FACEPE

Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

PLANO ESTRATÉGICO

2017 - 2020

AGOSTO - 2017

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

PAULO HENRIQUE SARAIVA CÂMARA
Governador do Estado de Pernambuco

LÚCIA CARVALHO PINTO DE MELO
Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação

DIRETORIA EXECUTIVA DA FACEPE

ABRAHAM BENZAQUEM SICSÚ
Diretor Presidente

ANA ROSA DE ANDRADE LIMA
Diretora de Gestão Administrativa e Financeira

MARIA DE FÁTIMA CAVALCANTI CABRAL
Diretora de Inovação

PAULO ROBERTO FREIRE CUNHA
Diretor Científico

EQUIPE DE APOIO

HERLANE SUELE ALVES MARTINS
Gestora Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão

LEANDRO JOSÉ DA SILVEIRA
Gestor Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão

NEWTON ROCHA CEREZINI
Gestor Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão

Sumário

Conteúdo

Introdução 3
Metodologia 5
Identidade Organizacional 6
Direcionamento Estratégico 8
Diagnóstico Institucional 13
Definição de Iniciativas Estratégicas 15
Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Desempenho 17
Gestão Estratégica 18
Considerações finais 19
Referências 20

Introdução

A Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) foi criada pela Lei Estadual nº 10.401 (26/12/1989), com subsequentes alterações através dos seguintes instrumentos jurídicos: Decreto nº 29.971 (01/12/2006), Lei nº 15.452 (15/01/2015), Decreto nº 36.527 (18/05/2011), e Decreto 38.308 (15/06/2012). Está atualmente vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco (SECTI) e possui como finalidade *"exercer, no âmbito do setor público estadual, a função de órgão de fomento e promoção de desenvolvimento científico, tecnológico e inovação incentivando a formação de recursos humanos, a pesquisa básica e aplicada, capacitação tecnológica e a difusão de conhecimento e a inovação, tendo em vista o bem estar da população do estado e o progresso das ciências".*

A Lei 14.405, de 23/09/2011, tornou explícita a permissão legal para a concessão de bolsas e auxílios pela Fundação, como exige a Lei de Responsabilidade Fiscal. Estão elencadas na lei 10 (dez) tipos de atividades que a FACEPE está autorizada a apoiar com a concessão de bolsas de estudo ou de pesquisa e de auxílios financeiros a pessoas físicas, além da possibilidade de concessão de subvenção econômica a empresas, em conformidade com o que já dispunha o artigo 17 da Lei Nº 13.690 de 16/12/2008. Todas as modalidades de bolsas, auxílios e subvenções usadas na atividade de fomento da FACEPE são instituídas pelo Conselho Superior da Fundação e sua concessão deve atender às finalidades, condições, requisitos e prazos bem definidos, em consonância com aquelas autorizações legais.

Os recursos liberados pela FACEPE através de seus instrumentos de fomento, por se tratarem de aplicação destinada à construção e ampliação da capacidade local de geração de conhecimento, são contabilizadas em contas de investimento do orçamento estadual. A política de fomento da FACEPE deve ser exercida de modo a favorecer objetivos estratégicos para o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Pernambuco, integrantes da Estratégia Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Em 20/12/2013, a Assembleia Legislativa promulgou o texto da emenda constitucional que garante à FACEPE uma dotação orçamentária anual equivalente a, no mínimo, 0,5% da receita de impostos, excluídas as transferências obrigatórias aos municípios. Essa modificação assegura a regularidade do orçamento da Fundação. A emenda constitucional foi um grande passo para garantir os investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação no estado de Pernambuco.

Uma das grandes mudanças na estrutura interna da FACEPE nos últimos anos foi a criação de um quadro próprio de colaboradores, instituído pela Lei Complementar N° 278, de 05/05/2014, na qual foram criados os cargos de Analista em Gestão de Ciência e Tecnologia – AGCT e Assistente em Gestão de Ciência e Tecnologia – ASCT. Foi realizado concurso para provimento destes cargos em 2015 e as nomeações começaram em 2016. Esse quadro efetivo permite maior estabilidade ao fluxo das atividades.

Ainda no contexto das mudanças internas é importante colocar que em 2007 foi criada a Diretoria de Inovação que permitiu a FACEPE ampliar o escopo da sua atuação para financiar

projetos de inovação nas empresas promovendo, ainda, uma aproximação destas com o meio acadêmico. Para solidificar essa área de atuação foram criadas duas vagas no Conselho Superior da Fundação para conselheiros de inovação. Outro ponto relevante foi a aprovação do novo Estatuto da FACEPE através do Decreto Nº 44.270 no dia 30/03/2017. A principal mudança promovida pelo no estatuto é a instituição da Diretoria Executiva Colegiada, retirando a centralização das decisões da presidência e promovendo uma gestão estratégica mais participativa. A Diretoria Executiva é composta pelo Diretor presidente, Diretoria Científica, Diretoria de Inovação e Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira, esta última criada também em 2017.

Diante das mudanças e inovações na estrutura da FACEPE, a diretoria percebeu a importância de definir o futuro da instituição e planejar de forma estruturada as suas ações. A elaboração do Planejamento Estratégico foi vista como necessária para elencar prioridades, objetivos e melhores ações para conduzir a Fundação a cumprir seu propósito.

Em 2017, a fundação firma seu Planejamento Estratégico para o período de 2017-2020, construído a partir do mês de abril com a contribuição dos servidores, clientes externos e a cooperação técnica da equipe de Gestores Governamentais de Planejamento, Orçamento e Gestão à disposição da Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação (SECTI).

O Planejamento Estratégico 2017-2020 está alinhado com as estratégias do Governo e contribui para melhoria dos processos de gestão e avaliação do desempenho institucional da FACEPE. Este documento apresenta um plano de objetivos, ações e a sistemática de monitoramento e avaliação que se almeja implantar para os próximos três anos.

Metodologia

O processo de Planejamento Estratégico da FACEPE para os próximos três anos foi iniciado oficialmente no dia 26 de abril de 2017 em um evento no Salão Nobre para conhecimento de todos os colaboradores. A metodologia de construção e implantação foi adaptada do modelo já utilizado pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco.

Esta metodologia busca o alinhamento entre a estratégia do Governo, seus instrumentos legais (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual) e a estratégia da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (2017 – 2022), a qual a FACEPE está vinculada.

O processo foi divido em sete etapas, que serão detalhadas no decorrer deste documento.

Etapas do Planejamento Estratégico

Identidade Organizacional

Nesta etapa foi revisada a missão, visão, valores e definidos os principais *stakeholders*. Em maio de 2017 foi realizado um workshop com um grupo representativo de colaboradores de todas as áreas da Fundação para reavaliar a identidade organizacional, validada posteriormente pela Diretoria Executiva. Os principais insumos para esta etapa foram a identidade definida anteriormente e o novo estatuto da FACEPE.

Conceitos básicos dos elementos que compõem a identidade organizacional:

- **Missão**: informa o propósito fundamental de uma organização, como ela atinge a esse propósito e quem são as partes interessadas nos seus resultados. Trata-se do principal pilar do Planejamento Estratégico, onde todos os outros elementos estratégicos se ancoram (OLIVEIRA, 2010).
- **Visão**: representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. A visão organizacional contribui para direcionar as ações das organizações com intuito de transformar suas pretensões em realidade. (OLIVEIRA, 2010).
- **Valores**: correspondem ao conjunto de princípios ou crenças, relacionados às metas organizacionais pretendidas, que orientam a organização (TAMAYO, 1996).
- ***Stakeholders***: são todos aqueles que possuem interesse em uma determinada organização. São as partes interessadas, sendo representados por pessoas, pela sociedade ou outras organizações que afetam ou podem ser afetadas pelos seus projetos e processos. (ROWLEY, 1997).

EVOLUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA FACEPE

	ATÉ JUNHO DE 2017	2017 - 2020
MISSÃO	A missão da Facepe é promover o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Pernambuco, através do fomento à ciência, tecnologia e inovação, mantendo estreita sintonia com o atendimento às suas necessidades sócio-econômicas.	Promover a ciência, tecnologia e inovação em Pernambuco, por meio do fomento à pesquisa, processos e produtos inovadores, visando o desenvolvimento do Estado, da comunidade científica, do setor empresarial e da sociedade.
VISÃO	Ser reconhecida pela sociedade pernambucana como o principal agente de desenvolvimento da pesquisa no Estado de Pernambuco contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, através do fomento à geração de conhecimento, tecnologia e inovações.	Ser reconhecida como a principal Instituição de fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação na região nordeste, fortalecendo as ações de inovação, interiorização e cooperação internacional até 2020.
VALORES	Ética Qualidade Inovação Foco nos Resultados Cooperação Comprometimento	Foco nos Resultados Cooperação Comprometimento Ética Qualidade Inovação Transparência Responsabilidade Social

STAKEHOLDERS	
Pesquisadores	Servidores
Universidades Públicas/Privadas sem Fins Lucrativos	Sociedade
Órgãos de Controle	Órgãos Internacionais de Pesquisa
Fornecedores	Estudantes
Imprensa	Órgãos de fomento a Pesquisa
Empresas de base Tecnológica	Colaboradores/Terceirizados
Instituições de Pesquisa	ONGs
Secretarias de Governo	

RESUMO DOS STAKEHOLDERS

Direcionamento Estratégico

Nesta etapa foram definidos os objetivos estratégicos que conduzirão a FACEPE a atingir sua visão e cumprir sua missão. Em maio de 2017 foi realizado um workshop com um grupo representativo de colaboradores de todas as áreas da FACEPE que construiu uma proposta para os objetivos estratégicos. Os principais insumos para essa etapa foram as metas prioritárias da FACEPE, acompanhadas pelo Governador, e a estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Pernambuco (2017 – 2022).

Essa proposta inicial foi a base para construir um instrumento para realizar o diagnóstico institucional. Após o diagnóstico, os objetivos foram revisados e validados pela Diretoria Executiva. O principal resultado desta etapa foi a elaboração do mapa estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o Mapa Estratégico possibilita traduzir e explicar a estratégia organizacional. O mapa utiliza a lógica do *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia de gestão criada por estes autores, que busca enxergar de forma balanceada todas as métricas do negócio de uma organização agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas.

As quatro perspectivas originais do BSC são: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Apesar de o modelo ter sido concebido originalmente para o setor privado suas características básicas o tornam um sistema aplicável às demais organizações. Buscando adaptar essa metodologia para a Gestão Pública, o modelo de mapa estratégico desenvolvido pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco utilizado pelas secretarias e órgãos do Governo do Estado possui as seguintes perspectivas: Pessoas e Recursos; Processos Internos; e Resultados.

PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO
MODELO UTILIZADO NOS ÓRGÃOS E SECRETÁRIAS DO GOVERNO DE PERNAMBUCO

Pessoas e Recursos

- A perspectiva Pessoas e Recursos busca apresentar possibilidades de aprendizagem e crescimento como aspecto chave para garantir a posição competitiva da organização. É através das pessoas que as organizações são capazes de captar os recursos que necessitam em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais que pretendem alcançar. Assim, é precisso motivá-los e retê-los para aumentar a sua produtividade.

Processos Internos

- A perspectiva Processos Internos refere-se às diferentes atividades empreendidas pela organização de forma a atuar nos processos mais relevantes. O princípio fundamental para uma instituição pública é oferecer produtos ou serviços de melhor qualidade com o menor custo, ou seja, de maneira efetiva.

Resultados

- A perspectiva Resultados reúne os objetivos que produzem impactos diretos ao Estado e aos clientes organizacionais. Iniciativas estratégicas e indicadores que formam essa perspectiva compõem o painel de monitoramento do Governo.

Mapa Estratégico Organizacional

2017 - 2020

FACEPE

Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecida como a principal Instituição de fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação na região Nordeste, fortalecendo as ações de inovação, interiorização e cooperação internacional até 2020.

MISSÃO

Promover a Ciência, Tecnologia e Inovação em Pernambuco, por meio do fomento à pesquisa, processos e produtos inovadores, visando o desenvolvimento do Estado, da comunidade científica, do setor empresarial e da sociedade.

Comunidade Técnico Científica | Instituições de Ciência e Tecnologia | Empresas | Governo | Sociedade

Resultados

- Ampliar o apoio a estudos e pesquisas em CT&I com foco em temas prioritários para o Estado
- Apoiar a formação de Capital Humano de alto nível
- Aumentar o atendimento à demanda das empresas por estudos e pesquisas geradores de inovação
- Aumentar as ações de cooperação internacional e interiorização

Processos Internos

- Fortalecer a cultura de planejamento, monitoramento e avaliação
- Implantar o gerenciamento de processos organizacionais
- Aprimorar a Gestão Documental
- Melhorar a comunicação institucional

Pessoas e Recursos

- Promover a qualidade de vida, a capacitação e a valorização profissional dos colaboradores
- Melhorar a infraestrutura e as condições de trabalho
- Aumentar a captação de acordos e convênios
- Aprimorar os sistemas de informação

VALORES

Responsabilidade Social | Inovação | Comprometimento | Cooperação

Ética | Transparência | Qualidade | Foco nos resultados

FACEPE Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

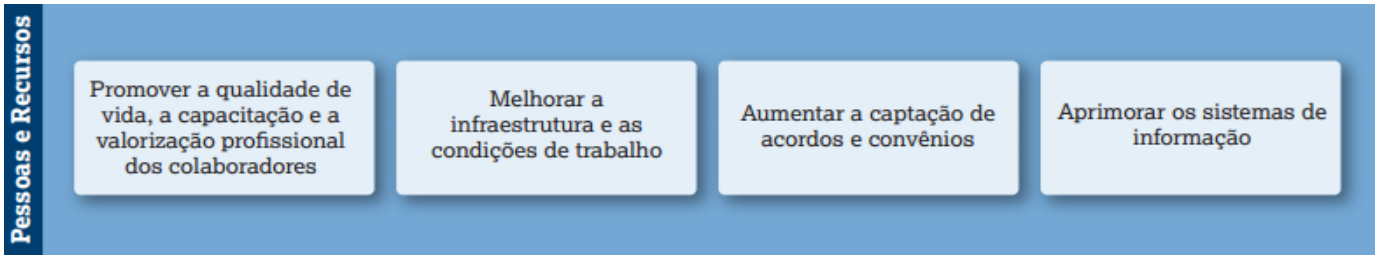
GOVERNO DO ESTADO Pernambuco JUNTOS, FAZEMOS MAIS.

FACEPE Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

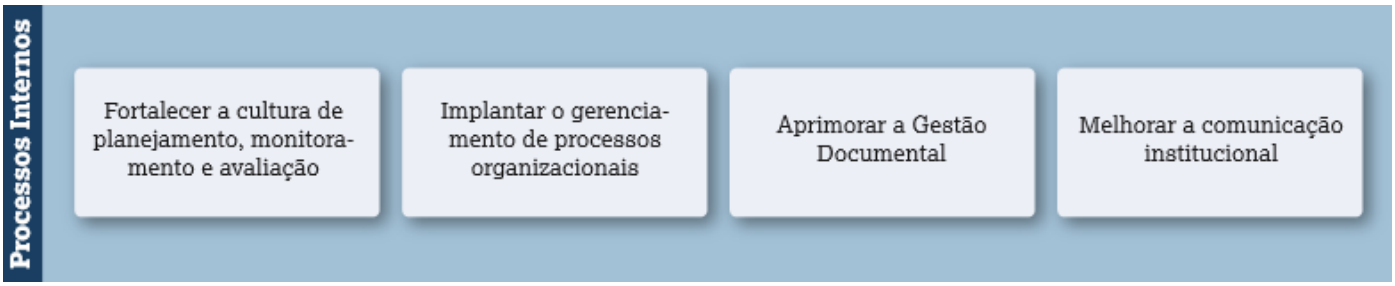
GOVERNO DO ESTADO Pernambuco JUNTOS, FAZEMOS MAIS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PESSOAS E RECURSOS



Promover a qualidade de vida, a capacitaçãoe a valorização profissional dos colaboradores	• Este objetivo estratégico reflete a necessidade de manter o foco nas pessoas através do estabelecimento de políticas que contribuam para sua valorização enquanto profissional e cidadão.
Melhorar a infraestrutura e as condições de trabalho	• Este objetivo estratégico busca fornecer condições adequadas para o desenvolvimento dos trabalhos. Sua principal meta é reformar as atuais instalações da FACEPE.
Aumentar a captação de acordos e convênios	• Este objetivo surge a partir da análise dos ambientes econômicos externo e interno no contexto estadual e nacional. Surge com ele também o desafio de fortalecer os programas da FACEPE num cenário de restrições orçamentárias.
Aprimorar os sistemas de informação	• A otimização dos Sistemas de Informação busca a melhoria do gerenciamento interno de informações e da prestação de serviços aos usuários.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PROCESSOS INTERNOS



Fortalecer a cultura de planejamento, monitoramento e avaliação	• Para que a gestão da FACEPE atenda de forma satisfatória os resultados que deve entregar para cumprir seu papel, deve priorizar o planejamento como um esforço dos objetivos da administração e como meio para alimentar a execução e permitir o controle do que se busca.
Implantar o gerenciamento de processos organizacionais	• No diagnóstico institucional percebeu-se a necessidade de melhorar os fluxos dos processos organizacionais, definir rotinas e responsabilidades. Assim, foi traçado um conjunto de iniciativas visando criar uma sistemática de gerenciamento de processos.
Aprimorar a gestão documental	• A gestão de documentos torna o uso, a avaliação e o armazenamento de informações e documentos mais eficiente. A primeira iniciativa nesse sentido é criar uma política de gestão documental, que definirá posteriormente um conjunto de ações para sua implantação.
Melhorar a comunicação institucional	• A comunicação foi apontada, tanto externamente como internamente, como um ponto de melhoria. Iniciativas que contribuam para o fortalecimento da comunicação e integração na FACEPE serão orientadas por este objetivo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – RESULTADOS

Resultados

- Ampliar o apoio a estudos e pesquisas em CT&I com foco em temas prioritários para o Estado
- Apoiar a formação de Capital Humano de alto nível
- Aumentar o atendimento à demanda das empresas por estudos e pesquisas geradores de inovação
- Aumentar as ações de cooperação internacional e interiorização

Ampliar o apoio a estudos e pesquisas de CT&I com foco em temas prioritários para o Estado	• Esse objetivo busca o estabelecimento de parcerias com órgãos e entidades públicas, para o apoio a projetos de pesquisa em temas específicos de interesse da administração estadual que permitam subsidiar a formulação, a avaliação e o aperfeiçoamento de políticas públicas.
Apoiar à formação de capital humano de alto nível	• Esse objetivo busca promover a expansão qualificada da formação de mestres e doutores no estado de Pernambuco. Além disso, promove a formação de pesquisadores desde a graduação.
Aumentar o atendimento à demanda das empresas por estudos e pesquisas geradores de inovação	• Uma das áreas que a FACEPE tem incentivado nos últimos anos é o investimento empresarial em atividades de P&D e de formação de recursos humanos altamente qualificados. Dessa forma, é preciso aumentar as parcerias entre as empresas e instituições de ensino e pesquisa.
Melhorar as ações de cooperação internacional e interiorização	• As ações traçadas neste objetivo visam aumentar os projetos de pesquisa cooperativa com pesquisadores de outros centros do País ou do exterior, em parceria com outras agências de fomento nacionais e internacionais. Além disso, a FACEPE almeja interiorizar cada vez mais seus programas e ações.

Diagnóstico Institucional

Nessa etapa, o objetivo foi propiciar à organização um melhor conhecimento de sua realidade e também possibilitar a identificação dos maiores desafios de aprimoramento para alcançar seus objetivos estratégicos. O produto almejado nessa etapa foi construir uma Matriz de SWOT. Essa matriz estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

De 17 a 24/05/2017 foi aplicado, via formulário online por e-mail, um questionário de avaliação institucional a todos os colaboradores, Conselho Superior e Câmaras de Avaliação. Este instrumento buscou avaliar as atuais ações, processos e recursos da Fundação, levantando ainda as principais oportunidades e ameaças.

Os resultados do questionário foram utilizados como insumo para montar uma prévia da Matriz de SWOT. Além disso, gerou um relatório de gestão para análise interna para Diretoria Executiva. Em junho de 2017 foi realizado um workshop com o mesmo grupo de colaboradores das etapas anteriores para discutir os resultados do questionário. A partir dessa matriz de SWOT prévia, montou-se uma nova proposta que foi validada pela Diretoria Executiva.

MATRIZ DE SWOT DA FACEPE

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Apoio da comunidade científica;
- Credibilidade institucional;
- Apoio governamental e das instituições financeiras para incremento dos incentivos à pesquisa;
- Estreitar relações com a comunidade científica;
- Novos acordos e convênios.

AMEAÇAS

- Crise econômica;
- Liberação de recursos pelo Governo;
- Cumprimento do percentual legal do Orçamento estadual;
- Falta de autonomia;
- Falta de prioridade para CT&I no estado;
- Pouca interação com o setor produtivo.

AMBIENTE INTERNO

FORÇAS

- Interação entre a FACEPE e seus parceiros;
- Atendimento ao público;
- Captação de acordos e convênios;
- Ações de cooperação e internacionalização da FACEPE;
- Oferta de bolsas;
- Comprometimento das equipes;
- Capacidade técnica dos colaboradores.

FRAQUEZAS

- Sistema AgilFAP;
- Gestão de processos;
- Cultura de planejamento;
- Gestão documental;
- Indicadores de resultado;
- Comunicação institucional;
- Valorização profissional dos colaboradores;
- Políticas voltadas à qualidade de vida.

Definição de Iniciativas Estratégicas

O resultado do diagnóstico interno foi utilizado para se chegar às iniciativas estratégicas que se caracterizam como um conjunto de ações que buscam resolver pontos fracos, reforçar os pontos fortes, aproveitar oportunidades do ambiente externo e se proteger das ameaças. Para tanto, foram agregadas as informações de entrevistas com as lideranças envolvidas nas áreas que possuem pontos de melhoria e validadas pela Diretoria Executiva.

O conceito de iniciativa estratégica é lembrado por Kaplan e Norton (2004) como sendo o responsável pelo alcance de resultados. As iniciativas estratégicas podem se caracterizar como processos, projetos ou eventos. Assim, a execução do conjunto das Iniciativas Estratégicas almeja o alcance dos objetivos estratégicos, que por fim, viabiliza a estratégia da organização.

Estão previstas inicialmente 27 iniciativas estratégicas para o planejamento 2017 – 2020 da FACEPE. Cada iniciativa possui um plano operativo que é constituído das atividades que permitem a sua realização. Nestes planos estão estabelecidos os prazos e responsáveis por cada atividade.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DA FACEPE

PERSPECTIVA: PESSOAS E RECURSOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL
Pessoas e Recursos	Aumentar a captação de acordos e convênios	Captar e manter acordos e convênios	Presidência
	Promover a qualidade de vida, a capacitação e a valorização profissional dos colaboradores	Estimular a capacitação dos colaboradores	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
		Promover a qualidade de vida e valorização profissional	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
	Melhorar a infraestrutura e as condições de trabalho	Realizar mudança temporária da FACEPE para UPE	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
		Requalificação do casarão e anexo da FACEPE	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
	Aprimorar os sistemas de informação	Atualizar ou substituir Sistema AgilFAP	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL
Processos Internos	Fortalecer a cultura de planejamento e acompanhamento	Elaborar e implantar o planejamento estratégico da FACEPE	Presidência
		Criar sistemática de monitoramento e avaliação das ações e programas da FACEPE	Presidência
	Implantar o gerenciamento de processos organizacionais	Mapear e melhorar os processos internos	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
		Criar procedimentos operacionais padrões	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
		Revisar organograma institucional	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
		Detalhar procedimentos e rotinas da FACEPE	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
	Aprimorar a gestão documental	Criar uma política de gestão documental	Diretoria de Gestão Adm. e Financeira
	Melhorar a comunicação institucional	Articular ações de comunicação com a SECTI para dar publicidade as ações da FACEPE	Presidência

PERSPECTIVA: RESULTADOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL
Resultados	Ampliar o apoio a estudos e pesquisas em CT&I com foco em temas prioritários para o Estado	Apoiar editais temáticos de projetos de pesquisa científica no âmbito estadual e nacional	Diretoria Científica
		Aumentar a oferta de editais temáticos em apoio às secretarias estaduais	Diretoria Científica e Diretoria de Inovação
	Apoiar a formação de capital humano de alto nível	Apoiar as atividades de pesquisa e formação de recursos humanos através de auxilios	Diretoria Científica
		Apoiar projetos de iniciação científica e extensão para alunos de graduação	Diretoria Científica
		Apoiar a formação de mestres e doutores	Diretoria Científica
		Melhorar os programas de apoio à atração e fixação de pesquisadores	Diretoria Científica
	Aumentar o atendimento à demanda das empresas por estudos e pesquisas geradores de inovação	Apoiar incubadoras de empresas de base tecnológica e parques tecnológicos	Diretoria de Inovação
		Apoiar as *Startups*	Diretoria de Inovação
		Estimular o programa de apoio a parcerias entre empresas e ICTS para inovação tecnológica e formação qualificada - PITEC	Diretoria de Inovação
		Promover o Programa Pesquisador na Empresa de Pernambuco - PEPE	Diretoria de Inovação
		Aprimorar a subvenção econômica à inovação	Diretoria de Inovação
	Aumentar as ações de cooperação internacional e interiorização	Estimular a cooperação internacional	Presidência
		Promover a interiorização dos programas da FACEPE	Presidência

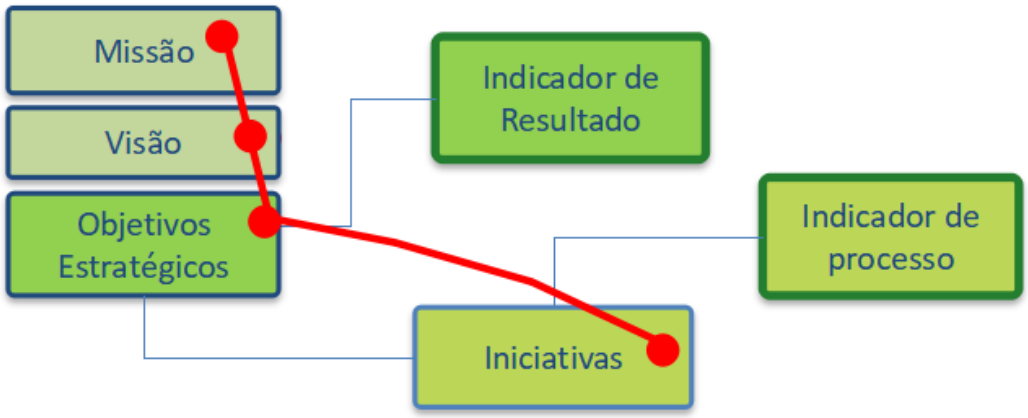
Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Desempenho

A sistemática de Monitoramento consiste em uma ferramenta de Gestão por Resultados para acompanhamento da Estratégia da FACEPE que permite analisar o desempenho e realizar ajustes no planejamento. A Estratégia da Fundação é composta pelo mapa, suas perspectivas e objetivos organizacionais; pelas iniciativas estratégicas; e pelos indicadores de avaliação de desempenho.

O *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto sistema de gestão, que traduz a estratégia organizacional em objetivos e iniciativas, possui um ciclo de melhoria contínua, método composto pelas etapas de planejar, executar, avaliar e agir. Para garantir este ciclo é preciso monitorar os processos e resultados previstos no planejamento.

A sistemática de monitoramento inicialmente acompanhará a execução do plano operativo de cada iniciativa estratégica através de uma base de dados de dados única - que será visualizada através um programa de *Business Intelligence (BI)*. De acordo com Santos e Ramos (2009), o BI ou Inteligência de Negócios é um conjunto de metodologias implementadas através de ferramentas de softwares, cuja função é proporcionar tomadas de decisões eficazes. Dessa forma, a ideia é disponibilizar para Diretoria Executiva da FACEPE acesso interativo aos dados, ou seja, permitir sua manipulação e propiciar condições para efetuarem análises apropriadas para a tomada de decisão.

O monitoramento oportuniza identificar as diferenças entre o planejado e o executado, possibilitando ajustes necessários para que os objetivos sejam atingidos. Todavia além de acompanhar a execução e conclusão das atividades, previstas nos planos operativos, é preciso avaliar os resultados. Dessa forma o planejamento prevê a criação de um sistema de indicadores de processos e resultados, que permite medir tanto o desempenho dos processos como a eficácia e efetividade das ações da FACEPE. Esses indicadores devem ser integrados à sistemática de monitoramento.

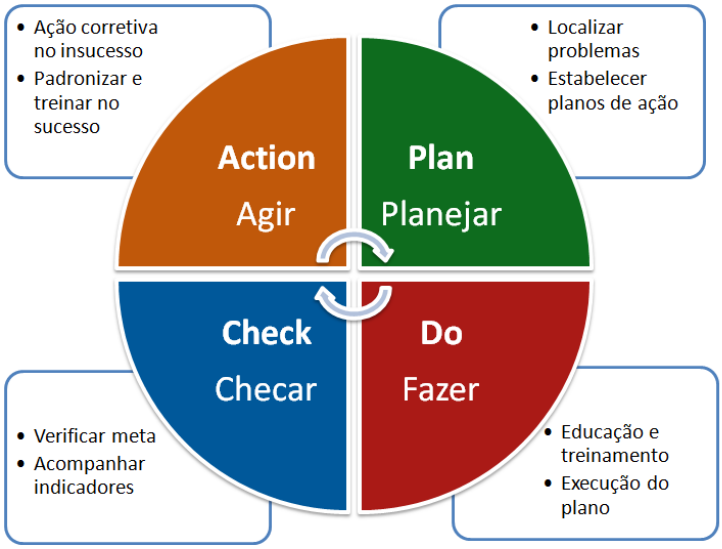


Gestão Estratégica

A gestão estratégica consiste em fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida para garantir que a visão de futuro seja alcançada. Pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde o mais alto escalão gerencial até o operacional, incluindo áreas de apoio.

Um dos métodos que possibilita o bom gerenciamento da estratégia é o ciclo PDCA, sistema concebido por Walter A. Shewhart e amplamente divulgado por Willian E. Deming, que possibilita o acompanhamento dos processos e resultados buscando a melhoria contínua. O ciclo PDCA tem seu início pela etapa de planejamento (*Plan*), ou seja, na definição dos objetivos e planos. Em seguida ocorre a execução (*Do*), onde tudo previamente planejado é executado, gerando a necessidade de avaliar a qualidade e os resultados do que está sendo feito e nos levando à etapa de checagem (*Check*). Por fim a análise dos resultados implica na necessidade de ação (*Act*) e na correção dos problemas e divergências encontradas (CAMPOS, 2004).

PDCA



O Ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. A conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo e assim sucessivamente. Seguindo no espírito de melhoria de qualidade contínua, o planejamento estratégico sempre pode ser reanalisado e melhorado. Portanto essa metodologia será amplamente aplicada na gestão estratégica da FACEPE.

Considerações finais

Este documento tem como objetivo apresentar o Plano Estratégico 2017-2020 da FACEPE onde são retratadas a metodologia do planejamento estratégico e suas bases conceituais, adaptadas aos modelos utilizados no Governo do Estado de Pernambuco. Assim, o Plano Estratégico comunica aos *Stakeholders* da FACEPE, de forma transparente, todo o direcionamento estratégico e resultados esperados para os próximos anos. E ainda prevê a construção de uma sistemática de monitoramento e avaliação de desempenho que permitirá conduzir e consolidar o planejamento estratégico.

Aperfeiçoando práticas que propiciaram resultados efetivos e buscando novas atitudes para continuar evoluindo no âmbito da gestão estratégica, a FACEPE elaborou seu planejamento estratégico de forma participativa. Os colaboradores foram fundamentais nos processos de revisão da identidade organizacional e diagnóstico organizacional. Os workshops realizados contribuíram diretamente para a identificação e priorização de variáveis, possibilitando, assim, evidenciar os principais focos de atuação.

O próximo passo para concretizar o processo de planejamento e gestão estratégica é o aperfeiçoamento da gestão por resultados a partir da construção de indicadores institucionais e gerenciais, e a consolidação do modelo de monitoramento das iniciativas estratégicas da FACEPE.

Referências

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG TecS, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Mapas **Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Ed. Campus Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROWLEY, Timothy J. ***Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. Academy of Management.*** The Academy of Management Review; Oct 1997; 22, 4; ABI/INFORM Global pg. 887- 910.

SANTOS, Marcos Y., RAMOS, Igor; ***Business Intelligence*: Tecnologias da Informação na Gestão do Conhecimento**. Editora FCA2ª. Edição

TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais**. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996.