

Proposta de Arcabouço Integrativo de Planejamento Estratégico para uma Organização de apoio à Ciência, Tecnologia & Inovação

Doriana Daroit

<http://lattes.cnpq.br/1573245173639222>

<https://orcid.org/0000-0001-9828-7764>

Luiz Guilherme de Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/8270727532393747>

<https://orcid.org/0000-0003-0596-0767>

Resumo

Este artigo tem como objetivo desenvolver um arcabouço integrativo de planejamento estratégico em Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I), para uma organização de apoio à pesquisa, desenvolvimento e tecnologia no âmbito de um ente federativo brasileiro. Foram consideradas a política local de CT&I e o Plano Plurianual do ente federativo, bem como o Regimento Interno, o Plano Estratégico e os Relatórios de Gestão da organização em estudo. Além disso, foi realizado um *Survey* com a comunidade científica sobre o ecossistema de CT&I e a atuação da organização. Considerando o arcabouço integrativo desenvolvido com base nestes elementos estratégicos, foi também apresentado um conjunto de indicadores para acompanhamento de processos e resultados em CT&I. Os resultados também indicam que existe necessidade de maior alinhamento entre o Plano estratégico da organização e o arcabouço jurídico existente.

Palavras-Chave: planejamento estratégico, organização de apoio em CT&I, setor público

1. Introdução

A preocupação com o planejamento estratégico de estados e governos é inerente à gestão pública. Embora orientações políticas diversas confirmem diferentes abordagens ou matizes às técnicas utilizadas, o conjunto de orientações político-gerenciais que definem políticas públicas em todos os setores e direcionam a gestão pública estão presentes em todos os governos. No entanto, nem todas as orientações promovem um conjunto de ações estruturadas, capazes de incitar mudanças sociais ou mesmo no âmbito mais restrito das estruturas estatais e na forma como o Estado se relaciona com a sociedade.

No país, o período desenvolvimentista, dada a importância atribuída ao Estado como promotor do desenvolvimento – especialmente o desenvolvimento econômico e tecnológico, caracterizou-se por grandes planos de desenvolvimento que passavam pela execução de políticas setoriais e construção de infraestrutura produtiva e logística.

Nos anos 1990, a estrutura estatal passa por uma série de reformas (COSTA, 2010) que ensejam a utilização de instrumentos de gestão privada para a gestão pública. Cavalcanti e Peci (2005) indicam que o período foi caracterizado pela fragmentação das políticas de gestão. O foco em programas, na prática, não promoveu a coesão necessária para um projeto bem estabelecido de desenvolvimento e nem de integração entre as diversas áreas e esferas da gestão pública. Assim, o planejamento estratégico perdeu força na condução das transformações políticas, sociais e econômicas necessárias para o país responder às transformações tecnológicas, econômicas e sociais ensejadas pelo século XXI.

A importação de instrumentos da gestão empresarial fortaleceu-se no quadro da Nova Administração Pública, visando atender ao ajuste das contas governamentais, à modernização da gestão e ao aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos (OLIVEIRA, PAULA, 2017). O reposicionamento do papel do Estado na década de 1990, os princípios da administração pública e as exigências de controle e transparência forçam a adoção de novos métodos de gestão, muitos deles focados em resultados.

No entanto, como afirmam Daroit *et al* (2018), a normatividade inerente à esfera do Direito tem presença marcante na gestão pública, o que acaba por privilegiar a estrutura e não a ação pública. Isto acaba por promover um desalinhamento entre a necessidade de ação característica das organizações públicas e seus programas e as estruturas existentes para sua concretização. Estas estruturas, muitas vezes, apresentam fragilidades tecnológicas e

infraestruturais – sem equipamentos e ambiente adequados para o funcionamento organizacional, ou mesmo fragilidades relacionadas aos membros da organização – que envolvem características de formação e competências. Além disso, as fragilidades relacionadas ao arcabouço e arranjo institucional, além das mudanças de orientação política e governamental, acabam por compor um quadro no qual os instrumentos de planejamento buscam muito mais atuar sobre os problemas do que fortalecer ou desenvolver competências institucionais.

No âmbito da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), o planejamento das políticas também possui um longo histórico. Entre o final da II Guerra Mundial e os anos 1960, o Estado se colocava como o principal financiador da ciência, os cientistas definiam seus objetos e, entendia-se que esses objetos se relacionavam diretamente ao desenvolvimento tecnológico. Segundo Andrade e Macêdo (2019), esse modelo *science push* pode ser identificado no Brasil com a criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) na década de 1950. Nas décadas de 1950 e 1960, o mercado assume o protagonismo do desenvolvimento tecnológico, sendo as políticas de CT&I caracterizadas como um modelo de *demand pull*.

Passada a compreensão dicotômica entre *science push* e *demand pull*, os planos estratégicos de CT&I passam a buscar a integração entre as universidades, institutos de pesquisa e setor produtivo, sendo o Estado o indutor das políticas ou o financiador dos projetos em CT&I.

Ainda segundo Andrade e Macêdo (2019), a partir da década de 1980, no Brasil, indicam-se os contornos de uma descentralização das atividades estatais de promoção do desenvolvimento científico e tecnológico. Neste contexto, surgem as fundações de apoio dos estados e Distrito Federal com a missão de promover a CT&I por meio do fomento e apoio financeiro a organizações ou pessoas físicas envolvidas com CT&I e também pela articulação das políticas estaduais/distrital de CT&I para a promoção do desenvolvimento.

Logo, como agentes estatais responsáveis pelo apoio financeiro ao desenvolvimento científico e tecnológico e pela articulação das políticas estaduais ou distrital de CT&I, é fundamental que as fundações de apoio tenham um processo de planejamento aderente às políticas federais e estaduais ou distrital, bem como ao seu ambiente local de atuação e

capacidades internas de gestão. Com isso, há a possibilidade de promover um alinhamento entre políticas e atividades de diferentes esferas e entes públicos e de atores privados, de forma a constituir um ecossistema científico e tecnológico robusto, que promova o desenvolvimento tecnológico em consonância com as demandas e necessidades da população e promovam projetos de desenvolvimento locais. Desta forma, o objetivo deste estudo é desenvolver um arcabouço integrativo de planejamento estratégico para uma organização de apoio à pesquisa e inovação de um ente federativo brasileiro, considerando aspectos normativos, atividades e competências internas e demandas de atores externos, a fim de promover o alinhamento destes fatores e contribuir com o aperfeiçoamento estratégico da organização.

2. Métodos de Planejamento Estratégico para o Setor Público

Para além dos Planos Nacionais de Desenvolvimento da década de 1970, o Brasil experimenta, a partir da Constituição Federal de 1988, sua organização e planificação orçamentária por meio do Plano Plurianual (PPA). A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) em conjunto definem o planejamento orçamentário de médio prazo, sendo que o PPA é o instrumento para as definições de curto prazo. Ao longo dos anos, este instrumento passou por inúmeras mudanças de orientação, enfraqueceu-se com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e perdeu significativamente sua relevância com a crise política enfrentada pelo país desde 2016. Além disso, o Novo Regime Fiscal surgido com a Emenda Constitucional nº 95, bem como as emendas parlamentares impositivas são instrumentos que contribuem para a perda de relevância do PPA na definição orçamentária (COUTO, CARDOSO JR., 2020).

No entanto, o PPA continua a ser elaborado por todos os entes federativos, de forma a indicar diretrizes para a alocação de recursos financeiros da União, estados, distrito federal e municípios. Desta forma, as organizações públicas são obrigadas a seguir os programas, metas e ações contidos nos PPAs para seus investimentos estratégicos. Neste sentido, as organizações públicas precisam alinhar suas diretrizes e ações estratégicas às políticas federais, estaduais e municipais referentes à sua área de atuação e expressas nos PPAs.

As organizações do setor público, ao ofertarem direitos na forma de serviços, tratam questões que transcendem áreas específicas do conhecimento e de ação governamental. A

gestão pública é permeada por questões políticas, sociais, culturais e econômicas. Da mesma forma, os problemas públicos que visa solucionar apresentam uma complexidade e multidimensionalidade que tornam sua solução uma tarefa para a qual as ferramentas tradicionais de planejamento, com enfoques financeiros ou sobre a competitividade, não respondem adequadamente. Neste sentido, como afirmam Lúcio et al. (2014), os métodos, técnicas e ferramentas de planejamento oriundos do setor privado que dominaram a gestão pública, especialmente a partir dos anos 1990, com a reforma do Estado e com a introdução da *New Public Management* no Brasil, ao separar técnica e política, acabam por limitar a capacidade de intervenção estatal ao promoverem fragmentação de ações com foco financeiro, limitando também a efetividade dos programas e planos de ação gerados.

Um método de planejamento público que busca incorporar a política à técnica de planejamento surgiu ainda nos anos 1970, a partir dos estudos do economista chileno Carlos Matus. O Planejamento Estratégico Situacional (PES), busca lidar com problemas complexos, pouco estruturados e que ainda não possuem uma solução normativa. Para tanto, o PES trata das questões políticas nas quais os dirigentes públicos estão inseridos, buscando lidar com a complexidade dos problemas sociais. Seu caráter situacional considera os atores em suas situações de planejamento e em meio a processos interativos de cooperação, conflitos, alianças e disputas de interesses (MATUS, 1991). Este método popularizou-se ainda nos anos 1970, mas pode-se criticá-lo a partir de seu foco sobre os problemas. Embora, ainda hoje, os métodos de planejamento enfoquem os principais problemas organizacionais, este foco limitado sobre os problemas aliado ao caráter situacional do PES, pode restringir a formulação estratégica ao momento presente da organização e dificultar o alinhamento entre as políticas nacionais e estaduais (no caso em questão as políticas de CT&I) e a atuação da organização (LÚCIO et al. 2014).

Embora as críticas ao PES sejam possíveis, as noções de atores situados (aspecto situacional) e problemas complexos agregam ao planejamento de organizações públicas a importância do contexto interno e externo, tornando-o mais flexível e politizado (no sentido de discussão política do plano a ser construído). Internamente, a posição situacional dos atores e sua participação, tanto no alinhamento com políticas e normas, metas e ações do PPA, bem como seu envolvimento nas dinâmicas políticas ligadas a interesses e significados em disputa, une técnica e política, ligação esta essencial para organizações que tem por

objetivo o desenvolvimento em seus aspectos específicos, no caso em questão, o desenvolvimento científico e tecnológico. Externamente, a complexidade e multidimensionalidade dos problemas só pode ser apreendida a partir dos atores envolvidos diretamente com a organização, os usuários de seus serviços ou beneficiários de suas políticas. Assim, este conjunto de atores não pode ser excluído do planejamento estratégico. Importante lembrar que o planejamento estratégico é um processo e não se concretiza sem seu acompanhamento por meio de indicadores que reflitam tanto o desenvolvimento do local no qual a organização atua quanto os indicadores específicos da área/setor de atuação da organização.

Tomando em conta os elementos discutidos, o planejamento estratégico de uma organização do setor público no âmbito dos entes federativos envolve o alinhamento entre leis, normas e políticas federais e estaduais, os programas, atividades e metas expressas no PPA, bem como o regimento interno da organização no que se refere às suas competências. No caso da organização em estudo, estes elementos referem-se ao campo da CT&I. Além disso, tanto as perspectivas do público externo - os usuários do seu serviço, como o público interno - funcionários e suas competências, são elementos fundamentais para a definição dos objetivos, metas e atividades.

O monitoramento de objetivos, metas e atividades tanto deve responder às competências da organização definidas em regimento, quanto as orientações das políticas, PPA e, tratando-se da área de CT&I, é importante que os indicadores usualmente utilizados também sejam levados em consideração. Assim, os indicadores tanto monitoram os processos, quanto medem o alcance de resultados. Nesse sentido, buscou-se desenvolver um arcabouço estratégico que integre estes elementos, por meio do método de investigação expresso a seguir.

3. Método de Pesquisa

Para a construção do arcabouço integrativo de planejamento estratégico para a organização de fomento à ciência, tecnologia e inovação em estudo, partiu-se da análise da política de CT&I existente no ente federativo no qual a organização atua. A política local já segue as políticas e normativas federais. Desta forma, procedeu-se à análise documental de construção da política, desde suas primeiras versões. A fim de verificar as vinculações da

organização ao PPA local, também foi feita a análise de conteúdo do PPA 2016-2019, documento em vigência durante a realização do estudo. Por fim, também se procedeu a análise do regimento interno da organização em suas finalidades e competências.

A fim de envolver o público externo, procedeu-se à realização de um *Survey* com os pesquisadores atuantes no local ou que em algum momento utilizaram os serviços da organização em estudo. O questionário foi aplicado para a comunidade científica local sobre sua percepção acerca do ecossistema de CT&I do local, atuação da organização em estudo e desempenho de seu sistema informatizado de gestão.

O questionário foi desenvolvido por uma equipe de pesquisadores responsáveis pelo estudo, com julgamentos cruzados, e realizado um pré-teste com 20 pesquisadores selecionados adotando o mesmo procedimento que seria utilizado na pesquisa, ou seja, um e-mail com um convite padrão e o *link* para acesso ao questionário na plataforma *SurveyMonkey*. Aproximadamente metade dos pesquisadores externos convidados a participar do pré-teste responderam ao questionário e enviaram lista de correções e sugestões que foram devidamente incorporadas. O *link* do convite para participar da pesquisa e do questionário foi também enviado para a equipe da organização em estudo para comentários e sugestões.

Após o pré-teste e incorporação de sugestões, o questionário foi distribuído para uma lista de pesquisadores elaborada pela equipe de pesquisadores com base em *sites* de universidades do local de atuação da organização em estudo e outras agências como CNPq e CAPES. A organização em estudo também enviou o convite para participar contendo o *link* do questionário para o público registrado no seu banco de dados, o qual possui cerca de 29 mil registros. Foram tomadas medidas para evitar duplicidade de respostas e manutenção do anonimato. O questionário foi distribuído no dia 07/10/2020 e encerrado em 19/10/2020, não tendo sido realizado cálculo amostral. Foram obtidas 2.109 respostas.

O *Survey* foi realizado de forma integrada para responder a um conjunto de atividades de uma pesquisa mais ampla, sendo discutidos aqui os dados pertinentes ao entendimento do ecossistema de CT&I do local e sua relação com o planejamento estratégico da organização em estudo.

4. Política de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) e PAPEL da Organização em Estudo no Ecossistema de CT&I

A primeira menção a um plano local de CT&I ocorre em 1993, na lei que rege o ente federativo, quando ainda não aparecia o termo “inovação”. Nas Disposições Transitórias da mesma lei foi criado o Conselho de Ciência e Tecnologia. Menções ao Plano de Ciência e Tecnologia ocorrem no Regimento da Secretaria de Estado para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia de 2005. Entre 2004 e 2014, foram encontrados a consolidação legal de atributos e competências da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação.

No entanto, a política de CT&I ainda não se encontra completamente estruturada nesse período. Em 2016, o mais próximo à estruturação de uma política de CT&I encontrava-se no PPA 2016 – 2019, com um programa temático para a competitividade local, cujo objetivo específico 5 refere-se diretamente à CT&I: Objetivo específico: 005 – Ciência e Inovação tecnológica que objetiva a transformação do [local] em referência pela capacidade de realizar pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico e inovação, com a presença de institutos de pesquisa, centros de pesquisa científica, centros de educação tecnológica e de educação superior, e empresas intensivas no uso de tecnologia.

Inicialmente, o PPA 2016 – 2019 apresentava metas e indicadores. As metas de maior adesão à organização em estudo correspondiam a: 1. Ampliar a promoção de eventos técnicos científicos nacionais e internacionais para 4 eventos; 5. Adequar a capacidade operacional da organização em estudo para fazer face ao crescimento da disponibilidade de recursos; 6. Aumentar e diversificar em 10% o número de editais para seleção de projetos de pesquisa e desenvolvimento a serem apoiados pela organização em estudo. Os indicadores afeitos a estas metas que constam no PPA 2016 – 2019 são: Beneficiários de recursos da organização em estudo, com metas anuais de 1.000, 1.500, 2.000 e 2.000 beneficiários. Com a revisão de 2019, metas e indicadores foram retirados do PPA.

As ações orçamentárias com relação mais estreita à organização em estudo para alcance o objetivo específico 5 são: incentivo à CT&I, difusão de ciência e tecnologia, realização de eventos, concessão de bolsa universitária, apoio a eventos, apoio a projetos, execução de atividades de fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico, análise e avaliação de procedimentos e projetos, concessão de bolsas de estudo. Foi incluída na revisão de 2019 do PPA, a ação transferência de recursos para difusão científica e tecnológica. Há,

ainda, no PPA 2016 – 2019, ações não orçamentárias referentes ao fortalecimento de mecanismo de fomento à pesquisa e desenvolvimento; formalização e implementação de convênios e acordos de cooperação para ampliar o financiamento de pesquisas em CT&I; articulação com órgãos governamentais na esfera local e federal, com organismos nacionais e internacionais relacionados à área de CT&I; elaborar de forma participativa o Plano de Ciência e Tecnologia, compatível com as metas globais de desenvolvimento econômico e social do local. Esta última ação refere-se diretamente ao Plano de Ciência e Tecnologia local.

Em 2017, o termo “plano” é substituído por “política”. Um decreto de 2017 institui a política de CT&I. O decreto define a finalidade da política, as áreas estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico e os programas setoriais, situando a organização em estudo como responsável pelo fomento de projetos públicos ou privados, sendo a mesma uma das entidades de fomento do Sistema de CT&I local. Em junho de 2020 é promulgada a lei que institui a política de CT&I.

Os objetivos da referida política envolvem a promoção da inclusão tecnológica e social, bem estar e cidadania plena aos moradores; fortalecimento e ampliação da base técnico-científica, constituída por entidades de ensino, pesquisa e prestação de serviços técnicos especializados e por unidades de produção de bens e serviços de elevado conteúdo tecnológico e tecnologias sociais; fomento à competitividade e a criação de emprego e renda, mediante aumento e diversificação das atividades econômicas que tenham por base geração e aplicação de conhecimento técnico, científico e social; aprimoramento e integração do poder público distrital, das instituições de ensino e pesquisa e das empresas inovadoras, de modo a proporcionar a troca de conhecimentos mútua; estabelecimento de modelo de incentivos de longo prazo à ciência, tecnologia e inovação, de forma a garantir a continuidade dos processos inovativos; desenvolvimento de mecanismos de coordenação e interação dos agentes ligados ao sistema de CT&I, a fim de contribuir para a redução e distribuição de riscos tecnológicos ligados ao processo inovador; atribuição contínua de eficiência e modernização máxima aos serviços e utilidades públicas, com ênfase em soluções físicas, cibernéticas e sociais para o ambiente urbano, aproveitando-se o engajamento de atores públicos e privados; contribuição com o aumento de patentes depositadas por institutos de

ciência e tecnologia (ICT), instituições de ensino superior, empresas e inventores independentes instalados ou residentes na região, com vistas à transferência de tecnologias.

A atual política de CT&I tem como diretrizes o desenvolvimento de articulações entre componentes do sistema de CT&I da região de atuação da organização em estudo em modelos participativos de decisão e gestão, otimização da infraestrutura local, foco em resultados e mecanismos jurídicos relativos à aquisição de inovação por parte do estado.

É importante que a organização em estudo, como agente de fomento integrante do sistema de CT&I, considere como orientação estratégica em seus instrumentos a consecução destes objetivos e oriente-se pelas diretrizes atribuídas à política. No entanto, uma mudança bastante significativa é o foco setorial dos programas para atender as áreas estratégicas. Na versão 2020 da política, o foco é colocado sobre a integração dos agentes públicos, privados ou do terceiro setor que promovam o desenvolvimento científico e tecnológico em consonância com os princípios de uma Cidade Humana, Inteligente, Sustentável e Criativa (CHISC). Esta mudança importante na política de CT&I exige um reposicionamento do planejamento estratégico da organização em estudo para os próximos anos. Como a política ainda não se encontrava regulamentada no momento de realização do estudo, isto acabava por dificultar a tomada de uma série de decisões estratégicas que poderiam orientar a elaboração de editais, principal mecanismo de operacionalização estratégica da organização em estudo.

O Regimento Interno da organização em estudo indica que tem por finalidade estimular, apoiar e promover o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação do local, com vistas ao bem-estar da população, defesa do meio ambiente e progresso da ciência e tecnologia. Esta é considerada sua missão institucional.

As competências da organização em estudo são indicadas no Art.3º do Regimento Interno e referem-se à articulação da política local de CT&I; ao fomento de instituições, programas e projetos de pesquisa em geral, colocando ênfase sobre o desenvolvimento sustentável e o campo educacional; à promoção de articulação de redes de ensino, pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia; à concessão de bolsas e auxílios; à gestão do fundo de apoio à pesquisa; à fiscalização e acompanhamento dos auxílios concedidos. Observa-se, portanto, que a organização em estudo é a principal articuladora estatal do ecossistema de CT&I local.

4.1. Percepções da Comunidade Científica sobre o Papel da Organização em Estudo no Ecosistema de CT&I

Considerando a percepção da comunidade científica investigada no *Survey* sobre o papel desempenhado pela organização em estudo no ecossistema de CT&I local, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), observa-se na Tabela 1 que os respondentes têm uma percepção negativa sobre o apoio às atividades de CT&I, com 64,59% de notas abaixo de 6. Isto é um indicativo de que não há efetividade neste apoio ou o mesmo não encontra-se adequadamente comunicado para a comunidade.

Tabela 1. Apoio às atividades de CT&I no local

		Distribuição das Notas Atribuídas							
		1 a 4		5 e 6		7 e 8		9 e 10	
Questão	Total	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
O [local] é uma das unidades da federação mais efetivas no apoio às atividades de CT&I	1.672	579	34,63%	501	29,96%	393	23,50%	199	11,90%

No que se refere aos obstáculos observados para o desenvolvimento das atividades de CT&I, a Tabela 2 expressa a percepção da comunidade científica respondente. Nesta questão, não foi adotada uma escala de concordância, mas solicitado que os respondentes elencassem 3 alternativas que melhor caracterizassem os principais obstáculos para o avanço das atividades de CT&I e que devem ser foco de atenção urgente.

Tabela 2. Principais obstáculos para o avanço das atividades de CT&I no local

Opções de resposta	Qtde.	%
Falta de reconhecimento dos políticos e governantes sobre a importância das atividades de CT&I	1.044	68,41%
Carência de recursos financeiros suficientes para apoio de novos projetos de CT&I	925	60,62%
Ausência de infraestrutura adequada para realização de pesquisas de alto nível	693	45,41%
Ausência de um marco estratégico claro e realista que possa dar efetividade às políticas públicas voltadas para a área de CT&I	640	41,94%
Falta de integração com os demais centros de pesquisa no Brasil e no exterior	508	33,29%
Carência de gestores qualificados que possam atuar na formação, implementação e avaliação de políticas de CT&I	419	27,46%
Ausência de uma estrutura organizacional adequada para os órgãos responsáveis pela política de CT&I	393	25,75%
Disseminação de uma cultura conformista, que torna a população do [local] avessa às inovações e ao empreendedorismo	321	21,04%
Ausência de um marco legal adequado que promova o avanço das atividades de CT&I	302	19,79%
Carência de pesquisadores e técnicos devidamente qualificados que possam contribuir para o desenvolvimento da área de CT&I	265	17,37%
Outro (especifique)	92	6,03%

Nota-se que os principais obstáculos elencados referem-se à visão política dos poderes executivo e legislativo, disponibilidade de recursos e infraestrutura. Estes fatores, apontados como obstáculos pela maioria dos respondentes, relacionam-se tanto ao governo do ente federativo, quanto às próprias universidades e centros de pesquisas. A ausência de um marco estratégico que confira efetividade às políticas de CT&I é percebida como um obstáculo em mais de 40% das respostas. Neste caso, a política local de CT&I ainda não estava regulamentada no momento da pesquisa.

No que se refere ao desempenho da organização em estudo, como principal agente local de fomento à CT&I, os indicativos podem fornecer importantes insumos estratégicos para a mudança organizacional que possa contribuir para a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico. A Tabela 3 apresenta as notas de 1 a 10 para a atuação da organização em suas atividades.

Tabela 3. Atuação da organização em estudo

	Número de Respondentes	Distribuição das Notas Atribuídas			
		1 a 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10
Fomento à pesquisa*	1249	221 (17,69%)	315 (25,22%)	390 (31,22%)	323 (25,86%)
Fomento à inovação*	1257	272 (21,64%)	355 (28,24%)	368 (29,28%)	262 (20,84%)
Fomento à transferência de tecnologia	1261	326 (25,85%)	416 (32,99%)	311 (24,66%)	208 (16,49%)
Fomento à cooperação internacional**	1264	390 (30,85%)	390 (30,85%)	286 (22,63%)	198 (15,66%)
Apoio às atividades de CT&I da minha instituição	1264	361 (28,56%)	315 (24,92%)	333 (26,34%)	255 (20,17%)
Efetividade das audiências e consultas públicas realizadas recentemente**	1264	449 (35,52%)	472 (37,34%)	239 (18,91%)	104 (8,23%)
Comunicação com pesquisadores e bolsistas**	1264	405 (32,04%)	367 (29,03%)	304 (24,05%)	188 (14,87%)
Sistema de seleção de projetos a serem apoiados	1264	346 (27,37%)	373 (29,51%)	342 (27,06%)	203 (16,06%)
Sistema de prestação de contas dos auxílios concedidos	1264	347 (27,45%)	369 (29,19%)	330 (26,11%)	218 (17,25%)
Contribuição para o desenvolvimento do ecossistema de CT&I no [local]	1264	276 (21,84%)	385 (30,46%)	353 (27,93%)	250 (19,78%)
Incentivo à formação de novas redes de cooperação em CT&I no [local]	1264	353 (27,93%)	407 (32,20%)	318 (25,16%)	186 (14,72%)
Nível de confiança na [organização em estudo] por parte dos atores do sistema de CT&I no [local]*	1264	230 (18,20%)	341 (26,98%)	357 (28,24%)	336 (26,58%)

Observação: (*) designa as questões melhor avaliados pelos respondentes; (**) indica as questões com pior avaliação.

Observa-se que os itens *fomento à pesquisa* e *fomento à inovação* possuem as melhores avaliações quanto às atividades da organização em estudo. Outro dado importante é o nível de confiança expresso pelos respondentes na organização. Usualmente, as definições estratégicas visam solucionar problemas. No entanto, a confiança é um ativo estratégico que pode ser melhor aproveitado pela organização.

Os itens relativos à cooperação internacional, audiências públicas e comunicação foram os que receberam piores avaliações, exigindo uma avaliação criteriosa da forma como

as atividades são desenvolvidas pela organização em estudo. No entanto, é importante observar que os demais itens apresentam porcentagens de respostas negativas ou levemente negativas (menor que 6) acima de 50%. Este é um indicativo importante sobre o desempenho geral da organização.

Outro dado originado do *Survey* é que 78,97% dos 1.355 respondentes indicam estar pouco familiarizados (respostas consideradas de 1 a 6) com a visão estratégica da organização. Logo, o desenvolvimento das atividades de planejamento estratégico da organização ainda não apresenta atividades e resultados que sejam percebidos pela comunidade científica atendida.

4.2. Plano Estratégico da Organização em Estudo

Ao investigar os processos e práticas da organização, observou-se que a mesma já apresentava um plano estratégico elaborado em 2019. Segundo dados do Relatório de Gestão, a organização elaborou seu plano estratégico com participação de todos seus servidores (o Relatório não especifica o mês nem a forma de participação). Ainda segundo o Relatório de Gestão 2019, a ferramenta utilizada foi o *Balanced Scorecard* (BSC). Embora o BSC seja uma ferramenta de planejamento inicialmente desenvolvida para empresas privadas, ela tem ampla aceitação e utilização em organizações públicas. Em alguns casos, a ferramenta passa por adaptações, modificando sua base financeira para gestão de pessoas ou outra área mais afeita ao setor público, na tentativa de contornar a origem privada da ferramenta.

Na Apresentação do Plano Estratégico da organização, documento disponível no seu *site*, apresentam-se a Missão, a Visão e os Valores:

Missão: Promover a ciência, tecnologia e a inovação para o desenvolvimento sustentável do [local].

Visão: Ser reconhecida nacional e internacionalmente pelo compromisso com projetos de ciência, tecnologia e inovação que trarão resultados efetivos para a sociedade.

Valores: Compromisso, Integridade, Transparência, Foco no Cidadão (PLANO ESTRATÉGICO, 2019).

Também pode ser visualizada a análise da matriz SWOT e 3 perspectivas a 7 eixos estratégicos:

- Resultados institucionais:
 - i. Incentivar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no [local] para gerar emprego, renda e equidade social;
 - ii. Desenvolver competências, habilidades, espírito científico e inovador para cidadãos e profissionais do Século XXI;
- Processos internos:
 - iii. Aperfeiçoar processos finalísticos e projetos estratégicos;
 - iv. Implementar gestão do conhecimento, da informação e dos dados;
 - v. Fortalecer a confiança da sociedade e stakeholders na atuação da [organização em estudo] e na política de ciência, tecnologia e inovação do [local];
- Aprendizagem e inovação:
 - vi. Valorizar e qualificar os servidores para cumprimento das suas atribuições e foco no atendimento ao cidadão;
 - vii. Melhorar o desempenho institucional e promover desburocratização e transformação digital.

O Plano apresenta também 6 metas estratégicas:

1. Executar 100% do orçamento disponibilizado para a [organização];
2. Consolidar o [local] como referência global em soluções *govtech* até 2030;
3. Garantir 50% do investimento em pesquisas para o enfrentamento dos macroproblemas do [local];
4. Instalar a universidade local, que atuará como plataforma de atração de investimentos no Parque Tecnológico;
5. Estar entre as 5 melhores pontuações no Pisa, em matemática e ciências, até 2030;
6. Fomentar 100 *startups* de base tecnológica e 10 negócios de impacto social por ano.

As metas 2, 4 e 5, embora possam ser consideradas importantes para o local de atuação da organização, não estão sob responsabilidade exclusiva da organização, ou seja, não dependem somente dela para que sejam alcançadas. Esta característica das metas dificulta o estabelecimento de indicadores de acompanhamento de processos e resultados. As demais metas possuem uma relação mais direta com o campo decisório da própria

organização, isto é, estão sob sua responsabilidade o desenvolvimento de atividades e resultados que permitam seu alcance. Importante frisar que o Plano não apresenta atividades associadas às metas e nem indicadores.

No Relatório de Gestão do primeiro trimestre do 2020, indica-se uma revisão do planejamento estratégico com inclusão de 10 iniciativas estratégicas:

1. Implementação de projeto de transformação digital da [organização], com plataforma tecnológica para gestão dos editais de fomento e atendimento ao pesquisador;

2. Implementação do Comitê Interno de Governança, da Comissão de Ética e da política de integridade e *compliance* da [organização];

3. Implementação de força-tarefa para eliminação do passivo de 2.375 processos de prestação de contas de projetos de pesquisa fomentados pela[organização];

4. Fomento à pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológicos e inovação para ampliar a capacidade institucional dos órgãos e entidades do governo local na formulação, planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas;

5. Formação de agentes públicos para o desenho e implementação de políticas públicas na área de inovação;

6. Fomento à pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológicos e inovação aplicada ao sistema de saúde para modernizar a gestão e melhorar o atendimento ao cidadão;

7. Implantação de projetos de modernização da escola pública com o desenvolvimento de tecnologias e processos educacionais inovadores;

8. Construção de prédio para oferta de educação superior com foco em tecnologia e inovação;

9. Implementação de projetos de inovação no setor produtivo para melhoria do ambiente de negócios e geração de emprego e renda;

10. Implementação de estudos e projetos de desenvolvimento, demonstração e avaliação de soluções tecnológicas para cidades inteligentes.

Como forma de alinhamento do plano estratégico, metas relacionam-se aos eixos estratégicos, mesmo que os eixos ou metas sejam transversais. Não observa-se um alinhamento entre eixos e metas do Plano Estratégico da organização e nem um alinhamento destes aos elementos locais apresentados e aqueles elencados na Análise SWOT. Algumas das iniciativas listadas em 2020 assemelham-se à atividades, porém, não apresentam

responsáveis, prazos, etapas e recursos. Acredita-se que isso seja decorrente da ausência de uma política local de CT&I estruturada. Mesmo que essa política tenha sido objeto de decreto pelo governo local, a mesma não se encontrava estabilizada em estruturas e órgãos de governo. As mudanças na própria Secretaria de CT&I são indicativos dessa fragilidade de articulação institucional.

A promulgação da política de CT&I em 2020 e sua futura regulamentação por decreto podem contribuir para que o ambiente institucional se torne mais estável e articulado, permitindo que a organização realize um planejamento estratégico mais articulado com outros níveis e órgãos estatais.

4.3. Proposta de Arcabouço Integrativo de Planejamento Estratégico e Indicadores de Processos e Resultados em CT&I

O controle e monitoramento de qualquer plano estratégico ocorre em dois diferentes níveis distintos, mas relacionados: processos e resultados. Os processos envolvem o andamento das atividades definidas no plano e os resultados referem-se ao alcance das metas (curto prazo) e dos objetivos (médio e longo prazos). Segundo o documento de Plano Estratégico da organização, o mesmo não foi desdobrado em atividades, como explicitado anteriormente na seção 3.

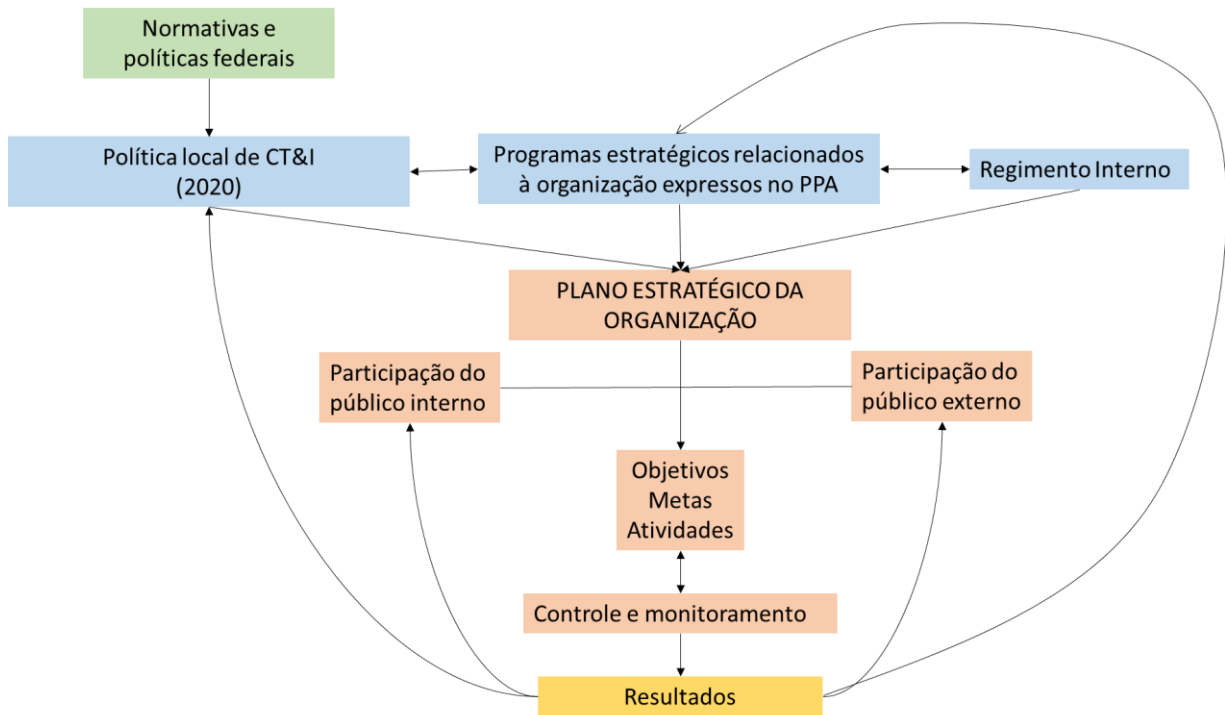
Outro cuidado necessário para o controle e monitoramento das atividades de planejamento estratégico é que o mesmo não visa abranger indicadores operacionais. São relevantes os indicadores que contribuam para o alcance das metas e objetivos estratégicos. Estes, usualmente, são os indicadores comunicados ao público e aos demais órgãos de governo. Tanto podem expressar processos como resultados.

Considerando que o plano estratégico já existe na organização em estudo, é importante que o mesmo seja acolhido para o desenvolvimento do arcabouço integrativo. No entanto, como o Plano Estratégico da organização está documentado de maneira simplificada e seus Relatórios de Gestão também não possuem um indicativo do desdobramento do plano. Assim, busca-se aqui, com base na documentação que orienta a política local de CT&I, na atuação da organização, nos resultados obtidos a partir do *Survey*, no Regimento Interno, no Plano Estratégico 2019 e nos Relatórios de Gestão de 2019 e Primeiro Trimestre de 2020

propor um conjunto de indicadores que expressem o papel estratégico da organização e sua contribuição para o desenvolvimento do seu local de atuação apoiado em CT&I.

Inicialmente, apresenta-se uma proposta de alinhamento entre os elementos pertinentes ao planejamento estratégico da organização (Figura 1).

Figura 1. Arcabouço de planejamento estratégico integrativo para a organização



Foram consideradas para esta proposta a política local de CT&I, pois entende-se que a mesma incorpora elementos relacionados às políticas e normativas federais. Os programas considerados dizem respeito ao PPA 2016 – 2019, pois o PPA 2020 – 2023 foi instituído pela Lei nº 6.490 de 29/01/2020 e revisado pela Lei nº 6.624 de 06/07/2020.

Uma vez que as atividades não estão definidas no Plano Estratégico da organização, foram consideradas as 3 temáticas expressas no Plano para fins de indicadores. Os indicadores operacionais para processos relacionados às atividades de gestão de editais não fazem parte desta proposta, dado que estão compreendidos na esfera operacional, de curto prazo.

O público externo refere-se aos demais atores do ecossistema de CT&I locais e é expresso pelos resultados do *Survey* e não envolveu demais secretarias ou organizações distritais, pois as vinculações já estão expressas no PPA.

Como o Plano Estratégico já existente na organização não apresenta objetivos, os eixos não serão considerados objetivos estratégicos, mas também terão acompanhamento, pois entende-se que representam um norte importante para a organização. Das metas estratégicas apresentadas no Plano e das iniciativas estratégicas apresentadas no relatório de Gestão do primeiro trimestre de 2020 foram consideradas aquelas que apresentam nível estratégico.

Todos estes elementos estratégicos foram classificados, conforme pode ser visto no Apêndice I.

Algumas metas e iniciativas, como já exposto, não estão no arcabouço de possibilidades decisórias da organização, nem dependem de ações exclusivas da mesma. Esse é o caso das metas classificadas no Apêndice I como: M2. Consolidar o [local] como referência global em soluções *GovTechs* até 2030; M4. Instalar a universidade local, que atuará como plataforma de atração de investimentos no Parque Tecnológico; M5. Estar entre as 5 melhores pontuações no Pisa, em matemática e ciências, até 2030 e da iniciativa I8. Construção de prédio para oferta de educação superior com foco em tecnologia e inovação¹.

Outro ponto são as iniciativas que não podem ser consideradas estratégicas, como é o caso das iniciativas I2. Implementação do Comitê Interno de Governança, da Comissão de Ética e da política de integridade e *compliance* da organização e I3. Implementação de tarefa para eliminação do passivo de 2.375 processos de prestação de contas de projetos de pesquisa fomentados pela organização. Estas duas iniciativas representam adequações necessárias à organização e, portanto, não podem ser consideradas estratégicas. Assim, a proposta de indicadores para o arcabouço integrativo de planejamento estratégico da organização foi desenvolvida tomando em conta estas especificidades e pode ser visualizada no Quadro 1.

¹ Em nenhum documento está indicado que a construção do prédio da universidade, supondo que sua criação esteja acordada, está sob responsabilidade da organização em estudo.

Quadro 1. Proposta de indicadores de controle e monitoramento do planejamento estratégico em CT&I para a organização em estudo – Perspectiva Resultados Institucionais

INDICADORES DE PROCESSO	INDICADORES DE RESULTADOS	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS AOS QUAIS ATENDE (Ver classificação do Apêndice I)
Tempo para a seleção de propostas e execução dos editais	Número de editais e convênios, valor e número de contemplados nos editais de pesquisa	P2, P4, P5 C3, C4, C5, C10 E1, E2 M1
Valor de capital total dos editais		
Tempo para a seleção de propostas e execução dos editais	Número de editais e convênios, valor e número de contemplados nos editais de inovação	P2, P3, P4, P5, P6, P7 C3, C8, C9, C11 E3, E4, E6, E7 M1, M6 I9
Valor de capital total dos editais		
Tempo para a seleção de propostas e execução dos editais	Número de editais, valor e número de contemplados nos editais de temas estratégicos para o [local]	P2, P3, P7 C3, C4, C5, C10, C12 E1, E2, E3 M1, M2*, M3, M5* I4, I6, I7, I10
Valor de capital total dos editais		
Valor do apoio a eventos nacionais e internacionais	Número de eventos nacionais e internacionais apoiados	P4 C12 E2 M1
	Número de bolsas concedidas por nível	P2, P5 C3, C4, C12 E2 M1, M3
	Número de artigos publicados em periódicos decorrentes dos editais	P4 C13 E4, E5
	Números de pedidos de patentes decorrentes do apoio da [organização em estudo]	P8 C13 E4, E5
	Mapa com número de acordos de cooperação nacionais e internacionais, países e instituições	P2 C6, C7, C13
	Execução orçamentária	Indicador geral

*Metas que não dependem exclusivamente da organização em estudo.

As perspectivas de Processos Internos e Aprendizagem e inovação são apresentadas conjuntamente, pois entende-se, a partir dos eixos estratégicos, estão integradas. Como referem-se a aspectos internos da organização ressalta-se sua ligação com eixos, metas e iniciativas estratégicas. As competências da organização, mesmo que possam ser entendidas como internas, têm foco nos resultados para o ecossistema de CT&I e para a comunidade,

logo, não são consideradas diretamente na análise de correspondência entre indicadores de controle e monitoramento e elementos estratégicos.

Quadro 2. Proposta de indicadores de controle e monitoramento do planejamento estratégico para a organização em estudo – Perspectivas de Processos internos e Aprendizagem e inovação

INDICADORES DE PROCESSO	INDICADORES DE RESULTADOS	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS AOS QUAIS ATENDE (Ver classificação do Apêndice I)
Desenho participativo de processos e projetos (especialmente editais)	Número de servidores envolvidos, número de participantes externos	E3, E6, E7
Tempo de elaboração e de aprovação de editais e convênios	Tempo de execução dos editais	E3, E7
Tempo de avaliação da prestação de contas		
Tempo para assinatura de convênios e contratações	Valor dispendido com convênios ou contratações de software para gestão interna	E7
	Valor dispendido com atualização de equipamentos de informática	E3, E7 M2* I1
	Investimento em formação e capacitação na área de inovação e número de servidores	E4, E6 I5
	Investimento em formação e capacitação em gestão e número de servidores	E4, E6
	Número de visitas técnicas a fundações de apoio ou instituições semelhantes no Brasil e no exterior	E4, E6 I5
	Alcance em redes sociais (número de seguidores, comentários e compartilhamentos)	C7 E5
	Número de matérias veiculadas em mídia tradicional	C7 E5
Número de servidores por área	Novos servidores ou novas contratações	Indicador geral

*Meta que não depende exclusivamente da organização em estudo.

Considerando a importância de formular um acompanhamento que seja simultaneamente útil e viável para a organização, optou-se pela simplificação do quadro de indicadores para controle e monitoramento do planejamento estratégico de forma a garantir um núcleo que permita verificar sua evolução longitudinal, dado que os mesmos refletem as funções

essenciais da organização. Também se buscou com a proposta atender a todos os objetivos, metas e iniciativas estratégicas da organização, excluindo aquelas que não estão sob sua responsabilidade exclusiva e aquelas que não se caracterizam como estratégicas. Isto foi feito para evitar gerar um arcabouço de planejamento que seja externo à cultura e práticas de trabalho da organização. Além disso, alguns elementos da política local de CT&I, competências da organização e a meta de execução orçamentária dizem respeito a todos os indicadores.

5. Conclusões

A proposta de desenho do planejamento estratégico da organização indicou um referencial diretivo para a “filosofia” que embasa o conjunto de indicadores de controle e monitoramento, a qual coloca foco sobre os resultados para o cidadão (ecossistema local de CT&I). Dessa forma, objetiva-se simplificar tanto a coleta de dados (a qual pode ser feita via *software* de gestão), quanto a apresentação dos mesmos. Também se considerou a percepção da comunidade científica, por exemplo, ao propor um indicador exclusivo para despesas de capital, dado que a comunidade julga que a infraestrutura para desenvolvimento de CT&I não é adequada. Da mesma forma, registrou-se um indicador para a área de comunicação, tendo como objetivo disseminar informações sobre CT&I no DF e sobre a atuação da organização.

Uma observação pertinente é que a relação entre as prioridades da política local de CT&I e o Plano Estratégico da organização é frágil. Isto se deve em boa medida à pouca institucionalização da política e em, em um grau importante, à necessidade de soluções de problemas internos ao desempenho das atividades da organização em estudo. O Plano pode passar por uma revisão, no sentido de buscar maior alinhamento externo e interno, especialmente na definição de objetivos, metas e atividades que possam ser mensuradas quantitativamente ou mesmo qualitativamente. Isto permitiria o estabelecimento de um sistema de indicadores mais robusto.

No que se refere ao arcabouço integrativo, observou-se ser pertinente a junção de aspectos legais/normativos, tanto no que se refere à política de CT&I, quanto às vinculações com programas, metas e atividades expressas no PPA do ente federativo e regimento interno da organização. Essa base jurídica não pode ser contornada em qualquer planejamento

público, dado que limita a atuação das organizações e permite sua avaliação e monitoramento por outros órgãos do poder público. Também são importantes, pois, ao contrário das ferramentas de planejamento estratégico oriundas do setor privado, retiram o foco financeiro e o colocam sobre as demandas sociais e o papel dos agentes estatais no seu atendimento, tanto no âmbito de políticas públicas, quanto de projetos de desenvolvimento local. Da mesma forma, a perspectiva dos usuários externos, aqui representada pela comunidade científica, tanto aponta os problemas observados no cumprimento das competências internas da organização, quanto indicam os desafios a serem superados no que se refere à capacidade de fomento em CT&I pela organização no âmbito do ecossistema local de CT&I.

Referências

- ANDRADE, J.A.; MACÊDO, C.W. Política de Ciência, Tecnologia e Inovação e a Dinâmica da Hélice Tripla: o caso do Porto Digital de Pernambuco. **RP3 -Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, 2019. DOI: 10.18829//rp3.v01.41728. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/22775/20670>
- CAVALCANTI, B.S., PECCI, A. Além da (re)forma do aparelho do Estado: para uma nova política de gestão pública. In: CAVANCATI, B.S., RUEDIGER, M.A., SOBREIRA, R. **Desenvolvimento e Construção Nacional: Políticas Públicas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- COSTA, F.L. **Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista**. São Paulo: Editora FGV, 2010.
- COUTO, L.F.; CARDOSO JR., J.C. A função dos Planos Plurianuais no direcionamento dos orçamentos anuais: avaliação da trajetória dos PPAs no cumprimento da sua missão institucional e o lugar do PPA 2020-2023. **Texto para Discussão 2549**, Brasília: IPEA, 2020.
- DAROIT, D. et al. Gestão pública, democracia e direitos aos 30 anos da Constituição Federal. **Revista NAU Social**, v.09, n.17, p. 118 – 128, 2018.
- OLIVEIRA, K.P.; PAULA, A.P.P. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. In: LIMA, L.L.; RODRIGUES, M.I.A. **Campo de públicas em ação: coletânea em teoria e gestão de políticas públicas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2017.

APÊNDICE I

CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS DA POLÍTICA LOCAL DE CT&I

P1 - promover inclusão tecnológica e social, bem-estar e cidadania plena aos moradores do [local];

P2 - fortalecer e ampliar a base técnico-científica, constituída por entidades de ensino, pesquisa e prestação de serviços técnicos especializados e por unidades de produção de bens e serviços de elevado conteúdo tecnológico e tecnologias sociais;

P3 - fomentar a competitividade e a criação de emprego e renda no [local], mediante aumento e diversificação das atividades econômicas que tenham por base geração e aplicação de conhecimento técnico, científico e social;

P4 - aprimorar e integrar o poder público, as instituições de ensino e pesquisa e as empresas inovadoras estabelecidas no [local], de modo a proporcionar a troca de conhecimentos mútua;

P5 - estabelecer modelo de incentivos de longo prazo à ciência, tecnologia e inovação, de forma a garantir a continuidade dos processos inovativos no [local];

P6 - desenvolver mecanismos de coordenação e interação dos agentes ligados ao sistema local de Ciência, Tecnologia e Inovação, a fim de contribuir para a redução e distribuição de riscos tecnológicos ligados ao processo inovador;

P7 - atribuir, continuamente, eficiência e modernização máxima aos serviços e utilidades públicas, com ênfase em soluções físicas, cibernéticas e sociais para o ambiente urbano, aproveitando-se o engajamento de atores públicos e privados;

P8 - contribuir com o aumento de patentes depositadas por ICTs, IESs, empresas e inventores independentes instalados ou residentes no [local], com vistas à transferência de tecnologias.

COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

C1. articular a formulação da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação do [local];

C2. executar e incentivar a execução da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação do [local];

C3. fomentar programas, projetos e instituições de ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento sustentável do [local];

- C4. custear, total ou parcialmente, projetos de pesquisas, individuais e institucionais, oficiais e particulares;
- C5. custear, total ou parcialmente, a aquisição de equipamentos que estimulem os docentes a realizarem pesquisas no campo educacional;
- C6. articular-se, de forma permanente, com órgãos e instituições públicas e privadas, nacionais, estrangeiras e internacionais que atuem em pesquisa, ciência, tecnologia e inovação, visando:
- C7. identificar fontes de financiamento, disseminar informações e captar recursos para o desenvolvimento científico e tecnológico do [local];
- C8. estabelecer parcerias com o setor privado da economia, visando o engajamento desse setor no desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e de inovação no [local];
- C9. estimular e apoiar a criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica;
- C10. custear, total ou parcialmente, a criação, instalação ou modernização da infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa, em instituições públicas e privadas, de acordo com as diretrizes da Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- C11. custear e financiar, total e parcialmente, despesas com registro de propriedade intelectual, decorrente de pesquisa realizada sob seu amparo total e parcial;
- C12. patrocinar a formação e capacitação de pessoal técnico especializado em ações e atividades de ciência, tecnologia e inovação;
- C13. manter e participar de sistemas de informação estadual, regional, nacional e internacional da área de ciência e tecnologia, inclusive sobre a capacidade instalada em ciência, tecnologia e inovação, recursos humanos e infraestrutura disponíveis no [local];
- C14. gerir o Fundo de Apoio à Pesquisa do [local], instituído pela Lei Complementar n° 153, de 30 de dezembro de 1998;
- C15. fiscalizar e avaliar a aplicação dos auxílios concedidos, observando o estabelecido no projeto aprovado e os indicadores de avaliação e de desempenho adotados, bem como a contrapartida;
- C16. desenvolver ações e atividades compatíveis com a sua finalidade ou que lhe forem atribuídas em lei.

EIXOS DO PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

- E1. Incentivar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no [local] para gerar emprego, renda e equidade social;
- E2. Desenvolver competências, habilidades, espírito científico e inovador para cidadãos e profissionais do Século XXI;
- E3. Aperfeiçoar processos finalísticos e projetos estratégicos;
- E4. Implementar gestão do conhecimento, da informação e dos dados;
- E5. Fortalecer a confiança da sociedade e stakeholders na atuação da [organização em estudo] e na política de ciência, tecnologia e inovação do [local];
- E6. Valorizar e qualificar os servidores para cumprimento das suas atribuições e foco no atendimento ao cidadão;
- E7. Melhorar o desempenho institucional e promover desburocratização e transformação digital.

METAS DO PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

- M1. Executar 100% do orçamento disponibilizado para a [organização em estudo];
- M2. Consolidar o [local] como referência global em soluções *govtech* até 2030;
- M3. Garantir 50% do investimento em pesquisas para o enfrentamento dos macroproblemas do [local];
- M4. Instalar a Universidade [local], que atuará como plataforma de atração de investimentos no Parque Tecnológico;
- M5. Estar entre as 5 melhores pontuações no Pisa, em matemática e ciências, até 2030;
- M6. Fomentar 100 *startups* de base tecnológica e 10 negócios de impacto social por ano.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2020

- I1. Implementação de projeto de transformação digital da [organização em estudo], com plataforma tecnológica para gestão dos editais de fomento e atendimento ao pesquisador;
- I2. Implementação do Comitê Interno de Governança, da Comissão de Ética e da política de integridade e *compliance* da [organização em estudo];

- I3. Implementação de força-tarefa para eliminação do passivo de 2.375 processos de prestação de contas de projetos de pesquisa fomentados pela [organização em estudo];
- I4. Fomento à pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico e inovação para ampliar a capacidade institucional dos órgãos e entidades do [governo local] na formulação, planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas;
- I5. Formação de agentes públicos para o desenho e implementação de políticas públicas na área de inovação;
- I6. Fomento à pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológicos e inovação aplicada ao sistema de saúde para modernizar a gestão e melhorar o atendimento ao cidadão;
- I7. Implantação de projetos de modernização da escola pública com o desenvolvimento de tecnologias e processos educacionais inovadores;
- I8. Construção de prédio para oferta de educação superior com foco em tecnologia e inovação;
- I9. Implementação de projetos de inovação no setor produtivo para melhoria do ambiente de negócios e geração de emprego e renda;
- I10. Implementação de estudos e projetos de desenvolvimento, demonstração e avaliação de soluções tecnológicas para cidades inteligentes.