



Universidade Federal do Pará

Agência de Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Pará

Plano de Desenvolvimento 2022- 2025

BELÉM-PA

Reitor

Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor

Gilmar Pereira da Silva

Secretaria Geral

Marcelo Quintino Galvão Baptista

Pró-Reitor de Administração

Raimundo da Costa Almeida

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Marília de Nazaré de Oliveira Ferreira

Pró-Reitor de Extensão

Nelson Jose de Souza Junior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

Ícaro Duarte Pastana

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Maria Iracilda da Cunha Sampaio

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Cristina Kazumi Nakata Yoshino

Pró-Reitor de Relações Internacionais

Edmar Tavares da Costa

Prefeito

Eliomar Azevedo do Carmo

Procuradora Geral

Fernanda Ribeiro Monte Santo Andrade

Diretor da Agência de Inovação Tecnológica

Carlos Renato Lisboa Francês



AGÊNCIA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Diretoria

Carlos Renato Lisboa Francês

Diretoria Adjunta

Gonzalo Enrique Vasquez Enríquez

Secretaria Executiva

Tatiana de Melo Castelo Branco Sauma Duarte

Coordenadorias:

- **Coordenadora de Consultorias e Serviços Tecnológicos;**

Aline Marques Casimiro

- **Coordenadora de Incubação de Empresas e Parques Tecnológicos (Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica);**

Iara Neves de Oliveira

- **Coordenadora de Propriedade Intelectual**

Rosangela Rita Miranda Cavaleiro

- **Assessoria de Planejamento, Gestão e Avaliação**

José Miguel da Conceição Ferreira

CRÉDITOS TÉCNICOS

Agente de Planejamento

Aline Marques Casimiro

COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO

Aline Marques Casimiro

COLABORAÇÃO

Iara Neves de Oliveira

Tatiana de Melo Castelo Branco Sauma Duarte

Antonio Emílio di Marco Neves

DESIGN GRÁFICO

Aline Marques Casimiro

VERSÃO DO DOCUMENTO

1 (31/05/2022)

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o Plano de Desenvolvimento da Agência de Inovação Tecnológica- Universitec, elaborado em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2025) da Universidade Federal do Pará (UFPA). A competência desta unidade está diretamente relacionada aos objetivos estratégicos de “Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável”, “Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas”, “Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania”, “Fomentar ações integradas entre as Unidades da Instituição”, “Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos” e “Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais”.

Há um conjunto de instrumentos institucionais voltados para a promoção da inovação na Universidade que compõem o seu ecossistema de apoio à inovação e ao empreendedorismo. A Agência de Inovação Tecnológica é uma expressiva unidade nesse contexto, visto que exerce o papel de Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) UFPA, com as atribuições convergentes com aquelas definidas pelo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação brasileiro (Lei n. 13.243/2016 e Decreto n. 9.283/2018).

A Agência de Inovação Tecnológica da UFPA tem como missão “promover a proteção, aplicação e a difusão do conhecimento, bem como o empreendedorismo inovador em prol da competitividade e desenvolvimento sustentável da Amazônia”. Conhecida como Universitec, é um órgão suplementar cujas principais competências se referem à promoção e consolidação de um ambiente de inovação no âmbito da UFPA, através do incentivo à: Proteção da propriedade intelectual; Transferência de tecnologia; Empreendedorismo através da incubação das empresas; Realização de parcerias para o desenvolvimento de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

Para direcionar a efetiva realização de suas atividades, suas funções e definir as principais estratégias a serem perseguidas, este documento foi elaborado com a participação de todas as subunidades da Agência, de modo que a matriz final expresse as ações entendidas como centrais para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais, no quadriênio.

Ademais, o PDU 2022-2025 da Agência de Inovação Tecnológica foi concebido de forma a auxiliar o cumprimento da missão Institucional da UFPA que é de “Produzir, socializar e

transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável”.

Neste PDU estão inseridas as metas para os anos de 2022-2025, proporcionando para esta Unidade um instrumento de gestão contínuo. Ressalta-se que quando se traçam metas, é razoável inferir-se que há um grau de incerteza inerente às previsões sugeridas. No entanto, constitui-se um desafio para todos e um caminho a ser percorrido em busca de resultados e soluções ideais.

Belém (PA), 31 de maio de 2022

[Carlos Renato Lisboa Francês](#)

Diretor da Agência de Inovação Tecnológica

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	Nº página
1.	
Histórico.....	Nº página
2. Organização	
Administrativa.....	Nº página
3. Planejamento da Infraestrutura	
Física.....	Nº página
4. Planejamento de Pessoal.....	Nº página
5. Planejamento Orçamentário.....	Nº página
6. Planejamento de TI.....	Nº página
7.	
Autodiagnóstico.....	Nº página
8. Planejamento Tático.....	Nº página
a.	
Missão.....	Nº página
b. Visão.....	Nº página
c.	
Princípios.....	Nº página
d. Objetivos, Indicadores, Metas e	
Iniciativas.....	Nº página
9. Gestão de Riscos.....	Nº página
10. Gestão do	
Plano.....	Nº página
REFERÊNCIAS.....	Nº página
Plano de Ação.....	Nº página

INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento da Agência de Inovação Tecnológica trata do desdobramento da estratégia da Universidade, por meio de um planejamento tático, traduzindo os objetivos estratégicos em objetivos e metas mais específicas e claras para as unidades.

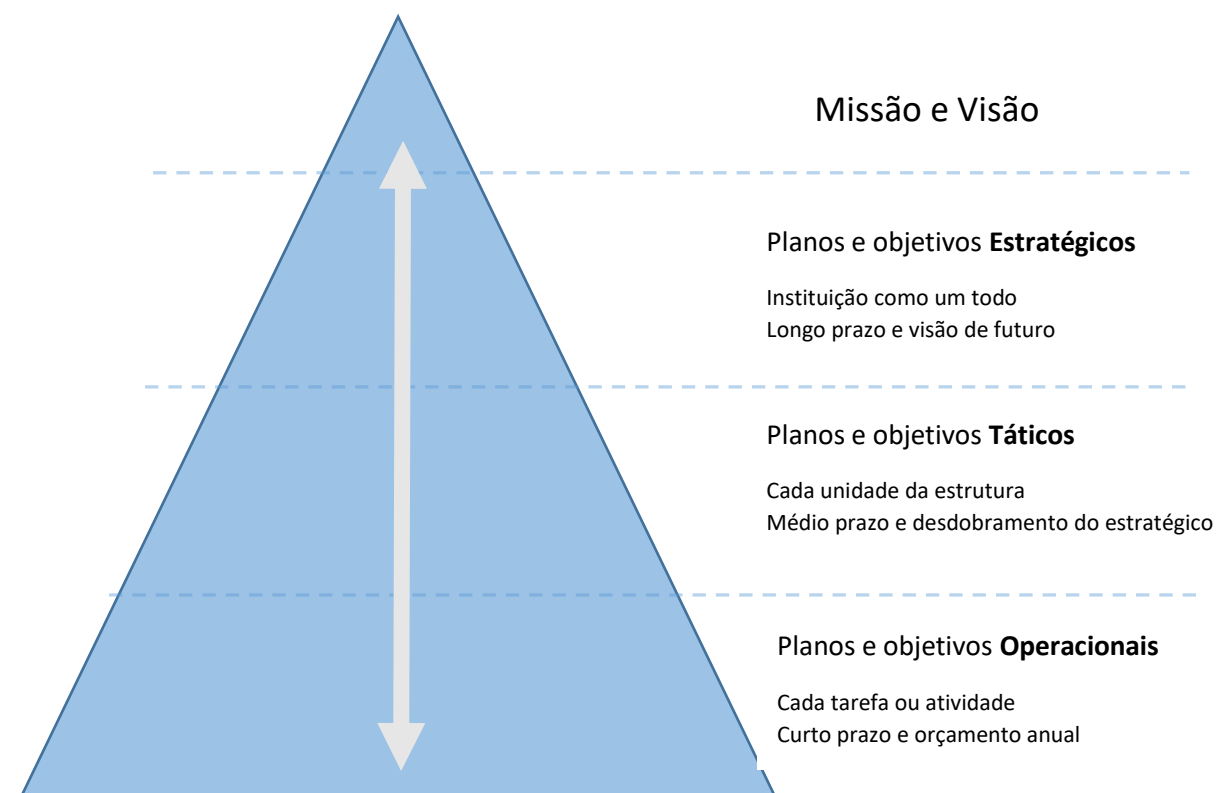


Figura 1: Níveis de atuação do planejamento

O presente plano foi desenvolvido com base nos modelos sugeridos pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional-PROPLAN, com as devidas adequações necessárias para que esteja de acordo com as características desta Unidade.

Este PDU apresenta as metas e as ações que serão priorizadas visando à potencialização dos recursos disponíveis e necessários para o alcance dos objetivos contidos neste documento.

1. HISTÓRICO

A Universidade Federal do Pará-UFPA foi criada pela Lei nº 3.191, de 02 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, sendo aprovado o seu primeiro estatuto em 12 de outubro de 1957 por meio do decreto nº 42.427, que continha orientações referentes à política educacional da universidade.

Na estrutura administrativa desta universidade, a Agência de Inovação Tecnológica da UFPA foi criada pelo Conselho Universitário como órgão suplementar pela Resolução Nº 662, de 31 de março de 2009 - anexo 1.7, que aprova o regimento dos órgãos executivos da Administração Superior, para atuar como NIT (Núcleo de Inovação Tecnológica) conforme Lei Federal de Inovação - 10.973 de 2004, alterada pela Lei nº 13.243 de 2016 e portanto, tem como principal finalidade gerir a Política de Institucional de Inovação.

A Agência de Inovação Tecnológica teve os seguintes dirigentes:

Quadro 1: Histórico dos dirigentes da Unidade

PERÍODO DA GESTÃO	REITOR	NOME DO DIRIGENTE	PERÍODO DA GESTÃO
1993 a 1997	Marcos Ximenes Ponte	Gonzalo Enríquez – Coordenador da Incubadora da UFPA	1994-1998
1997 a 2001	Cristovam Picanço Diniz	Gonzalo Enríquez – Coordenador da Incubadora da UFPA	1998-2001
2001 a 2009	Alex Fiúza de Mello	Gonzalo Enriquez	2001-2003
2001 a 2009	Alex Fiúza de Mello	Gisa Helena Melo Barsalo	2003 a 2011
2009 a 2016	Carlos Edison de Almeida Maneschky	Ubiratan Holanda Bezerra	2011 a 2012

2009 a 2016	Carlos Edilson de Almeida Maneschky	Gabriel Antônio Oliveira	2013
2009 a 2016	Carlos Edilson de Almeida Maneschky	Gonzalo Enriquez Vasques Enriquez	19/03/2013 a 01/02/2021
2016 até o presente	Emmanuel Zagury Tourinho	Carlos Renato Lisboa Francês	01/02/2021 até o presente

Os fatos históricos relevantes de implementação e desenvolvimento da Agência de Inovação Tecnológica são apresentados abaixo, ordenados cronologicamente:

Entre os anos de 1991 e 1993 foram realizadas, por professores da UFPA, visitas no Brasil e no exterior em busca por conhecer como funcionavam os espaços de incubação de empresas e parques tecnológicos. Em paralelo a essas visitas estava sendo analisado o projeto de construção do prédio onde funcionaria a incubadora de empresas. O financiamento foi aprovado pela Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e, em 1992, foi concluída a construção da primeira etapa do prédio.

Gonzalo Enriquez, Bethy Reimon e Sheila Furtado foram os protagonistas na elaboração e apresentação da metodologia de funcionamento e do projeto de implantação da incubadora de empresas na UFPA. Este projeto foi submetido e aprovado em 1994 pela FINEP, que conjuntamente com a FADESP financiou a compra de mobiliário e equipamentos para criar a infraestrutura da incubadora.

No mesmo ano, 1994, foi lançado o primeiro Edital para incubação de empresas de base tecnológica da UFPA. Na ocasião ocorreram reuniões com diversos setores do governo do estado, universidades e sociedade civil organizada, bem como a publicidade na imprensa para difundir o Edital. A esta primeira chamada foram submetidas em torno de 80 propostas, das quais 15 passaram pela primeira etapa, e destas 5 foram selecionadas para iniciarem o processo de incubação em 1995. Duas das quatro empresas que concluíram o processo de incubação se destacaram, tendo recebido prêmios pela ação empreendedora e de inovação em produtos e processos. No ano de 1995 montou-se a equipe da Incubadora, composta por uma Coordenadora, uma assessora de comunicação e marketing, uma secretária e bolsistas.

Entre 1996 e 1997 novas empresas foram selecionadas, a Ervativa, da área de biotecnologia e cosméticos, uma empresa de alimentos, Chocolates Da Amazônia e uma empresa de informática.

Entre 1998 e 1999 houveram dois importantes acontecimentos: O PIEBT ganhou destaque nacional pelas empresas incubadas e pelas atividades na Amazônia em prol do desenvolvimento sustentável e também se integrou à Associação Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas – ANPROTEC.

No ano 2000 o PIEBT organizou o Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, que se realizou pela primeira vez em Belém do Pará.

Em 2001 a incubadora foi promovida a Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal do Pará - PIEBT/UFPA.

A partir de 2009, com a aprovação pelo CONSUN/UFPA da Resolução 662 - que dispõe sobre os regimentos de todos os órgãos suplementares da UFPA, todo o processo vinculado às atividades relativas à incubação de empresas passou a compor as competências atribuídas à Agência de Inovação Tecnológica (Universitec) da UFPA.

Assim, em consonância com as melhores experiências nacionais e internacionais, a Agência de Inovação da UFPA passou a atuar em um espectro bem mais amplo, relacionado diretamente às ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Para tanto, a Universitec foi estruturada de acordo com o descrito na próxima seção.

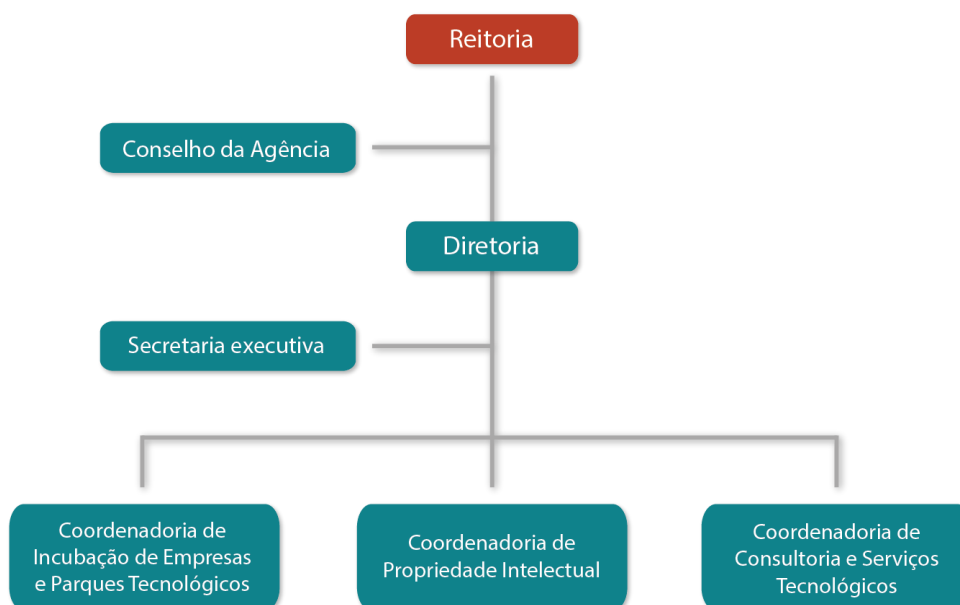
2. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

2.1 ORGANOGRAMA

A Agência de Inovação Tecnológica é um órgão suplementar, diretamente subordinado à Reitoria. Sua estrutura organizacional está disposta conforme o organograma a seguir apresentado:

Figura 2: Organograma da Agência de Inovação Tecnológica

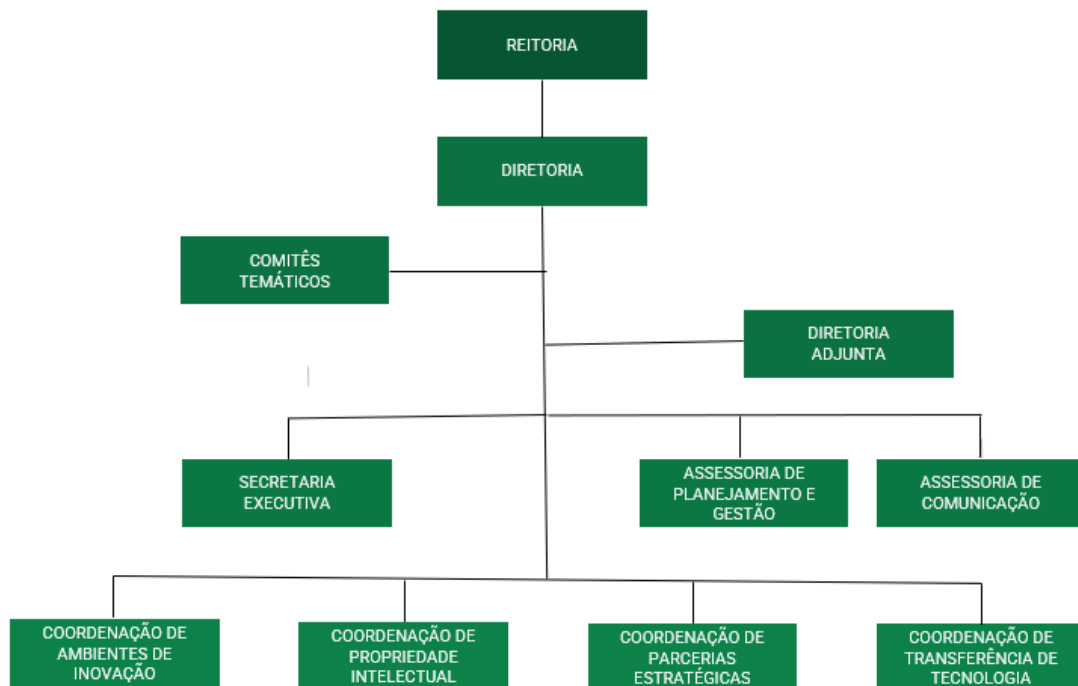
UNIVERSITEC
Agência de Inovação Tecnológica da UFPa



Tal estrutura organizacional está regulamentada pela Resolução nº 662/2009–CONSUN/UFPa. O organograma fornece disposição que, em parte, atende as necessidades de atuação do que se propõe a Agência de Inovação.

Desse modo, para otimização do desempenho e alcance dos objetivos manifestados neste plano, a Unidade vislumbra a alteração e adequação de sua estrutura organizacional, no afã de aderir melhor às especificidades de P&D&I nos moldes impostos pelo novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, conforme organograma apresentado na **Figura 3**:

Figura 3 Organograma Proposto



A alteração proposta considerou a nova dinâmica trazida pelos instrumentos legais, bem como pelo cenário atual interno e externo no que se refere ao ambiente promotor de inovação. Em relação ao organograma da Figura 2, as modificações propostas alteram os nomes de algumas das coordenadorias, a figura do Conselho de Administração e acrescentam uma nova coordenadoria e duas assessorias.

A substituição do Conselho da Agência por Comitês Temáticos visa a atribuir um caráter mais técnico, prático e eficaz a esse ente de apoio, que deverá ser constituído a partir de consultores externos à Agência de Inovação e, eventualmente, à própria UFPA, podendo ser direcionado a um assunto específico e ser reformulado em função das demandas correntes. Essa proposta de modificação nas atribuições considera que as atividades de planejar, definir e supervisionar cabem à figura da Direção e não a um órgão colegiado como dispõe atualmente a Resolução nº. 662/2009. A atual estrutura torna as ações de inovação da UFPA, que por definição devem ser ágeis e eficazes, muito menos especializada e mais burocrática.

O Comitê Temático teria competências que devem ir ao encontro da definição de critérios e da elaboração de pareceres que apoiarão as decisões da Direção e do Reitor nos seguintes âmbitos: seleção e monitoramento de empreendimentos a serem

incubados ou acelerados, definição de questões relacionadas à transferência de tecnologia, como a valoração e a exclusividade ou não, seleção de propriedade intelectual, bem como da sua manutenção ou não, entre outros assuntos que exigem manifestação que resguarde o princípio da impessoalidade e seja tecnicamente fundamentada.

A Coordenadoria de Ambientes de Inovação se propõe a ser uma amplificação das atribuições da Coordenadoria de Incubação e Parques Tecnológicos, mediante as novas definições trazidas no Art. 2º Decreto nº 9.283/2018 que regulamenta o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação. O “ambiente promotor de inovação” é considerado como o espaço propício à inovação e ao empreendedorismo, abrangendo o ecossistema de inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos. Desta feita, a coordenadoria deverá incluir em sua atuação a possibilidade de instituir aceleradoras de negócios, espaços abertos de trabalho cooperativo, laboratórios abertos de prototipagem de produtos e processos, coordenar projetos de cidades inteligentes, de distritos de inovação e de pólos tecnológicos.

Propõe-se a criação de uma nova Coordenadoria, a de Transferência de Tecnologia, retirando da Coordenadoria de Propriedade Intelectual essa atividade, pela necessidade de concentrar esforços para efetivação desse processo na Universidade. A transferência de tecnologia é uma ação estratégica tanto para a Agência quanto para a própria Instituição, pois materializa em produtos e serviços para a sociedade o conhecimento, as ideias e os inventos desenvolvidos pela pesquisa e pelo empreendedorismo no âmbito da UFPA, além de recuperar os recursos já investidos nessas áreas. Entre 2014 e 2022, a UFPA patenteou 35 inventos nacionalmente e 17 internacionalmente, não tendo realizado até o momento a transferência de nenhuma dessas proteções. Contudo, anualmente o custo para manutenção dessas patentes gira em torno de R \$350.000,00, e os ganhos com a transferência poderiam reduzir ou até compensar todo este valor, para que tal ação institucional viesse a se tornar auto-sustentável.

Diante disso, a criação de coordenadoria específica se torna extremamente relevante, pois direciona pessoal para se debruçar na atuação de um processo ainda novo na Instituição e ainda complexo no país como um todo. Considera-se que essa é

uma das iniciativas prioritárias no âmbito da difusão da inovação dentro e fora da instituição no intuito de tornar o NIT um agente de transferência de tecnologia.

A Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos teve seu nome modificado, na Figura 3, para Coordenadoria de Parcerias Estratégicas, de modo a melhor explicitar a função desta unidade. Tal alteração adveio da manifestação de alguns pesquisadores que relataram ser pouco conhecido o papel da Agência de Inovação de atuar como condutora dos processos de interação de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Considera-se que as relações interinstitucionais, no que se refere à inovação, devem estar bem definidas tendo em vista a observância da legalidade, a resguardar os interesses da UFPA, bem como possibilitar a gestão das informações nesse âmbito.

No que se refere à proposta de criação da Assessoria de Comunicação, considera-se que uma das fragilidades que interferem no desempenho em converter conhecimento em inovação na Universidade são comunicação e divulgação de iniciativas inovadoras. Diante disso, essa assessoria se tornaria a responsável por reunir, sistematizar e divulgar informações, portfólios e todo conteúdo gerado na Universidade que seja relacionado à inovação.

A respeito da Assessoria de planejamento e gestão, sua função seria de auxiliar nas atividades processuais burocráticas, construção de planos, gestão de compras, materiais, recursos, capacitação, manutenção predial, entre tantas outras atividades rotineiras e anuais que exigem tempo e esforço para que sejam realizadas da maneira o mais efetiva possível. Atualmente os servidores das coordenações acabam acumulando essas funções, o que impacta na disponibilidade para suas atividades diretas.

O novo organograma apresentado na Figura 3 demandará a reformulação do regimento interno da Agência de Inovação, cuja proposta deverá ser apresentada ao Conselho máximo da Instituição.

Além da mudança de organograma, pretende-se propor modificação no nome da unidade, em virtude da necessidade de ampliar a atuação para incluir, em especial, a inovação social. Nesse sentido, caberia a retirada do termo “tecnológica” de modo a não restringir a inovação apenas a este âmbito, sendo chamada de Agência de Inovação da UFPA (AI/UFPA). Ademais, o termo Universitec que é um apelido dado pelos servidores, não constando na resolução de institui a unidade, deixaria de ser divulgado, afinal

também se refere à inovação apenas tecnológica. Assim, poderá ser reformulada toda a identidade visual da unidade para atender ao novo posicionamento.

2.2. COMPETÊNCIAS

As competências da Unidade e de suas Subunidades atualmente são:

Tabela 01- Unidades e principais competências

Conselho	Planejar, definir e supervisionar as políticas de execução das atividades técnicas e administrativas. Opinar sobre pedidos de afastamento de seus servidores para fins de aperfeiçoamento ou cooperação técnica, estabelecendo o acompanhamento e a avaliação dessas atividades. Elaborar a proposta orçamentária e o plano de aplicação de verbas. Deliberar sobre questões relativas à proteção da propriedade intelectual e ao seu licenciamento. Sugerir a inclusão e exclusão de empreendimentos no Programa de Incubação de Empresas e Parques Tecnológicos – PIEBT, bem como em outros ambientes de inovação formalmente vinculados à UFPA
Direção	administrar e representar o órgão. Zelar pela manutenção da ordem e pela eficácia dos trabalhos do órgão. Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Regimento Geral da UFPA, o Regimento da Reitoria e este Regimento. Articular-se com os diferentes escalões universitários, cujas atividades sejam, de algum modo, suplementadas pelo órgão
Secretaria Executiva	Receber, registrar e controlar processos. Orientar, planejar e proceder ao controle de frequência, férias e licenças dos servidores. Coordenar e controlar o recebimento, a guarda, a distribuição e o controle de material. Manter organizado o arquivo da secretaria. Analisar e consolidar os pedidos de aquisição de material, mobiliário e de equipamentos originados das subunidades. Supervisionar a conservação e limpeza das dependências.
Coordenadoria de Consultorias e Serviços Tecnológicos	Prospectar, na iniciativa privada, potenciais investidores e formar parcerias para o aprimoramento e desenvolvimento de produtos e processos na indústria, preferencialmente, local e regional. Promover a interação do mercado com os diversos segmentos de pesquisa da Universidade, envolvidos em ações específicas. Cadastrar, em colaboração com a Diretoria de Pesquisa da PROPESP, as pesquisas em andamento e conclusas na Universidade
Coordenadoria de Incubação de Empresas e Parques Tecnológicos	Favorecer o aprimoramento de recursos humanos para as empresas incubadas contribuindo para a formação empreendedora e para a geração de emprego e renda na região; Assessorar a elaboração de projetos para captação de recursos para as empresas incubadas, incentivando-as à inovação tecnológica. Promover a instituição de novas incubadoras de empresas e parques tecnológicos na região. estimulando a exportação das tecnologias desenvolvidas
Coordenadoria de Propriedade Intelectual	Requerer e acompanhar os processos administrativos de proteção à propriedade intelectual junto aos órgãos competentes nacionais e internacionais; Promover e gerenciar a formalização da transferência de tecnologia; Avaliar e classificar os resultados de atividades e projetos de pesquisa e solicitação de inventores independentes para adoção da invenção pela UFPA; Analisar e emitir parecer sobre contratos, convênios e outros instrumentos necessários à proteção, comercialização e transferência de tecnologia.

3. INFRAESTRUTURA FÍSICA

3.1 Instalações Prediais Administrativas

A Agência de Inovação está localizada no Campus de Belém (Cidade Universitária Prof. José da Silveira Netto), ocupando uma área total de aproximadamente 554,40 m², conforme abaixo:

Tabela 2 – Estrutura física de funcionamento das Subunidades Administrativas*

Nº	AMBIENTES / SALAS	M ²
1	Coordenadoria de Incubação de Empresas e Parques Tecnológicos	50
2	Coordenadoria de Propriedade Intelectual	50
3	Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos	25
4	Secretaria Executiva	25
5	Almoxarifado	10
6	Sala da Direção	25
7	Sala de reuniões	15
8	Espaço de coworking (<i>Motirô</i>)	20
9	Auditório	50
10	6 Módulos do tipo 1	25
11	1 Módulo do tipo 2	26
12	3 Módulos do tipo 3	80
13	Copa	20
14	Banheiros	30
15	Corredores	30
16	Área externa	40
17	Hall de entrada	30
TOTAL		551,00

As instalações físicas atuais da Agência de Inovação, apesar de necessitarem de revitalização, comportam a estrutura organizacional vigente. No entanto, diante das ações e reformulações que este planejamento se propõe será necessário ampliá-las. A construção do prédio em seu projeto inicial, previu sua futura expansão na área de gramado em frente ao prédio da Agência de Inovação, pegando uma parte onde hoje está o estacionamento de carros. Assim, neste terreno existe uma fundação pronta, o que reduziria os recursos necessários para a ampliação da infraestrutura, conforme já previsto.

Ademais, ressalta-se que atualmente o prédio possui apenas uma porta de entrada e saída o que dificultaria a evacuação em caso de necessidade de saída de emergência. As janelas das salas todas são gradeadas, impossibilitando a utilização das mesmas para uma eventual fuga do prédio, diante de situações extremas.

Até o ano de 2025, pretende-se que a estrutura de suporte às atividades administrativas da Agência de Inovação possua uma área total de **850 m²**, incluindo-se novos espaços, conforme **tabela 3**.

Tabela 3 – Proposta de criação de novos espaços de suporte administrativo

Nº	AMBIENTES / SALAS	M²
1	Sala de rodada de negócios	40
2	Laboratório de Gestão e Apoio à Inovação	40
3	Auditório para eventos de médio porte	100
4	Sala de criação/ Laboratório de prototipagem	40
5	Coordenadoria de Transferência de Tecnologia	60
TOTAL		300

A sala de rodada de negócios seria um ambiente confortável e propício para reunir pesquisadores e representantes de instituições públicas ou privadas para dialogar sobre as possibilidades de realização de parcerias para o desenvolvimento de projetos, em específico, de inovação. Esse espaço separado dos demais também considera a importância de resguardar o sigilo quanto a ideias, invenções e futura propriedade intelectual a ser protegida.

O laboratório de gestão e apoio à inovação funcionaria para atender a uma parceria entre a Agência e o ICSA em está em vias de ser efetivada, a partir da qual se visa ofertar serviços para auxiliar os pesquisadores a escreverem seus projetos de Pesquisa e Desenvolvimento. O espaço seria ocupado principalmente por alunos, os quais poderiam utilizar a carga horária de trabalho do laboratório para contabilizar nas horas de atividades extras ou estágio do curso.

O auditório para eventos de médio porte atenderia a vontade de ampliar a participação de pessoas nos eventos promovidos ou apoiados pela Agência de Inovação. Hoje, o tamanho dos eventos acabam ficando limitados ao tamanho do espaço do auditório existente.

A sala de criação corresponderia a uma sala de prototipagem, com estrutura de equipamentos que viabilizem o estudo de novos materiais e processos necessários para a fabricação de dispositivos e serviços inovadores. Essa sala poderia ser utilizada tanto pelos empreendedores incubados na Agência, quanto pela comunidade da UFPA que tenha interesse em validar uma ideia. Ou seja, seria um espaço multiusuário de prototipagem rápida para a realização e desenvolvimentos de projetos próprios e/ou colaborativos.

A sala da Coordenadoria de Transferência de Tecnologia se fará necessária no momento da sua criação para abrigar o funcionamento dessa nova estrutura da Agência.

3.2 Acessibilidade nas Instalações

A Unidade não dispõe de instalações adequadas para assegurar a acessibilidade física das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida, necessitando de diversas adequações.

Tabela 4 – Recursos de Acessibilidade disponíveis na Unidade

Recurso de Acessibilidade	QTD
TOTAL 0	

A infraestrutura existente exclui a possibilidade de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida acessarem com segurança e conforto as dependências do prédio.

Até o ano de **2025**, pretende-se que a Agência de Inovação possua no mínimo 13 recursos de acessibilidade disponíveis, conforme **tabela 5**.

Tabela 5 – Proposta de expansão no quantitativo de recursos de acessibilidade na Unidade

Recurso de Acessibilidade	QTD
Rampa de acesso para cadeirante na entrada no prédio	2
Placas de Identificação das salas /banheiros em braile	10
Elevador para cadeirante	1
TOTAL	

4. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

Atualmente, a comunidade da Agência de Inovação é composta de 8 pessoas, das quais 2 docentes, 6 técnico-administrativos em educação e 0 bolsistas.

4.1 Dirigentes da Unidade

O quadro de dirigentes da(o) **Agência de Inovação Tecnológica** é composto pelos seguintes servidores:

Quadro 2 – Quadro de dirigente da Unidade

SUBUNIDADE	FUNÇÃO	NOME	CARGO	EMAIL	RAMAL	PORTARIA DE NOMEAÇÃO	MANDATO
Direção	Diretor	CARLOS RENATO LISBOA FRANCÊS	Professor Magistério Superior	rfrances@ufpa.br	8986	377/2021	02/02/2021 até o presente
Direção	Diretor Adjunto	GONZALO ENRIQUEZ VASQUES ENRIQUEZ	Professor Magistério Superior	enriquezg08@gmail.com	8986	376/2021	02/02/2021 até o presente
Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos	Coordenadora	ALINE MARQUES CASIMIRO	Assistente em Administração	alinecasimiro@ufpa.br	7258	1871/2021	01/07/2021 até o presente
Coordenadoria do Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica	Coordenadora	IARA NEVES OLIVEIRA	Administradora	iaraoliveira@ufpa.br	8023	3317/2014	01/09/2014 até o presente
Coordenadoria de Propriedade Intelectual	Coordenadora	ROSANGELA RITA MIRANDA CAVALEIRO	Assistente em Administração	rosangel@ufpa.br	8314	3320/2014	01/09/2014

4.2 Quadro de Técnicos Administrativos

Em 2021 a(o) **Agência de Inovação Tecnológica** conta com **número de TAES** servidores do quadro de Técnico-Administrativos em Educação, como pode ser visualizado no **quadro 3**.

Quadro 3 - Quadro de Técnicos Administrativos

LOTAÇÃO	NOME	CARGO	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	CAPACITAÇÃO	TITULAÇÃO	E-MAIL
1.Direção	CARLOS RENATO LISBOA FRANCÊS	Professor Magistério Superior	Diretor	E		Doutorado	rfrances@ufpa.br
1.1.Direção Adjunta	GONZALO ENRIQUEZ VASQUES ENRIQUEZ	Professor Magisterio Superior	Diretor Adjunto	E		Doutorado	
1.2.Secretaria Executiva	TATIANA DE MELO CASTELO BRANCO	Assistente em Administração	Secretária Executiva	D	IV	Mestrado	tatianasaua@ufpa.br

	SAUMA DUARTE						
1.3.Assessoria de Planejamento, Gestão e Avaliação	JOSÉ MIGUEL DA CONCEIÇÃO FERREIRA	Assistente em Administração	Assessor	D	IV	Graduação	josemiguel@ufpa.br
2.Coordenadoria de Propriedade Intelectual	ANTONIO EMILIO DI MARCO NEVES	Assistente em Administração		D	IV	Graduação	emiliodmn@ufpa.br
3.Coordenadoria de Propriedade Intelectual	ROSANGELA RITA MIRANDA CAVALEIRO	Assistente em Administração	Coordenador a	D		Mestrado	rosangel@ufpa.br
4.Coordenadoria de Incubação de empresas e parques tecnológicos	IARA NEVES OLIVEIRA	Administrador a	Coordenador a	E	IV	Mestrado	iaraoliveira@ufpa.br
5.Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos	ALINE MARQUES CASIMIRO	Assistente em Administração	Coordenador a	D	IV	Mestrado	alinecasimiro@ufpa.br

SERVIDORES AFASTADOS OU CEDIDOS								
LOTAÇÃO DE EXERCÍCIO	NOME	CARGO	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	CAPACITAÇÃO	TITULAÇÃO	E-MAIL	SITUAÇÃO

A quantidade de técnicos administrativos está aquém da complexidade e quantidade de tarefas que a Agência gostaria de executar. Duas das três coordenadorias atualmente existentes possuem apenas um servidor, o que dificulta e prejudica as ações pensadas para estas unidades. Para minimizar essa carência de servidores, tem-se buscado parcerias com outras unidades como o ICSA e convidado professores para atuarem como colaboradores eventuais em determinadas temáticas.

Nota-se que há dificuldades em atrair servidores para a Agência em virtude da dinâmica e dos serviços oferecidos por esta unidade divergirem bastante da lógica administrativa burocrática e de gestão acadêmica do restante da Universidade. O perfil do servidor se configura em um perfil diferenciado, pois este precisa dialogar com o mercado, mundo dos negócios, empreendedorismo, inovação, propriedade intelectual e suas recentes balizas legais, como o MLCTI.

4.2.1 Recomposição/Expansão do Quadro de TAES

Tabela 6: Quantitativo Geral de TAES

NÍVEL	QTD
Nível Superior	1
Nível Médio/Técnico	5
Nível Fundamental	-
TOTAL	6

Tabela 7: Quantitativo de possíveis vacâncias no quadro de TAES da Unidade

NÍVEL	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Aposentadoria	0	1	0	1	2
Remoção					
Redistribuição					
Outros					
TOTAL					2

Considerando-se as informações, acima, destaca-se a necessidade de recomposição/expansão do Quadro de TAES, conforme tabela 7:

Tabela 8: Recomposição/Expansão do Quadro de TAES

NÍVEL	2022	2023	2024	2025
Nível Superior	1	3	5	8
Nível Médio	5	6	7	7
TOTAL	8	10	12	15

A Agência de Inovação cumpre suas atividades de incubação de empresa, proteção da PI e orientações de serviços tecnológicos com uma equipe reduzidíssima e com sobreposição das atividades administrativas (comunicação, elaboração de projetos, compras, planejamento, manutenção, execução financeira, etc). Ante o exposto e considerando a necessidade de ampliação do escopo de atuação estratégica, a expansão do quadro de profissionais da Agência de Inovação se faz imprescindível.

Inicialmente abordamos a necessidade da Agência em elaborar, executar e manter um plano de comunicação assertiva voltada ao seu público. As iniciativas da Unidade precisam ser comunicadas e divulgadas a partir de seus objetivos e público-alvo. Públicos diversificados

(pesquisadores internos e externos, inventores independentes, institutos, empresários, empreendedores e potenciais, indústrias, discentes) demandam abordagens e canais específicos. Por esse motivo, planejamos a inclusão na equipe de servidor com competências em marketing e comunicação.

Tão importante e imediata se faz a agregação de profissional (possivelmente bacharel em Direito, Economia, Contabilidade ou Administração) com habilidades e competências em valoração de tecnologia, vendas e negociação para implantação da área (enquanto nova Coordenadoria) de transferência de tecnologias da Universidade.

Adicionalmente, se reforça a necessidade de integrar, pelo menos, mais 01 servidor (preferencialmente, com graduação ou pós-graduação em Direito, Economia ou Contabilidade ou Administração ou Engenharia, com competências e/ou habilidades em gestão empresarial, startups, negociação, elaboração e gestão de projetos, captação de recursos) por Coordenadoria (CPINT, CST, PIEBT e, futuramente, CTT), uma vez que as atividades da Agência de Inovação têm crescido proporcionalmente às mudanças e evolução do tema Inovação, principalmente nas ICTs, a saber: implantação e apoio na gestão de ambientes de inovação em outros *campi* da UFPA; apoio na implantação de ambientes de inovação em outros municípios; Suporte para projetos de P,D & I; proposição de atualização de instrumentos legais institucionais; e Gestão, valoração, negociação e transferência de Tecnologias.

4.2.2 Qualificação do Quadro de TAES

Quantitativo do corpo técnico por Classificação e Titulação:

Tabela 9: Classificação e Titulação do Quadro de TAES

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	TITULAÇÃO						TOTAL	%
	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO/TÉCNICO	GRADUAÇÃO	ESPECIALISTA	MESTRADO	DOCTORADO		
Classe A	0	0	0	0	0	0	0	0%
Classe B	0	0	0	0	0	0	0	0%
Classe C	0	0	0	0	0	0	0	0%
Classe D	0	0	01	01	03	0	05	83,33%
Classe E	0	0	0	0	01	0	01	16,67%
TOTAL	0	0	01	01	04	0	06	100%

$$IQCTA = (5 \times 0 + 3 \times 4 + 2 \times 1 + 1 \times 1 + 0,75 \times 0 + 0,5 \times 0) / (0 + 4 + 1 + 1 + 0 + 0) = 15/6 = 2,5$$

A despeito do quadro de TAES ser bem qualificado em relação às demais unidades administrativas da UFPA, por se tratar da Agência de Inovação, tem-se como perspectiva a formação em nível de doutorado em, pelo menos, 50% do quadro. Está-se envidando máximo esforço para criar trilhas de capacitação específicas na linha de inovação, tal qual o PROFNIT em nível de doutorado.

4.2.3 Capacitação do Quadro de TAES

Tabela 10: Qtd de TAES por nível de capacitação

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	QUANTIDADE
A	I	0
	II	0
	III	0
	IV	0
B	I	0
	II	0
	III	0
	IV	0
C	I	0
	II	0
	III	0
	IV	0
D	I	
	II	
	III	
	IV	05
E	I	
	II	
	III	
	IV	01

Todos os servidores técnicos atualmente lotados na Agência estão no último estágio no que se refere à tabela de capacitação. Isto evidencia o interesse pelo aperfeiçoamento contínuo e permanente.

4.2.4 Qualificação do Quadro Docente

A tabela abaixo apresenta a distribuição do quantitativo de docentes, por nível de titulação, podendo refletir o esforço da Unidade e Instituição quanto à melhoria do quadro docente da universidade.

Tabela 11- Quantitativo de Docentes por Titulação

NOME DA SUBUNIDADE	GRADUADOS	ESPECIALISTA	MESTRE	DOUTOR	TOTAL
Diretoria	0	0	0	01	01
Diretoria Adjunta	0	0	0	01	01
Assessoria de Planejamento, Gestão e Avaliação	0	0	0	0	0
Secretaria Executiva	0	0	0	0	0
Coordenadoria de Propriedade Intelectual	0	0	0	0	0
Coordenadoria de Incubação de Empresas	0	0	0	0	0
Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	02	02

Os docentes lotados na Agência possuem o grau de titulação máxima.

$$IQCD = (5D + 3M + 2E + 1G) / (D + M + E + G)$$

$$IQCD = (5 \times 2 + 3 \times 0 + 2 \times 0 + 1 \times 0) / (2 + 0 + 0 + 0) = 5$$

A despeito de ter-se atualmente 100% dos docentes lotados na Agência com a titulação de doutorado, pretende-se expandir a atuação de docentes com doutorado, por meio de consultorias e assessoramentos de docentes que, preferencialmente, atuem nos Programas de Pós-Graduação da UFPA, já que notadamente vêm desses PPGs as mais importantes ações de inovação no âmbito da UFPA.

5. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

As tabelas a seguir apresentam o demonstrativo de recursos orçamentários previstos e executados entre 2016 a 2020 e as receitas e despesas previstas para os exercícios de 2022 a 2025, que dependerão de aprovação de Projeto de Lei Orçamentária e da realização das arrecadações de recursos próprios.

Tabela 12 - Demonstrativo de recursos orçamentários previstos e executados entre 2016 à 2020

Atividade	2016		2017		2018		2019		2020	
	Previsto R\$	Executado R\$	Previsto R\$	Executado R\$	Previsto R\$	Executado R\$	Previsto R\$	Executado R\$	Previsto R\$	Executado R\$
PROMOÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	5.400	-	6.000	-	6.000	-	6.000	-	6.000	-
IMPLEMENTAÇÃO DE S.G.Q. PARA OS LABORATÓRIOS DA UFPA	7.200	-	8.000	-	8.000	-	8.000	-	8.000	-
EXECUÇÃO DE ATIVIDADES DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	13.500	-	15.000	-	15.000	-	15.000	-	15.000	-
criação de metodologia para valorização de tecnologia na UFPA	7.200	-	8.000	-	8.000	-	8.000	-	8.000	-
DIVULGAÇÃO INTERNA E EXTERNA DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UFPA	7.200	-	8.000	-	8.000	-	8.000	-	8.000	-
MANUTENÇÃO DA AGÊNCIA	18.000	-	20.000	-	20.000	-	20.000	-	20.000	-
PROMOÇÃO DA CULTURA EMPREENDEDORA	-	-	7.000	-	7.000	-	7.000	-	7.000	-
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES	22.500	-	18.000	-	18.000	-	18.000	-	7.200	-
MARCAS E PATENTES	-	-	-	-	-	-	125.000	-	125.000	-
AQUISIÇÃO DE MATERIAL PERMANENTE	10.000	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	91.000	Valor (R\$)	100.000	Valor (R\$)	90.000	Valor (R\$)	215.000	Valor (R\$)	204.200	Valor (R\$)

Não obstante os esforços para resgatar as informações a respeito do demonstrativo de recursos orçamentários executados entre 2016 e 2020, não foi possível obtê-las. Diante disso, foram preenchidos apenas os valores planejados para os referidos exercícios, conforme os Planos de Gestão Orçamentária (PGO) da UFPA.

Tabela 13 - Demonstrativo de gastos de Custeio, por iniciativas táticas, previsto para o período 2022-2025.

INICIATIVA TÁTICA	2022	2023	2024	2025	TOTAL (R\$)
Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica	7.000,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	40.000,00
Apoio à Projetos de P&D	8.350,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	41.350,00
Proteção da Propriedade Intelectual da UFPA	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	1.600.000,00
Estímulo à Transferência de Tecnologia	8.000,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	41.000,00
Disseminação da Inovação, Ciência e Tecnologia	8.000,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	
Formalização de Instrumentos para definir internamente as aplicações dos Mecanismos Legais	9.350,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	41.000,00
Capacitação de servidores	9.500,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	42.500,00
Manutenção da Agência	20.000,00	22.000,00	23.000,00	25.000,00	90.000,00
TOTAL	R\$ 470.200,00	482.000,00	489.000,00	497.000,00	

Para minimamente atender as expansões previstas neste plano, estima-se que no decorrer nos próximos anos o orçamento da Agência seja aumentado, considerando as limitações orçamentárias conhecidas e vivenciadas pela Universidade. Em complemento ao orçamento institucional, que não se faz suficiente, almeja-se a captação de recursos advindos de outras fontes, em especial, de projetos relacionados ao empreendedorismo e inovação.

Tabela 14 - Demonstrativo de gastos de Capital, por iniciativas táticas, previsto para o período 2022-2025

INICIATIVA TÁTICA	2022		2023		2024		2025		TOTAL (R\$)
	Aquisição de Equipamentos	Obras	Aquisição de Equipamentos	Obras	Aquisição de Equipamentos	Obras	Aquisição de Equipamentos	Obras	
Manutenção da Agência	10.000,00	6.700	10.000,00	2.000.000,00	10.000,00	10.000,00	12.000,00	20.000,00	
Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica	10.000,00	-	5.000,00	-	2.000,00	-	5.000,00		
TOTAL	20.000,00	6.70000	5.000,00	2.000.000,00	12.000,00	10.000,00	17.000,00	20.000,00	

As principais iniciativas que demandam gastos de capital são Manutenção da Agência e Programa de Incubação de Empresas. A atualização dos equipamentos e manutenção da infraestrutura predial tem uma certa urgência para garantir o funcionamento adequado da Agência. Espera-se conseguir captar recursos suficientes para que em 2023 seja reformado o atual prédio da unidade. Além disso, espera-se conseguir recursos construção da segunda parte do prédio que está com a fundação já pronta.

A **tabela 15** apresenta a projeção de arrecadação de receitas próprias.

Tabela 15 - Planejamento de arrecadação de receitas próprias para o período 2022-2025

FONTES DE ARRECADAÇÃO	2022	2023	2024	2025	TOTAL (R\$)
Taxas de Incubação	36.000,00	115.000,00	120.000,00	150.000,00	455.000,00
Ressarcimento institucional/ projetos de P&D tripartite	-	20.000,00	30.000,00	50.000,00	100.000,00
TOTAL	36.000,00	125.000	150.000	200.000	

A depender do número de empresas incubadas, a Agência recolhe mensalmente os valores das taxas cobradas pelo uso do seu espaço físico. Nesse sentido, a estimativa inserida na tabela considera o crescimento do número de negócios residentes com base nas demais ações estabelecidas neste planejamento.

Quanto aos valores estimados a serem captados pelo ressarcimento institucional, a aprovação dessa possibilidade de entrada de recursos na Agência depende da aprovação pelo Conselho Universitário. Se aprovado, dependerá do número de projetos de PD&I e seus valores, de modo que um percentual deles deverá ser destinado ao fortalecimento das atividades da Agência.

Os recursos de arrecadação própria devem ser destinados às iniciativas prioritárias que não possuem recursos suficientes para sua completa execução.

6. PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

O **quadro 4** apresenta os ativos de TI que a(o) **Agência de Inovação Tecnológica** dispõe, tal como sua perspectiva de expansão.

Quadro 4- Hardwares em uso e perspectiva de expansão

HARDWARES	QTD ATUAL	AQUISIÇÕES				SUBUNIDADE RESPONSÁVEL
		2022	2023	2024	2025	
Monitor	14	02	0	02	0	Secretaria Executiva
Gabinete (CPU)	13	02	0	02	0	Secretaria Executiva
Teclado	13	02	0	02	0	Secretaria Executiva
Mouse	13	02	0	02	0	Secretaria Executiva
Impressora	08	0	01	0	01	Secretaria Executiva
Caixa de Som	01	01	0	01	0	Secretaria Executiva
Microfone	02	02	01	01	01	Secretaria Executiva
Notebook	01	02	02	02	01	Secretaria Executiva
Web cam	0	01	0	01	0	Secretaria Executiva
Fone de Ouvido	0	05	0	03	02	Secretaria Executiva

Apresentam-se abaixo a necessidade de aquisição de novos softwares.

Quadro 5 – Aquisição de novos Softwares

SOFTWARES	NOME	DESENVOLVIDO POR
Windows	Microsoft	-
Office	Microsoft	-
Gestão de prazos de depósitos e anuidades de patentes	-	A contratar
Plataforma das competências técnicas da UFPA e interação com as empresas	-	A contratar
Programa de vídeo chamada e salas de interação simultânea	Zoom ou similar	-

Considerando-se as tabelas acima e a estrutura de TI que a(o) **Agência de Inovação** planeja-se realizar as seguintes ações na área de TI:

Quadro 6 – Ações de TI previstas até 2025

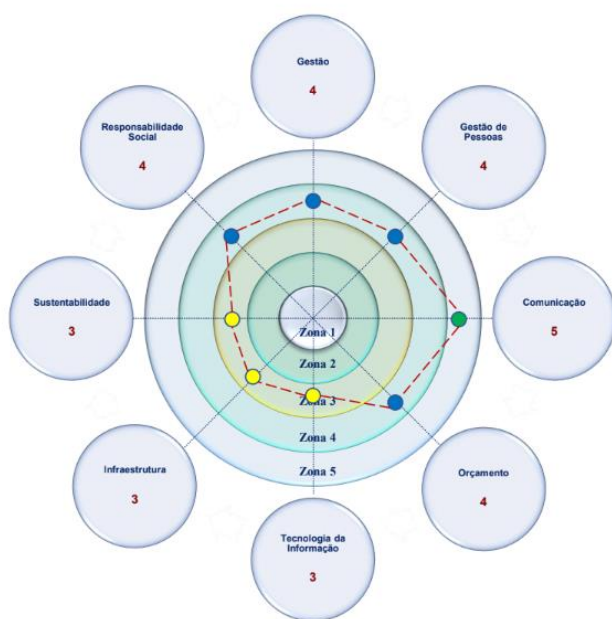
AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	PRAZO
Instalação do Rack de internet	Serviço de desinstalação e instalação para a substituição do Rack de Internet atual existente (orientação do CTI em visita realizada na Univesitec)	6 meses
Instalação de Rádios de Internet	Serviço de desinstalação e instalação para a substituição dos Rádios de Internet atuais (orientação do CTI em visita realizada na Agência de Inovação)	03 meses
Instalação dos Aparelhos Telefônicos do tipo VOIP	Serviço de substituição dos aparelhos telefônicos existentes por aparelhos do tipos VoIP	03 meses

7. AUTODIAGNÓSTICO

Em janeiro de 2022 a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) disponibilizou o Relatório de Resultado da pesquisa liderada por ela para realização de um autodiagnóstico pelos servidores das unidades da UFPA. Seis dos dez servidores lotados na **Agência de Inovação Tecnológica** responderam ao questionário.

Verificou-se que, segundo a escala de excelência da metodologia utilizada, a Unidade precisa ter ações de maior impacto nos eixos **Infraestrutura, Tecnologia da Informação e Sustentabilidade**, de forma a melhorar seu desempenho. Por sua vez, verifica-se que a Unidade performa bem ou muito bem, de acordo com a perspectiva de seus servidores, nos eixos **Comunicação, Gestão, Gestão de Pessoas, Orçamento e Responsabilidade Social**.

Figura 4 – Autodiagnóstico da(o) Agência de Inovação Tecnológica



Eixo	Resultado
Gestão	3,97 $\cong$ 4
Gestão de Pessoas	4,11 $\cong$ 4
Comunicação	4,67 $\cong$ 5
Orçamento	4 $\cong$ 4
Tecnologia da Informação	2,73 $\cong$ 3
Infraestrutura	2,59 $\cong$ 3
Sustentabilidade	3,11 $\cong$ 3
Responsabilidade Social	4,36 $\cong$ 4

Índice Geral de Excelência
3,69 $\cong$ 4

- Escala de Excelência**
- 1: Muito ruim
 - 2: Ruim
 - 3: Razoável
 - 4: Bom
 - 5: Excelente

Destaca-se que o resultado do autodiagnóstico reflete a visão da maioria dos servidores ativos na Agência em dezembro de 2021. Neste período, ainda atingido pela pandemia do COVID-19, houve a deterioração da infraestrutura e dos bens de tecnologia da informação, tanto pelo uso menos frequente, quanto pela falta de manutenção por conta da baixa disponibilidade de recursos. Sendo a Agência de Inovação uma unidade que lida com processos criativos, de abertura de negócios, apoio na transferência de conhecimento científico em tecnologia para o mercado, faz-se primordial que seus equipamentos e infraestrutura sejam modernos e reflitam um ambiente que fala de inovação, por isso, pretende-se nos próximos anos aprimorar essa infraestrutura a partir da arrecadação de ressarcimento institucional por meio de projetos de P&D.

8. PLANEJAMENTO TÁTICO

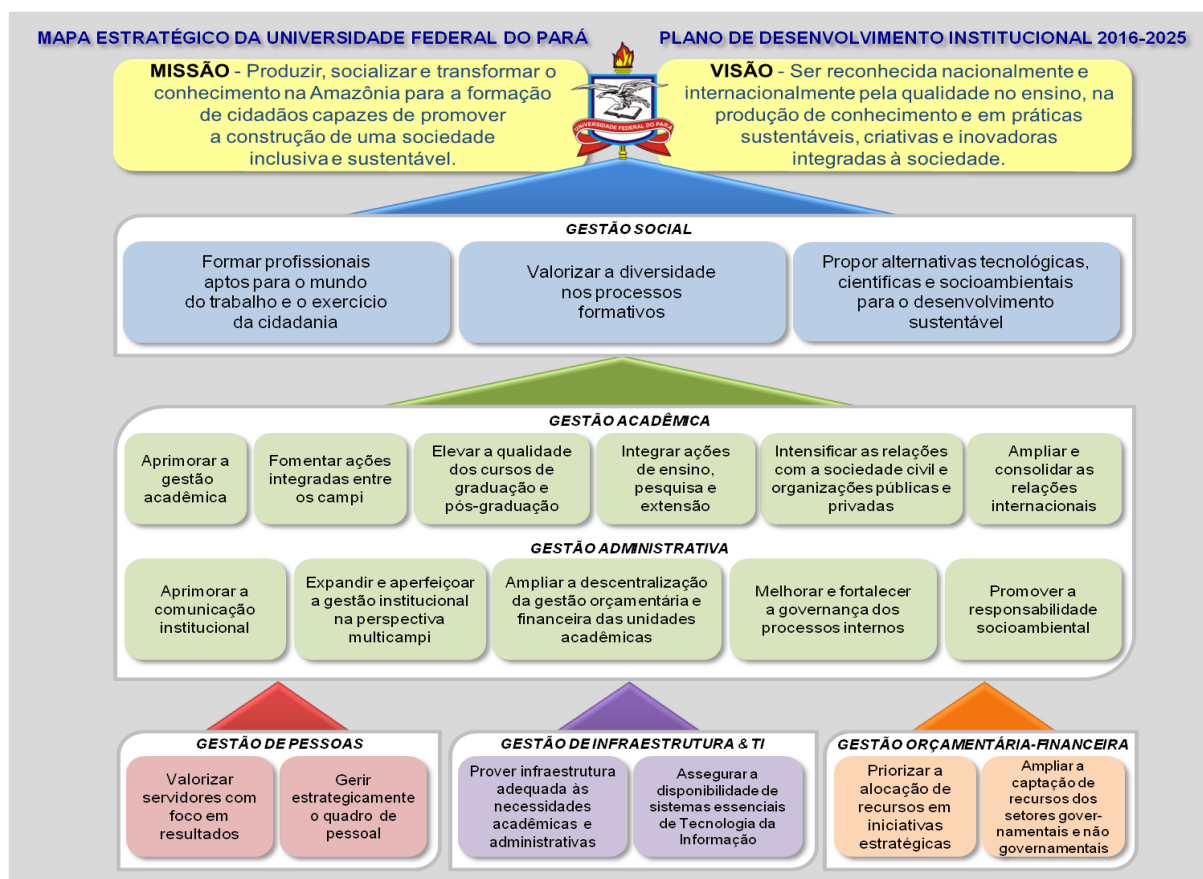
É o conjunto de planos com foco no médio prazo, e com um maior grau de detalhamento do que o planejamento de nível estratégico, estabelecido por cada unidade da instituição, porém mantendo o alinhamento com as premissas estabelecidas no nível estratégico. Deve-se considerar também no planejamento tático a visão holística que considera a cooperação e coordenação que deve existir entre todas as unidades que compõem a instituição como um todo.

Uma das principais diferenças do Planejamento Estratégico para o Planejamento Tático é que o primeiro é voltado para a organização com um todo, já o segundo é orientado às unidades da Organização a nível tático, sendo o detalhamento com os meios para atingir os objetivos e metas da organização. Ou seja, podemos dizer que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada unidade, para cada área da Instituição.

O Planejamento Tático da(o) Agência de Inovação Tecnológica foi construído com base nos objetivos estratégicos elencados no Mapa Estratégico da Universidade Federal do Pará, conforme Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI UFPA 2016-2025.

O Mapa Estratégico da Universidade apresenta a missão e a visão institucional, e os 20 objetivos estratégicos para o próximo decênio:

Figura 5 - Mapa Estratégico UFPA PDI 2016-2025



Alicerçado no planejamento estratégico da UFPA, a(o) **Agência de Inovação Tecnológica** definiu os seus referenciais, apresentando sua missão, visão e princípios.

a. Missão

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização é o desempenho no cumprimento da missão. É o porquê de sua existência.

Desta forma, a Agência de Inovação apresenta sua missão:

Promover a proteção, aplicação e a difusão do conhecimento, bem como o empreendedorismo inovador em prol da competitividade e desenvolvimento sustentável da Amazônia.

a. Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado. É expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos. É responsável por nortear as convicções que direcionam sua trajetória para uma situação em que se deseja chegar num determinado período de tempo.

Desta forma, a Agência de Inovação apresenta sua visão:

Torna-se conhecida internacionalmente como entidade de excelência no fomento a processos e produtos inovadores do ambiente promotor de inovação da Amazônia.

b. Princípios

Os princípios são os valores ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações com clientes, fornecedores e parceiros.

Desta forma, a Agência de Inovação apresenta seus princípios:

Ética

Transparência

Sigilo do processo

Boa Governança Pública

Responsabilidade socioambiental

Competitividade

c. Ações, indicadores e metas

Os indicadores permitem a avaliação do desempenho. A utilização dos indicadores no planejamento é primordial para tomada de decisões seguras e bem fundamentadas, baseadas em fatos, e não em suposições.

A meta é o índice de resultado que se espera alcançar. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação do plano. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado de futuro esperado em um determinado período.

Portanto, uma meta deve conter: objetivo, valor e prazo. Devem ser: mensuráveis; desafiadoras; viáveis; relevantes; específicas; temporais e alcançáveis.

As ações são os esforços empreendidos para possibilitar que o planejamento seja executado, através do alcance das metas dos indicadores e dos objetivos. Para tanto, os objetivos são desdobrados em ações e iniciativas.

Diante ao exposto, a Agência de Inovação Tecnológica/UNIVERSITEC apresenta seu painel de ações, indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos do PDI UFPA 2016- 2025:

[ACESSE O PAINEL DE DESEMPENHO TÁTICO EM EXCEL AQUI](#)

Para construção do Painel de Desempenho Tático da Unidade, utilize a Biblioteca de Indicadores, disponível AQUI. Na necessidade de inclusão de indicadores não presentes na Biblioteca, a Unidade deverá remetê-los para análise da CMAdm.

[ACESSE A BIBLIOTECA DE INDICADORES AQUI](#)

2022-2025:

PAINEL DE DESEMPENHO TÁTICO DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UFPA

Perspectiva Resultados Institucionais								
Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Ano Base 2021	Metas				Iniciativas Táticas
				2022	2023	2024	2025	Programas / Projetos / Atividades
Gestão Social	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania	(Nº de empreendedores na incubadora com vínculo com a UFPA/nº total de empreendedores da incubadora) x 100		20%	25%	30%	40%	Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica
	Valorizar a diversidade nos processos formativos							
	Nº de Empresas incubadas pela UFPA no ano	Sem fórmula	3	10	15	20	25	Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica
	Faturamento da incubadora	Sem fórmula		36.000	115.000	120.000	150.000	Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica
	Faturamento das empresas incubadas na UFPA no ano	Sem fórmula		150.000	200.000	300.000	R\$ 500.000,00	Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica
	Nº de empresas graduadas	Sem fórmula			2	5	10	Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica

		Nº de Pedidos de patente depositados nacionalmente no ano	Sem fórmula		20	25	30	35	Proteção da propriedade intelectual da UFPA
		Nº de Pedidos de patentes depositados internacionalment e no ano	Sem fórmula		10	15	20	25	Proteção da propriedade intelectual da UFPA
		Nº Patentes concedidas nacionalmente no ano	Sem fórmula		10	15	20	25	Proteção da propriedade intelectual da UFPA
		Nº Patentes concedidas internacionalment e no ano	Sem fórmula		5	8	10	12	Proteção da propriedade intelectual da UFPA
		Nº de Tecnologias Transferidas e/ou licenciadas	Sem fórmula		1	2	1	1	Estímulo à transferência de tecnologia
		Nº de registros de programas de computador concedidos	Sem fórmula		5	6	7	8	Disseminação da inovação, ciência e tecnologia

	Perspectiva Processos Internos								
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Ano Base 2021	Metas				Iniciativas Táticas
					2022	2023	2024	2025	Programas / Projetos / Atividades
Gestão	Aprimorar a gestão acadêmica								

o Ac ad ê m ica	Fomentar ações integradas entre as Unidades da Instituição	Projetos desenvolvidos por meio de cooperação com unidades da UFPA com foco em PD&I e/ou empreendedorismo	Sem fórmula		1	2	1	1	Estabelecimento de parcerias institucionais
	Elevar a qualidade dos cursos de Graduação e Pós-graduação								
	Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão								
	Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas	Nº de parcerias externas firmadas com foco em PD&I e/ou empreendedorismo com parecer do NIT	Sem fórmula		5	10	15	20	Facilitação de projetos de P&D da UFPA
	Ampliar e consolidar as relações internacionais								
G est ão Ad mi nis tra tiva	Aprimorar a comunicação institucional								
	Expandir e aperfeiçoar a gestão institucional na perspectiva multicampi								
	Ampliar a descentralização da gestão orçamentária e financeira das unidades acadêmicas.								
	Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos	Nº de normativos internos que dispõem sobre os mecanismos trazidos pelo Marco Legal de Ciência e Inovação do país.	Sem fórmula		1	2	1	1	Definição institucional das aplicações dos mecanismos legais em inovação

	Promover a responsabilidade socioambiental								
	Perspectiva Pessoas								
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Ano Base 2021	Metas				Iniciativas Táticas
					2022	2023	2024	2025	Programas / Projetos / Atividades
Gestão de Pessoas	Valorizar servidores com foco em resultados								
	Gerir estrategicamente o quadro de pessoal								
	Perspectiva Infraestrutura e TI								
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Ano Base 2021	Metas				Iniciativas Táticas
					2022	2023	2024	2025	Programas / Projetos / Atividades
Gestão de Infraestrutura & TI	Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas								
	Assegurar a disponibilidade de sistemas essenciais e Tecnologia da Informação.								
	Perspectiva Orçamentária-Financeira								
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Ano Base	Metas				Iniciativas Táticas
2020					2021	2022	2023	Programas / Projetos / Atividades	

			2021	22	3	4	5	
Ge stã o Or ça me ntá ria- Fin an cei ra	Priorizar a alocação de recursos em iniciativas estratégicas.							
	Ampliar a captação de recursos dos setores governamentais e não governamentais.	Valores captados a partir do estabelecimento de parcerias para execução de projetos de P&D	Sem fórmula					Facilitação de projetos de P&D da UFPA
		Valor de capital investido na UFPA advindo dos projetos de PD&I	Sem fórmula					Facilitação de projetos de P&D da UFPA

9 Gestão de Riscos

O **quadro 7** apresenta os riscos referentes ao planejamento tático da(o) **Agência de Inovação Tecnológica**. A planilha completa de gestão de riscos foi encaminhada à DIGEST para publicação na página da [Proplan](#).

Quadro 7 – Quadro Resumo da Gestão de riscos da(o) Agência de Inovação Tecnológica da UFPA

Item	Objeto analisado	Risco	Nível de Risco (Classificação)	Ação de Tratamento (Descrição)	Unidade/Subunidade de Responsável	Prazo
1	Parcerias em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Uso inadequado do instrumento jurídico que estabelece a relação de parceria	Alto	1) Elaborar e divulgar cartilha de orientação quanto aos instrumentos jurídicos a serem usados em cada caso de parceria 2) Realizar reunião/evento de orientação com diretores de instituto e pesquisadores para apresentar a cartilha	Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos	12 meses
2	Parcerias em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Processos administrativos que envolvam projetos de P&D não serem enviados à Agência de Inovação	Alto	1) Elaborar e divulgar normativo que estabelece a necessidade de participação da Agência de Inovação em processos de P&D 2) Promover reuniões com as demais unidades que comumente recebem os processos relacionados a execução de projetos, explicitando em quais casos e qual a necessidade deles receberem manifestação da Agência de Inovação	Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos	6 meses
3	Sistematização de dados sobre patentes	Falta de Controle dos pedidos de depósitos de patentes realizados pela Instituição, bem como falta de informações de pedidos de	Alto	Ampliar a planilha de controle de patentes utilizada para acompanhamento, de modo que contenha todas as informações necessárias para um efetivo controle, a fim de realizar acompanhamento minucioso dos pedidos	Coordenadoria de Propriedade Intelectual	12 meses

		patentes depositados por outros NITs, nos quais a UFPA é cotitular.		de depósitos de patentes feitos pela UFPA e perante os NITs que fizeram depósitos de pedidos de patentes nos quais a UFPA figura como cotitular.		
4	Pedidos de depósitos de patentes nacionais	Pedidos de depósitos de patentes feitos diretamente por pesquisadores /inventores junto ao INPI e baixo nível de conhecimento e interesse dos pesquisadores no campo da propriedade intelectual.	Alto	Elaborar e divulgar normativos nas unidades que comumente realizam pedidos de depósitos de patentes, demonstrando a importância dos pedidos serem comunicados à Agência, para que os mesmos sejam realizados de forma correta, colocando a UFPA como titular da tecnologia e Intensificar a política de conscientização acerca da importância da proteção à propriedade intelectual, de modo que ela sirva como um instrumento de suporte ao processo de desenvolvimento socioeconômico	Coordenadoria de Propriedade Intelectual	12 meses
5	Sustentabilidade dos ambientes de inovação	Descontinuidade dos ambientes inovação pós conclusão dos projetos que os implantaram	Alto	Propor a regulamentação dos ambientes em instrumentos normativos institucionais, vinculando-os à Agência de Inovação	Coordenadoria de Incubação de Empresas e Parques Tecnológicos	12 meses
6	Desenvolvimento dos empreendimentos incubados	Falta de recursos para oferta dos serviços necessários ao desenvolvimento das startups	Alto	Estabelecer parcerias para garantir os recursos (humanos, financeiros ou de serviços)	Coordenadoria de Incubação de Empresas e Parques Tecnológicos	12 meses
7	Acompanhamento (Recebimento, Tramitação, Encaminhamento, Arquivamento) dos Processos	Não atendimento das demandas solicitadas por meio dos processos formalizados e encaminhados à Unidade	Alto	Realizar acompanhamento sistemático dos processos.	Secretaria Executiva	6 meses

8	Formalização dos processos de pagamento de Anuidade de Depósito de Pedido de Patente, com as devidas documentações exigidas (Ofício, Guia de Recolhimento da União, Nota de Empenho e Atesto de Execução de serviços)	Não pagamento, no prazo estabelecido, devido atraso no encaminhamento dos processos.	Alto	1) Elaborar um sistema de controle dos prazos de vencimentos das patentes concedidas. 2) Realizar acompanhamento sistemático dos processos. 3) Realizar contato com a PROAD a cada dois dias após o recebimento dos processos.	Secretaria Executiva	6 meses
---	---	--	------	--	----------------------	---------

10. Gestão do Plano

Após homologação do plano e devida divulgação na Unidade, faz-se necessário que o mesmo seja implantado e que sua gestão seja realizada, colocando o plano em prática.

A gestão é realizada através da estruturação de um sistema para avaliação e monitoramento do plano, geralmente constituído através das Reuniões de Avaliação. A Reunião de Avaliação Tática – RAT é o momento para apresentar os resultados obtidos no período e traçar planos de ação ou tomar medidas com o objetivo de melhorar o alcance das metas em situação crítica.

Para esse fim, a Unidade irá reunir-se periodicamente com a finalidade de avaliar a implementação do plano e de discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados, conforme calendário de agendamento de reuniões abaixo:

Quadro 8: Calendário de Reuniões de Avaliação do Plano

ORDEM	DATA
1ª Reunião de Avaliação do Plano	13/01/2023
2ª Reunião de Avaliação do Plano	10/01/2024
3ª Reunião de Avaliação do Plano	10/08/2025

O monitoramento é uma atividade de gestão, que se realiza durante o período de execução e operação do plano, essencial para que se tenha conhecimento sobre a forma como está evoluindo

o processo e, por intermédio do qual, poder apreciar o resultado das ações, sendo ajustadas sempre que necessário.

Além do monitoramento, o plano deverá ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização para adequação a um novo cenário.

Ao final do período de validade do plano e efetuadas as reuniões de avaliação, será realizada uma avaliação final do plano. Essa avaliação além de permitir a verificação do que efetivamente foi alcançado, fornecerá subsídios para a elaboração do novo plano para o período subsequente, reiniciando-se todo o processo.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf. Acesso em 23 de dez. de 2020.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. 139 p

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2011-2015. Belém: EDUFPA, 2011. Disponível em: < http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf>. Acesso em: 22 dez.2020.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2016-2025. Belém, 2017.

_____. Estatuto. Belém, 2006. Disponível em: . Acesso em: 02 jul. 2014. _____. Regimento geral. Belém, 2006. Disponível em: . Acesso em: 22 dez.2020.

APÊNDICE

PLANO DE AÇÃO

O plano de ação estabelece os planos e programas relacionados a grupos e executores diretos das tarefas. Decide-se “o que fazer” e “como fazer”, levando-se em consideração a execução de uma tarefa ou evento. Possui a característica de curto prazo e ações operacionais.

Todos os níveis da organização devem ser envolvidos e cuidar do acompanhamento da rotina, garantindo a execução e operação das tarefas, comprometendo todas as pessoas com os resultados.

[ACESSE A FICHA DO PLANO DE AÇÃO AQUI](#)

[ACESSE O PAINEL DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO AQUI](#)

Diante ao exposto, a(o) **Agência de Inovação** apresenta seu Plano de Ação para o ano de 2022:

PLANO DE AÇÃO Nº 01/2022

Unidade: Agência de Inovação Tecnológica

Subunidade Responsável: Coordenadoria de Incubação de empresas e parques tecnológicos

Iniciativa Tática: Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica

Objetivo da iniciativa: Oferecer apoio à criação, desenvolvimento e/ou aprimoramento nos aspectos tecnológicos e gerenciais aos empreendimentos incubados

Responsável pela iniciativa: Iara Neves de Oliveira

Nº	Processos/Ações	Custos	Responsável	Prazo			Status	Observações
				Início	Previsão de Fim	Fim		
01	Realizar, no mínimo, uma ação de divulgação do programa de incubação por semana		Iara Neves	Maio/2022	Dez/2022			
02	Elaboração e proposição de Instrução Normativa sobre os procedimentos e critérios de incubação do programa.		Iara Neves	Maio/2022	Junho/2022			
03	Concluir portfólio de empresas que já passaram pela UFPA		Iara Neves	Junho/2022	Julho/2022			
04	Acompanhar o desempenho das empresas graduadas pela incubadora.		Iara Neves	Jan/2022	Dez/2022			
05	Realizar, no mínimo, uma ação por ano que vise fomentar o interesse do público da UFPA para a incubação e o empreendedorismo.		Iara Neves	Jan/2022	Dez/2022			

06	Articular a captação de recursos para garantir a oferta de serviços estratégicos aos negócios incubados.		Iara Neves	Jan/2022	Dez/2022			
07	. (repete o 5)		Iara Neves					
09								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
Total								

Unidade: Agência de Inovação Tecnológica

Subunidade Responsável: Coordenadoria de Consultoria e Serviços Tecnológicos

Iniciativa Tática: Facilitação de projetos de P&D da UFPA, Definição institucional das aplicações dos mecanismos legais em inovação

Objetivo da iniciativa: Contribuir com a transferência de conhecimento gerado na Universidade, por meio do apoio a execução de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, ao uso compartilhado de laboratórios e a prestação de serviços de modo a facilitar que o desenvolvimento de inovações se reverta em benefício da sociedade.

Responsável pela iniciativa: Aline Marques Casimiro

Nº	Processos/Ações	Custos	Responsável	Prazo			Status	Observações
				Início	Previsão de Fim	Fim		
01	Elaborar e divulgar portfólio com o potencial do capital intelectual da		Aline Casimiro	Mai/2022	Dez/ 2022			

	UFPA disponível para parcerias							
02	Apoiar a atualização da Resolução de trata da relação da UFPA com fundações de apoio		Aline Casimiro	Mai/2022	Dez/2022			
03	Apoiar a atualização da Resolução que trata da Política de Inovação da UFPA		Aline Casimiro	Mai/2022	Dez/2022			
04	Elaborar e propor normativos que formalizem: 1) a prestação de serviços e 2) o uso compartilhado de laboratórios na UFPA		Aline Casimiro	Mai/2022	Dez/2022			
05	Reunir e divulgar os projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação já executados pela UFPA.		Aline Casimiro	Ago/2022	Dez/2022			
06	Monitorar os resultados dos convênios, contratos e acordos firmados para executar PD & I, de modo que se possa reunir e divulgar seu impacto nos objetivos estratégicos da UFPA.		Aline Casimiro	-	Dez/2022			
07	Receber as demandas do mercado e realizar a prospecção tecnológica.		Aline Casimiro	Mai/2022	Dez/2022			
08	Oferecer suporte técnico e de articulação institucional para		Aline Casimiro	Maio/2022				

	elaboração e tramitação de projetos de PD&I				Dez/2022			
09	Elaboração e divulgação de cartilha que trata dos modelos de parceria permitidos pelo marco legal de inovação.		Aline Casimiro	Mai/022	Ago/2022			
10	Reunir com pesquisadores para divulgar as possibilidades de parcerias a serem executadas pela UFPA		Aline Casimiro	Nov/2022	Dez/2022			
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
Total								

Unidade: Agência de Inovação Tecnológica

Subunidade Responsável: Coordenadoria de Propriedade Intelectual

Iniciativa Tática: Proteção da propriedade intelectual, Estímulo à transferência de tecnologia

Objetivo da iniciativa: Auxiliar em âmbito nacional e internacional no processo de proteção das invenções da UFPA, para que o resultado da pesquisa produzida nessa Universidade promova a inovação.

Responsável pela iniciativa: [Rosângela Cavaleiro](#)

Nº	Processos/Ações	Custos	Responsável	Prazo			Status	Observações
				Início	Previsão de Fim	Fim		
01	Sistematizar e manter atualizado o controle de pedidos de patentes e das cotitularidades da UFPA		Emílio Di Marco	Maio/2022	Dez/2022			
02	Elaboração e proposição de normativa que trata dos critérios e condições para a proteção de propriedade intelectual na UFPA.		Emílio Di Marco	Maio/2022	Set/2022			
03	Monitorar a cada dois meses os serviços executados pelo escritório contratado para a gestão de patentes internacionais		Emílio Di Marco	Maio/2022	Dez/2022			
04	Realizar, no mínimo uma vez no ano, a divulgação das patentes vigentes cuja a UFPA possui titularidade.		Emílio Di Marco	Ago/2022	Dez/2022			
05	Elaboração e proposição de normativo que trate dos contratos de		Rosângela Cavaleiro e	Maio/2022				

	transferência e licenciamento de tecnologia na UFPA		Emílio Di Marco		Dez/2022			
06	Divulgar manual que dispõe sobre os trâmites para a proteção da propriedade intelectual na UFPA.		Rosângela Cavaleiro	Jun/2022	Dez/0222			
07	Preencher o formulário do FORMICT		Emílio Di Marco e Rosângela Cavaleiro	-				No período em que o MCTI solicitar
08	Monitorar as manifestações do INPI sobre os pedidos de patentes		Rosângela Cavaleiro	Maio/2022	Dez/2022			A
09	Monitorar os riscos inerentes ao processo de proteção da propriedade intelectual		Emílio Di Marco	Maio/2022	Dez/2022			
10	Promover cursos sobre proteção da propriedade intelectual para pesquisadores da UFPA		Rosângela Cavaleiro e Emílio Di Marco	Ago/2022	Ago/2022			
11	Auxiliar os pesquisadores nos seus pedidos de proteção		Rosângela Cavaleiro	Maio/2022	Dez/2022			
12								
13								
14								
15								
16								
17								

18								
Total								