e projetos de extensão padronizados, minutas de atas e de regimentos internos, o que pode cooperar com a dificuldade na criação, na eficiência e na expansão desses escritórios. Fatores que prejudicam o desenvolvimento de uma cultura institucional em torno da inovação e da extensão.

Quando fazemos uma análise levando em consideração o termo "Escritório-Modelo", aparentemente, não é amplamente utilizado em outras Instituições Federais de Educação (IFEs), especialmente na região Norte do Brasil. As respostas às solicitações de informação feitas via E-Sic, podem indicar que muitos IFEs não possuem escritórios-modelo ou não reconhecem essa nomenclatura. A definição do IFTO, que considera os escritórios-modelo como:

“ambiente para a realização de projetos e a atividades de ensino, pesquisa e extensão pelos estudantes regularmente matriculados nos cursos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO, com a supervisão e orientação dos docentes que possuam habilitação nas respectivas áreas de atuação” (IFTO, 2019),

A conceituação pode não estar alinhada com as práticas e reconhecimentos de outras instituições, podendo em outros ambientes esses ambientes podem ter outra forma e definição.

Ainda, essa ausência de escritórios-modelo em outras IFEs pode sugerir a falta de uma regulamentação padronizada semelhante à do IFTO ou a adoção de outras terminologias para o mesmo conteúdo. Isso levanta a questão de se as respostas indicando a "não existência" desses escritórios-modelo não refletem uma compreensão limitada ou uma falta de reconhecimento institucional dos “escritório-modelo”.

Dados esses questionamentos e os desafios identificados, uma alternativa para mitigar alguns pontos levantados, seria a criação de um manual operacional de implantação dos Escritórios-modelo no IFTO. Este manual seria uma ferramenta de consulta, simplificando e deixando claras as diretrizes do Regulamento. Visando facilitar a criação e gestão desses escritórios em todos os *Campi* do IFTO.

Com base nos resultados e discussões apresentados, avançaremos agora para o próximo passo da nossa pesquisa, que tratará da elaboração do manual operacional para a

implantação de Escritório-Modelo no Instituto Federal do Tocantins, em conformidade com o regulamento institucional e as melhores práticas identificadas.

A criação deste manual poderá servir como uma alternativa para mitigar os desafios identificados e influenciar no aumento do número de Escritórios-modelo na Instituição. Ele buscará trazer as diretrizes do regulamento institucional de forma prática e objetiva, facilitando a criação e gestão desses escritórios e cooperando para que eles cumpram sua missão de integrar ensino, pesquisa e extensão de forma eficiente.

7.3 Elaboração do Manual Operacional para Escritórios-Modelo do IFTO

O manual operacional para a implantação de Escritórios-modelo no Instituto Federal do Tocantins foi elaborado com base nas diretrizes estabelecidas pelo Regulamento de Escritórios-Modelo do Instituto Federal do Tocantins, aprovado pela Resolução nº 71/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019, que regulamenta as atividades desses escritórios no âmbito institucional.

Este manual busca atender às necessidades identificadas no decorrer da pesquisa e cooperar para que se criem no IFTO mais ambientes dinâmicos de integração onde servidores e estudantes possam desenvolver projetos de forma transversal que alinhem ensino, pesquisa e extensão, colocando em prática os conteúdos desenvolvidos e adquiridos em sala de aula e estimulando a capacidade empreendedora e inovadora das equipes envolvidas nos projetos dos escritórios.

Nessa seção do trabalho, adotaremos uma abordagem mais descritiva para apresentar a formulação de como o Manual Operacional foi desenvolvido e a disposição do seu conteúdo pelo texto. O manual será um produto a ser apresentado em separado deste texto, terá corpo próprio e estará como um apêndice desta dissertação.

7.3.1 Estrutura do Manual

O manual foi elaborado levando em consideração as normativas do Regimento de Escritórios-modelo do IFTO, mas seu texto não necessariamente segue a mesma disposição dos conteúdos daquele. A proposta do manual é que o leitor possa ter uma ferramenta que explique e simplifique, por meio de um passo a passo, o texto do regulamento, com o conteúdo completo da instrução, mas de maneira a fornecer diretrizes claras e objetivas para a criação, operação, monitoramento e avaliação dos Escritórios-modelo. A seguir, detalharemos as principais partes que compõem este documento.

7.3.1.1 Introdução

A introdução do manual foi elaborada com o objetivo de contextualizar sobre a importância dos Escritórios-Modelo dentro do IFTO. Nesta seção, são apresentados os objetivos gerais dos Escritórios-Modelo, destacando a importância de ações que contribuam para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, são descritos os princípios orientadores da criação e funcionamento desses escritórios, enfatizando a integração da formação acadêmica com a experiência prática e a prestação de serviços de qualidade à comunidade. A introdução também contextualiza a relevância dos Escritórios-modelo como espaços de inovação e empreendedorismo, essenciais para o desenvolvimento profissional dos estudantes e para a solução de problemas locais.

7.3.1.2 Natureza e Objetivos dos Escritórios-modelo

Nesta seção, é enfatizado o conceito do Escritório-Modelo, constituindo-o como “um ambiente para a realização de projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão pelos estudantes regularmente matriculados nos cursos do IFTO, sob a supervisão e orientação de docentes qualificados nas respectivas áreas de atuação” (IFTO,2019). Aqui, são abordados os principais objetivos desses escritórios, que incluem o desenvolvimento de ações integradas, a estimulação da capacidade empreendedora dos estudantes, a provisão de condições práticas para a aplicação dos conhecimentos teóricos e a contribuição com a sociedade através da prestação de serviços de impacto social, ambiental, educacional e econômico. Esta seção também discute como os Escritórios-modelo são essenciais para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula, promovendo uma educação mais completa e integrada.

7.3.1.3 Estrutura e Criação

O manual conta com uma seção que detalha a criação de um Escritório-Modelo no IFTO, abrangendo seus requisitos e procedimentos. Abordando sobre a exigência da elaboração de um programa de extensão detalhado que deve incluir a descrição das atividades a serem realizadas, a estrutura de funcionamento, a metodologia de monitoramento e avaliação, e a proposta de regulamento interno de funcionamento.

Nesta seção também abordamos o processo de aprovação do programa de extensão, que é a formalização do escritório-modelo no IFTO. Onde o mesmo deve ser submetido ao colegiado do curso e formalizado pela coordenação de extensão da unidade.

Ainda, ressaltamos a necessidade de uma estrutura administrativa mínima de cada Escritório-Modelo, que deve incluir um professor orientador/coordenador e bolsistas ou

estagiários. Esta seção foi desenvolvida para garantir que todos os aspectos administrativos e operacionais sejam detalhados, assegurando que os proponentes dos Escritórios-modelo possam compreender a instrução do processo de criação do mesmo junto ao IFTO.

7.3.1.4 Atividades e Responsabilidades

O manual operacional aborda nesta seção as atividades que os Escritórios-modelo realizam e as responsabilidades dos envolvidos. Como já apresentado no decorrer dessa pesquisa, os Escritórios-modelo no IFTO são ambientes onde podem ser desenvolvidas um grande número de atividades, que incluem consultorias, desenvolvimento de produtos e processos, e prestação de serviços tecnológicos.

Todas essas atividades são supervisionadas por docentes, garantindo que a execução dos projetos de acordo com os objetivos e o planejado para os Escritórios-modelo, mantendo a conformidade com as normas profissionais e éticas e as diretrizes da Instituição. Essa supervisão busca assegurar que os projetos sejam conduzidos de maneira responsável e que os estudantes recebam a orientação necessária para aplicar corretamente os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

A inclusão desta seção no manual tem o propósito de garantir que todos os participantes estejam cientes de suas responsabilidades e das expectativas relacionadas ao seu envolvimento nos projetos dos Escritórios-modelo.

7.3.1.5 Monitoramento e Avaliação

Nesta seção do manual operacional detalhamos os procedimentos e as responsabilidades relacionadas ao acompanhamento das atividades e as formas de registrar esse monitoramento, com o objetivo de que os proponentes do escritório possam compreender o processo de avaliação e suas etapas.

O acompanhamento das atividades dos Escritórios-modelo será realizado em vários níveis dentro da instituição. Cada nível desempenha um papel específico na supervisão e avaliação dos projetos, em vista de garantir que as atividades estejam alinhadas com os objetivos institucionais e com o que foi proposto na criação do programa.

O primeiro nível de acompanhamento das atividades do Escritório-Modelo é a coordenação do mesmo. Esta será responsável pela elaboração e envio de relatórios sobre o progresso dos projetos, atividades realizadas, desafios enfrentados e resultados obtidos. A coordenação do escritório deve assegurar que os dados coletados sejam precisos e completos, pois serão a base para as avaliações subsequentes.

No próximo nível de acompanhamento estão o Colegiado do Curso e o Setor/Coordenação de Extensão da Unidade. O colegiado poderá ser consultado para avaliar as atividades em relação aos objetivos educacionais do escritório e fornecer feedback e orientações para a melhoria contínua dos projetos.

Já o Setor/Coordenação de Extensão da Unidade receberá os relatórios a fim de registrar as atividades dos Escritórios-Modelo e verificar sua conformidade com as diretrizes institucionais de extensão. Este setor verificará o impacto das atividades de extensão, acompanhando continuamente se elas estão atendendo às necessidades da comunidade e contribuindo para o desenvolvimento da extensão no *Campus*. Nesse nível de acompanhamento, serão formalizados e registrados documentos conforme o regulamento indica.

A nível de Reitoria, a Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DIEM) desempenhará um papel de supervisão das atividades inovadoras dos Escritórios-modelo. A DIEM avaliará os projetos com foco na inovação e empreendedorismo, identificando oportunidades de melhoria e expansão. Esta diretoria também poderá ajudar na identificação de parcerias estratégicas e fontes de financiamento externas.

Por fim, a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) é responsável pela avaliação estratégica das atividades dos Escritórios-modelo. A avaliação periódica realizada pela PROEX considerará e dará enfoque institucional aos aspectos como a qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento acadêmico e profissional dos estudantes envolvidos e os benefícios gerados para a comunidade.

A estrutura desta seção foi desenvolvida para garantir que o processo de monitoramento e avaliação seja eficaz, que promova a transparência e a responsabilidade em todas as etapas do acompanhamento. O propósito desta seção é fornecer um passo a passo sistemático dos procedimentos de monitoramento e avaliação, facilitando a compreensão e a implementação desses processos por todos os envolvidos.

7.3.1.6 Sustentabilidade dos Escritórios-modelo

Outro aspecto importante que optamos por ressaltar como uma seção do manual operacional foi a apresentação de recomendações e estratégias para cooperar com a sustentabilidade e a continuidade das atividades dos Escritórios-Modelo. Todo projeto precisa ter a sustentabilidade como um fator importante para que possa operar de forma eficiente no decorrer do prazo proposto.

O manual sugere algumas estratégias para a manutenção das atividades dos Escritórios-Modelo. Uma delas é a busca por fontes de financiamento externas. Isso inclui a participação em editais de fomento oferecidos por órgãos governamentais e instituições privadas que incentivam a inovação e o empreendedorismo. A captação de recursos por meio desses editais pode proporcionar o financiamento necessário para a execução de projetos inovadores e a manutenção das operações dos Escritórios-Modelo.

Além do financiamento externo, o manual destaca a importância de estabelecer parcerias estratégicas. Essas parcerias podem ser firmadas com entes públicos, empresas, organizações e outras instituições que possam contribuir com recursos financeiros, técnicos e humanos. Parcerias com o setor produtivo, por exemplo, podem resultar em colaborações que beneficiem tanto os Escritórios-Modelo quanto as empresas parceiras, proporcionando aos estudantes oportunidades de desenvolvimento prático e às empresas acesso a soluções inovadoras.

A diversificação das fontes de financiamento também é abordada como uma estratégia essencial. Não depender exclusivamente de uma única fonte de recursos reduz os riscos e aumenta a resiliência dos Escritórios-Modelo frente a possíveis mudanças no cenário econômico. Isso pode incluir a geração de receitas próprias por meio da prestação de serviços, consultorias e desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do mercado.

Para garantir que todas essas estratégias sejam implementadas de maneira eficaz, o manual recomenda a criação de um plano de sustentabilidade. Este plano poderá ser elaborado com a participação do coordenador dos Escritórios-Modelo e outros stakeholders, detalhando as ações necessárias para garantir a sustentabilidade financeira e operacional dos escritórios. O plano deve incluir metas claras, prazos e responsabilidades definidas, bem como mecanismos de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso e realizar ajustes quando necessário.

A estrutura desta seção foi elaborada com o objetivo de fornecer orientações práticas e detalhadas para a sustentabilidade dos Escritórios-Modelo, promovendo a continuidade das atividades.

7.3.1.7 Encerramento das Atividades

Nesta seção do manual, tratamos dos critérios para o encerramento das atividades dos Escritórios-Modelo, em conformidade com os procedimentos estabelecidos no Regulamento do IFTO. De acordo com o regulamento, o encerramento pode ocorrer por diferentes motivos e em diversas circunstâncias, sendo fundamental que todas as partes envolvidas estejam

cientes dos procedimentos a serem seguidos para a correta conclusão das atividades do escritório.

O encerramento das atividades pode ser realizado por mútuo acordo entre as partes, permitindo que coordenadores e a administração do IFTO decidam conjuntamente quando as atividades já não são viáveis ou quando os objetivos iniciais foram alcançados. Além disso, o Escritório-Modelo pode solicitar formalmente o encerramento de suas atividades, com uma fundamentação adequada e submetida à aprovação das instâncias superiores.

Há também a possibilidade de encerramento unilateral pelas instâncias de gestão do IFTO, em casos de não cumprimento dos termos estabelecidos no regulamento. Esta medida é tomada quando há desvio dos objetivos institucionais ou irregularidades que comprometem o funcionamento adequado do Escritório-Modelo.

Para garantir que o encerramento das atividades seja conduzido de maneira organizada, o manual operacional define os procedimentos a serem seguidos. Isso inclui a elaboração de um relatório final pela coordenação do Escritório-Modelo, documentando todas as atividades realizadas, os resultados alcançados e as justificativas para o encerramento.

Os critérios de encerramento incluem a avaliação do cumprimento dos objetivos propostos e a análise dos impactos das atividades realizadas. A intenção é assegurar que o processo de encerramento não cause interrupções abruptas e que os interesses de todas as partes sejam preservados.

Esta seção no manual operacional foi desenvolvida para garantir que o encerramento das atividades dos Escritórios-Modelo ocorra de maneira justa, minimizando os impactos negativos e assegurando que os benefícios gerados sejam devidamente reconhecidos e avaliados. Ao seguir os procedimentos estabelecidos no manual, o IFTO busca garantir que os encerramentos sejam conduzidos de forma transparente e organizada.

7.3.1.8 Conclusão

Por fim, a elaboração do Manual Operacional para a Implantação dos Escritórios-modelo no Instituto Federal do Tocantins (IFTO) foi um processo destinado a garantir que cada etapa da criação e gestão desses escritórios seja realizada com clareza por seus participantes e pelas instâncias de gestão da Instituição.

O manual foi desenvolvido com o objetivo de facilitar não apenas a implementação, mas também o funcionamento contínuo dos Escritórios-modelo, alinhando-se às diretrizes institucionais instituídas no Regulamento de Escritórios-Modelo, visando promover a cultura de inovação e empreendedorismo nos campi.

Ao longo desta pesquisa, apresentamos a proposta desse guia, para que a criação de Escritórios-modelo seja estabelecida como uma iniciativa comum nas rotinas institucionais, buscando a integração entre ensino, pesquisa e extensão, proporcionando um ambiente onde os estudantes possam aplicar os conhecimentos teóricos em projetos práticos.

Que esse ambiente dinâmico não só estimule a capacidade empreendedora dos estudantes, mas também promova a inovação e a transferência de conhecimento e tecnologia entre o IFTO e a comunidade em geral.

A estrutura do manual foi concebida para ser uma ferramenta prática e acessível. Em suma, este manual operacional poderá representar um passo importante na institucionalização dos Escritórios-modelo no IFTO. Caso adotado pela instituição, poderá contribuir para a implementação e operação bem-sucedida desses Escritórios-modelo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida buscou investigar o problema da implementação de Escritórios-Modelo no Instituto Federal do Tocantins (IFTO). O questionamento que nos norteou foi: "Como a elaboração de um manual operacional de implantação de Escritório-Modelo no IFTO pode contribuir para impulsionar o processo de inovação dentro da instituição?"

Para responder a essa pergunta, definimos como objetivo geral a elaboração de um manual operacional para a implantação de Escritórios-Modelo no IFTO. Entre os objetivos específicos, destacamos a análise do processo de estabelecimento de escritórios-modelo abordando aspectos legais e institucionais, a realização de um levantamento sobre os escritórios-modelo existentes nos Institutos Federais da região Norte do Brasil, e o desenvolvimento de um manual operacional para a implementação de Escritórios-Modelo no IFTO, em conformidade com o regulamento institucional específico e as melhores práticas identificadas.

A Extensão é um dos pilares fundamentais dos Institutos Federais (IFEs) no Brasil, integrando teoria e prática com impacto significativo na sociedade. O IFTO se destacou ao incorporar ferramentas de promoção de inovação em suas atividades institucionais, entre outras iniciativas, a regulamentação dos Escritórios-Modelo. No entanto, apesar dessa regulamentação desde 2019, a pesquisa identificou a existência de apenas quatro escritórios-modelo implementados, sugerindo desafios a serem enfrentados.

Entre os desafios identificados no decorrer do estudo, destaca-se a falta de divulgação e sistematização das informações sobre os projetos de extensão no portal oficial do IFTO,

dificultando o acesso e o acompanhamento desses projetos pela comunidade acadêmica e externa. A ausência de áreas específicas para divulgação dos Escritórios-Modelo e a presença limitada de informações, encontradas apenas em notícias esparsas, indicam uma necessidade urgente de aprimoramento na comunicação institucional e na visibilidade dessas iniciativas.

Além disso, observou-se que, apesar da existência de um regulamento específico para a criação dos Escritórios-Modelo, a falta de ferramentas auxiliares, como modelo de minutas de projetos de extensão, atas, relatórios de acompanhamento e gestão, torna o processo de implementação mais complexo e desafiador para os proponentes. A disponibilização dessas ferramentas poderia facilitar a criação e a operação dos Escritórios-Modelo, promovendo padronização e eficiência no desenvolvimento dos projetos.

Diante dessas considerações, a elaboração do manual operacional vem a ser uma resposta a essa lacuna existente em termos de orientação prática, além de fomentar um ambiente propício para o aumento do número de Escritórios-Modelo no IFTO. O manual foi concebido para ser uma ferramenta prática e acessível, alinhando-se às diretrizes institucionais e promovendo a integração entre ensino, pesquisa e extensão de forma eficiente.

Outro ponto importante é a ausência de escritórios-modelo em outras Instituições Federais de Ensino da região Norte, conforme constatado nas respostas às solicitações via E-SIC. Isso pode sugerir uma falta de regulamentação padronizada semelhante à do IFTO ou a adoção de outras terminologias para práticas similares. Esses questionamentos levantam a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre a percepção e o reconhecimento institucional dos Escritórios-Modelo.

Finalmente, este trabalho sugere que futuras pesquisas se debrucem sobre o desenvolvimento de ferramentas de gestão e sobre a divulgação dos projetos de extensão, visando aprimorar a eficácia e a visibilidade das iniciativas de inovação e empreendedorismo nas IES. O manual operacional aqui desenvolvido representa um passo importante na institucionalização dos Escritórios-Modelo no IFTO, proporcionando diretrizes claras e práticas que, se adotadas, poderão contribuir para a criação de um ambiente inovador e colaborativo, fortalecendo a cultura de inovação e desenvolvimento socioeconômico na região.

Assim, encerramos este estudo reafirmando a importância de continuar a pesquisa e o desenvolvimento de ferramentas e estratégias que fortaleçam a extensão, a inovação e o empreendedorismo nas Instituições Federais de Ensino, garantindo que seus projetos atendam de forma dinâmica e efetiva às demandas da sociedade.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Ana Clara Oliveira de; PARDO, Mariana Ribeiro. **Curiar: 5 anos de resistência do escritório modelo. XVII ENANPUR.** São Paulo. Anais. 2017. Disponível em: <https://anais.anpur.org.br/index.php/anaisenanpur/article/view/1602>. Acesso em: 07/10/2023.

ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento em Empresas Inovadoras. **Mapa Teórico do Sistema Brasileiro de Inovação.** Butantã (2015). Disponível em: <https://anpei.org.br/mapas-da-inovacao/> Acesso em: 15/05/2024

_____. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento em Empresas Inovadoras. **PD&I: entenda melhor esse conceito.** Butantã (2019). Disponível em: <https://anpei.org.br/pdi-pesquisa-desenvolvimento-e-inovacao-entenda>. Acesso em: 15/05/2024

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. **Inovação e sustentabilidade: novos modelo e proposições.** 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yfSJ69NTb8jcHSYr3R9bztJ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 08 jan. 2024.

BARROS, J. d' A. **A delimitação do tema na pesquisa em ciências humanas.** Akropolis Umuarama, v. 19, n. 3, p. 155-164, jul./set. 2011 Disponível em: https://www.academia.edu/10884624/A_Delimita%C3%A7%C3%A3o_da_Pesquisa_nas_Ci%C3%A7ncias_Humanas_Topic_limitation_of_research_in_humanities Acesso em: 28/10/2023

BRASIL. Presidência da república do. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Brasília, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm Acesso em: 25/10/2023.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 243, seção 1, p. 49, 19 dez. 2018.

Disponível em:
https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808
Acesso em: 20/11/2023.

CABRAL, Gabriela Medeiros; OLIVEIRA, Alessandro Lemos de. **A Extensão no IFTO: 10 anos de contribuição para a comunidade**. In: Editora Essentia, 2021. Disponível em:
<https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/livros/article/download/16113/13257> Acesso em:
21/11/2023.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:
<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=14440> . Acesso em: 11/11/2023.

DEUS, Sandra de. **Extensão universitária : trajetórias e desafios** / Sandra de Deus. – Santa Maria, RS : Ed. PRE-UFSM, 2020. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/216079> Acesso em: 15/12/2023

FAHLBERG, J.; SILVA, M. C.; VALLE, P. C. **Eu, meus filhos e nossa escola: pensando a extensão universitária na escola regular**. Psicologia em foco. vol. 4, n. 1, p. 1-7, 2014. Disponível em:
<https://periodicos.piodecimo.edu.br/online/index.php/psicologioemfoco/article/view/163>
Acesso em: 25/11/2023.

FERREIRA, Brenno Jadvas Soares. **O Sistema Impro e sua Aplicação em Projetos de Extensão com Estudantes do Ensino Médio e Superior do Instituto Federal do Tocantins**. 2023. Tese (Doutorado em Artes) - Escola de Belas Artes, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/52382>
Acesso em: 01/11/2023.

FÓRUM de Pró-Reitores de Extensão Universitária. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: MEC/SeSu, 2012. Disponível em:
<https://proex.ufsc.br/files/2016/04/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf> . Acesso em: 23/11/2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**, Censo 2022. Disponível em:

https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock . Acesso em: 09/01/2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS.
Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020-2024 (1ª Atualização). Aprovado pela Resolução n.º 81/2019/CONSUP/IFTO, de 18 de dezembro de 2019, e alterado pela Resolução ad referendum CONSUP/IFTO N.º 72, de 21 de outubro de 2022 e CONSUP/IFTO N.º 165, de 01 de dezembro de 2022. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/iftocolegiados/consup/documentos-aprovados/planos/pdi> Acesso em: 15/10/2023.

_____. **Regulamento de Escritórios-Modelo do Instituto Federal do Tocantins.** Palmas, 2019. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/iftocolegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/regulamento-de-escritorios-modelo-do-iftoregulamento-de-escritorios-modelo-do-iftopdf> Acesso em: 10/10/2023.

_____. **Resolução N.º 67/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019. Regulamenta a Política de Inovação no IFTO.** Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/iftocolegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/politica-de-inovacao-do-iftoregulamento-politica-de-inovacao-iftopdf/view> Acesso em: 19/11/2023.

_____. **Resolução N.º 71/2019/CONSUP/IFTO, de 12 de novembro de 2019. Aprova o Regulamento dos Escritórios-Modelo no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO.** Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/iftocolegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/regulamento-de-escritorios-modelo-do-iftoresolucao-consup-71-2019.pdf/view> Acesso em: 10/10/2023

_____. **Regulamento das Atividades de Extensão do Instituto Federal do Tocantins, aprovado pela Resolução n.º 87/2019/CONSUP/IFTO, de 18 de dezembro de 2019.** Palmas: IFTO, 2019. Disponível em: <https://www.ifto.edu.br/iftocolegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/extensao/resolucao-consup-87-2019.pdf/view> Acesso em: 10/12/2023

JUNQUEIRA, Michele Aparecida Dela Ricci; BEZERRA, Regina Célia da Rocha; PASSADOR, Claudia Souza. **O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades**. Revista GEINTEC São Cristóvão/SE. Vol. 5, n. 1, 2015, p.1835-1849. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277646927_O_ESCRITORIO_DE_GESTAO_DE_PROJETOS_DE_PESQUISA_COMO_UMA_INOVACAO_ORGANIZACIONAL_NAS_UNIVERSIDADES . Acesso em: 21/11/2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes> Acesso em: 10/01/2024.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel. **Extensão Universitária no Brasil: uma revisão conceitual**. In: FARIA, Dóris Santos de (org.). **Construção conceitual da extensão universitária na América Latina**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. Disponível em: https://issuu.com/praticasintegraisnutricao/docs/conceitos_de_extensao_universitaria_r14 Acesso em: 10/10/2023.

PAULA, João Antônio de. **A extensão universitária: história, conceito e propostas**. Interfaces - Revista de Extensão, v. 1, n. 1, p. 05-23, jul./nov. 2013 Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistainterfaces/article/view/18930> Acesso em: 27/10/2023.

SARMENTO, Januário Neto Pereira. **Interação do ensino superior com o setor produtivo em regiões periféricas: uma análise das ações do Instituto Federal do Tocantins no campo da extensão acadêmica**. 2023. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/12814> . Acesso em: 21/11/2023.

SILVA, C. E. et al. **Inovação sustentável: uma revisão bibliográfica**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. Anais. ago. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319131029_Inovacao_sustentavel_Uma_revisao_bibliografica . Acesso em: 13/12/2023.

SILVA, Christian Luiz da [et al.]. **Inovação e sustentabilidade**. Curitiba : Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2066> Acesso em: 14/11/2023.

TAVARES, Fernando Gomes de Oliveira. **O conceito de inovação em educação: uma revisão necessária. Educação.** Santa Maria, vol.44 Epub 11-Nov-2020 Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducao/article/view/32311> Acesso em: 14/12/2023.

TONSIG, Lara Melotti. **Os Escritórios-modelo de Arquitetura e Urbanismo (EMAU) e a formação do Arquiteto e Urbanista.** São Carlos, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/102/102131/tde-26052022-155232/pt-br.php> Acesso em: 25/11/2023.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?.** Cadernos CEDES, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/CH67BM9yWB8tPfXjVz6cKSH/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 23/12/2023.

VIEIRA. Adriano José Hertzog; MACHADO. Michele Jordão. **Gestão da Extensão Universitária: uma Trilha Transdisciplinar da Curricularização.** Revista UFG, Goiânia. 2021, v.21: e 21.68272. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/68272> Acesso em: 14/12/2023.

ZSCHONARK, Thiago et. al. **INOVACAJ – Um escritório de inovação a potencialização de soluções inovadoras no saneamento.** Revista Inteligência Empresarial. V. 46, 2022. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/99> Acesso em: 03/11/2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A - MATRIZ FOFA (SWOT)

Manual Operacional de Implantação do Escritório-modelo no IFTO

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
	1. Estruturação alinhada aos objetivos estratégicos do PROFNIT e diretrizes institucionais do IFTO, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento do Manual Operacional do Escritório-modelo ; 2. Potencial para o manual se tornar um marco de referência no ecossistema institucional de inovação, oferecendo diretrizes para a criação e operação do Escritório-modelo ; 3. Acesso a uma ampla rede de conhecimentos e recursos institucionais, contribuindo para a abrangência e qualidade das informações contidas no manual; 4. Expertise na elaboração do manual, com habilidades em comunicação, documentação e conhecimento técnico sobre inovação e gestão.	1. Limitações de recursos para a atualização contínua do manual, o que pode impactar sua abrangência e eficácia ao longo do tempo; 2. Possíveis desafios na adaptação do manual à cultura organizacional específica do <i>Campus</i> Palmas do IFTO, exigindo um esforço adicional para garantir sua aplicabilidade; 3. Necessidade de engajamento e colaboração de diferentes partes interessadas na elaboração do manual, o que pode representar um desafio de coordenação e alinhamento de interesses.
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
	1. Políticas governamentais e institucionais favoráveis à inovação e à documentação de processos, oferecendo um ambiente propício para a criação e disseminação do manual; 2. Demandas crescentes por diretrizes claras e padronizadas na implantação de iniciativas de inovação em instituições de ensino, criando uma oportunidade para o manual se destacar como um recurso de apoio; 3. Potencial para parcerias com outras instituições de ensino, empresas e órgãos governamentais interessados em replicar o manual operacional.	1. Mudanças nas políticas institucionais ou regulatórias que possam afetar a relevância ou aplicabilidade do manual, exigindo atualizações frequentes e adaptações à nova legislação; 2. Concorrência com outras fontes de informação ou manuais disponíveis no mercado, que podem diminuir a adoção e uso do manual desenvolvido pelo IFTO; 3. Riscos associados à falta de atualização ou manutenção adequada do manual, comprometendo sua utilidade e eficácia ao longo do tempo.

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

Manual Operacional de Implantação do Escritório-modelo no IFTO

PARCEIROS-CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTAS DE VALOR	RELACIONAMENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
1.IFTO: Ente público que adotará o Manual Operacional de Implantação do Escritório-modelo 2.Institutos Federais (IFs): Parceiros estratégicos na troca de experiências e boas práticas na implantação de Escritórios-modelo .	1.Levantamento de informações sobre processos de implantação de Escritórios-modelo em outras instituições; 2.Análise da legislação pertinentes ao contexto do IFTO; 3. Sistematização das diretrizes e procedimentos para a implementação do Escritório-modelo nos <i>Campi</i>. 4. Revisão periódica do manual, conforme mudanças institucionais.	1.Fornecer um guia detalhado e claro sobre os procedimentos para a implementação de um Escritório-modelo ; 2.Padronizar e otimizar o processo de implantação do escritório; 3. Promover a disseminação de boas práticas e experiências bem-sucedidas em inovação, contribuindo para o desenvolvimento institucional.	1.Diálogo constante com os stakeholders internos e externos, visando à colaboração e alinhamento de interesses; 2.Feedback contínuo da comunidade acadêmica e dos usuários do manual para identificar áreas de melhoria e atualização.	1. Equipe gestora do IFTO, responsável pela implantação do Escritório-modelo ; 2. Professores, alunos e demais colaboradores envolvidos no processo de criação e operação do escritório no IFTO; 3.Instituições parceiras e stakeholders externos interessados em replicar o modelo de inovação.
ESTRUTURA DE CUSTOS	RECURSOS CHAVE	FONTES DE RECEITA	CANAIS	
1. Custos relacionados à pesquisa e desenvolvimento do manual operacional; 2.Custos de produção e distribuição do material impresso ou digital; 3.Investimentos em tecnologia e ferramentas de comunicação para divulgação e acesso ao manual.	1.Acesso a informações e dados relevantes sobre os processos de implantação de Escritórios-modelo ; 2.Apoio institucional e suporte logístico fornecido pelo IFTO.	1.Financiamentos governamentais destinados à elaboração de manuais e materiais educacionais; 2. Taxas de acesso ou licenciamento do manual para instituições externas interessadas; 3. Serviços de consultoria e capacitação oferecidos pelo escritório-modelo com base no conteúdo do manual.	1. Plataformas digitais, como sites e portais do IFTO, para disponibilização e acesso ao manual; 2. Eventos e workshops promovidos pelo IFTO para apresentação e divulgação do manual operacional. 3.Parcerias com instituições e órgãos governamentais para ampliar o alcance e distribuição do material.	