



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2020 - 2030



INSA





MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES – MCTI

SECRETARIA EXECUTIVA – SEXEC

SUBSECRETARIA DE UNIDADES VINCULADAS – SUV

INSTITUTO NACIONAL DO SEMIÁRIDO – INSA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

INSA

2020 - 2030

CAMPINA GRANDE – PB

2020

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Jair Messias Bolsonaro

Presidente

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES

Marcos Cesar Pontes

Ministro

SUBSECRETARIA DE UNIDADES VINCULADAS – SUV

Gerson Nogueira Machado de Oliveira

Subsecretário de Unidades Vinculadas

INSTITUTO NACIONAL DO SEMIÁRIDO – INSA

Mônica Tejo Cavalcanti

Diretora

Equipe de elaboração

Mônica Tejo Cavalcanti – Diretora do INSA

COPEQ e Equipe de Tecnologistas e Pesquisadores

COADM e Equipe Administrativa

Robson Crestani – Consultor de Cultura e Estratégia Organizacional

© 2020 – Instituto Nacional do Semiárido – INSA

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/98).

Informações e contatos

Instituto Nacional do Semiárido - INSA

Av. Francisco Lopes de Almeida, S/N, Bairro Serrotão, CEP.: 58.434-700 -
Campina Grande - PB

Fone: +55 (83) 3315-6400

E-mail: insa@insa.gov.br

www.insa.gov.br

Consultoria de apoio

OPEN Educação e Estratégia Corporativa

Robson Crestani – Consultor de Cultura e Estratégia Organizacional

www.escolaopen.com.br / contato@escolaopen.com.br

O Direcionamento Estratégico 2020-2030 do Instituto Nacional do Semiárido partiu da consolidação de uma visão coletiva, que contou com a participação de servidores e parceiros, dos clientes e de instituições do Semiárido brasileiro.

INSA

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2030

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
1. INTRODUÇÃO	9
2. CADEIA DE VALOR DO INSTITUTO	11
3. MAPA ESTRATÉGICO	13
3.1. Perspectivas e temas estratégicos	14
4. EIXOS DE SUSTENTAÇÃO DESSE PLANEJAMENTO	17
5. CENÁRIO FUTURO AO INSTITUTO	21
5.1. Oportunidades identificadas para o Instituto	21
5.2. Ameaças identificadas para o Instituto	23
6. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO	26
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO INSA 2030	28
7.1. Missão institucional	28
7.2. Visão de Futuro	28
7.3. Perspectiva de Impactos na Sociedade	28
7.4. Perspectiva de Resultados para o Semiárido	29
7.5. Perspectiva de Processos Internos	30
7.6. Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura	31
7.7. Perspectiva de Sustentabilidade Financeira	32
8. INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICO	33
8.1. Indicadores institucionais	33
8.2. Indicadores de desempenho	35
8.3. Indicadores de contribuição ao MCTI	40
9. PRÓXIMOS PASSOS	49
9.1. Matriz de Riscos da Estratégia	50
9.1.1 O papel da Governança nesse novo instrumento	51
9.1.2 Descrição de Riscos vinculados ao INSA	54
9.1.3 Gestão do Risco	58
9.2. Portfólio de Programas e Projetos do INSA	59
9.2.1 Portfólio de Programas e Projetos	60
9.2.2 Sistema de Monitoramento e Avaliação da Estratégia	64
9.3 Painel de Indicadores e Metas - PIM	65

APRESENTAÇÃO

INSA 2030

**Uma jornada em busca da excelência para construção de um futuro
Sustentável e Inovador para o Semiárido brasileiro.**

Para essa jornada de excelência estabelecemos um GPS.

O Instituto Nacional do Semiárido, criado pela Lei nº 10.860, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria MCT nº 896, de 30 de novembro de 2006 que estabelece o seu Regimento Interno, por meio deste documento, apresenta o **Planejamento Estratégico do Instituto Nacional do Semiárido – INSA 2020 – 2030**, que pretende ser para todos os colaboradores, parceiros, demais instituições de pesquisa e para a sociedade como um todo, um documento que estabelece e orienta a jornada a ser trilhada em direção à visão de futuro do Instituto em 2030.

Queremos que esta jornada seja marcada por três pilares essenciais a todos que participarão da construção dos objetivos estratégicos aqui definidos:

1. Todos unidos em prol de um propósito comum: “promover o desenvolvimento sustentável e inovador do Semiárido brasileiro”;
2. Todos caminhando no mesmo ritmo, para avançarmos coletivamente;
3. Todos caminhando para a mesma direção, para fortalecermos o Semiárido brasileiro.

Essa jornada será repleta de desafios, mas o planejamento estratégico visa pré-estabelecer os direcionamentos (Verticais de Impacto na Sociedade) mais eficientes para vencê-los:

- Vertical de Impacto 01: Sustentabilidade no Semiárido,
- Vertical de Impacto 02: Impacto Social no Semiárido,
- Vertical de Impacto 03: Ciência, Tecnologia e Inovação para o Semiárido,
- Vertical de Impacto 04: Políticas Públicas para o Semiárido e,
- Vertical de Impacto 05: Construção do Conhecimento no Semiárido.

As verticais estabelecidas neste plano estratégico para os próximos 10 anos, objetiva estruturar e implementar ações capazes de beneficiar e impactar a população do Semiárido de forma legítima, dinâmica e sustentável, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico.

1. INTRODUÇÃO

O Direcionamento Estratégico para o período de 2020 a 2030 nasceu com o objetivo de reafirmar os conceitos fundamentais deste Instituto de pesquisa, e orientar a atuação dos colaboradores e parceiros, estabelecendo uma maneira sistematizada de como trilhar a jornada em busca da excelência para um futuro sustentável e inovador do Semiárido brasileiro.

O INSA é Instituição Científica e Tecnológica – ICT, nos termos da Lei nº 10.973, regulamentada pelo Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005, e tem como principal objetivo a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico e a integração dos polos socioeconômicos e ecossistemas estratégicos da região do Semiárido brasileiro, bem como realizar, executar e divulgar estudos e pesquisas na área de desenvolvimento científico e tecnológico para o fortalecimento do desenvolvimento sustentável da região.

Para tanto, compete a este Instituto, incansavelmente, buscar cumprir suas obrigações e continuamente alcançar maneiras de melhorar sua entrega à sociedade, cumprindo com os deveres que lhe cabe, de acordo com o Decreto nº 10.643, de 14 de agosto de 2020:

I - promover, coordenar e realizar estudos de programas, projetos e atividades de pesquisas científicas e de desenvolvimento tecnológico, formar e proporcionar a fixação de capacidades humanas para o semiárido brasileiro;

II - realizar, propor e fomentar projetos e programas de pesquisa científica, bem como estabelecer os intercâmbios necessários com instituições regionais, nacionais e internacionais; e

III - subsidiar a formulação de políticas públicas visando ao desenvolvimento econômico-social, além de acompanhar e difundir o conhecimento relativo ao Semiárido brasileiro.

Baseado nesses deveres, buscou-se nesse programa estratégico orientado ao horizonte do ano de 2030, construir objetivos que reforcem essa importante missão e agreguem ainda mais valor à sociedade.

Foram estabelecidas as seguintes premissas para a construção do Direcionamento Estratégico:

- Aplicação de um processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia, estimulando o envolvimento dos servidores;
- Contribuição com a Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, que instituiu o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 (PPA 2020-2023);
- Contribuição com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações – MCTI via Portaria MCTIC nº 1.122, de 19 de março de 2020, aliadas a um cenário sobre as tendências para o mundo, o Brasil e o Semiárido brasileiro, identificando suas implicações para a estratégia de atuação do INSA de 2020 a 2030;
- Alinhamento as diretrizes estratégicas do mapa estratégico MCTI 2020 - 2030, que é resultado das novas diretrizes setoriais e de governo, garantindo o alinhamento com outros instrumentos de planejamento federal como Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – ENDES 2019-2031 e o Plano Plurianual – PPA 2020-2023;
- Simplificação por meio da revisão/formulação dos referenciais estratégicos do Instituto: Missão, Visão de Futuro e Valores;
- Formulação da cadeia de valor institucional, para orientar as atividades futuras e consolidar as verticais de atuação;
- Análise de cenários, da missão, da visão de futuro e dos valores para traduzir a estratégia e construir o Mapa Estratégico INSA 2020 - 2030;
- Definição de indicadores de desempenho institucional e propor verticais de ações para a implementação da estratégia;
- Aprimorar os processos de monitoramento do desempenho e os progressos na execução da estratégia, alinhados ao Guia Técnico de Gestão Estratégica v.1.0 do Ministério da Economia;

2. CADEIA DE VALOR DO INSTITUTO

A Cadeia de Valor do INSA foi constituída para representar o conjunto de atividades realizadas pelo Instituto com o objetivo de criar valor para seu público beneficiário final e para toda a sociedade brasileira. A finalidade principal de ter esse instrumento disponível na formulação da estratégia **INSA 2030** é a orientação e descrição dos processos essenciais que o Instituto deve seguir para examinar continuamente a excelência e a efetividade das suas atividades, assim como, analisar a conexão entre elas. A cadeia de valor explicita quais as principais atividades do INSA durante a jornada para se fazer cumprir com a missão institucional e promover o alcance de sua visão de futuro.

Para essa composição foi realizado o mapeamento de três áreas: Macroprocessos Finalísticos; Macroprocessos de Governança e Macroprocessos de Gestão, que podem ser observados na Figura 1.

1. Macroprocessos finalísticos: Processos que agregam valor para os que convivem com o Semiárido e estão associados às atividades fim que caracterizam a atuação da Instituição.
2. Macroprocessos de governança: Processos que direcionam e monitoram o desempenho institucional para promover a sustentabilidade da Instituição. O principal objetivo destes processos é a efetividade gerencial.
3. Macroprocessos de gestão: Processos que apoiam os processos finalísticos, de governança e a si mesmo. O principal objetivo destes processos é a eficiência operacional e o atendimento dos níveis de serviço da Instituição. Suportam os processos finalísticos provendo insumos, equipamentos, tecnologias, softwares, recursos humanos e informação.



Figura 1 - Cadeia de Valor INSA 2020 - 2030

3. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico, demonstrado na Figura 2, é resultado de uma visão compartilhada. Foi construído com a participação de servidores, lideranças do Instituto, parceiros e demais interessados no propósito do INSA como Instituição. Este instrumento representa de modo sistêmico os passos a serem trilhados nessa jornada em busca da excelência para o futuro do Semiárido.

A atuação integrada e capilarizada do Instituto e seus parceiros é o que impulsionará a conquista de resultados em prol de um Semiárido sustentável e inovador. Por isso, o mapa se subdivide em referenciais e perspectivas estratégicas.

No topo do mapa está posicionado o referencial estratégico, composto por missão e visão de futuro. A declaração de missão fundamenta o cumprimento do propósito, que é a razão do INSA existir e o motivo pelo qual todos os seus servidores trabalham todos os dias.

Logo abaixo está a declaração de cumprimento da Visão, que contém o objetivo estratégico de resultado relacionado à Visão de Futuro – 10 anos, que direciona os resultados de todos os objetivos estratégicos organizados nas cinco (5) perspectivas seguintes – Impactos na Sociedade e seus eixos de sustentação, Resultados para o Semiárido, Processos Internos, Aprendizagem e Infraestrutura e Sustentabilidade Financeira.

Todas as perspectivas estão sustentadas pelo grupo de valores essenciais do Instituto, que por finalidade, devem nutrir, direcionar e influenciar os comportamentos, ações, atitudes e decisões dos colaboradores para o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos.

Usualmente, é indicado que a leitura do Mapa Estratégico siga uma lógica vertical de vinculação entre as perspectivas, objetivos e temas estratégicos, demonstrando uma relação causa-efeito entre eles, conforme o impacto e a forma de contribuição entre as questões abrangidas pelos objetivos.

3.1. Perspectivas e temas estratégicos

Perspectiva Impactos na Sociedade: reúne as cinco verticais de impacto para a sociedade entregues pelo INSA. Essas verticais representam a contribuição finalística do Instituto à Sociedade.

Perspectiva de Resultados para o Semiárido: reúne os focos de atuação do Instituto na busca pelo cumprimento e entrega de valor de cada vertical de impacto para a sociedade.

Perspectiva de Processos Internos: reúne os desafios e oportunidades relacionados aos processos internos nos quais o Instituto precisa ser excelente para entregar valor à Sociedade. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão agrupados em temas estratégicos para o qual contribuem, representando o foco e os pontos relevantes da estratégia de 2020 a 2030.

- **Excelência Operacional:** engloba os objetivos estratégicos vinculados ao aperfeiçoamento operacional do Instituto para buscar excelência em seus serviços e produtos;
- **Relacionamento e Comunicação:** agrupa os objetivos estratégicos vinculados à eficiência no modelo de comunicação e relacionamento com a sociedade e todos os demais parceiros da Instituição;
- **Inovação:** consolida os objetivos estratégicos vinculados à melhoria contínua do Instituto frente aos cenários futuros.

Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura: reúne os objetivos estratégicos relacionados aos temas (1) pessoas, (2) ambiente organizacional e (3) tecnologias e infraestrutura de informação, essenciais para viabilizar a execução dos objetivos estratégicos da Perspectiva de Processos internos.

- **Pessoas:** engloba objetivos estratégicos relacionados ao cuidado e desenvolvimento de pessoal;
- **Ambiente Organizacional:** agrupa objetivos estratégicos orientados pelo fortalecimento de clima e cultura do Instituto;
- **Tecnologia e Informação:** consolida objetivos estratégicos em prol do aprimoramento de conhecimentos, técnicas e modelos de

aperfeiçoamento tecnológico do Instituto, visando a transformação digital e acompanhamento das ações com ferramentas de TIC.

Perspectiva de Sustentabilidade Financeira: reúne os objetivos estratégicos essenciais para que a capacidade de gerir recursos públicos contribua para o aumento do potencial de investimentos do Instituto.

MAPA ESTRATÉGICO DO INSA - 2020 A 2030



Figura 2 - Mapa Estratégico INSA 2020 - 2030

4. EIXOS DE SUSTENTAÇÃO DESSE PLANEJAMENTO

Para cumprir com a Missão Institucional, partindo do estado atual em direção aos resultados proclamados pela visão de futuro do INSA, adota-se como composição da jornada estratégica cinco verticais de entregas de valor que compõem o impacto do Instituto para a sociedade, orientadas pelas prioridades estratégicas do MCTI e seu planejamento estratégico 2020 – 2030, visto tratar-se da estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação, corroborando com o Plano Plurianual 2020 – 2023 do Governo Federal.

Como estratégia, o MCTI, por meio da Portaria nº 1.122, de 19 de março de 2020, estabelece como prioritários os projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovações voltados para as áreas de Tecnologias:

I – Estratégicas – área que envolve aspectos de soberania nacional e tem como objetivos a redução de dependência tecnológica externa e a ampliação crescente e contínua da: (1) capacidade de defesa do território nacional; e (2) participação da indústria nacional relacionada à cadeia produtiva dos setores contemplados.

II – Habilitadoras – área que tem como objetivo contribuir para a base de inovação em produtos intensivos em conhecimento científico e tecnológico.

III – de Produção – área que tem como objetivo contribuir para o aumento da competitividade e produtividade nos setores voltados diretamente à produção de riquezas para o país.

IV – para Desenvolvimento Sustentável – área que tem como objetivo contribuir para o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, social e preservação ambiental.

V – para Qualidade de Vida – área que tem como objetivo contribuir para a melhoria da oferta de produtos e serviços essenciais para uma parcela significativa da população brasileira.

Alinhado a esse direcionamento, o INSA buscou por meio de suas verticais de impacto fortalecer a estratégia nacional de ciência, tecnologia e

inovação contribuindo essencialmente para três linhas de tecnologia prioritárias de acordo com o art. 5º da portaria 1.122, de 19 de março de 2020:

I. Tecnologias de Produção:

- I - Indústria;
- II - Agronegócio;
- III - Comunicações;
- IV - Infraestrutura; e
- V - Serviços.

II. Tecnologias para Desenvolvimento Sustentável:

- I - Cidades Inteligentes e Sustentáveis;
- II - Energias Renováveis;
- III - Bioeconomia;
- IV - Tratamento e Reciclagem de Resíduos Sólidos;
- V - Tratamento de Poluição;
- VI - Monitoramento, prevenção e recuperação de desastres naturais e ambientais; e
- VII - Preservação Ambiental.

III. Tecnologias para Qualidade de Vida:

- I - Saúde;
- II - Saneamento Básico;
- III - Segurança Hídrica; e
- IV - Tecnologias Assistivas.

A partir desta clareza de contribuição para a estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovações, buscou consolidar as cinco verticais de sustentação do Instituto, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável):

- I. **Sustentabilidade no Semiárido** - Tecnologias voltadas à sustentabilidade do Semiárido brasileiro, aos problemas para eliminação da pobreza, alinhado à segurança hídrica, energética e alimentar, saúde, habitação e ao processo de inovação tecnológica.
- II. **Impacto Social no Semiárido** - Tecnologias voltadas a transformação e desenvolvimento socioeconômico do Semiárido brasileiro através da transferência de tecnologias.
- III. **Ciência, Tecnologia e Inovação para o Semiárido** - Pesquisa científica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e inovação tecnológica e social para o Semiárido brasileiro.
- IV. **Políticas Públicas para o Semiárido** - Apoio na implementação de políticas públicas formuladas para o Semiárido brasileiro.
- V. **Construção do Conhecimento no Semiárido** - Difundir conhecimento no Semiárido por meio da sensibilização sobre suas riquezas e pesquisas aplicadas para resolução de problemas a partir da aplicação de PD&I gerando impacto social no Semiárido brasileiro.

Com essa composição de verticais estratégicas para o Instituto, passam a figurar como áreas de atuação estratégica para o desenvolvimento do Semiárido brasileiro os seguintes temas:

1. **Ciência e Tecnologia de Alimentos** – com o objetivo de ampliar os investimentos em PD&I para agroindústrias e sustentar a capacidade produtiva, estímulo ao desenvolvimento de empreendimentos rurais e disponibilidade de alimentos seguros e de qualidade a população.
2. **Biodiversidade** – com o objetivo de expandir o conhecimento científico dos ecossistemas do Semiárido brasileiro e da biodiversidade associada, apoiando a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico e a inovação para proteção ambiental e a agregação de valor aos bens e serviços provenientes deste recurso natural, além de, preservar e fomentar o uso sustentável da biodiversidade brasileira.
3. **Desertificação** – com o objetivo de gerar informações sistematizadas mediante ampliação e consolidação da base técnico-científica de

- pesquisa, inovação tecnológica e monitoramento dos processos de desertificação e recuperação de áreas degradadas, que contribuam para subsidiar políticas públicas e estratégias de conservação e uso racional dos recursos naturais da região semiárida.
4. **Energia** – com o objetivo de fomentar a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico e a inovação no setor energético, visando fortalecer a competitividade e aumentar a diversificação da matriz energética, garantindo segurança e eficiência.
 5. **Gestão da Informação e Popularização do Conhecimento** – o objetivo desta área é promover a formação, capacitação e fixação de pessoas para contribuir com o desenvolvimento humano no Semiárido brasileiro, bem como a melhoria no acesso à informação e apropriação social do conhecimento pela população da região.
 6. **Recursos Hídricos** – com o objetivo de ampliar a capacidade de resposta do Semiárido brasileiro a vulnerabilidade hídrica, através da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, quanto ao aproveitamento de águas de chuvas, salinas e residuárias visando atendimento às atividades urbana, agrícolas e industriais.
 7. **Sistemas de Produção Animal** – o objetivo desta área é realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico para geração de conhecimento voltado ao fortalecimento das atividades agropecuárias do Semiárido brasileiro, por meio de ações que visam promover a conservação, preservação e uso sustentável de espécies animais nativas do Semiárido brasileiro.
 8. **Sistemas de Produção Vegetal** – com o objetivo de promover pesquisa e desenvolvimento tecnológico para geração de conhecimento voltado ao melhoramento de plantas, biotecnologia, fertilidade de solos, proteção de plantas, agroenergia e engenharia de irrigação do Semiárido brasileiro, com vistas à competitividade e sustentabilidade ambiental.
 9. **Solos e Mineralogia** – com o objetivo de caracterizar os atributos mineralógicos de solos do Semiárido, busca-se contribuir com o

fornecimento de informações químicas e mineralógicas dos solos de referência do Semiárido brasileiro.

10. **Inovação** – com o objetivo de estimular e consolidar práticas e processos de Inovação do Instituto para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e científico do Semiárido, por meio do desenvolvimento de produtos, processos, serviços e transferências de tecnologias nas suas áreas de atuação estratégicas.

5. CENÁRIO FUTURO AO INSTITUTO

Para que a estratégia INSA 2030 pudesse ser contemplada de maneira sólida, consciente e sustentável, buscou-se, a partir da análise de cenários e perspectivas de futuro, identificar as principais oportunidades e ameaças decorrentes das mudanças sociais, demográficas, ambientais, mercadológicas e culturais, além disso, construir uma base sólida internamente para que as forças e fraquezas pudessem ser gerenciadas ao ponto de buscar a excelência operacional.

5.1. Oportunidades identificadas para o Instituto

1. **Promover ativamente o intercâmbio de pesquisadores com organizações públicas/privadas por meio de cooperações e convênios:** Buscar conectar os servidores do Instituto ao que há de melhor em ciência, tecnologia e inovação, permitirá que o instituto aperfeiçoe suas entregas à sociedade, assim como, promoverá de maneira contínua o desenvolvimento sustentável e inovador do Semiárido brasileiro por meio de práticas avaliadas sob diversas óticas.
2. **Promover iniciativas de transformação em processos, produtos e serviços alinhados à necessidade e velocidade do mercado:** Atentar-se à dinâmica das transformações, sejam físicas ou digitais, impostas para o aperfeiçoamento das entregas e da dinâmica dos modelos de negócios que se consagram no mercado é uma das fontes mais seguras

- para o futuro das instituições. Buscar se desenvolver ao ponto de estar conectado a esses novos cenários é um fator crucial para o sucesso da missão institucional.
- 3. Aumentar a capacidade de investimento do Instituto buscando diversificar suas fontes de receita:** A ciência, tecnologia e inovação estão na pauta dos poderes públicos e nas estratégias das organizações público/privadas, por isso, buscar mecanismos para contribuir mediante retorno financeiro e buscar novas alternativas de captar recursos financeiros é essencial para fortalecer o cumprimento da missão institucional, dar dinamicidade a conquista da visão de futuro e dispor de recursos a ponto de prover tecnologias de ponta.
 - 4. Promover a integração do ecossistema para o desenvolvimento do Semiárido:** Ecossistemas nunca estiveram tão presentes na sociedade como atualmente. Os ecossistemas de inovação e desenvolvimento são polos tecnológicos criados para o desenvolvimento focado em Ciências, Tecnologias e Inovações, com os incentivos e os investimentos de universidades, empresas e governo. Posicionar o Instituto nessas iniciativas é uma das oportunidades mais sólidas de agregar valor ao Semiárido, por permitir concentração de esforços em prol de uma missão comum.
 - 5. Somar a iniciativas orientadas ao desenvolvimento do Semiárido brasileiro via ações interministeriais:** Uma atuação estratégica e próxima junto aos poderes públicos é uma iniciativa capaz de munir o Instituto de ferramentas e instrumentos para fortalecer sua vertical de políticas públicas, contribuindo para disseminação de práticas que beneficiam os que convivem com o Semiárido brasileiro.
 - 6. Promover acesso a informações sobre o Semiárido brasileiro a toda sociedade:** As informações trazem vantagens competitivas em qualquer que seja o cenário: financeiro, comercial, industrial e político. Portanto, informação tem valor agregado. Com o constante desenvolvimento tecnológico e a necessidade das organizações buscarem crescimento, oportunidades, otimização de recursos e perspectivas de inteligência futura, onde o foco é a busca incessante pela informação, passou-se a ter a internet ou as redes de computadores como um dos maiores aliados

para a sobrevivência e tomadas de decisões estratégicas e assertivas. Passa a ser estratégico, dispor desse ativo capaz de agregar alto valor para o Instituto.

7. Colocar a Inovação na pauta do Semiárido e agenda do governo:

Incluir, promover e participar de discussões orientadas ao Semiárido brasileiro é uma iniciativa sustentadora de uma atuação pública estratégica em prol do desenvolvimento da região. Ter a inovação e o Semiárido integrados e em pauta nas discussões públicas reafirma a importância do SAB para o Brasil e a necessidade de investimentos direcionados.

5.2. Ameaças identificadas para o Instituto

- 1. Pandemias:** De acordo com a Organização Mundial da Saúde, Pandemia é um termo usado para uma determinada doença que rapidamente se espalha por diversas partes de diversas regiões (continental ou mundial) através de uma contaminação sustentada. Neste quesito, a gravidade da doença não é determinante e sim o seu poder de contágio e sua proliferação geográfica. Tópicos como esse, extremamente contemporâneos, precisam ser considerados como ameaças por terem capacidade de inviabilizar a operação ou entrega de valor do Instituto à sociedade.
- 2. Redução de orçamento:** Apesar dos recursos financeiros não serem o objetivo final de uma instituição pública, são, em sua essência, a base que sustenta toda a operação institucional. A redução de orçamentos destinados ao Instituto pode significar potenciais prejuízos às atividades e entregas de valor ao Semiárido brasileiro.
- 3. Distanciamento do Semiárido (econômico):** A concentração de atividades e iniciativas do Instituto em locais específicos, e não contemplativas a todos os estados que compõem o Semiárido brasileiro, pode ser entendido como descumprimento de missão ou favorecimento a regiões específicas, se não justificadas.
- 4. Políticas públicas descontinuadas:** A descontinuidade e/ou a falta de políticas públicas orientadas ao desenvolvimento social e econômico do

Semiárido brasileiro. Por isso, formatar iniciativas de promoção e gestão desse importante instrumento junto aos poderes públicos é fundamental para mitigar às dificuldades de atuação, assim como, criar um ambiente ainda mais favorável ao desenvolvimento, fortalecendo assim a missão do INSA.

5. **Aumento do custo de entrega:** A constante variação inflacionária é um risco ao modelo operacional atualmente vigente, pois pode causar impactos em toda a cadeia de fornecedores e a cadeia de valor do Instituto.
6. **Capacidade econômica do público-alvo:** A não capacidade de retorno financeiro e/ou econômico sobre os investimentos direcionados ao Semiárido brasileiro feitos pelo Instituto, pode representar uma ineficiência operacional ou até mesmo desinteresse do público alvo pelos serviços e produtos oferecidos.
7. **Falta de credibilidade do INSA para as pessoas e parceiros:** Em épocas de incerteza, os resultados construídos pelo Instituto não podem ficar sem evidência, muito menos não serem reconhecidos como iniciativas de apoio ao desenvolvimento do Semiárido. Essa perspectiva, seja pelo ponto de vista do público alvo, dos parceiros institucionais ou dos poderes públicos, enfraquece a imagem do Instituto e a sua competência para contribuir com a ciência, tecnologia e inovação no Brasil.
8. **Integração de unidades de pesquisa:** O não cumprimento efetivo da sua missão institucional e a não contribuição de um Instituto vinculado ao ministério de resultados efetivos, podem emergir a necessidade de integração ou fusão de instituições, o que por sua vez, amplia o foco de atuação ou redireciona iniciativas e recursos.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Promover ativamente o intercâmbio de pesquisadores com organizações públicas/privadas por meio de cooperações e convênios	1. Pandemias
2. Promover iniciativas de transformação em processos, produtos e serviços alinhados à necessidade e velocidade do mercado	2. Redução de orçamento
3. Aumentar a capacidade de investimento do Instituto buscando diversificar suas fontes de receita	3. Distanciamento do Semiárido (econômico)
4. Promover a integração do ecossistema para o desenvolvimento do Semiárido	4. Políticas públicas descontinuadas
5. Somar a iniciativas orientadas ao desenvolvimento do SAB via ações interministeriais	5. Aumento do custo de entrega
6. Promover acesso a informações sobre e do SAB a toda sociedade	6. Capacidade econômica do público-alvo
7. Colocar a Inovação na pauta do Semiárido e agenda do governo	7. Falta de credibilidade do INSA para as pessoas e parceiros
	8. Integração de unidades de pesquisa

Tabela 1 - Síntese das oportunidades e ameaças ao Instituto

As oportunidades e ameaças são importantes para a definição de estratégias que procuram potencializar as oportunidades e mitigar as ameaças possíveis de atingir o Instituto. Um direcionamento estratégico sem considerar essas informações seria prejudicial ao futuro desta Instituição.

6. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO

A superação dos desafios mapeados para o Instituto e o alcance da Visão de Futuro definida para a estratégia INSA 2030 dependem, em grande medida, da atuação sistêmica e integrada entre todos os colaboradores – administradores, servidores, bolsistas, terceirizados – e partícipes da entrega de valor do INSA ao Semiárido.

Uma boa estratégia precisa ser sustentável e orientada por missão, valores e visão clara de qual será o destino da Instituição nos próximos anos. Por essa questão, a missão do INSA foi atualizada para orientar os colaboradores a conduzirem a jornada em direção da visão de futuro e gravar os fundamentos de existência do Instituto.

“Ser agente de transformação promovendo inovação tecnológica e social para o Semiárido brasileiro”.

Nossa Visão de futuro está pautada nas perspectivas realistas e potencializadoras do cumprimento da missão do Instituto e das ciências, tecnologias e inovações direcionadas ao Brasil:

“Ser reconhecido até 2030 como Instituto de excelência em Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de ações de articulação com o ecossistema para a construção de um Semiárido sustentável”.

Foram definidos também valores organizacionais atemporais e comuns a todos os envolvidos com a missão do Instituto, que deverão guiar o comportamento e as decisões das pessoas e da instituição:

Inovação

Articular e desenvolver iniciativas que agreguem valor e proporcionem resultados relevantes para os cidadãos do Semiárido e os parceiros da sociedade.

Valorização das Pessoas

Reconhecer as pessoas como a essência organizacional e atuar para desenvolvê-las continuamente.

Impacto e Responsabilidade Social

Agir de maneira orientada para a redução das desigualdades sociais, econômicas, culturais e tecnológicas e atuar em convergência com os paradigmas da sustentabilidade.

Ética e Transparência

Exercer função de modo comprometido com a idoneidade e viabilizar o acesso às informações de gestão de forma transparente e rápida.

Cooperação

Realizar ações compartilhadas, do trabalho em equipe, com alianças institucionais para aumento de desempenho e interagir ativamente com os atores do ecossistema de desenvolvimento do Semiárido para geração de conhecimento e riqueza.

Conhecer o Semiárido

Ser especialista nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Semiárido.

Juntos, esses seis valores são responsáveis por fortalecer a coalisão entre pessoas, programas e projetos em prol da potencialização do cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro, por meio da sustentação dos resultados estabelecidos na cadeia de valor institucional.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO INSA 2030

7.1. Missão institucional

Declaração	Descrição
<p>Ser agente de transformação promovendo inovação tecnológica e social para o Semiárido brasileiro.</p>	<p>Agir de maneira excelente para alcançar percepção clara da população, empresas, atores do ecossistema de desenvolvimento do Semiárido e todos os demais envolvidos nessa conjuntura demográfica, como facilitador de transformação sustentável e inovadora por meio de nossas iniciativas.</p>

7.2. Visão de Futuro

Declaração	Descrição
<p>Ser reconhecido até 2030 como Instituto de excelência em Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de ações de articulação com o ecossistema para a construção de um Semiárido sustentável.</p>	<p>Atuar com elevado nível de excelência, em prol da sustentabilidade e da inovação para ser reconhecido, merecidamente, por nossos parceiros, pela sociedade, pelos órgãos, entidades públicas e pelo nosso ministério, como principal agente de promoção e aplicação prática da ciência, tecnologia e inovação no Semiárido brasileiro.</p>

7.3. Perspectiva de Impactos na Sociedade

Vertical de Impacto	Descrição
<p>Sustentabilidade no Semiárido</p>	<p>Tecnologias voltadas à sustentabilidade do Semiárido brasileiro, aos problemas para eliminação da pobreza, alinhado à segurança</p>

	hídrica, energética e alimentar, saúde, habitação e ao processo de inovação tecnológica.
Impacto Social no Semiárido	Tecnologias voltadas à transformação e desenvolvimento socioeconômico do Semiárido brasileiro por meio da transferência de tecnologias.
Ciência, Tecnologia e Inovação para o Semiárido	Pesquisa científica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e inovação tecnológica para o Semiárido brasileiro.
Políticas Públicas para o Semiárido	Apoio na implementação de políticas públicas formuladas para o Semiárido brasileiro.
Construção do Conhecimento no Semiárido	Difundir conhecimento no Semiárido por meio da sensibilização sobre suas riquezas e pesquisas aplicadas para resolução de problemas a partir da aplicação de PD&I gerando impacto social no Semiárido brasileiro.

7.4. Perspectiva de Resultados para o Semiárido

Enfoque	Objetivos Estratégicos	Descrição
Sustentabilidade	Garantir acessibilidade às tecnologias sustentáveis aplicadas	Tecnologias que promovam a conservação do meio ambiente e o desenvolvimento socioeconômico a partir das potencialidades da região e possam integrar o portfólio de tecnologias do Instituto.
Impacto Social	Disponibilizar as melhores soluções tecnológicas para o Semiárido	Efetivar a produção e a transferência de práticas, técnicas, produtos ou serviços que resolvam problemas diagnosticados no Semiárido.

	Aumentar a capilaridade do Instituto no Semiárido	Programas, Projetos, Ações ou quaisquer iniciativas que impulsionem o atendimento do Instituto entre os 10 estados que compõem o Seminário brasileiro.
Ciência, Tecnologia e Inovação	Fortalecer a atuação nacional e internacional do Instituto	Parcerias com o setor público/privado como fomentador de PD&I para sua efetivação.
	Garantir acesso do ecossistema à infraestrutura do Instituto	Serviços realizados pelo INSA baseado na sua política de inovação podendo gerar sustentabilidade financeira para o desenvolvimento de PD&I.
Políticas Públicas	Apoiar políticas públicas com impacto sob o Semiárido brasileiro	Garantir e concentrar esforços de mobilização, articulação e compatibilização de interesses interinstitucionais para com o Semiárido.
Construção do Conhecimento	Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos sobre ou para o Semiárido	Gerar e apoiar o desenvolvimento de soluções educativas contextualizadas com o Semiárido para apoiar a construção e o intercâmbio de conhecimento.

7.5. Perspectiva de Processos Internos

Tema	Objetivos Estratégicos	Descrição
Excelência Operacional	Aprimorar a gestão estratégica e padronizar os processos	Implementação de iniciativas que aprimorem a gestão estratégica da Instituição e aumentem a performance dos colaboradores.
Relacionamento e Comunicação	Aprimorar e intensificar estrategicamente a comunicação e o	Iniciativas e canais de comunicação efetivos com a sociedade e atores do Semiárido para difusão de informações.

	relacionamento com a sociedade	
	Conectar e Atuar ativamente em parceria com atores do ecossistema para melhoria do Semiárido	Se conectar aos principais atores do Semiárido, academia (IES, ICT, outros), Setor Privado e Poder Público, para fortalecer e efetivar a tríplice hélice do desenvolvimento.
Inovação	Inovar continuamente no modelo operacional	Práticas de inovação para revisão constante nos processos internos para que o fluxo ocorra em tempo estimado para cada ação realizada.
	Estimular e consolidar práticas e processos de Inovação do Instituto voltadas ao Semiárido	Programas, Projetos, Ações ou quaisquer iniciativas para fortalecer a cultura de inovação do Instituto.

7.6. Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura

Tema	Objetivos Estratégicos	Descrição
Pessoas	Desenvolver continuamente as competências das pessoas	Acompanhamento do desenvolvimento através dos indicadores gerados e promoção de ações de desenvolvimento contínuo das pessoas.
	Garantir a valorização e reconhecimento das pessoas	Desenvolvimento de um plano individual de desenvolvimento com reconhecimento pelas atividades desenvolvidas.
Ambiente Organizacional	Fomentar o ambiente de trabalho comunicativo,	Iniciativas que permitam fortalecer o relacionamento e a cooperação entre os colaboradores do Instituto.

	integrado e colaborativo para cumprimento da estratégia	
	Promover o compartilhamento do conhecimento adquirido pelos servidores	Divulgação interna de pesquisas no Instituto e para o público do Semiárido. Estão contemplados os aprendizados, experiências e projetos.
Informação e Tecnologia	Modernizar e simplificar as práticas de gestão de projetos	Implantação de sistemas de gestão de projetos que permitam medir e acompanhar os indicadores pactuados com o MCTI.
	Assegurar a efetividade e a transparência das informações	Iniciativas, práticas e normas para atualizar continuamente o sistema de transparência institucional.

7.7. Perspectiva de Sustentabilidade Financeira

Tema	Objetivos Estratégicos	Descrição
Orçamento	Aperfeiçoar o controle dos recursos	Estruturação de procedimentos internos e de sistema de monitoramento para o efetivo planejamento de ações financeiras.
	Garantir a economicidade na relação custo/benefício	Avaliar sempre a melhor forma de gerir os processos pensando na economicidade.
	Aumentar a capacidade de investimentos	Através da efetivação da política de inovação, captar recursos a partir do portfólio de serviços.

8. INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico do INSA 2020 - 2030 tem como principal objetivo organizar e comunicar, de forma lógica e sucinta, os objetivos a serem alcançados para cumprir com a missão institucional e alcançar a visão de futuro. Para isso foram estabelecidos 21 objetivos estratégicos para serem cumpridos, acompanhados, gerenciados e comunicados interna e externamente durante essa jornada, de forma que o desempenho institucional permaneça alinhado aos resultados que as partes interessadas esperam do INSA. Todos os indicadores de desempenho institucional estabelecidos para gestão desta estratégia estão vinculados aos objetivos estratégicos do mapa.

8.1. Indicadores institucionais

Missão Institucional			
Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Ser agente de transformação promovendo inovação tecnológica e social para o Semiárido brasileiro.	Efetividade	% Satisfação das verticais de impacto	Média das notas atribuídas pelos usuários/clientes diretos nas iniciativas do Instituto nas cinco verticais de impacto, no período de avaliação.
Visão de Futuro			
Ser reconhecido até 2030 como Instituto de excelência em Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de ações de articulação com o ecossistema para a construção de um Semiárido sustentável.	Efetividade	Imagem do INSA junto aos stakeholders (partes interessadas) partícipes da estratégia	Nota atribuída à imagem do INSA pelos stakeholders (partes interessadas) envolvidos na estratégia, no ano referência, sobre a excelência/efetividade de suas ações.
Perspectiva de Impactos na Sociedade			

Sustentabilidade no Semiárido	Efetividade	Aplicabilidade de produtos e serviços	Taxa de utilização pelos beneficiários do Semiárido dos produtos e serviços oferecidos pelo Instituto.
	Efetividade	% Satisfação	Média das notas atribuídas pelos usuários e/ou beneficiários ao Instituto, no período de avaliação.
Impacto Social no Semiárido	Efetividade	Taxa de contribuição para Desenvolvimento de impacto social	Taxa de soluções desenvolvidas pelo Instituto baseando seu desenvolvimento e aplicação em problemáticas identificadas na região.
	Efetividade	% Satisfação	Média das notas atribuídas pelos usuários e/ou beneficiários ao Instituto, no período de avaliação.
Ciência, Tecnologia e inovação para o Semiárido	Efetividade	Nº de inovações no Semiárido (propriedade intelectual)	Número de propriedades intelectuais depositadas por intermédio do Instituto ou demais parceiros no Semiárido.
	Efetividade	% Satisfação	Média das notas atribuídas pelos usuários e/ou beneficiários ao Instituto, no período de avaliação.
Políticas Públicas para o Semiárido	Efetividade	% Estados beneficiados com políticas públicas apoiadas pelo INSA	Taxa de estados subsidiados por ações do Instituto através da vertical de políticas públicas.
	Efetividade	% Satisfação	Média das notas atribuídas pelos usuários e/ou beneficiários ao Instituto, no período de avaliação.
Construção do Conhecimento no Semiárido	Efetividade	% Conhecimento disseminado	Taxa de municípios que compõe o Semiárido com programas, projetos ou iniciativas voltadas a construção do conhecimento em ciência, tecnologia e inovação.

Média das notas atribuídas pelos usuários e/ou beneficiários ao Instituto, no período de avaliação.

8.2. Indicadores de desempenho

Perspectiva de Resultados para o Semiárido			
Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Garantir acessibilidade às tecnologias sustentáveis aplicadas	Eficácia	PcTD – índice de processos e técnicas desenvolvidos	Índice de tecnologias sustentáveis desenvolvidas a partir das potencialidades do Semiárido brasileiro.
	Eficácia	Número de Projetos Sustentáveis	Número de Unidades Sustentáveis que podem ser consideradas implementadas.
	Efetividade	Perenidade dos Projetos	Índice percentual de projetos implantados no Semiárido que permanecem em funcionamento após o ciclo de um ano.
Disponibilizar as melhores soluções tecnológicas para o Semiárido	Eficácia	Número de transferências tecnológicas efetivadas	Número de soluções formalizadas para transferência a clientes/parceiros.
Aumentar a capilaridade do Instituto no Semiárido	Eficácia	ETCO - Eventos Técnicos Científicos Organizados	Proporção de eventos técnicos científicos realizados pelo Instituto em relação a participação nos estados que compõem o Semiárido brasileiro.
	Excelência	% de Capilaridade do Instituto	Proporção de presença via programas, projetos e parcerias entre os estados que compõem o Semiárido brasileiro.

Fortalecer a atuação nacional e internacional do Instituto	Eficácia	PPCN - programas e projetos de cooperação nacional	Número de parcerias estratégicas nacionais.
	Eficácia	PPCI - programas e projetos de cooperação internacional	Número de parcerias estratégicas internacionais e levantamento de informações tempestivas para implementação de políticas públicas com parceiros estrangeiros.
Garantir acesso do ecossistema a infraestrutura do Instituto	Eficácia	STEC - Total de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados no Período	Número absoluto de serviços remunerados prestados a organizações públicas e/ou privadas.
	Eficiência	% remuneração sob serviços prestados	Proporção de serviços prestados remunerados.
Apoiar políticas públicas com impacto sob o Semiárido brasileiro	Eficácia	I PROG - Índice de Projetos e Programas cujo cliente é o governo e suas esferas, pactuados no ano	Número absoluto de prospecção de editais, projetos ou quaisquer iniciativas por parte do Instituto para subsidiar políticas públicas que desenvolvam o Semiárido brasileiro.
Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos sobre ou para o Semiárido	Eficácia	IPUB - Índice de Publicações	Proporção de geração e disseminação de achados científicos nas áreas estratégicas de atuação do Instituto por técnicos vinculados a pesquisa científica.
	Eficácia	IPUB/PCI - Índice de Publicações via Bolsistas PCI	Proporção de geração e disseminação de achados científicos nas áreas estratégicas de atuação do Instituto por bolsistas PCI vinculados a pesquisa científica.
	Excelência	PETS - Pesquisas e Estudos de Tendências para o Semiárido	Número de estudos, pesquisas, prospecção, tendências, indicadores sociais e econômicos de impacto sob o Semiárido para promover o acesso aos dados e informações tecnológicas do

passado, presente e futuro do Semiárido brasileiro.

Eficácia

Soluções educativas

Número de soluções educativas desenvolvidas para aumentar a capilaridade e o alcance do Instituto em suas iniciativas para disseminar o conhecimento.

Perspectiva de Processos Internos

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Aprimorar a gestão estratégica e padronizar os processos	Excelência	% processos padronizados	Proporção de processos estabelecidos e padronizados nas unidades e departamentos do Instituto.
	Execução	Entregas no Prazo	Produtividade e assertividade no cumprimento dos prazos padronizados para entregas de atividades.
Aprimorar e intensificar estrategicamente a comunicação e o relacionamento com a sociedade	Excelência	ICVI - Índice de Comunicação e Visibilidade Institucional	Número de iniciativas direcionadas a promoção da comunicação e extensão desenvolvidas pelo Instituto no Semiárido brasileiro.
	Eficácia	QVR - Quantidade de Visitantes Recebidos em Visitas Guiadas	Número total de visitantes externos recebidos e acompanhados, por meio de visita guiada, no período.
	Excelência	Demandas do Semiárido	Demandas diagnosticadas no Semiárido durante estudos do observatório.
Conectar e Atuar ativamente em parceria com atores do ecossistema para melhoria do Semiárido	Excelência	Número de participações em conjunto com o ecossistema	Número de eventos realizados em parceria com demais organizações pertencentes ao ecossistema de

			desenvolvimento do Semiárido brasileiro.
Inovar continuamente no modelo operacional	Excelência	Número de melhorias identificadas e implementadas internamente	Número absoluto de melhorias identificadas e implementadas em processos, produtos e serviços.
Estimular e consolidar práticas e processos de Inovação do Instituto voltadas ao Semiárido	Eficácia	PPI – Programas e Projetos de Inovação	Número de programas e projetos implementados ou desenvolvidos em consonância com a política de inovação do Instituto.
	Eficiência	Taxa de implementação das diretrizes e objetivos	Proporção de implementação das diretrizes estratégicas da política de inovação.
	Excelência	Consolidação da gestão da política de inovação	Organização dos departamentos e iniciativas para consolidar a governança de inovação.

Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Desenvolver continuamente as competências das pessoas	Eficiência	ICT - Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento	Proporção dos recursos aplicados no treinamento e desenvolvimento de pessoas.
	Excelência	ISCAP - Índice de Servidores Capacitados no Período	Proporção de servidores capacitados com incentivo do Instituto.
	Eficácia	Índice de colaboradores de alta performance	Proporção dos servidores que cumpriram com os resultados pactuados via TCG.

	Eficiência	PRB - Participação Relativa de Bolsistas	Proporção de relação entre bolsistas e servidores nas Unidades de Pesquisa.
	Eficiência	PRPT - Participação Relativa de Pessoal Terceirizado	Proporção de relação entre terceirizados e servidores nas Unidades de Pesquisa.
	Eficiência	IEPCI - Índice de Execução dos Recursos PCI	Proporção de recursos oriundos do Programa PCI executados.
Garantir a valorização e reconhecimento das pessoas	Eficiência	Índice de absenteísmo	Proporção de afastamentos relacionados a saúde dos colaboradores.
Fomentar o ambiente de Trabalho comunicativo, integrado e colaborativo para cumprimento da estratégia	Excelência	ISAT - Índice de Satisfação com o Ambiente de Trabalho	Índice que consolida as percepções dos colaboradores a respeito do clima organizacional do Instituto.
Promover o compartilhamento do conhecimento adquirido pelos servidores	Excelência	ICC - Índice de Compartilhamento do Conhecimento	Compartilhamento de informações, aprendizados e demais conteúdos importantes e transversais a estratégia do Instituto.
Modernizar e simplificar as práticas de gestão de projetos	Execução	Taxa Implementação do SGP	Avanço de implementação do sistema de gerenciamento de projetos online do Instituto.
	Eficiência	Número de termos de abertura de projetos	Proporção de projetos sendo constituídos no Instituto via sistema de gerenciamento de projetos online.
Assegurar a efetividade e a transparência das informações	Execução	Transparência Ativa	Cumprimento do Programa de Dados Abertos
	Execução	Transparência passiva	Retornos efetivos ao SIC.



Perspectiva de Sustentabilidade Financeira			
Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Aperfeiçoar o controle dos recursos	Economicidade	IEO - Índice de Execução Orçamentária	Índice de execução do valor destinado via Fontes específicas do MCTI.
Aumentar a capacidade de investimentos	Economicidade	RREO – Relação de Receitas Extraorçamentárias e Orçamentárias	Proporção de captação de recursos externos ao INSA.
Garantir a economicidade na relação custo/benefício	Economicidade	Resultado operacional	Proporção de economia em contratações, aquisições e compras no Instituto.

8.3. Indicadores de contribuição ao MCTI

INDICADORES FINALÍSTICOS	Unidade	P
01. PETS - Pesquisas e Estudos de Tendências para o Semiárido	Nº absoluto de estudos, pesquisas, prospecção, tendências, indicadores sociais e econômicos de impacto sob o Semiárido realizados no ano.	1
02. IPUB - Índice de Publicações	Índice numérico, com duas casas decimais.	3
03. IPUB/PCI - Índice de Publicações via Bolsistas PCI	Índice numérico, com duas casas decimais	1
04. PCTD - Processos e Técnicas Desenvolvidos	Índice numérico, com duas casas decimais.	2
05. STEC - Total de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados no Período	Nº absoluto de serviços técnicos e tecnológicos prestados no período.	1
06. IPROG - Índice de Projetos e Programas cujo cliente é o governo e suas esferas, pactuados no ano	Nº absoluto de Projetos e Programas cujo cliente é o governo e suas esferas, pactuados no ano.	1

07. PPCN - Programas e Projetos de Cooperação Nacional	Nº absoluto de Programas e Projetos desenvolvidos em parceria formal com instituições nacionais, no ano.	2
08. PPCI - Programas e Projetos de Cooperação Internacional	Nº absoluto de Programas e Projetos desenvolvidos em parceria formal com instituições internacionais, no ano.	3
09. ETCO - Eventos Técnicos Científicos Organizados	Índice percentual, sem casas decimais (vedado "arredondamento").	1
INDICADORES ADM/FINANCEIROS	Unidade	
09. IEO - Índice de Execução Orçamentária	Índice percentual, com duas casas decimais.	3
INDICADORES DE RH	Unidade	
11. ISCAP - Índice de Servidores Capacitados no Período	Índice percentual, sem casas decimais (vedado "arredondamento").	1
12. PRB - Participação Relativa de Bolsistas	Índice percentual, sem casas decimais.	0
13. PRPT - Participação Relativa de Pessoal Terceirizado	Índice percentual, sem casas decimais.	0
14. IEPCI - Índice de Execução dos Recursos PCI	Índice percentual, sem casas decimais (vedado "arredondamento")	1
INDICADORES DE COMUNICAÇÃO	Unidade	
15. ICVI - Índice de Comunicação e Visibilidade Institucional	Nº absoluto	1
16. QVR - Quantidade de Visitantes Recebidos em Visitas Guiadas no INSA	Nº absoluto de visitantes externos recebidos e acompanhados, por meio de visita guiada, no período.	1

Segue abaixo definições de cada indicador:

INDICADORES FINALÍSTICOS
Indicador: PCTD - Processos e Técnicas Desenvolvidos
Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar a capacidade de o Instituto desenvolver tecnologias sustentáveis a partir das potencialidades do Semiárido brasileiro.
Peso: 02
Fórmula do indicador: $PCTD = NPTD / TNSE$
Unidade: índice numérico, com duas casas decimais.

NPTD = nº total de processos, protótipos, softwares e técnicas desenvolvidos no ano, medidos pelo nº de relatórios finais produzidos ou pelo nº de registros no sistema de gestão de informações da Unidade de Pesquisa (UP).

TNSE = \sum dos Técnicos de Nível Superior vinculados diretamente à pesquisa (pesquisadores, tecnologistas e bolsistas), com doze ou mais meses de atuação na Unidade de Pesquisa/MCTI completados ou a completar na vigência do TCG.

OBS¹: Exclui-se, neste indicador, o estágio de homologação do processo, protótipo, software ou técnica que, em algumas UPs, se segue à conclusão do trabalho. Tal estágio poderá, eventualmente, constituir-se em indicador específico da UP.

OBS²: Aspectos relativos à propriedade intelectual deverão ser resguardados em caráter sigiloso, respondendo os autores por danos causados pela divulgação de aspectos não autorizados.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo as seguintes colunas, no mínimo: 1. Área de Competência; 2. Técnico(s) Responsável(is); 3. Lotação; 4. Análise Crítica.

Indicador: ETCO - Eventos Técnicos Científicos Organizados

Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar a capacidade de o INSA articular-se com outros atores científicos-tecnológicos do Semiárido.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $ETCO = (NETCO/X) + (NEP/10) / 2 \times 100$

Unidade = índice percentual, sem casas decimais (vedado "arredondamento").

NETCO = Número de Eventos Técnicos Científicos organizados no período de vigência do TCG.

NEP = Nº de Estados do Semiárido brasileiro (SAB) com efetiva participação no evento.

X = nº de eventos planejados para o respectivo ano.

OBS¹: a variável NEP é dividida por 10 pois este é o quantitativo de Estados contidos no Semiárido brasileiro.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações sobre cada evento organizado (tema do evento; data de realização; local; nº de participantes; estados do SAB representados).

Indicador: PPCN - Programas e Projetos de Cooperação Nacional

Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar a capacidade de o Instituto promover o transbordamento de suas competências por meio de parcerias estratégicas nacionais.

Peso: 02

Fórmula do indicador: PPCN = NPPCN

Unidade: número absoluto.

NPPCN: nº de Programas e Projetos desenvolvidos em parceria formal com instituições nacionais, no ano.

OBS¹: Considerar apenas os Programas e Projetos desenvolvidos em parceria formal com instituições nacionais, ou seja, que estejam em desenvolvimento efetivo. Como documento institucional / formal entendem-se, também, cartas, memorandos e similares assinados e acolhidos pelos dirigentes da instituição.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações sobre cada cooperação nacional vigente (programa/temática do acordo; descrição sucinta do acordo; nome da instituição parceira; período de vigência).

Indicador: PPCI - Programas e Projetos de Cooperação Internacional

Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar a capacidade de o Instituto promover o transbordamento de suas competências por meio de parcerias estratégicas internacionais, bem como fornecer ao MCTI informações tempestivas para implementação de políticas públicas com parceiros estrangeiros.

Peso: 03

Fórmula do indicador: PPCI = NPPCI

Unidade: número absoluto.

NPPCI: nº de Programas e Projetos desenvolvidos em parceria formal com instituições internacionais, no ano.

OBS¹: Considerar apenas os Programas e Projetos desenvolvidos em parceria formal com instituições internacionais, ou seja, que estejam em desenvolvimento efetivo. Como documento institucional / formal entendem-se, também, cartas, memorandos e similares assinados e acolhidos pelos dirigentes da instituição internacional.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações sobre cada cooperação internacional vigente (programa/temática do acordo; descrição sucinta do acordo; nome da instituição parceira; período de vigência).

Indicador: STEC - Total de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados no Período

Objetivo: Mensurar e acompanhar a capacidade de o Instituto disponibilizar sua expertise para prestação de serviços a empresas e demais parceiros, incrementando suas receitas e contribuindo para os processos de inovação no SAB.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $STEC = NSTEC$

Unidade: número absoluto.

NSTEC: nº total de serviços técnicos e tecnológicos prestados no período.

OBS¹: Serviços técnicos e tecnológicos são aqueles voltados à melhoria da qualidade de produtos e/ou processos, estando relacionados com ensaios, inspeção, certificação, normalização, metrologia, regulamentação técnica, assessoria técnica, entre outros.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela, contendo as seguintes colunas, no mínimo: 1. Área Prestadora do Serviço; 2. Técnico(s) Responsável(is); 3. Cliente; 4. Gênero (Público ou Privado); 5. Espécie de Serviço.

Indicador: IPROG - Índice de Projetos e Programas cujo cliente é o governo e suas esferas, pactuados no ano

Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar o impacto do INSA no apoio à implantação de políticas públicas com impacto sob o Semiárido.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $IPROG = NPROG$

Unidade: número absoluto.

NPROG: nº de Projetos e Programas cujo cliente é o governo e suas esferas, pactuados no ano.

OBS¹: considera-se todas as esferas de Governo (Federal, Estadual, Municipal e Internacional). Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista não são consideradas como clientes para efeitos de cômputo nesse indicador.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações sobre cada projeto e programa cujo cliente é o governo (nome do projeto, descrição sucinta do projeto, "edital", data de assinatura pactuada do contrato, valor pactuado no contrato, nome do cliente/parceiro).

Indicador: PETS - Pesquisa e Estudos de Tendências para o Semiárido

Objetivo: Medir e acompanhar a produtividade e eficiência do Instituto em promover o acesso aos dados e informações tecnológicas do passado, presente e futuro do Semiárido.

Peso: 01

Fórmula do indicador: PETS = NPES

Unidade: número absoluto.

NPES = nº de estudos, pesquisas, prospecção, tendências, indicadores sociais e econômicos de impacto sob o Semiárido realizados no ano.

OBS¹: Entende-se por tendências fenômenos sociais, demográficos, políticos, econômicos ou tecnológicos com alto poder de impacto em horizontes temporais no futuro no Semiárido.

OBS²: Prospecção configura-se como sendo o mapeamento de desenvolvimento científico e tecnológico capazes de influenciar de forma significativa algum setor industrial, a economia ou a sociedade.

OBS³: Os resultados obtidos no âmbito desse indicador deverão, necessariamente, ser apresentados por área de atuação do Instituto.

Fonte de informação: NEI/SGP

Comprovação: Tabela, contendo, no mínimo, as seguintes colunas:

Área Temática; Estudo/Prospecção Realizado; Técnico(s) Responsável(is); Análise Crítica.

Indicador: Índice de Publicações (IPUB)

Objetivo: Medir e acompanhar a capacidade de o Instituto gerar e disseminar achados científicos.

Peso: 03

Fórmula do indicador: $IPUB = NPUB / TNSE$

Unidade: índice numérico, com duas casas decimais.

NPUB = nº de publicações indexadas publicadas em periódicos com ISSN e indexados nas bases WoS/SCI, SCOPUS, Scielo e Qualis.CAPES (classificados como B2 ou superior).

TNSE = Técnicos de nível superior vinculados diretamente à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico (**Pesquisadores e Tecnologistas**), com no mínimo doze meses ou mais de atuação na Unidade de Pesquisa/MCTI completados ou a completar na vigência do TCG.

OBS¹: Resumos expandidos não devem ser considerados para o cômputo do indicador.

OBS²: Não computar servidores da carreira de Gestão (Analistas e Assistentes em Campo) e bolsistas.

OBS³: Na demonstração dos resultados deste indicador, as publicações deverão ser listadas por área de atuação.

OBS⁴: Pesquisas onde o pesquisador seja orientador de bolsistas PCI, não devem ser consideradas na fórmula.

Fonte de informação: NEI/SGP

Comprovação: tabela contendo informações sobre cada publicação (nome dos autores; cargo; lotação; DOI; área de conhecimento da Capes e, na medida do possível, classificação Qualis do periódico ou fator de impacto).

Indicador: IPUB_{PCI} - Índice de Publicações via Bolsistas PCI

Objetivo: Medir e acompanhar a capacidade de os Bolsistas PCI gerarem e disseminarem achados científicos.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $IPUB_{PCI} = NPUB_{PCI} / BPCI$

Unidade: índice numérico, com duas casas decimais

NPUB_{PCI}: nº de publicações indexadas publicadas em periódicos com ISSN e indexados nas bases WoS/SCI, SCOPUS, Scielo e Qualis.CAPES (classificados como B2 ou superior) elaboradas por Bolsistas PCI.

BPCI: Total de bolsistas PCI com no mínimo doze meses ou mais de atuação na Unidade de Pesquisa/MCTI completados ou a completar na vigência do TCG.

OBS¹: Resumos expandidos não devem ser considerados para o cômputo do indicador.

OBS²: Na demonstração dos resultados deste indicador, as publicações deverão ser listadas por área de atuação.

Fonte de informação: NEI/SGP

Comprovação: Tabela contendo informações sobre o bolsista e sobre a publicação: 1. Nome do Bolsista; 2. Projeto de P&D correspondente; 3. Área de Lotação; 4. Relação de Publicações.

INDICADORES ADM/FINANCEIROS

Indicador: IEO - Índice de Execução Orçamentária

Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar a capacidade de o Instituto executar a dotação orçamentária que lhe é conferida via Lei Orçamentária Anual (LOA).

Peso: 03

Fórmula do indicador: $IEO = (VOE/OCCe) \times 100$

Unidade: índice percentual, com duas casas decimais.

VOE = Somatório das dotações de custeio e capital provenientes do Tesouro Nacional efetivamente empenhados.

OCCe = Limite de empenho do orçamento autorizado.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo valores da LOA, LOA + Créditos e valores efetivamente empenhados.

INDICADORES DE RH

Indicador: ISCAP - Índice de Servidores Capacitados no Período

Objetivo: Mensurar e acompanhar os processos e resultados voltados à capacitação dos servidores do INSA.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $ISCAP = (\text{Número de Servidores Capacitados} / \text{Total de servidores}) \times 100$

Unidade: índice percentual, sem casas decimais (vedado "arredondamento").

OBS¹: Servidores capacitados são aqueles que compõem o quadro efetivo do Instituto, os quais participaram de evento de capacitação externo ou interno, mas executado por ator externo (consultoria, empresas de treinamento, instituições de ensino parceiras).

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações sobre cada evento de capacitação (nome do servidor, nome do evento, horas de duração, local de realização, recursos orçamentários investidos).

Indicador: PRB - Participação Relativa de Bolsistas

Objetivo: Fornecer dados voltados ao acompanhamento pelo MCTI quanto a relação entre bolsistas e servidores nas Unidades de Pesquisa.

Peso: 00

Fórmula do indicador: $PRB = (\text{NTB}/\text{NTS}) \times 100$

Unidade: índice percentual, sem casas decimais.

NTB = Somatório dos bolsistas de nível superior vinculados diretamente à pesquisa científica e ao desenvolvimento com no mínimo doze meses de atuação, no ano.

NTS = Número de técnicos de nível superior vinculados diretamente à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico (Pesquisadores, Tecnologistas e Bolsistas) com no mínimo doze meses de atuação.

Unidade: índice percentual, sem casas decimais.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações dos bolsistas (nome do bolsista, lotação, período da contratação, tipo de bolsa).

Indicador: PRPT - Participação Relativa de Pessoal Terceirizado

Objetivo: Fornecer dados voltados ao acompanhamento pelo MCTI quanto a relação entre terceirizados e servidores nas Unidades de Pesquisa.

Peso: 00

Fórmula do indicador: $PRPT = (NPT/NTS) \times 100$

Unidade: índice percentual, sem casas decimais.

NTP = Somatório do pessoal terceirizado, no ano.

NTSG = Número total de servidores de gestão em todas as carreiras, no ano.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações dos terceirizados (nome do terceirizado, função desempenhada, período da contratação, número do contrato).

Indicador: IEPCI - Índice de Execução dos Recursos PCI

Objetivo: Mensurar, acompanhar e avaliar a capacidade de o Instituto executar os recursos oriundos do Programa PCI.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $IEPCI = (\text{Valor dos recursos PCI executados no ano} / \text{valores dos recursos PCI aportados no ano}) \times 100$

Unidade: índice percentual, sem casas decimais (vedado "arredondamento").

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações dos bolsistas (nome do bolsista, lotação, período da contratação, tipo de bolsa).

INDICADORES DE COMUNICAÇÃO

Indicador: ICVI - Índice de Comunicação e Visibilidade Institucional

Objetivo: Mensurar e acompanhar as estratégias de comunicação e extensão desenvolvidas pelo Instituto.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $ICVI = (NE + NME + NEP)$

Unidade: número absoluto.

NE = nº de exposições permanentes, temporárias e itinerantes criadas e com recursos para sua montagem garantidos.

NME = nº de matérias divulgadas em emissoras de TV, rádios, jornais e portais de notícias relacionadas ao INSA.

NEP = nº de Estados do Semiárido brasileiro (SAB) onde houve circulação da matéria/informe.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela(s) contendo informações quanti-qualitativas acerca das exposições realizadas; comunicações externas produzidas; e quantidade de Estados do SAB alcançados.

Indicador: QVR - Quantidade de Visitantes Recebidos em Visitas Guiadas no INSA

Objetivo: Medir e acompanhar a capacidade de o INSA interagir com a sociedade local e regional através da demonstração de suas instalações e projetos de P&D executados.

Peso: 01

Fórmula do indicador: $QVR = n^{\circ}$ total de visitantes externos recebidos e acompanhados, por meio de visita guiada, no período.

Unidade: número absoluto.

Fonte de informação: NEI / SGP

Comprovação: Tabela contendo informações quanti-qualitativas a respeito dos visitantes (data da visita; instituição de origem; motivo da visita; etc.).

9. PRÓXIMOS PASSOS

A estratégia INSA 2020 – 2030 está pautada em sustentabilidade e perenidade. O INSA buscará, a partir dos objetivos apresentados, a excelência para o futuro sustentável e inovador do Semiárido brasileiro.

Deseja-se construir com a equipe do INSA um ambiente colaborativo, integrativo, comunicador e ativo na promoção de resultados de impacto para a sociedade através das cinco (5) verticais de atuação do INSA, seja internamente e/ou com os parceiros do ecossistema de desenvolvimento do Semiárido.

Os próximos passos dessa estratégia passam por internalizar as práticas, os conceitos e as perspectivas de futuro a todos os servidores, bolsistas, terceirizados e parceiros do Instituto para que juntos possamos construir planos de ação que fortaleçam o Semiárido brasileiro e nos deixe mais próximos de alcançar nossa visão de futuro de **“Ser reconhecido até 2030 como Instituto de excelência em Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de ações de articulação com o ecossistema para a construção de um Semiárido sustentável”**, e juntos possamos ter um objetivo comum, caminhar no mesmo ritmo e para a mesma direção.

Entre os pontos mais críticos e essenciais estão: Clareza dos desafios a serem enfrentados; Mapeamento dos riscos da estratégia; Clareza do portfólio de programas e projetos que contribuirão com esta importante jornada e Internalização dos novos modelos de gestão.

9.1. Matriz de Riscos da Estratégia

Gerenciar os riscos envolvidos em uma estratégia composta por objetivos especificamente pensados para construção de um futuro sustentável e inovador para o Semiárido brasileiro é um fator crítico de sucesso para excelência na execução. Para tanto, **identificar e implementar** um método de gestão de riscos é essencial, pois é através da mitigação, eliminação e prevenção desses fatores impeditivos da estratégia que se fará uma boa jornada.

Optou-se por, inicialmente, utilizar a metodologia constituída pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) que estabelece um padrão, a partir das boas práticas de controles internos já identificadas no mercado (mundial), que colabora na análise e melhoria de sistemas de controles internos. O INSA dará início, a partir da constituição dessa estratégia, à formalização de iniciativas que contribuam para uma dinâmica de excelência no cumprimento de seus objetivos estratégicos.

A implementação das boas práticas colabora para a excelência nos controles internos e garantem procedimentos para avaliação contínua dos riscos. O COSO define controle interno como sendo um processo, influenciado pela alta

administração, gerência e demais colaboradores, elaborado para fornecer uma segurança razoável nos seguintes aspectos:

- Eficiência e eficácia das operações;
- Integridade dos relatórios financeiros;
- Conformidade com legislações e regulamentações aplicáveis à organização.

O gerenciamento dos riscos é o principal foco desse método, então, passa o INSA a adotar essa premissa como um de seus instrumentos para geração de valor a todas as partes interessadas nessa estratégia.

Como passo inicial desse novo instrumento, mapeou-se quais são as incertezas ou eventos que podem gerar impacto negativo e impedir a criação de valor a sociedade ou destruir o valor existente. Esse processo permitiu uma análise crítica de incertezas e riscos inerentes às respectivas atividades.

O COSO define risco como a representação da possibilidade que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos estratégicos da organização.

9.1.1 O papel da Governança nesse novo instrumento

Compreendendo a dimensão dos riscos impeditivos dessa estratégia, passa a ser necessário a interiorização de algumas atividades que promovam continuamente a identificação e avaliação dos riscos, identificação e avaliação dos controles, identificação de oportunidades de melhoria e o acompanhamento das medidas adotadas.

Para tomar dimensão desse mapeamento inicial de riscos, que contempla a identificação e avaliação dos riscos que podem impedir ou dificultar a estratégia de acontecer, analisou-se todas as perspectivas do mapa estratégico do INSA 2030. A análise resultou em uma matriz capaz de expor os riscos e o nível de criticidade envolvido em cada fator. O nível de criticidade é instituído pela administração do Instituto, por meio de um processo de auto avaliação, que se baseia em questionamentos objetivos, cujo intuito é captar de maneira

estruturada as percepções em relação aos principais aspectos de Gestão de Riscos. Para que a partir dos dados levantados seja realizada uma análise de probabilidade e impacto utilizando a escala abaixo:

Crítérios de Avaliação			
Probabilidade		Impacto	
Praticamente certo	Ocorre na maioria das vezes	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • (-) > 2% da receita orçamentária ou extraorçamentária • Continuidade da instituição • Governança comprometida • Impacto de grandes proporções na imagem institucional • Tratados Interministeriais
Provável	Esperado ocorrer em grande parte das vezes	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> • (-) de receita entre 1% e 2% da receita orçamentária ou extraorçamentária • Publicidade adversa • Cooperações ameaçadas • Envolvimento em Fraudes • Tratados Interinstitucionais
Possível	Pode ocorrer em algum momento	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • (-) de 0,5% a 1% da receita orçamentária ou extraorçamentária • Afetar público/imagem institucional • Tratados em nível de diretoria
Improvável	Difícil chance de ocorrência	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • (-) de 0,1% a 0,5% da receita orçamentária ou extraorçamentária • Baixo risco de afetar a imagem institucional • Tratados em nível de Coordenações
Remoto	Pode ocorrer somente em casos excepcionais	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos financeiros de até 0,1% • Imagem institucional não afetada

Para análise dos riscos é necessário se basear no nível de criticidade: “Alto”, “Moderado”, “Significativo”, “Baixo” e “Insignificante”, permitindo uma melhor gestão de recursos e esforços de forma a tratar com eficiência e tempestividade os riscos mais críticos para o Instituto.

Já a relevância é definida a partir da análise da probabilidade versus o impacto de cada fator de risco numa escala de 1 a 5. Os valores demonstrados a seguir representam os limitadores para cada nível de criticidade:

Criticidade dos Fatores de Risco					
Alto	5	10	15	20	25
Significativo	4	8	12	16	20
Moderado	3	6	9	12	15
Baixo	2	4	6	8	10
Insignificante	1	2	3	4	5
	Remota	Improvável	Possível	Provável	Quase certo

A correlação da probabilidade e impacto permite a identificação do nível de criticidade dos fatores de riscos identificados para cumprimento com excelência da estratégia. O quadro a seguir apresenta os fatores de risco, identificados.

9.1.2 Descrição de Riscos vinculados ao INSA

Risco		Descrição do Risco	Fatores de Risco (FR)	Probabilidade	Impacto	Criticidade	
01	Macroeconômico	Variantes econômicas e financeiras, tanto no cenário brasileiro quanto internacional, que podem impactar o Semiárido ou a capacidade do Instituto de obter ou gerar seus recursos financeiros.	FR. 1.1	Alterações significativas na economia brasileira (recessão, inflação), podem impactar o desenvolvimento e as finanças dos negócios rurais.	Provável	Significativo	16
			FR. 1.2	Alterações significativas das prioridades do governo federal.	Possível	Significativo	12
			FR. 1.3	Um aumento expressivo nas taxas de juros pode dificultar a obtenção de crédito aos pequenos produtores rurais.	Possível	Baixo	06
			FR. 1.4	Uma redução brusca no repasse de recursos federais pode impactar a capacidade financeira do INSA	Possível	Alto	15
02	Social	Dificuldades no fomento de iniciativas que acompanhem a dinâmica social do Semiárido brasileiro, dificultando o Instituto de influência positiva sobre a	FR. 2.1	Os beneficiários-alvo das ações do INSA se apegarem a outras iniciativas mais ágeis que as do INSA.	Possível	Moderado	09
			FR. 2.2	O distanciamento da realidade social e econômica do Semiárido brasileiro.	Possível	Significativo	12

		sociedade, o mercado e as autoridades e demonstrar os benefícios de suas ações ao país.	FR. 2.3	A evacuação dos mais jovens das regiões interioranas do Semiárido do Brasil.	Possível	Baixo	06
03	Tecnológico	Estratégia de tecnologia da informação insuficiente para suportar a gestão da PD&I ou o atendimento aos seus beneficiários.	FR. 3.1	A concentração excessiva em pesquisas pode distanciar dos produtos ou serviços que o Instituto tem potencial de fornecer ao Semiárido.	Provável	Significativo	16
			FR. 3.2	O baixo número de servidores na área finalística pode comprometer e dificultar a aplicabilidade dos produtos e serviços do Instituto.	Possível	Significativo	12
			FR. 3.3	A atuação do INSA possuir dependência de parcerias com entidades privadas ou governamentais.	Possível	Significativo	12
			FR. 3.4	A baixa prioridade do governo para lançamento de editais de fomento a ciência, tecnologia e inovação.	Possível	Significativo	12
04	Regulatório	Impactos do descumprimento de normas ou regulamentos,	FR. 4.1.	Mudanças legais e/ou decisões governamentais desfavoráveis, que comprometam a atuação do Instituto.	Improável	Alto	10



		incapacidade do INSA de se adaptar às mudanças normativas ou de prestar contas de sua atuação à sociedade e órgãos reguladores.	FR. 4.2	A descontinuidade de políticas públicas voltadas ao Semiárido brasileiro.	Possível	Alto	15
			FR. 4.3	Redução de recursos orçamentários destinados ao Instituto.	Possível	Significativo	12
05	Conhecimento e Informação	Dificuldade do Instituto em reter e gerir o conhecimento, adquirido ou gerado internamente, bem como utilizar as informações disponíveis para tomada de decisão.	FR. 5.1	Estratégia de negócios do INSA, baseada na constante utilização de bolsistas PCI, pode dificultar a retenção do conhecimento gerado e comprometer a gestão de informações críticas;	Provável	Significativo	16
			FR. 5.2	Pode existir dificuldade em reter o conhecimento gerado;	Possível	Significativo	12
			FR. 5.3	O conhecimento relativo ao Semiárido brasileiro existente no Instituto pode ser desatualizado e/ou teórico demais.	Possível	Significativo	12
			FR. 5.4	Não existir sistematização da coleta de informações do Semiárido.	Possível	Significativo	12
06	Imagem Institucional	Desgaste da imagem do Instituto perante o ecossistema, seus beneficiários, formadores de opinião, a sociedade, ou as	FR. 6.1	Não reconhecimento do INSA pelos stakeholders como Instituto que influencia o desenvolvimento do Semiárido brasileiro.	Improável	Significativo	08



		autoridades, e de; publicidade negativa (verdadeira ou ausência de atitude ética e/ou coerente com a missão e os valores da entidade, compromisso com o resultado, conhecimento, sustentabilidade, transparência e humana).					
--	--	---	--	--	--	--	--

9.1.3 Gestão do Risco

Diante dessa importante constatação inicial, é necessário considerar que riscos podem ser mitigados, evitados, transferidos e até aceitos, mas jamais podem ser ignorados. Portanto, o INSA passará a adotar as seguintes práticas de avaliação e monitoramento:

1. Estabelecer ciclo anual de estruturação de planejamento e gestão de planos de trabalho por projeto;
2. Implementação de Sistema de Gestão de Projetos para devido acompanhamento, análise e identificação de riscos por programas e projetos;
3. Autoavaliação de ações da Alta Direção para fortalecer a cultura de gerenciamento dos fatores de risco;
4. Revisão anual dos riscos e fatores de riscos existentes, buscando identificar novos riscos/fatores ou adequar sua descrição de forma a garantir um melhor entendimento destes pela Administração;
5. Avaliação com base na percepção da Administração dos riscos considerando a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto no caso de materialização, para definir o nível de criticidade de cada um dos riscos (Matriz de Criticidade).

9.2. Portfólio de Programas e Projetos do INSA

Para executar sua missão na sociedade de maneira excelente, o INSA precisa adaptar seu portfólio de programas, projetos e ações à realidade atual, aos desafios impostos à estratégia, assim como, aos seus objetivos estratégicos, com intuito de desenvolver um Semiárido cada vez mais sustentável e inovador.

Neste sentido, o Portfólio de Programas e Projetos do Instituto é uma consolidação das iniciativas e permitirá um melhor gerenciamento de recursos e resultados, em prol da conquista dos objetivos estratégicos e dos impactos a serem proporcionados para a sociedade. A partir da gestão desse portfólio, busca-se uma análise mais assídua e alinhada com a estratégia dos projetos do Instituto, buscando identificar a capacidade de gerar valor para o Semiárido e sua aderência aos objetivos definidos no planejamento estratégico.

Seguem definições das ferramentas a serem apresentadas:

- **Portfólio:** é o conjunto de projetos e programas agrupados para facilitar e possibilitar o alcance da estratégia por meio da gestão eficaz dos objetivos estratégicos da organização.
- **Programa:** é uma organização flexível e temporária criada para coordenar, dirigir e supervisionar a implementação de um conjunto de projetos e atividades, visando entregar resultados e benefícios relacionados com os objetivos estratégicos da organização. (Managing Successful Programmes (MSP®) - Axelos, 2011).
- **Projeto:** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas (PMI, PMBoK®, 2017).

9.2.1 Portfólio de Programas e Projetos

Objetivo Estratégico	Programa	Projeto	Objetivo do Projeto	Prazo	Status	Unidade responsável
OE15 – Garantir acessibilidade às tecnologias sustentáveis aplicadas	Semiárido Sustentável	Projetos Sustentáveis para o Semiárido	Incentivar a implementação de projetos que garantam sustentabilidade de empreendimentos e comunidades localizadas no Semiárido.	4 anos	Novo	COPEQ
OE16 – Disponibilizar as melhores soluções tecnológicas para o Semiárido	Impacto Social no Semiárido	Inovação e Tecnologia Social	Fortalecer o registro de patentes e transferências para beneficiários, empresas e demais organizações do Semiárido.	4 anos	Novo	COPEQ
OE17 – Aumentar a capilaridade do Instituto no Semiárido	Impacto Social no Semiárido	Semiárido 360º	Expandir a atuação e o acesso aos produtos e serviços do Instituto nos 10 estados.	4 anos	Novo	COPEQ
OE18 – Fortalecer a atuação nacional e internacional do Instituto	Semiárido Inovador	Conecta Semiárido	Fortalecer as ações em cooperação do Instituto com demais agentes do ecossistema em prol do desenvolvimento social e econômico.	4 anos	Atual	COPEQ
	Semiárido Inovador	Transforma Semiárido	Execução de pesquisas direcionadas para áreas estratégicas do Semiárido brasileiro.	10 anos	Atual	COPEQ

OE19 – Garantir acesso do ecossistema a infraestrutura do Instituto	Semiárido inovador	Conecta Semiárido	Fortalecer a atuação do Instituto em conjunto com outras organizações públicas/privadas em prol do desenvolvimento social e econômico, assim como, incentivar a pesquisa e a inovação através da infraestrutura do Instituto.	4 anos	Atual	COPEQ/COADM
OE20 – Apoiar políticas públicas com impacto sob o Semiárido	Políticas Públicas para o Semiárido	Semiárido Inovador e Sustentável	Subsidiar projetos estratégicos do governo, com foco no desenvolvimento social e econômico do Semiárido.	6 anos	Novo	NEI/COPEQ
OE21 – Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos sobre ou para o Semiárido	Educação no Semiárido	Primeiros Passos	Nutrir comunidade de conteúdos sobre o Semiárido, seus desafios, tendências, oportunidades e disseminar o conhecimento da região.	4 anos	Atual	COPEQ
OE14 – Estimular e consolidar práticas e processos de Inovação do Instituto voltadas ao Semiárido	Transforma INSA	Inova INSA	Consolidar as práticas de inovação do Instituto para fortalecer os demais projetos.	4 anos	Novo	NEI/COADM/COPEQ
OE10 – Aprimorar a gestão estratégica e padronizar os processos	Transforma INSA	Gestão 4.0	Implementar iniciativas que aprimorem a gestão estratégica da Instituição e aumentem a performance dos colaboradores.	4 anos	Novo	NEI/COADM

OE08 – Modernizar e simplificar as práticas de gestão de projetos						
OE09 – Assegurar a efetividade e a transparência das informações						
OE01 – Aperfeiçoar o controle dos recursos						
OE02 – Garantir a economicidade na relação custo/benefício						
OE03 – Aumentar a capacidade de investimentos						
OE04 – Desenvolver continuamente as competências das pessoas	Transforma INSA	Cultura e Performance Institucional	Fortalecer a cultura organizacional e apoiar o desenvolvimento de pessoas.	3 anos	Novo	NEI/COADM

Todos os projetos citados na tabela acima são projetos planejados para que o INSA possa fortalecer a sua atuação no Semiárido brasileiro e conquistar os objetivos estratégicos em prol de um Semiárido sustentável e inovador. Os projetos seguirão o fluxo de gestão de projetos estabelecidos via SGP – Sistema de Gestão de Projetos do Instituto, orientado a quatro etapas: Início do Projeto (termo de abertura); Organização e preparação (plano de gerenciamento do projeto), execução do projeto (entregas) e encerramento do projeto (documentação e arquivamento).

9.2.2 Sistema de Monitoramento e Avaliação da Estratégia

Projetar uma estratégia alinhada entre as diversas perspectivas que impactam diretamente a atuação do Instituto é um passo fundamental para transformar os resultados do Semiárido, mas desenvolver um sistema metodológico de monitoramento e acompanhamento dos resultados é fator crítico de sucesso para que a transformação seja efetiva. Por isso, estabeleceu-se as seguintes ações para monitorar os objetivos estratégicos e os indicadores da estratégica elencados na tabela 04:

- Aprimoramento, atualização e intensificação na gestão dos indicadores de desenvolvimento do Semiárido brasileiro e das verticais de impacto;
- Criação de um Núcleo Estratégico para o INSA – NEI, com o objetivo de estabelecer as práticas mais efetivas de monitoramento e acompanhamento. São elas:
 - I. Implementação do Sistema de gestão de Projetos – SGP para garantir acompanhamento em tempo real de indicadores e resultados, assim como mapeamento de riscos;
 - II. Implementação de um ciclo anual de plano de trabalho para envolver todos os colaboradores no processo de construção coletiva das metas a serem pactuadas anualmente;
 - III. Mapeamento dos processos operacionais do Instituto para buscar excelência e qualidade nas entregas;
 - IV. Comitê de governança estratégica para, bimestralmente, avaliar projetos e indicadores de resultados da estratégia;
 - V. Revisões anuais do planejamento estratégico INSA 2030;
 - VI. Estabelecimento de políticas internas que fortaleçam a atuação institucional interna e externamente;
- Integração de pessoas no quadro de colaboradores/servidores para compor a equipe de gestão do Instituto.

9.3 Painel de Indicadores e Metas - PIM

O Painel de Indicadores e Metas do INSA é um mapa que reúne todos os indicadores e metas a serem monitorados pelo Instituto durante o período de execução da estratégia INSA 2030. Esse importante instrumento oferece uma visão geral com o *status* de cada indicador, o objetivo ao qual ele está vinculado, a meta proposta para ele, o histórico (para comparação), a unidade de medida e o papel que ele tem dentro do todo.

Para o INSA, é essencial manter o controle das iniciativas e resultados previstos para a estratégia INSA 2030, isso favorecerá a tomada de decisões baseadas em dados reais, ações planejadas, bem embasadas e que proporcionam assertividade nos programas e projetos para expansão dos impactos na sociedade.

Este painel proporcionará a todos os interessados, realizar análises de diferentes momentos do Instituto e o status de cada resultado. Além disso, atuará como ferramenta de otimização de processos, bem como será usado para entender melhor a cadeia de produtividade, traçar planos e definir novas metas e projetos. Com o PIM, os gestores terão mais clareza de onde estão os gargalos e os pontos de esforços mais assertivos.

Para essa estratégia, os indicadores serão usados para medir o desempenho de:

- Impactos na Sociedade;
- Resultados para o Semiárido
- Processos Internos;
- Aprendizagem e Infraestrutura;
- Sustentabilidade Financeira.

Segue abaixo a apresentação do painel de indicadores e metas do INSA:

PAINEL DE INDICADORES E METAS – PIM							META ANO						
ITEM	OBJETIVO	INDICADORES	TIPO	PERIODICIDADE	UN.	FÓRMULA	00	01	02	03	04	10	+/-
Missão	Ser agente de transformação promovendo inovação tecnológica e social para o Semiárido brasileiro.	% Satisfação das verticais de impacto	Efetividade	Anual	%	Satisfação Sustentabilidade + Satisfação Impacto Social + Satisfação Ciência, Tecnologia e Inovação para o Semiárido + Satisfação Políticas Públicas para o Semiárido + Satisfação Construção do Conhecimento no Semiárido /5 (nº de verticais)	0,00	60,00	70,00	70,00	70,00	70,00	Aumentar
Visão	Ser reconhecido até 2030 como Instituto de excelência em Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de ações de articulação com o ecossistema para a construção de um Semiárido sustentável.	Imagem do INSA junto aos stakeholders (partes interessadas) partícipes da estratégia	Efetividade	Anual	Nº	Pesquisa de efetividade e excelência das iniciativas do INSA frente aos desafios do Semiárido brasileiro com os stakeholders	0,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	Aumentar
PERSPECTIVAS	IMPACTO GERADO NO SEMIÁRIDO	INDICADORES	TIPO	PERIODICIDADE	UN.	FÓRMULA	00	01	02	03	04	10	POLARIDADE
IMPACTOS NA SOCIEDADE	Sustentabilidade no Semiárido	Aplicabilidade de produtos e serviços	Efetividade	Anual	%	(Nº de clientes que declararam a utilização efetiva dos produtos e serviços disponibilizados pelo Instituto / total de serviços) x 100	0,0	40,00	45,00	50,00	60,00	90,00	Aumentar
		Índice de Satisfação	Efetividade	Anual	%	Taxa de NPS "bom" ou "excelente"	0,0	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	Aumentar
	Impacto Social no Semiárido	Taxa de contribuição para Desenvolvimento de impacto social	Efetividade	Anual	%	(Nº de soluções para problemas diagnosticados no Semiárido / número de diagnósticos) x 100	0,0	30,00	35,00	45,00	50,00	100,00	Aumentar
		Índice de Satisfação (demandas atendidas)	Efetividade	Anual	%	Taxa de NPS "bom" ou "excelente"	0,0	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	Aumentar

	Ciência, Tecnologia e Inovação para o Semiárido	Número de inovações no Semiárido (Propriedade Intelectual)	Efetividade	Anual	Nº	Nº de registros de Propriedade Intelectual no Semiárido	0,0	1,00	2,00	3,00	4,00	8,00	Aumentar	
		Índice de Satisfação (serviços prestados)	Efetividade	Anual	%	Taxa de NPS "bom" ou "excelente"	0,0	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	Aumentar
	Políticas Públicas para o Semiárido	% Estados beneficiados com políticas públicas apoiadas pelo INSA	Efetividade	Anual	%	(Nº estados apoiados / nº estados no Semiárido) x 100	0,0	40,00	50,00	60,00	70,00	100,00	100,00	Aumentar
		Índice de Satisfação	Efetividade	Anual	%	Taxa de NPS "bom" ou "excelente"	0,0	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	Aumentar
	Construção do conhecimento no Semiárido	% Conhecimento Disseminado	Efetividade	Semestral	%	(Nº de municípios contemplados / nº de municípios do Semiárido) x 100	0,0	1,00	2,00	3,00	5,00	15,00	15,00	Aumentar
		Índice de Satisfação	Efetividade	Anual	%	Taxa de NPS "bom" ou "excelente"	0,0	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	Aumentar
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES		PERIODICIDADE	UN.	FÓRMULA	00	01	02	03	04	10	POLARIDADE	
RESULTADOS PARA O SEMIÁRIDO	Garantir acessibilidade às tecnologias sustentáveis aplicadas	PCTD – Processos e Técnicas Desenvolvidos	Eficácia	Anual	%	$PCTD = NPTD / TNSE$	0,10	0,18	0,20	0,24	0,30	0,50	Aumentar	
		Projetos Sustentáveis Implantados (em qualquer área de atuação)	Eficácia	Anual	Nº	Nº absoluto de projetos	0,0	2,00	2,00	2,00	2,00	10,00	10,00	Aumentar
		Perenidade dos Projetos	Efetividade	Anual	%	Nº de unidades implantadas/nº de unidades descontinuadas após 1 ano de implantação	0,0	50,00	50,00	60,00	60,00	90,00	90,00	Aumentar
	Disponibilizar as melhores soluções tecnológicas para o Semiárido	Nº de transferências efetivadas	Eficácia	Anual	Nº	Nº de termos de transferência formalizados	0,0	4,00	4,00	4,00	4,00	20,00	20,00	Aumentar
	Aumentar a capilaridade do Instituto no Semiárido	ETCO - Eventos Técnicos Científicos Organizados	Eficácia	Semestral	%	$ETCO = [(NETCO/X) + (NEP/10) / 2] \times 100$	0,00	70,00	70,00	70,00	80,00	90,00	90,00	Aumentar

	Capilaridade do Instituto	Excelência	Semestral	%	(Nº de estados atendidos no Semiárido x nº total de estados no Semiárido) x 100	60,00	60,00	70,00	80,00	90,00	100,00	Aumentar
Fortalecer a atuação nacional e internacional do Instituto	PPCI - Programas e Projetos de Cooperação Internacional	Eficácia	Anual	Nº	PPCI = NPPCI	0,0	1,00	1,00	2,00	2,00	10,00	Aumentar
	PPCN - Programas e Projetos de Cooperação Nacional	Eficácia	Anual	Nº	PPCN = NPPCN	5,00	5,00	10,00	10,00	15,00	25,00	Aumentar
Garantir acesso do ecossistema à infraestrutura do Instituto	STEC - Total de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados no Período	Eficácia	Semestral	Nº	STEC = NSTEC	0,0	2,00	4,00	5,00	6,00	30,00	Aumentar
	% Serviços remunerado	Eficiência	Semestral	%	(Nº serviços remunerados (financeiro) x total serviços prestados) x 100	0,0	0,00	10,00	20,00	30,00	100,00	Aumentar
Apoiar políticas públicas com impacto sob o Semiárido	Iprog - Índice de Projetos e Programas cujo cliente é o governo e suas esferas, pactuados no ano	Eficácia	Anual	Nº	Iprog = Nprog	0,0	3,00	4,00	4,00	5,00	7,00	Aumentar
Fomentar, produzir e disseminar conhecimentos sobre ou para o Semiárido	IPUB – Índice de Publicações	Eficácia	Semestral	%	IPUB = NPUB/TNSE	1,00	1,00	1,00	1,20	1,60	3,00	Aumentar
	PETS - Pesquisas e Estudos de Tendências para o Semiárido	Excelência	Anual	Nº	PETS = NPES	0,00	6,00	7,00	8,00	10,00	10,00	Aumentar
	IPUB _{PCI} - Índice de Publicações via Bolsistas PCI	Eficácia	Anual	%	IPUB _{PCI} = NPUB _{PCI} / BPCI	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	Aumentar
	Desenvolvimento e/ou aplicação de soluções educativas	Eficácia	Anual	Nº	Nº de soluções desenvolvidas e/ou aplicadas	0,0	1,00	1,00	2,00	3,00	6,00	Aumentar
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES		PERIODICIDADE	UN.	FÓRMULA	00	01	02	03	04	10	POLARIDADE
Estimular e consolidar práticas e processos de	PPI – Programas e Projetos de Inovação	Eficácia	Anual	Nº	PPI = NPPI	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	10,00	Aumentar

PROCESSOS INTERNOS	Inovação do Instituto voltadas ao Semiárido	Taxa de implementação das diretrizes e objetivos	Eficiência	Trimestral	%	Quantidade de objetivos x quantidade de objetivos implantados	0,00	50,00	80,00	90,00	100,00	100,00	Aumentar
		Consolidação da gestão da política de inovação	Excelência	Semestral	%	% Estruturação do NIT	0,00	50,00	70,00	90,00	100,00	100,00	Aumentar
	Inovar continuamente no modelo operacional	Número de oportunidades de melhoria de processos identificadas e implementadas internamente	Excelência	Semestral	Nº	Quantidade de oportunidades de melhoria de processos identificadas e implementadas	0,00	3,00	5,00	7,00	8,00	12,00	Aumentar
	Conectar e Atuar ativamente em parceria com atores do ecossistema para melhoria do Semiárido	Número de participações em conjunto com o ecossistema	Excelência	Semestral	Nº	Nº de eventos realizados com o ecossistema	5,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Aumentar
	Aprimorar e intensificar estrategicamente a comunicação e o relacionamento com a sociedade	ICVI - Índice de Comunicação e Visibilidade Institucional	Excelência	Semestral	Nº	ICVI = NE + NME + NEP	204,00	100,00	200,00	400,00	500,00	900,00	Aumentar
		QVR - Quantidade de Visitantes Recebidos em Visitas Guiadas no INSA	Eficácia	Semestral	Nº	QVR = nº total de visitantes externos recebidos e acompanhados, por meio de visita guiada, no período.	1252,00	250,00	500,00	550,00	700,00	1000,00	Aumentar
		Demandas do Semiárido	Excelência	Trimestral	Nº	Nº de demandas levantadas	0,00	8,00	16,00	24,00	32,00	40,00	Aumentar
	Aprimorar a gestão estratégica e padronizar os processos	% processos padronizados	Excelência	Trimestral	%	(Nº de setores com processos padronizados / nº total de setores) x 100	0,00	80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Aumentar
		Entregas no Prazo	Execução	Trimestral	%	(Entregas no prazo/total de entregas realizadas) x 100	0,00	50,00	70,00	80,00	100,00	100,00	Aumentar
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES		PERIODICIDADE	UN.	FÓRMULA	00	01	02	03	04	10
APRENDIZAGEM E INFRAESTRUTURA	Desenvolver continuamente as competências das pessoas	ICT - Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento	Eficiência	Semestral	%	(Recursos financeiros aplicados em T&D no ano) / OCC (soma de custeio e capital advindos das fontes) x 100	0,59	0,02	0,03	0,03	0,03	10,00	Aumentar

	ISCAP - Índice de Servidores Capacitados no Período	Excelência	Semestral	%	ISCAP = (Número de Servidores Capacitados / Total de servidores) x 100	29,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Mant
	Índice de colaboradores de alta performance	Eficácia	Semestral	%	(Nº de servidores e bolsistas de alto desempenho (TCG cumprido) / nº total de servidores e bolsistas) x 100	0,0	85,00	90,00	95,00	100,00	100,00	Aume
	PRB - Participação Relativa de Bolsistas	Eficiência	Anual	%	PRB = (Somatório dos bolsistas de nível superior vinculados diretamente à pesquisa científica e ao desenvolvimento com no mínimo doze meses de atuação, no ano / Número de técnicos de nível superior vinculados diretamente à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico (Pesquisadores, Tecnologistas e Bolsistas) com no mínimo doze meses de atuação) x 100	73,2	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	Mant
	PRPT - Participação Relativa de Pessoal Terceirizado	Eficiência	Anual	%	PRPT = (Somatório do pessoal terceirizado, no ano / Número total de servidores de gestão em todas as carreiras, no ano) X 100	62,9	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	Mant
	IEPCI - Índice de Execução dos Recursos PCI	Eficiência	Semestral	%	IEPCI = (Valor dos recursos PCI executados no ano / valores dos recursos PCI aportados no ano) X 100	64,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Mant
Garantir a valorização e reconhecimento das pessoas	Índice de absenteísmo	Eficiência	Mensal	%	(Nº de dias não trabalhados / nº de empregados x nº de dias úteis) x 100	23,99	5,00	4,00	3,00	1,50	1,50	Dimin
Assegurar a efetividade e a transparência das informações	Transparência Ativa (implementação do PDA)	Execução	Trimestral	%	(Nº de documentos publicados no período / nº de documentos publicáveis) x 100	0,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Aume
	Transparência passiva	Execução	Semestral	%	(Respostas atendidas pelo SIC/ouvidoria (/) total de Perguntas) x 100	0,0	80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Aume
	Taxa Implementação do SGP	Execução	Trimestral	%	% implementação do Sistema de Gestão de Projetos	0,00	80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Aume

	Modernizar e simplificar as práticas de gestão de projetos	Número de termos de abertura de projeto	Eficiência	Semestral	%	(Quantitativo de termos de abertura de projeto elaborados/Número total de projetos iniciados no ano) x 100	0,00	50,00	70,00	100,00	100,00	100,00	Aumentar
	Promover o compartilhamento do conhecimento adquirido pelos servidores	ICC - Índice de Compartilhamento do Conhecimento	Excelência	Trimestral	Nº	(Número absoluto) ICC = NTPC	0,00	7,00	14,00	21,00	28,00	30,00	Aumentar
	Fomentar o ambiente de Trabalho comunicativo, integrado e colaborativo para cumprimento da estratégia	ISAT - Índice de Satisfação com o Ambiente de Trabalho	Excelência	Anual	%	Resultado da pesquisa de clima e cultura organizacional	0,00	70,00	70,00	80,00	80,00	90,00	Aumentar
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES		PERIODICIDADE	UN.	FÓRMULA	00	01	02	03	04	10	POLARIDADE
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Aperfeiçoar o controle dos recursos	IEO - Índice de Execução Orçamentária	Economicidade	Bimestral	%	$IEO = (VOE/OCCe) \times 100$	99,24	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Aumentar
	Aumentar a capacidade de investimentos	RREO – Relação entre Receita Extraorçamentária e Orçamentária	Economicidade	Bimestral	%	$RREO = (RPT / OCC) \times 100$	32,03	15,00	15,00	15,00	15,00	20,00	Aumentar
	Garantir a economicidade na relação custo/benefício	Resultado operacional	Economicidade	Trimestral	%	(Total de notas de empenho / total de orçamentos) x 100	0,07	2,00	3,00	5,00	8,00	20,00	Diminuir



MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÕES

