



Universidade de Brasília  
Decanato de Pesquisa e Inovação

# Planejamento Estratégico 2024 – 2028

Setembro de 2024

## **EQUIPE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DPI**

### **Coordenadoras do Processo**

Beatriz Perpétuo de Oliveira

Maria Emília Machado Telles Walter

### **Docentes**

Maria Emília Machado Telles Walter

Marileusa Dosolina Chiarello

Verônica Vinecký

Yuri Dumaresq Sobral

### **Servidores Técnico-Administrativos**

Alcides Correa Nascimento

Alice Cidade da Silva Ferraz

Ana Teresa Athayde Colnago

André Gustavo Gama Lima de Araújo

Beatriz Perpétuo de Oliveira

Bianca Mello do Nascimento

Danielle Drago Thorpe

Fernanda Calderaro Guimarães Pinto

Flávia da Silva Abreu

Frederico Ramaiana Carreno Barreto

Guilherme Simões Chacur

Iago Martins Frazão

Iverton José Fernandes

Izabella Veronica Cardoso da Costa

Jacqueline Nascimento Sousa

Jéssica Gonçalves Pereira

João Bosco Crema Junior  
João Henrique Marques de Brito e Silva  
Juliana Lima Ferreira dos Santos  
Juliana Pereira de Souza  
Leonardo Rodrigues Barros  
Luana Macedo Cordeiro  
Luciana Pahl Siqueira Nascimento Chaves  
Maria da Conceição Brito da Silva  
Maria José Abreu e Felix  
Mariana Pereira Lacerda Morais  
Maysa Karoline Lima Oliveira  
Michelli Alves Marques  
Osmar Rodrigues Junior  
Patricia Nayana de Sousa França  
Rafael Pereira Medrado  
Reginaldo Ramos da Silva  
Renata Reis Barreto  
Romaiana Martins Silva Lopes  
Sara Miranda Teles da Silva  
Síntia Pinheiro Gomes Tavares  
Tatiane Cantanhêde Mattos

**Colaboradores (Bolsistas e Terceirizados)**

Alisson Moreira Paulino  
Ana Paula Almeida da Silva  
Andréa Fabianne Silva de Oliveira  
Daniela de Oliveira Estevam  
Fabrício Correa Chaves  
Gabriel Luiz Neves Mota Andrade  
Gleidson Oliveira da Silva

João Rangel Gomes da Silva

Larisse Araújo Lima

Lívia Pereira de Araújo

Victor Seabra Dornas

Sabrina Juliana Teixeira Medeiros

### **Grupo de Apoio**

Beatriz Perpétuo de Oliveira

Frederico Ramaiana Carreno Barreto

João Henrique Marques de Brito e Silva

Maria Emília Machado Telles Walter

Marileusa Dosolina Chiarello

Síntia Pinheiro Gomes Tavares

Verônica Vinecký

Yuri Dumaresq Sobral

## **Sumário**

1. Apresentação .....	6
2. Histórico e Diagnóstico .....	6
3. Estrutura Organizacional .....	7
3.1 Assessoria e Secretaria Administrativa do DPI .....	8
3.2 Diretoria de Pesquisa (DIRPE) .....	9
3.3 Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA) .....	9
3.4 Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) .....	9
3.5 Secretaria da Câmara de Projetos, Contratos, Convênios e Instrumentos Correlatos (CAPRO) ...	9
4. Metodologia Adotada .....	10
4.1 Conceitos Básicos do Planejamento Estratégico .....	10
4.2 Metodologia do Planejamento Estratégico do DPI .....	10
5. Missão .....	11

6. Visão de Futuro .....	12
7. Valores .....	12
8. Análise do ambiente externo.....	12
8.1 Oportunidades (Opportunities - O) .....	12
8.2 Ameaças (Threats - T) .....	13
9. Análise do Ambiente de Trabalho Interno ao DPI .....	14
9.1 Forças (Strengths - S) .....	14
9.2 Fraquezas (Weaknesses - W) .....	15
10. Matriz de Análise Estratégica (Matriz SWOT).....	15
11. Ações Estratégicas .....	17
Referências .....	19
Anexo A .....	20
Resolução do CONSUNI nº 0001/2017 (Criação do DPI) .....	20
Anexo B .....	24
Matriz SWOT - Diagnóstico do DPI .....	24

## 1. Apresentação

O planejamento estratégico é essencial para a definição da direção e das estratégias a serem seguidas pela organização durante um período fixado. Os objetivos e as metas que se pretendem alcançar, construídas de forma coletiva pelos profissionais da organização, permitem que as atividades sejam realizadas de forma orientada e controlada, minimizando problemas que poderiam surgir, como os de não alcançar as metas propostas ou realizar ações conflitantes. A falta do planejamento estratégico também pode causar problemas internos, como competições entre setores e a impossibilidade de alcançar a missão para a qual a organização foi criada.

Sendo assim, este relatório final tem o objetivo de apresentar o resultado da elaboração do primeiro Planejamento Estratégico do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) da Universidade de Brasília (UnB), realizado em 2023, que contou com a participação de 38 pessoas - 4 docentes, 22 servidores técnico-administrativos e 12 colaboradores/bolsistas.

Este relatório final é composto de: o histórico do DPI; a descrição da metodologia adotada; a missão, a visão e os valores do DPI; as análises, interna e externa, do DPI; a Matriz de análise estratégica (matriz SWOT); e as ações estratégicas a serem adotadas para o trabalho a ser realizado, no contexto em que o Decanato está inserido.

## 2. Histórico e Diagnóstico

A criação do DPI foi autorizada pelo Conselho Universitário (CONSUNI) em 2017, em reunião presidida pela Reitora, Profa. Márcia Abrahão Moura, conforme a Resolução CONSUNI nº 0001/2017 ([https://atom.unb.br/uploads/r/fundacao-universidade-de-brasilia/e/7/7/e778131cfe3aa8f302f456bbc1eb5d42a116f10f19487807e54c634b36e84cb5/resolucao\\_consuni\\_2017\\_0001.pdf](https://atom.unb.br/uploads/r/fundacao-universidade-de-brasilia/e/7/7/e778131cfe3aa8f302f456bbc1eb5d42a116f10f19487807e54c634b36e84cb5/resolucao_consuni_2017_0001.pdf), <https://noticias.unb.br/76-institucional/1161-unb-tera-decanato-de-pesquisa-e-inovacao>), tendo implicado em alteração do Estatuto e do Regimento Geral da UnB ([https://www.unb.br/images/Documentos/Estatuto\\_e\\_Regimento\\_Geral\\_UnB.pdf](https://www.unb.br/images/Documentos/Estatuto_e_Regimento_Geral_UnB.pdf)). Ao mesmo tempo, foi criado o Decanato de Pós-Graduação (DPG), a partir do desmembramento das atividades antes realizadas pelo Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP).

Dentre outras motivações, a criação do DPI foi baseada no seguinte diagnóstico. A inovação deveria ser internalizada de forma mais ampla na UnB, pois naquele momento, poucas unidades acadêmicas vinham trabalhando nesse sentido. O Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT), que é o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UnB, tinha uma atuação restrita a poucas unidades acadêmicas e apresentava muitos problemas, sobretudo de gestão de projetos e de bolsas de pesquisa, além de questionamentos de órgãos de controle, sobretudo do MPDFT, que deveriam ser solucionados de forma apropriada. As atividades de pesquisa deveriam também ser associadas a projetos de graduação e de extensão, além da pós-graduação, o que permitiria também realizar maior inclusão, possibilitando que

houvesse ampliação do número de docentes nos Programas de Pós-Graduação. Os processos de tramitação de projetos acadêmicos eram mal definidos e morosos, quando comparados a outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil. Assim, a criação do DPI permitiu conferir segurança técnica e jurídica aos processos envolvendo projetos acadêmicos, de forma a proteger a Universidade de Brasília e os gestores desses projetos, além de ter permitido colaborar para a melhoria dos indicadores acadêmicos em rankings nacionais e internacionais.

Nesse contexto, o DPI foi criado com três diretorias – Diretoria de Pesquisa (DIRPE), que antes integrava o DPP, a Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA), que antes integrava o DAF, e o CDT, que não era vinculado a nenhum decanato (Anexo A).

Além disso, a partir de 2018, o DPI também abarcou a gestão das atividades administrativas da Secretaria da Câmara de Projetos, Contratos e Instrumentos Correlatos (CAPRO), uma câmara ligada ao Conselho Universitário (CONSUNI), para tratar especificamente de projetos acadêmicos ([https://dpi.unb.br/images/CAPRO/SEI\\_UnB---2243526---Resoluo.pdf](https://dpi.unb.br/images/CAPRO/SEI_UnB---2243526---Resoluo.pdf)).

Quando foi criado, o DPI contava com apenas 4 servidoras na Dirpe e na secretaria. A DPA contava com cerca de 14 servidores e o CDT com poucos servidores e dezenas de bolsistas. Atualmente, a sua equipe é composta por 91 servidores, colaboradores e bolsistas, porém, continua sofrendo os efeitos da carência de um quadro mais estável e com número maior de servidores, que seria mais adequado para responder a todas as atividades que devem ser realizadas. O DPI tem um grande problema de alta rotatividade de servidores.

Com relação à inovação, o DPI realizou um trabalho de utilizar as oportunidades oferecidas pela Política Nacional de Inovação, formalmente estabelecida pelo Decreto nº 10.534 (de 28 de outubro de 2020), que propunha de um novo modelo de governança para as políticas públicas ligadas ao assunto e suas formas de implantação. Observamos que as Leis 10.973 (de 2 de dezembro de 2004) e 13.243 (de 11 de janeiro de 2016) já versavam sobre os incentivos do Governo Federal à inovação, à pesquisa e ao desenvolvimento científico e tecnológico. Mas o Decreto tornou mais claros os mecanismos jurídicos que poderiam ser utilizados pelas IFES, sobretudo as públicas.

A Política de Inovação da UnB ([https://sei.unb.br/sei/publicacoes/controlador\\_publicacoes.php?acao=publicacao\\_visualizar&id\\_documento=5548213&id\\_orgao\\_publicacao=0](https://sei.unb.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=5548213&id_orgao_publicacao=0)), após ter sido debatida no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e nas unidades acadêmicas, foi aprovada pelo Consuni em janeiro de 2020, também em reunião presidida pela Reitora, Profa. Márcia Abrahão Moura. Essa política amplia o conceito tradicional da tríplice hélice, que consiste em um modelo de inovação integrado por três agentes – governo, academia e setor privado, para a quádrupla hélice, integrando ainda mais dois agentes - as tecnologias sociais e a sustentabilidade (meio-ambiente e outros). É importante lembrar que o principal foco desta interação entre os cinco agentes é o desenvolvimento e bem-estar da sociedade através da inovação.

### **3. Estrutura Organizacional**

Conforme o Ato da Reitoria nº 1073/2023, o organograma do DPI atualmente está estruturado como mostrado na Figural 3.1.

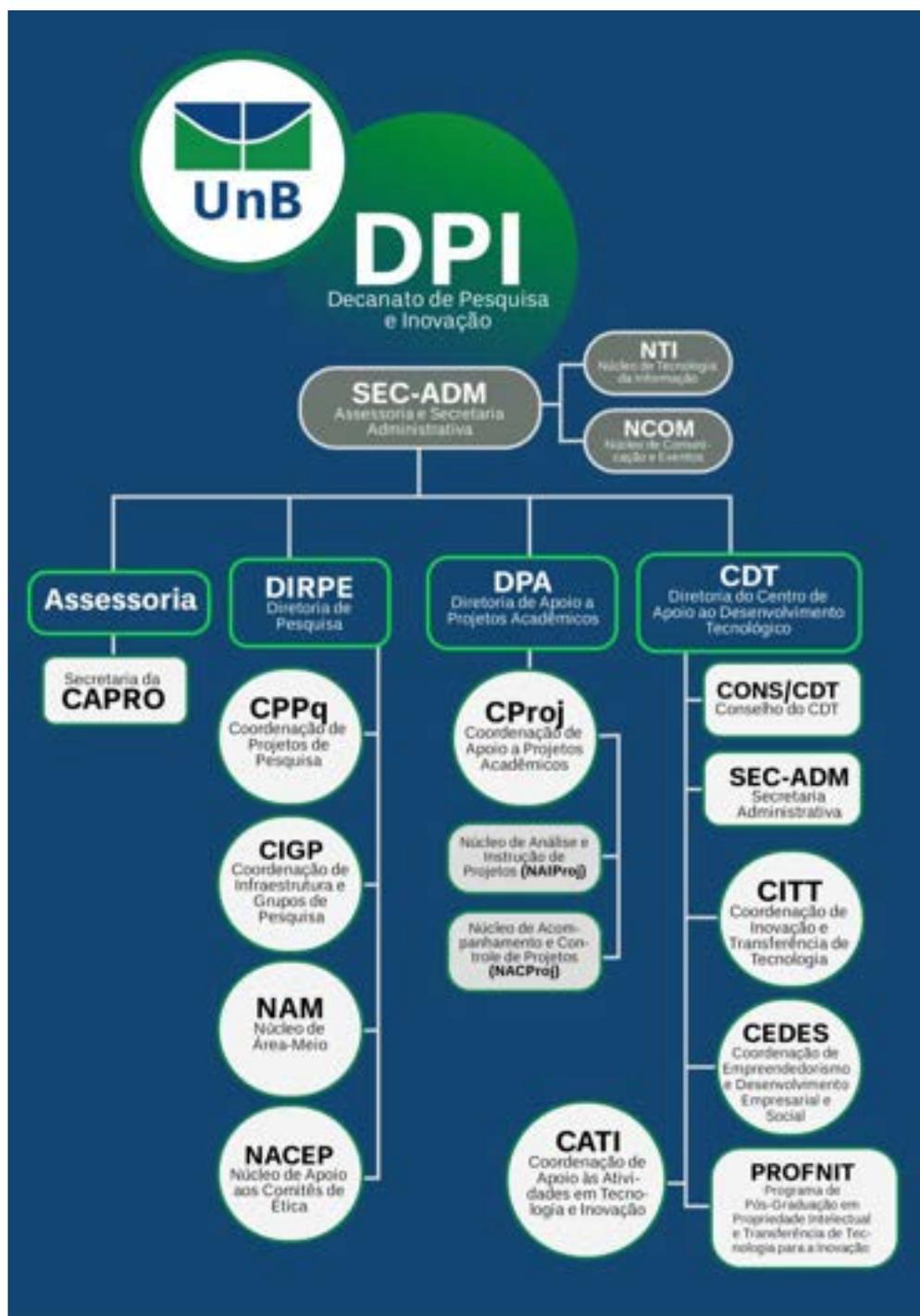


Figura 3.1. Estrutura organizacional do DPI.

### 3.1 Assessoria e Secretaria Administrativa do DPI

A Assessoria do DPI auxilia a Decana na interlocução com órgãos externos ao DPI, no tocante a projetos em colaboração com a UnB, na gestão de convênios institucionais e nos

trabalhos de variadas comissões internas ao Decanato. Já a Secretaria Administrativa do DPI presta serviços administrativos às unidades internas do DPI e à comunidade universitária, auxilia a Decana na gestão do Decanato, na organização de eventos em geral e realiza a gestão da agenda da Decana, dentre outras atividades.

### **3.2 Diretoria de Pesquisa (DIRPE)**

A Dirpe é a unidade responsável por dar suporte a atividades de gestão de políticas de apoio aos pesquisadores e aos projetos de pesquisa da Universidade. Algumas das suas principais competências são o monitoramento da infraestrutura de pesquisa da UnB, a proposição de editais de apoio à pesquisa e o auxílio aos pesquisadores na participação desses editais, a análise de aspectos relacionados à pesquisa na tramitação dos processos de projeto acadêmicos, e o auxílio à coleta de indicadores de pesquisa da UnB.

### **3.3 Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA)**

A DPA tem o seu foco nos processos que envolvam a celebração de contratos, convênios, acordos, termos de execução descentralizada e outros instrumentos congêneres com a UnB, de forma a garantir o pleno cumprimento das legislações acerca do tema. Dentre as suas atividades, destacam-se o apoio aos gestores com relação à instrução desses processos, a orientação à comunidade acadêmica sobre detalhes da instrução processual, o registro das informações dos projetos acadêmicos nos sistemas computacionais, a verificação da conformidade do relatório de cumprimento do objeto com o plano de trabalho e o cronograma pactuados nas análises de prestação de contas e avaliação de resultados.

### **3.4 Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT)**

O CDT é o NIT da UnB. Suas ações estão focadas na gestão do desenvolvimento do empreendedorismo e de registros de propriedade intelectual, buscando fortalecer os laços existentes entre a sociedade, as empresas e o governo. As atividades são estabelecidas a partir de quatro eixos de atuação: Ensino, Pesquisa e Difusão do Empreendedorismo; Desenvolvimento Empresarial; Transferência e Comercialização de Tecnologias; e Cooperação Institucional entre universidade – empresa – governo – sociedade.

### **3.5 Secretaria da Câmara de Projetos, Contratos, Convênios e Instrumentos Correlatos (CAPRO)**

Embora a CAPRO seja uma câmara vinculada ao CONSUNI, a sua Secretaria está vinculada ao DPI, tendo em vista que é a sua Decana quem a preside. A Secretaria da CAPRO exerce atividades como o auxílio à Decana nas reuniões da câmara, a gestão dos processos no

ambiente SEI, a interlocução entre os membros da Câmara e os coordenadores dos projetos, a elaboração de relatórios técnicos a serem apresentadas ao CONSUNI e o assessoramento à Comissão de Prestação de Contas. Há de se lembrar que a Capro, junto com a DPA, também exerce um papel de interlocução com as fundações de apoio vinculadas à UnB.

## 4. Metodologia Adotada

### 4.1 Conceitos Básicos do Planejamento Estratégico

O planejamento pode ser elaborado a partir de três diferentes perspectivas: operacional, tática e estratégica. O **planejamento operacional** é voltado para as tarefas mais rotineiras, enquanto o **tático** tem como foco as atividades de uma unidade ou um setor específico da organização e o **estratégico** aborda toda a organização, inclusive na sua interação com o ambiente externo.

De acordo com Marcelino (2004), o **planejamento estratégico** é o processo que define o objetivo a ser perseguido pela organização, buscando adequá-la ao ambiente onde está inserida. Sendo assim, a responsabilidade pela elaboração, pela condução e pelas decisões do processo de planejamento estratégico é do nível hierárquico mais alto da organização. No caso do Decanato de Pesquisa e Inovação, a Decana decidiu por elaborar e conduzir o processo, mas contando com a participação e contribuição de toda a equipe de trabalho do Decanato, de forma que os resultados fossem elaborados por todos os que trabalham nas atividades-fim. Essa forma de gestão pode ser chamada de *bottom-up* (“de baixo para cima”), porque levou em consideração o conjunto dos conhecimentos das pessoas que trabalham nas áreas operacionais e táticas da instituição, e não só na área estratégica, trazendo o aspecto da realidade cotidiana do Decanato para o seu Planejamento Estratégico e seus objetivos futuros.

Compreende-se **estratégia** como o caminho traçado para a organização, interligando as capacidades internas da organização às situações do ambiente externo, indicando a melhor forma de agir ou reagir diante dos possíveis cenários, as oportunidades que devem ser aproveitadas, as piores ameaças, dentre outras.

### 4.2 Metodologia do Planejamento Estratégico do DPI

O processo de elaboração do planejamento estratégico do DPI foi dividido em cinco fases:

- fase 1 - Organização do processo de planejamento estratégico;
- fase 2 - Realização do diagnóstico do DPI;
- fase 3 - Elaboração da matriz SWOT;
- fase 4 - Proposição de ações estratégicas; e
- fase 5 - Elaboração do documento final do planejamento estratégico do DPI.

Na fase 1, foram realizadas duas reuniões preparatórias, pelas coordenadoras do processo, nas quais foram elaborados os materiais de apoio para as fases seguintes e o plano de trabalho a ser seguido para construir o planejamento estratégico.

Na fase 2, foram trabalhados com toda a equipe do DPI dois objetivos. O primeiro foi o de realizar o diagnóstico do DPI, identificando as forças (*strengths - S*) e fraquezas (*weakness - F*), que são os aspectos positivos e negativos do Decanato, ou seja, o diagnóstico do ambiente interno ao DPI, além das oportunidades (*opportunities - O*) e ameaças (*threats - T*), que foram os aspectos positivos e negativos externos ao Decanato, ou seja, uma análise do ambiente externo ao Decanato. O segundo objetivo consistiu em propor a missão, a visão e os valores do Decanato. Essa fase foi desenvolvida em uma reunião realizada em ambiente externo à Universidade, na ENAP. Esse trabalho, que subsidiou a construção da matriz SWOT, foi organizado em três momentos: trabalho individual, trabalho em grupo e plenária. No primeiro momento, os participantes fizeram reflexões individuais e as compartilharam por meio de *post-its* em um quadro branco. Em seguida, as reflexões individuais foram debatidas em grupos, sendo que cada grupo formou um consenso a partir das reflexões individuais. Por último, em plenária, construiu-se um consenso de toda a equipe do DPI, a partir das propostas dos grupos, o que permitiu estabelecer as análises das atividades internas e do ambiente externo ao Decanato, que serão apresentadas nos itens 9 e 10 deste documento.

Na fase 3, foram realizadas duas reuniões com o grupo de apoio. Antes das reuniões, cada integrante do grupo preencheu individualmente a matriz SWOT, com os pontos identificados na fase 2, considerando o seu próprio entendimento acerca do seu trabalho no DPI e do ambiente externo. Depois, reunido o grupo, a matriz SWOT elaborada, a partir de consenso, tendo sido alguns aspectos modificados ou até excluídos, conforme está detalhado nos itens 9 e 10 deste relatório.

Na fase 4, foi realizada mais uma reunião com toda a equipe do DPI, separada em grupos, mas desta vez, por Diretoria, Secretaria e Assessoria, conforme o organograma do DPI. Baseando-se na análise dos quatro quadrantes gerados pela Matriz SWOT (ver anexo B), cada grupo elencou as principais ações estratégicas que poderiam ser desenvolvidas nos próximos quatro anos, considerando que fossem maximizadas as oportunidades, enfrentar as ameaças, utilizando as forças e reduzir as fraquezas internas do Decanato.

Na fase 5, as coordenadoras do processo elaboraram o texto final, registrando e compilando o trabalho realizado nas fases anteriores, que resultaram neste documento.

## **5. Missão**

A missão de uma organização é a sua razão de ser, é a sua função permanente no contexto da sociedade.

Assim, a missão do DPI é promover, coordenar e supervisionar as políticas relativas à pesquisa e à inovação na UnB, estimulando e fomentando seu crescimento, disseminação e internacionalização, para bem cumprir o papel da universidade na geração de conhecimento e na transformação desse conhecimento em atividades, processos e produtos úteis para a sociedade.

## **6. Visão de Futuro**

A visão de futuro de uma organização é o que se deseja alcançar no futuro, pré-determinando o período para este alcance.

Dessa forma, a visão do DPI é ser referência nacional, até 2028, na formulação, gestão e implementação de políticas de promoção e fomento à pesquisa e inovação, contribuindo de maneira ativa para o desenvolvimento científico e social sustentáveis do país.

## **7. Valores**

Os valores de uma organização são crenças e princípios nos quais todo o seu funcionamento se baseia e são considerados guias para as suas atividades, decisões, clima e cultura organizacionais.

Nesse sentido, os valores do DPI são:

- Transparência;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito à diversidade, à pluralidade de ideias e aos direitos humanos;
- Profissionalismo;
- Comprometimento;
- Proatividade;
- Dinamismo;
- Cooperação; e
- Lisura.

## **8. Análise do ambiente externo**

A análise externa permite observar quais são os fatores externos à organização que podem influenciá-la, positiva ou negativamente, ou seja, as oportunidades e as ameaças, respectivamente.

Assim, estão listadas em seguida as oportunidades e ameaças do DPI, conforme o consenso de toda a equipe na fase 2 do planejamento estratégico.

### **8.1 Oportunidades (*Opportunities* - O)**

1. Crescimento do ecossistema e de um ambiente propício para a inovação (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação; eventos locais sobre inovação, como Campus Party e Inovatech; estímulo à inovação por meio de parcerias público privadas);
2. Disponibilização de recursos destinados a PD&I por meio de editais de fomento, emendas parlamentares, descentralização de recursos pelos órgãos da Administração Federal e investimentos por parte de outros atores privados;
3. Fortalecimento das políticas públicas favoráveis à UnB (relações internacionais como Mercosul e BRICS; formação de frentes parlamentares para a inovação e empreendedorismo empresarial e social; valorização da pesquisa nas universidades; e a relativização do teto constitucional de gastos para a UnB);
4. Estratégica localização geográfica da UnB, próxima ao centro do poder federal e outros importantes atores;
5. Estreitamento de laços entre a UnB e empresas/fundações de apoio/outros órgãos públicos/outros agentes de inovação;
6. Boa interação da comunidade acadêmica com a inovação, aproveitando o ambiente incentivador à produção de conhecimento;
7. Apoio da atual gestão superior da UnB na estruturação do DPI;
8. Aumento da demanda da sociedade atual por transparência e eficiência na gestão dos projetos acadêmicos (como oportunidade para a realização do trabalho da DPA e da CAPRO);
9. Constante desenvolvimento tecnológico, possibilitando o aumento da produtividade e automação de tarefas (Inteligência artificial) / Inovabilidade: Inovação orientada para a sustentabilidade (bioeconomia ESG e tecnologias sociais);
10. Ofertas de capacitação na área de pesquisa e inovação e outras (INPI, ENAP, FINATEC, PROCAP).

## **8.2 Ameaças (Threats - T)**

1. Melhores condições de trabalho e remuneração oferecidas fora da UnB, falta de atratividade da carreira acadêmica e possibilidade do corte da URP;
2. Desvalorização das instituições públicas e crescimento das descrenças acerca da ciência e das *fake news*;
3. Ausência de cargos especializados no PCCTAE para os pesquisadores do NIT (causando insegurança trabalhista, alta rotatividade e alta evasão para a iniciativa privada);
4. Falta de reconhecimento e compreensão, por parte da comunidade externa, acerca das atividades realizadas pelo DPI e da sua importância. Consequente incerteza das continuidades das ações e da própria existência do DPI em uma nova gestão da UnB;
5. Imprevisibilidade dos prazos para repasse de recursos financeiros à UnB;
6. Cortes orçamentários nos recursos para ciência e educação por parte das agências governamentais de fomento;
7. Falta de regulamentos, leis e normativos que estimulem o setor privado no investimento a projetos de PD&I;
8. Lacuna jurídica na regulamentação do Marco Legal sobre assuntos sensíveis de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia, como royalties e

compartilhamento de laboratório (causando dificuldade de interpretação do marco legal pela PJU-UnB e insegurança jurídica);

9. Legislação e normas que dificultam os trâmites dos processos administrativos no âmbito do Governo Federal;
10. Concorrência com ICT's privadas;
11. Infraestrutura física inadequada (problemas com fornecimento de energia, internet instável, ar-condicionado, sensação de insegurança no campus).

No momento da reunião para o preenchimento da Matriz SWOT, o Grupo de Trabalho entendeu que seria proveitoso unir as ameaças 5 e 6 em uma única, tendo em vista que ambas tratam das inseguranças no recebimento de recursos do Governo Federal, além de ter sido observado que os valores no preenchimento das duas colunas na matriz SWOT ficaram bem próximos. Assim, a redação final desta ameaça ficou definida como “Imprevisibilidade dos prazos para repasse de recursos financeiros à UnB e cortes orçamentários nos recursos para ciência e educação por parte das agências governamentais de fomento”. As oportunidades e ameaças finais estão presentes no Anexo B.

## **9. Análise do Ambiente de Trabalho Interno ao DPI**

### **9.1 Forças (*Strengths - S*)**

1. Equipe capacitada e multidisciplinar (servidores, bolsistas, terceirizados);
2. Espaços físicos adequados para diferentes atividades;
3. Reconhecimento nacional das atividades de inovação desenvolvidas no CDT: PI, empreendedorismo com visão social e/ou ambiental certificado com CERNE 3, comunicação eficiente com outros NIT's;
4. Aumento do reconhecimento da comunidade universitária sobre as ações do DPI, inclusive por meio da ação dos Coordenadores de P&I e de um bom relacionamento com outros Decanatos e unidades acadêmicas;
5. Oferecimento de Programa de Pós-Graduação (PROFNIT) e outras atividades próprias do DPI de capacitação e formação de recursos humanos;
6. Sólida base de dados da infraestrutura de pesquisa (grupos e laboratórios) e portfólios; Softwares e ferramentas de extração de dados de pesquisa disponíveis (Stella, Pesquisa UnB e SIGAA Módulo Pesquisa);
7. Sistematização e transparência de procedimentos relacionados a projetos acadêmicos por meio de normativos;
8. Existência de editais de apoio interno a pesquisadores da UnB;
9. Ser o NIT uma unidade gestora própria descentralizada podendo gerir seus próprios recursos e demandas para inovação de forma mais ágil.

## 9.2 Fraquezas (Weaknesses - W)

1. Dificuldade de comunicação interna e desconhecimento das atividades das diferentes equipes do DPI;
2. Insuficiência na comunicação com a comunidade da UnB (mídias sociais insuficientes, inoperantes ou inexistentes);
3. Potencial não alcançado para a internacionalização (falta de visibilidade das ações do DPI interna, nacional e internacionalmente);
4. Dificuldades na gestão de pessoal: equipe de servidores extremamente defasada; grande quantidade de demandas; cobrança maior sobre os servidores comprometidos do que sobre os menos comprometidos; desmotivação; falta de programas de arte, cultura, esportes, terapias; etc.;
5. Inexistência de plataformas de gestão (PI, TT e demais áreas do DPI);
6. Necessidade de simplificação dos documentos e dos processos de análise dos projetos acadêmicos.

## 10. Matriz de Análise Estratégica (Matriz SWOT)

Observando a Matriz SWOT completa, mostrada no Anexo B, cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça recebeu um valor de acordo com o quadrante a ser analisado. Isso significa que, em cada quadrante, cada força e fraqueza terá um peso no aproveitamento de cada oportunidade e no enfrentamento de cada ameaça. A Figura 10.1 mostra brevemente o conteúdo da matriz SWOT, onde cada posição da matriz recebe valores 1, 2 ou 3, dependendo da análise feita.

<b>MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA</b> 1: pouco significativa 2: significativa 3: muito significativa		Oportunidades	Ameaças
		1. Crescimento do ecossistema e de um ambiente propício para a inovação (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação; eventos locais sobre inovação, como Campus Party e Inovatech; estímulo à inovação por meio de parcerias público privadas)	1. Melhores condições de trabalho e remuneração oferecidas fora da UnB, falta de atratividade da carreira acadêmica e possibilidade do corte da URP
Forças	1. Equipe capacitada e multidisciplinar (servidores, bolsistas, terceirizados)	<b>Potencial Ofensivo</b> Em que peso/medida as forças podem potencializar oportunidades?	<b>Potencial Defensivo</b> Em que peso/medida as forças podem combater as ameaças?
Fraquezas	1. Dificuldade de comunicação interna e desconhecimento das atividades das diferentes equipes	<b>Debilidade Ofensiva</b> Em que peso/medida as fraquezas podem prejudicar as oportunidades?	<b>Vulnerabilidade</b> Em que peso/medida as fraquezas podem potencializar as ameaças?

Figura 10.1. Breve explicação do conteúdo de uma matriz SWOT.

No **Potencial Ofensivo**, as forças são confrontadas com as oportunidades. No caso do DPI, as duas forças consideradas mais estratégicas foram o “aumento do reconhecimento da

comunidade universitária sobre as ações do DPI, inclusive por meio da ação dos Coordenadores de P&I e de um bom relacionamento com outros Decanatos e unidades acadêmicas” e a “sistematização e transparência de procedimentos relacionados a projetos acadêmicos por meio de normativos”. Isso significa que o reconhecimento por parte da comunidade externa e a transparência dos trabalhos realizados no DPI são as forças que mais podem colaborar no aproveitamento das oportunidades que surgirem.

No mesmo quadrante, foram consideradas como oportunidades que mais poderiam ser aproveitadas por meio das forças do DPI foram o “crescimento do ecossistema e de um ambiente propício para a inovação (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação; eventos locais sobre inovação, como Campus Party e Inovatech; estímulo à inovação por meio de parcerias público privadas)” e a “disponibilização de recursos destinados a PD&I por meio de editais de fomento, emendas parlamentares, descentralização de recursos pelos órgãos da Administração Federal e investimentos por parte de outros atores privados”.

No **Potencial Defensivo**, as forças são confrontadas com as ameaças. No caso do DPI, o grupo de apoio considerou que as forças com maior potencial para amenizar as ameaças foram “equipe capacitada e multidisciplinar (servidores, bolsistas, terceirizados)”, o “aumento do reconhecimento da comunidade universitária sobre as ações do DPI, inclusive por meio da ação dos Coordenadores de P&I e de um bom relacionamento com outros Decanatos e unidades acadêmicas”, o “oferecimento de Programa de Pós-Graduação (PROFNIT) e outras atividades próprias do DPI de capacitação e formação de recursos humanos” e a “existência de editais de apoio interno a pesquisadores da UnB”. Por outro lado, as ameaças que mais poderiam ser amenizadas pelas forças do DPI foram a “desvalorização das instituições públicas e crescimento das descrenças acerca da ciência e das *fake news*” e a “concorrência com ICT’s privadas”.

Na **Debilidade Ofensiva**, as fraquezas são confrontadas com as oportunidades. No caso do DPI, considerou-se que as fraquezas que mais poderiam deixar de aproveitar as oportunidades foram as “dificuldades na gestão de pessoal: equipe de servidores extremamente pequena; grande quantidade de demandas; cobrança maior sobre os servidores comprometidos do que sobre os menos comprometidos; desmotivação; falta de programas de arte, cultura, esportes, terapias; etc.” e a “insuficiência na comunicação com a comunidade da UnB (mídias sociais insuficientes, inoperantes ou inexistentes)”. Por outro lado, considerou-se que as oportunidades que mais poderiam ser prejudicadas pelas fraquezas foram a “disponibilização de recursos destinados a PD&I por meio de editais de fomento, emendas parlamentares, descentralização de recursos pelos órgãos da Administração Federal e investimentos por parte de outros atores privados” e o “estreitamento de laços entre a UnB e empresas/fundações de apoio/outros órgãos públicos/outros agentes de inovação”.

Na **Vulnerabilidade**, as fraquezas são confrontadas com as ameaças. No caso do DPI, o grupo de apoio considerou que as fraquezas que mais potencializariam as ameaças ao Decanato foram os “processos administrativos complexos de análise e execução dos projetos acadêmicos” e a “inexistência de plataformas de gestão (Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e demais áreas do DPI)”, enquanto as ameaças mais potencializadas pelas fraquezas foram a “falta de reconhecimento e compreensão, por parte da comunidade externa ao DPI, acerca das atividades realizadas pelo DPI e da sua importância e consequente incerteza das continuidades das ações e da própria existência do DPI em uma nova gestão da UnB” e a

“legislação e normas que dificultam os trâmites dos processos administrativos no âmbito do Governo Federal”.

De forma geral, analisando todas a Matriz SWOT construída, podemos perceber que os principais pontos negativos que precisariam de atenção no contexto do DPI foram os processos administrativos, a falha na comunicação e na visibilidade de suas atividades e a gestão de pessoal. Em contrapartida, seus principais pontos positivos, que precisariam ser reforçados e aproveitados, foram a disponibilização de recursos destinados a PD&I, o estreitamento de laços entre a UnB e empresas/fundações de apoio/outros órgãos/agentes de inovação, e a equipe capacitada e multidisciplinar.

## 11. Ações Estratégicas

Após a realização das reuniões das fases 2 e 3, na fase 4, foram elencadas as sugestões de ações estratégicas a serem adotadas pelo DPI, totalizando aproximadamente 40 ações. Assim, após a análise das ações propostas, algumas foram unificadas por tratarem de um mesmo objetivo, outras foram retiradas da lista por serem consideradas ações táticas ou, até mesmo, operacionais. Ao fim, foram definidas 24 ações estratégicas, mostradas na Tabela 11.1.

Tabela 11.1. Lista das ações estratégicas e das equipes responsáveis por cada ação.

Ações estratégicas DPI consolidadas	Responsável pela Ação
Elaborar um documento com sugestões de atividades dos Coordenadores de Pesquisa e Inovação nas suas unidades acadêmicas	SEC-ADM
Finalizar a elaboração do Plano Estratégico e realizar o acompanhamento da sua execução	SEC-ADM
Aprimorar, sistematizar e simplificar os processos administrativos operacionais do DPI	SEC-ADM, ASS, DPA, DIRPE e CDT
Simplificar processos de tramitação, acompanhamento e execução de projetos acadêmicos	DPA e CAPRO
Consolidar o processo de prestação de contas dos projetos acadêmicos	CAPRO
Divulgar e aprimorar a interlocução com as fundações de apoio	DPA
Aperfeiçoar os processos referentes à transparência passiva dos projetos acadêmicos	DPA e CAPRO
Aprimorar a divulgação dos processos de tramitação, acompanhamento e prestação de contas de projetos acadêmicos para a comunidade acadêmica	

<p>Aprimorar a comunicação e a disponibilidade de informações sobre tramitação, acompanhamento e prestação de contas de projetos acadêmicos nas páginas web da DPA e da CAPRO</p>	
<p>Produzir editais de apoio a pesquisa e inovação com produção de artigos científicos em periódicos nacionais e internacionais de excelência acadêmica, além de editais para participação em eventos científicos qualificados</p>	DIRPE
<p><b>Fomentar</b> a participação de técnicos administrativos ativos do quadro permanente da UnB em editais que promovam a execução de projetos de pesquisas científicas, tecnológicas e de inovação, e que resultem na produção de artigos científicos em periódicos nacionais ou internacionais e na participação em eventos</p>	DIRPE
<p>Produzir editais de apoio à manutenção de Laboratórios Multiusuários (LPM) mediante captação de recursos orçamentários</p>	DIRPE
<p>Fomentar a criação de infraestruturas acadêmicas de pesquisa, conforme estabelecido na Resolução CEPE 0054/2022</p>	DIRPE
<p>Estimular o credenciamento dos laboratórios para prestação de serviços técnicos especializados (PSTE)</p>	CDT
<p>Propor um processo sistemático de coleta, tratamento e disseminação de dados de pesquisa e inovação</p>	SEC-ADM
<p>Revisar e atualizar o Portfólio de Infraestrutura de Pesquisa à luz da Resolução CEPE n. 054/2022 com a colaboração dos Coordenadores de Pesquisa e Inovação e da Comissão Permanente de Avaliação da Infraestrutura de Pesquisa (CPAIP).</p>	DIRPE
<p>Apoiar a participação da UnB em editais e chamadas públicas institucionais ligados a projetos de pesquisa e demandas estratégicas</p>	DIRPE
<p>Prospectar recursos financeiros destinados a custear a infraestrutura física e tecnológica para a inovação</p>	CDT
<p>Revisar as normas já existentes (propriedade intelectual e transferência de tecnologia e inovação) e propor novas normas da UnB (compartilhamento de laboratório e normatização de empresas juniores)</p>	CDT
<p>Divulgar o programa de pós-graduação em propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação (PROFNIT)</p>	CDT
<p>Prospectar instituições parceiras para transferência de tecnologia</p>	CDT
<p>Ofertar disciplinas de empreendedorismo e inovação para a graduação, pós-graduação e extensão</p>	CDT

Organizar e participar de eventos de empreendedorismo e inovação	CDT
Prospectar Editais de fomento ligados a incentivos de spin-offs acadêmicas da UnB	CDT

## Referências

<https://inovacao.mcti.gov.br/#:~:text=Site%20oficial%20da%20Política%20Nacional%20de%20Inovação%20e%20da%20Estratégia>

<https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/#>

<https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/178>

<https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/17645/14417>

## Anexo A

### Resolução do CONSUNI nº 0001/2017 (Criação do DPI)

22/02/2017

-- SEI / UnB - 0724151 - Resolução --



**Universidade de Brasília**

#### RESOLUÇÃO DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO N. 0001/2017

Aprova emenda ao Estatuto da Universidade de Brasília; altera o Regimento Geral da UnB e dá outras providências.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de suas atribuições regimentais, em sua 438ª Reunião Ordinária, realizada no dia 23/12/2016; e considerando a exposição de motivos da Administração Superior da Universidade de Brasília, a autonomia universitária prevista no art. 207 da Constituição Federal de 1988, e o disposto no art. 53, inciso V, da Lei n. 9.394, de 20/12/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação, e tendo em vista o constante dos autos do processo n. 23106.000210/2017-71,

#### RESOLVE:

Art. 1º Aprovar emenda ao Estatuto e alterar o Regimento Geral da Universidade de Brasília, objetivando a criação do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) na estrutura organizacional da Instituição.

Art. 2º O Decanato de Pesquisa e Inovação terá a seguinte estrutura orgânica inicial:

- I - Decano de Pesquisa e Inovação;
- II - Diretoria de Pesquisa (DIRPE);
- III - Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA);
- IV - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT).

Art. 3º Competem ao Decano de Pesquisa e Inovação, além das funções decorrentes de sua condição, conforme estabelecido no art. 25 do Estatuto da UnB, as funções a seguir definidas:

I - Superintender e coordenar a política de pesquisa e inovação da Universidade de Brasília;

II - Superintender, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias naquilo que compete à área de Pesquisa e Inovação;

III - Convocar e presidir as reuniões da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, juntamente com o Decano de Pós-Graduação;

IV - Cumprir as decisões da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, baixando os atos necessários;

V - Cumprir e fazer cumprir, em toda a Universidade, as disposições do Estatuto, do Regimento Geral e das demais normas relacionadas à pesquisa e inovação;

VI - Cumprir e fazer cumprir as determinações do Reitor relacionadas com a área de atuação do Decanato de Pesquisa e Inovação;

VII - Apresentar, ao Reitor, relatório circunstanciado das atividades do ano anterior relacionadas com suas áreas específicas, no decorrer do primeiro trimestre do ano seguinte;

VIII - Apoiar o Reitor no desenvolvimento das propostas de planos, programas e projetos institucionais destinados à área de pesquisa e inovação;

IX - Representar a instituição em fóruns específicos das áreas de pesquisa e inovação;

X - Fixar diretrizes e programas de trabalho do Decanato;

XI - Articular-se com as unidades acadêmicas e administrativas para assuntos referentes à pesquisa e inovação;

XII - Assessorar Comissões Específicas, Câmaras e Conselhos Superiores nos assuntos referentes à pesquisa, tecnologia e inovação;

XIII - Adotar, em casos de urgência, medidas de competência da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, submetendo os seus atos à ratificação desta na reunião seguinte.

Art. 4º O artigo 16, inciso III, do Estatuto da Universidade de Brasília passa a ter a seguinte redação:

*os Decanos de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e Inovação e de Extensão;*

Art. 5º O artigo 25, inciso I, do Estatuto da Universidade de Brasília passa a ter a seguinte redação:

*Decanatos, com a atribuição de supervisionar e coordenar as respectivas áreas: Ensino de Graduação; Pós-Graduação; Pesquisa e Inovação; Extensão; Assuntos Comunitários; Administração; de Gestão de Pessoas e de Planejamento e Orçamento;*

Art. 6º O artigo 9º, inciso III, do Regimento Geral da Universidade de Brasília passa a ter a seguinte redação:

*os Decanos de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e Inovação e de Extensão;*

Art. 7º O artigo 20, inciso II, do Regimento Geral da Universidade de Brasília passa a ter a seguinte redação:

*de Pós-Graduação;*

Art. 8º O artigo 20 do Regimento Geral da Universidade de Brasília será acrescido do inciso VIII, que terá a seguinte redação:

*de Pesquisa e Inovação.*

Art. 9º O artigo 77 do Regimento Geral da Universidade de Brasília passa a ter a seguinte redação:

*A coordenação geral do ensino na Universidade cabe, no plano executivo, aos Decanatos de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação ou de Extensão, conforme o caso, e, no plano deliberativo, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, diretamente ou pelas Câmaras a este vinculadas.*

Art. 10º O artigo 131 do Regimento Geral da Universidade de Brasília passa a ter a seguinte redação:

*A coordenação geral dos programas de pesquisa na Universidade cabe, no plano executivo, ao Decanato de Pesquisa e Inovação; no plano deliberativo, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, diretamente, ou por intermédio da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação*

Art. 11º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Márcia Abrahão Moura  
Reitora

Brasília, 19 de janeiro de 2017.



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Abrahao Moura, Reitora da Universidade de Brasília**, em 20/01/2017, às 15:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unb.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0724151** e o código CRC **611392DF**.

C/ Cópia: Especificar as unidades para as quais foram distribuídas a resolução.

Referência: Processo nº 23306.000210/2017-71

SEI nº 0724151



		AMEAÇAS									
Vulnerabilidade: 206	1. Políticas condições de subsídios e remuneração oferecidas aos ex- SRB, tanto as relacionadas às atividades econômicas quanto as não relacionadas ao SRB	2. Desvalorização das atividades relacionadas às atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia e de alta renda relacionadas a atividades econômicas	3. Ausência de regras específicas de PCB para as atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	4. Falta de reconhecimento específico, por parte do governador, sobre as atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	5. Inoperabilidade em processos de gestão de recursos financeiros e de pessoal relacionados às atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	6. Falta de regulamentação para o exercício das atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	7. Lacuna jurídica na regulamentação do SRB e sobre outros assuntos conexos de propriedade intelectual e transferência de tecnologia relacionadas a atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	8. Inoperabilidade em processos de gestão de recursos financeiros e de pessoal relacionados às atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	9. Concorrência desleal de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	10. Inefetividade das medidas preventivas em relação às atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas	Sumário
	FRACILIDADES	1. Dificuldade de comunicação interna e externa, incluindo das atividades de desenvolvimento econômico do SRB	1	1	1	3	1	2	1	1	1
2. Inefetividade na comunicação com a comunidade de SRB em áreas de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas		1	2	1	3	1	1	2	3	1	16
3. Potencial não aproveitamento para a internacionalização de SRB em áreas de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas		1	2	1	2	1	2	2	1	2	17
4. Dificuldade de gestão de pessoal relacionado às atividades de SRB relacionadas a atividades de desenvolvimento econômico e de alta tecnologia relacionadas a atividades econômicas		3	2	2	2	1	1	1	1	2	18
5. Inefetividade de planejamento de gestão de SRB em áreas de SRB		1	2	1	2	2	3	2	2	1	19
6. Inoperabilidade em processos de gestão de recursos financeiros e de pessoal relacionados às atividades de SRB em áreas de SRB		1	2	1	3	3	3	3	3	3	21
<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>206</b>