



# AMAZÔNIA

# 2031



**MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES – MCTI**  
**SECRETARIA EXECUTIVA - SEXEC**  
**SUBSECRETARIA DE UNIDADES VINCULADAS – SUV**  
**INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS DA AMAZÔNIA – INPA**

**DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO**

**INPA**

**2021 - 2031**

**MANAUS - AM**

**2021**

**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

Jair Messias Bolsonaro

Presidente

**MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES**

Marcos Cesar Pontes

Ministro

**SUBSECRETARIA DE UNIDADES VINCULADAS – SUV**

Paulo Maurício Jaborandy de Mattos Dourado

Subsecretário de Unidades Vinculadas

**INSTITUTO NACIONAL DA PESQUISAS DA AMAZÔNIA – INPA**

Antonia Maria Ramos Franco Pereira

Diretora

**Equipe de elaboração**

Hillândia Brandão da Cunha - COAES

Sérgio Fonseca Guimarães - Gabinete

Jorge Ivan Rebelo Porto - COPES

Rita de Cássia Guimarães Mesquita - COEXT

Beatriz Ronchi Teles - COCAP

Eduiges Secafi da Silva Caiado - COADI

Luiz Marcel Chagas da Silva - COAES

Luiza Magalli Pinto Henriques - COPES

Influenciadores e lideranças institucionais convidadas

Servidores, terceirizados e bolsistas da instituição

© 2021 – Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia - INPA

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 de Pesquisas da Amazônia - INPA

Av. André Araújo, 2.936 - Petrópolis - CEP 69067-375 - Manaus -AM, Brasil

Cx. Postal 2223 - CEP 69080-971

Fone: +55 (92) 3643-3377

E-mail: [diretor@inpa.gov.br](mailto:diretor@inpa.gov.br)

<http://portal.inpa.gov.br>

### **Consultoria de apoio**

**OPEN** Educação e Estratégia Corporativa

Robson Crestani - Consultor de Cultura e Estratégia Organizacional

[www.escolaopen.com.br](http://www.escolaopen.com.br) / [contato@escolaopen.com.br](mailto:contato@escolaopen.com.br)

O Direcionamento Estratégico 2021-2031 do **Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia** partiu da consolidação de uma visão coletiva, que contou com a participação de servidores, parceiros e instituições da região amazônica brasileira.

# INPA

2031

## SUMÁRIO

<b>MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE</b> .....	8
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	11
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	15
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>2. CADEIA DE VALOR DO INSTITUTO</b> .....	21
<b>3. MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	24
3.1. Perspectivas e temas estratégicos .....	25
<b>4. EIXOS DE SUSTENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA INPA 2031</b> .....	28
<b>5. CENÁRIO FUTURO AO INSTITUTO</b> .....	33
5.1. Cenários mapeados para o Instituto .....	33
5.1.1 Tendências-Chave.....	34
5.1.2 Forças de Mercado .....	37
5.1.3 Forças do Setor de Ciência, Tecnologia e Inovação .....	38
5.1.4 Forças Macroeconômicas .....	40
<b>6. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO</b> .....	43
6.1 Proposta de Valor Institucional .....	44
6.2 Missão Institucional .....	44
6.3 Visão institucional.....	44
6.4 Valores institucionais.....	45
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO INPA 2031</b> .....	47
7.1. Missão institucional.....	48
7.2. Visão de Futuro .....	48
7.3. Perspectiva de Impactos na Sociedade .....	48
7.4. Perspectiva de Resultados para a Amazônia.....	49
7.5. Perspectiva de Processos Internos e Integradores .....	50
7.6. Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura .....	51
7.7. Perspectiva de Sustentabilidade Financeira .....	52
<b>8. INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	52
8.1. Indicadores institucionais.....	54
8.2. Indicadores de desempenho.....	57
8.3. Indicadores de contribuição ao MCTI.....	63
<b>9. PRÓXIMOS PASSOS INSTITUCIONAIS</b> .....	64
9.1. Matriz de Riscos da Estratégia .....	65
9.1.1 O papel da Governança nesse novo instrumento estratégico .....	66

9.1.2	Descrição de Riscos vinculados ao INPA 2031 .....	69
9.1.3	Gestão do Risco .....	74
9.2.	Portfólio de Programas e áreas de Projetos do INPA .....	75
9.2.1	Portfólio de Programas e Projetos .....	76
9.2.2	Sistema de Monitoramento e Avaliação da Estratégia .....	79
9.3	Painel de Indicadores e Metas - PIM .....	80
<b>10.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>83</b>
	Anexo 01 – Play Book de Valores Comportamentais V.1 .....	83
	Anexo 02 – Indicadores do Termo de Compromisso de Gestão - TCG .....	90
	Anexo 03 - Painel de contribuição .....	102
	Anexo 04 – Painel de Indicadores e Metas – PIM .....	104
	Anexo 05 – Lista de Stakeholders INPA.....	111

## MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE

Neste ano de 2021, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA completará 69 anos de sua criação por meio do Decreto nº. 31.672, de 29 de outubro de 1952, publicado sob a égide da Lei nº. 1.310, de 15 de janeiro de 1951, que criou o Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), tendo à frente o Almirante Álvaro Alberto da Mota e Silva, fundador e então Presidente do CNPq.

Dois anos após sua criação, o INPA foi instalado com sede em Manaus, em 27 de julho de 1954, tendo como finalidade, nos termos do Art. 1º. Do Decreto, *“o estudo científico do meio físico e das condições de vida da região amazônica, tendo em vista o bem-estar humano e os reclamos da cultura, da economia e da segurança nacional”*.

O Instituto ao longo desse tempo passou por altos e baixos enfrentando inúmeras crises com poucos investimentos, limitado orçamento e quadro crítico de pessoal, além de diversas fases de readequação de sua estruturação organizacional. Mesmo assim, enfrentando tantos desafios, o INPA continua sendo uma Instituição cujo protagonismo científico sobre uma região de tamanha importância estratégica, que é a Amazônia, o credencia como de excelência, nacional e internacionalmente.

Este Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE 2021-2031) se constitui em mais um plano de longo prazo do INPA construído de forma participativa no qual participaram a direção, coordenadores, servidores em geral, influenciadores, instituições parceiras e colaboradores. Para sua elaboração, foi criado um comitê gestor formalmente designado pela Diretoria, cujo papel foi o de conduzir os trabalhos sob a mentoria de uma empresa especializada.

O fato é que, de tantas reuniões que ocorreram, foram as ideias que emergiram das longas discussões, reflexões e trocas de experiências, que possibilitaram a construção da visão de futuro Institucional. Feito um diagnóstico administrativo, financeiro, operacional, de pessoal, das áreas do conhecimento científico, da capacitação e extensão Institucional, foram destacados os pontos fortes e fracos que, em face às ameaças e oportunidades do mercado, permitiram a sua elaboração.



Foi durante os estudos e confecção do Plano Diretor da Unidade (PDU 2021-2025) que se evidenciou a necessidade de elaboração do PDE 2021-2031, tendo como objetivo a revisão da missão, visão e valores, a definição dos objetivos estratégicos, metas e fórmulas de implementação, acompanhamento e controle nos próximos 10 anos.

Todo o processo de coleta de dados e informações para o PDE foi também enriquecido por entrevistas semiestruturadas e questionários, por dados secundários, observação dos participantes e consulta a diversos documentos oficiais de modo a se obter dados históricos para formar linhas de base, fazendo que o documento fosse construído sobre dados sólidos e confiáveis.

A análise de dados e informações do passado, as condições do presente e a construção de cenários futuros influenciaram na orientação dos aspectos considerados como críticos do PDE 2021-2031. Mas, como pensar no futuro em tempos de tantas incertezas? Como planejarmos estrategicamente o futuro do INPA?

Apesar de não ser uma tarefa fácil, é evidente a necessidade de se planejar e projetar o futuro institucional em diferentes cenários, caso contrário, se incorrerá no grande risco de não estar preparado para fazer face às mudanças, tanto as previsíveis como as imprevisíveis, que o futuro reserva para todos.

No caso do INPA, por exemplo, o contexto político, social e econômico atual, a base e o papel institucional, suas necessidades e aspirações precisam ser consideradas e revisadas sempre em busca de uma sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com o Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal, com o planejamento estratégico do MCTI para as suas UPs, além de outras diretrizes e políticas públicas relacionadas à C, T & I e ao desenvolvimento sustentável.

Portanto, este é um momento de celebrar a existência e evolução do INPA, mas também de considerar que planejar é preciso e se preparar para o futuro também, fornecendo “conhecimento e resultados das pesquisas em benefício do país e da nossa sociedade”. Nosso país precisa se apropriar desse

conhecimento sobre o bioma amazônico para gerar riqueza e bem-estar da população, de modo que, consigamos assim, continuar a ser um referencial estratégico para a soberania nacional.

Antonia Maria Ramos Franco Pereira

**Diretora do INPA**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

6Es	Seis Dimensões do Desempenho
AA	Atenção Alta
AI	Atenção Intermediária
AM	Amazonas
APD	Índice de aplicação em pesquisa e desenvolvimento
C, T & I	Ciência, Tecnologia e Inovações
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEUA	Comissão de Ética no uso dos animais
CGEN	Conselho de Gestão do Patrimônio Genético
CGEN	Conselho de Gestão do Patrimônio Genético
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisas
COADI	Coordenação de Administração
COAES	Coordenação de Ações Estratégicas
COCAP	Coordenação de Capacitação
COEXT	Coordenação de Extensão
COPES	Coordenação de Pesquisas
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DOI	Identificador de Objeto Digital
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENDES	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ETCDO	Eventos Técnicos, Científicos e de Divulgação Organizados
FAP	Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa
FBC	Funcionários, bolsistas cedidos vinculados diretamente à Comunicação e Extensão.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICAP	Índice de colaboradores de alta performance
ICD	Índice de Impacto de Divulgação científica
ICT	Instituição Científica e Tecnológica
ICT	Índice de Capacitação e Treinamento
IDI	Índice de Desenvolvimento Individual
IEO	Índice de Execução Orçamentária

IEPC	Índice de Execução de Processos de Contratação
IEVIC	Índice de Estudantes de Vocação e Iniciação Científica
IGC	Índice Geral de Capacitação
IGE	Índice de Graduação Empresarial
IGPUB	Índice Geral de Publicações dos pesquisadores e tecnólogos do INPA
IIMIT	Índice de Investimento em Modernização da Infraestrutura Tecnológica
IIS	Índice de Inclusão Social
IMCC	Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas
IMEIC	Índice de medição da efetiva incorporação do conhecimento
IMI	Índice de Mobilidade Internacional
IMI	Índice de Mobilidade Internacional
IMUC	Índice Médio de Uso das Coleções científicas
IN	Índice de Inovação
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
IODT	Índice de Orientação de Dissertações e Teses Defendidas
IOT	Internet das Coisas
IPCI	Índice de publicações em colaboração Internacional
IPMDC	Índice de Produção de Materiais Didático-Científicos
IPPP	Índice de participação de pesquisadores e tecnólogos em projetos de pesquisa
IPTD	Índice de Processos e Técnicas Desenvolvidos
IPUB	Índice de Publicação
IRC	Índice de recursos captados
ISAT	Índice de Satisfação com o Clima Organizacional
ISSO	Organização Internacional de Normalização
IUFC	Índice de Unidades para Fixação do Conhecimento
IUPG	Índice de unidades com práticas de gestão do conhecimento implantadas
LGPD	Lei Geral de proteção de dados
LOA	Lei Orçamentária Anual
M	Meta de porcentagem de recursos humanos
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
ME	Meta de execução
MH	Meta pactuada para número de "horas-capacitação" dos recursos humanos

MSP	Managing Successful Programmes
NAPP	Número de apresentações de trabalhos aos tomadores de decisão
NCE	Número de Comunicação Externa
NCI	Número de Comunicação Interna
NDM	Número de Dissertações de Mestrado defendidas
NE	Número de exposições permanentes, temporárias e itinerantes
NH	Número de "horas-capacitação"
NME	Número de Monografias de Especialização defendidas
NPE	Número de Projetos de Educação em Ciência, ambiental e de extensão
NPM	Número de Projetos de Modernização Institucional
NPPA	Número de Políticas Públicas Avaliadas
NPPCN	Número de Programas e Projetos de Cooperação Nacional
NPRDE	Número de Participações e Representações em Diferentes Esferas
NPSCI	Número de publicações, no ano, em periódicos com ISSN e indexados nas bases WoS/SCI e SCOPUS
NSTEC	Número de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados
NTCC	Número Total de Coleções Científicas
NTD	Número de Teses de Doutorado Defendidas
OCC	Dotação Orçamentária
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PcTD	Processos e Técnicas desenvolvidos
PCTR	Produção Científica e Técnica em Repositório do INPA
PDE	Plano de Desenvolvimento Estratégico
PDU	Plano Diretor da Unidade
PERC	Percentual
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIM	Painel de Indicadores e Metas
PMDC	Produção de Materiais Didático-Científicos
PP	Políticas Públicas
PPA	Plano Plurianual
PPCI	Programas e Projetos de Cooperação Internacional
PRB	Participação Relativa de Bolsistas

PROJ	Projetos
PRPT	Participação Relativa de Pessoal Terceirizado
RREO	Relação de Receitas Extraorçamentárias e Orçamentárias
SEXEC	Secretaria Executiva
SISGEN	Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação
SUV	Subsecretaria de Unidades Vinculadas
TCG	Termo de compromisso de gestão
TIC	Tecnologia da Informação e Conhecimento
TNSE	Técnicos de nível superior
UPs	Unidades de Pesquisa

## APRESENTAÇÃO

### AMAZÔNIA 2031

**“Iniciamos em 2021 uma jornada de ações locais planejadas para os próximos 10 anos sob uma perspectiva global de resultados para a Amazônia.”**

Pensar globalmente e agir localmente, em sua forma mais simples, é um compromisso com a mudança social, econômica e ambiental das pessoas, das instituições e do ambiente em relação a Amazônia, considerando o bem para o mundo. É uma jornada emergente, de mudanças deliberadas para eliminar inconsistências que existem entre o que sabemos e o que fazemos. Para essa jornada de excelência estratégica estabelecemos um mapa, que será o GPS Institucional.

O Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, Instituição Científica e Tecnológica - ICT, nos termos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, **regulamentada pelo decreto Nº 9.283, DE 7 de fevereiro de 2018**, unidade de pesquisa integrante da estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovações - MCTI, na forma do disposto no Decreto nº 5.886 de 6 de setembro de 2006, por meio deste documento, apresenta o **Planejamento Estratégico do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA 2021/2031**, que pretende ser para todos os colaboradores da instituição, 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 **2031**.

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 do propósito comum de prover **“conhecimentos científicos e soluções tecnológicas em benefício da manutenção e do desenvolvimento sustentável da Amazônia”**;

2. Todos caminhando no mesmo ritmo, para avançar coletivamente em impactos globais;
3. Todos caminhando para a mesma direção, para fortalecer a região amazônica brasileira.

Essa jornada será repleta de desafios, mas o planejamento estratégico visa pré-estabelecer os direcionamentos (linhas estratégicas de impacto na sociedade) mais eficientes para vencê-los:

- 🌟 **Linha Estratégica de Impacto 01:** Bases científicas e tecnológicas sobre a Amazônia,
- 🌟 **Linha Estratégica de Impacto 02:** Formação de pessoas para atuar em questões amazônicas,
- 🌟 **Linha Estratégica de Impacto 03:** Subsídio a políticas públicas para a Amazônia,
- 🌟 **Linha Estratégica de Impacto 04:** Socialização do conhecimento na Amazônia,
- 🌟 **Linha Estratégica de Impacto 05:** Serviços e tecnologias para a Amazônia.

As Linhas Estratégicas estabelecidas neste plano para os próximos 10 anos, objetivam orientar a implementação de programas, projetos, ações e iniciativas capazes de beneficiar e impactar a **região amazônica brasileira** de forma legítima, dinâmica e sustentável, contribuindo para o desenvolvimento social, econômico e ambiental.



## O INPA

O INPA atualmente possui programas e projetos destinados para desenvolver de modo sustentável todo o bioma amazônico brasileiro. O desenvolvimento é consolidado através da atenção total em quatro áreas principais de ciência, tecnologia e inovação: Biodiversidade; Dinâmica; Ambiental; Tecnologia e Inovação e Sociedade, Ambiente e Saúde. Para atuar de modo dinâmico e sistêmico, conta com 5 bases de atuação: A sede em Manaus no Amazonas e o apoio de quatro núcleos de pesquisas localizados nos Estados do Acre, Roraima, Pará e Rondônia.



Figura 1 - Mapa de Atuação INPA

## 1. INTRODUÇÃO

O **Direcionamento Estratégico para o período de 2021 a 2031** nasceu com o objetivo de reafirmar os conceitos fundamentais deste Instituto de ciência, tecnologia e inovação - ICT, assim como, orientar a atuação da sociedade e instituições parceiras, estabelecendo uma maneira sistematizada de como percorrer a jornada em busca do desenvolvimento sustentável para **Amazônia** a partir de ações locais vinculadas as demandas globais de resultados.

**O INPA é uma Instituição Científica e Tecnológica - ICT, nos termos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto Nº 9.283, de 07 de fevereiro de 2018, artº 2, inciso IV, e tem como principal objetivo a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico e a integração dos polos socioeconômicos e ecossistemas estratégicos da região da amazônica brasileira, 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 **Portaria nº 3.445, de 10 de setembro de 2020:**

**Art. 4º** Ao Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia compete gerar e disseminar conhecimentos e tecnologias e capacitar pessoas para o desenvolvimento da Amazônia.

**Art. 5º** Compete, ainda, ao Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia:

I - gerar conhecimentos científicos e tecnológicos para a solução de problemas ambientais;

II - ampliar o conjunto de informações e conhecimentos sobre recursos ambientais e socioeconômicos;

III - monitorar a dinâmica dos ecossistemas da Amazônia;

IV - participar da formulação de políticas públicas de desenvolvimento regional e o aproveitamento dos recursos naturais;

V - estabelecer colaborações intercâmbio científico e tecnológico com instituições nacionais ou internacionais, no setor privado;

VI - realizar treinamento e fixação de recursos humanos para a elevação da capacidade regional para pesquisa científica e tecnológica;

VII - realizar a difusão do conhecimento científico e tecnológico e de publicações informativas, técnicas e científicas relativas a assuntos amazônicos;

VIII - aprimorar e intensificar o intercâmbio com instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais;

IX - transferir para a sociedade serviços e produtos resultantes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, de acordo com os dispositivos legais aplicáveis;

X - Incentivar e apoiar conferências nacionais e internacionais, simpósios e outros tipos de eventos técnico-científicos;

XI - prestar serviços técnicos, no âmbito de sua competência;

XII - emitir certificados, relatórios e laudos técnicos;

XIII - criar padrões de acordo com as normas técnicas nacionais e internacionais reconhecidas;

XIV - criar mecanismos de captação de recursos financeiros para pesquisa e ampliar as receitas próprias;

XV - atuar na prestação de serviços à comunidade para a correta utilização dos recursos naturais;

XVI - constituir-se fonte de referência da biodiversidade da Amazônia; e

XVII - administrar coleções científicas biológicas na forma de Programa de Coleções e Acervos Científicos.

Baseado nesses deveres, buscou-se nesse direcionamento estratégico orientado ao horizonte do ano de **2031**, construir objetivos e iniciativas que

reforcem essa importante missão e agreguem ainda mais valor à sociedade como um todo.

Foram estabelecidas as seguintes premissas para a construção da **estratégia 2031**:

- ✓ Aplicação de um processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia, estimulando o envolvimento dos líderes e demais 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 e Portaria nº. 1.329 de 27 de março de 2020, aliadas a um cenário sobre as tendências para o mundo, o Brasil e a Amazônia brasileira, identificando suas implicações para a estratégia de atuação do INPA de 2021 a 2031;
- ✓ Alinhamento as diretrizes estratégicas do MCTI 2020 - 2030, estabelecidas via Portaria nº4.578, de 22 de março de 2021, 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;
- ✓ 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pactuados pela Organização das Nações Unidas - ONU
- ✓ 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 linhas estratégicas de impacto;
- ✓ Análise de cenários, da missão, da visão de futuro e dos valores para traduzir a estratégia e construir o Mapa Estratégico INPA 2021 - 2031;
- ✓ 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 **INPA** foi constituída para representar o conjunto de macro 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 **INPA 2031** é obter uma visão sistêmica sobre os processos essenciais que se 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 **INPA** durante a jornada para se fazer cumprir com a missão institucional e promover o alcance de sua visão de futuro. A compreensão sistêmica de como se cria valor e a possibilidade de buscar novas formas de agregar mais valor são alguns dos elementos críticos no desenvolvimento de uma estratégia sustentável e exequível. Michael Porter explicitou a importância deste modelo em seu influente livro de 1985 "*Competitive Advantage*", no qual ele introduziu pela primeira vez o conceito da cadeia de valor.

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.

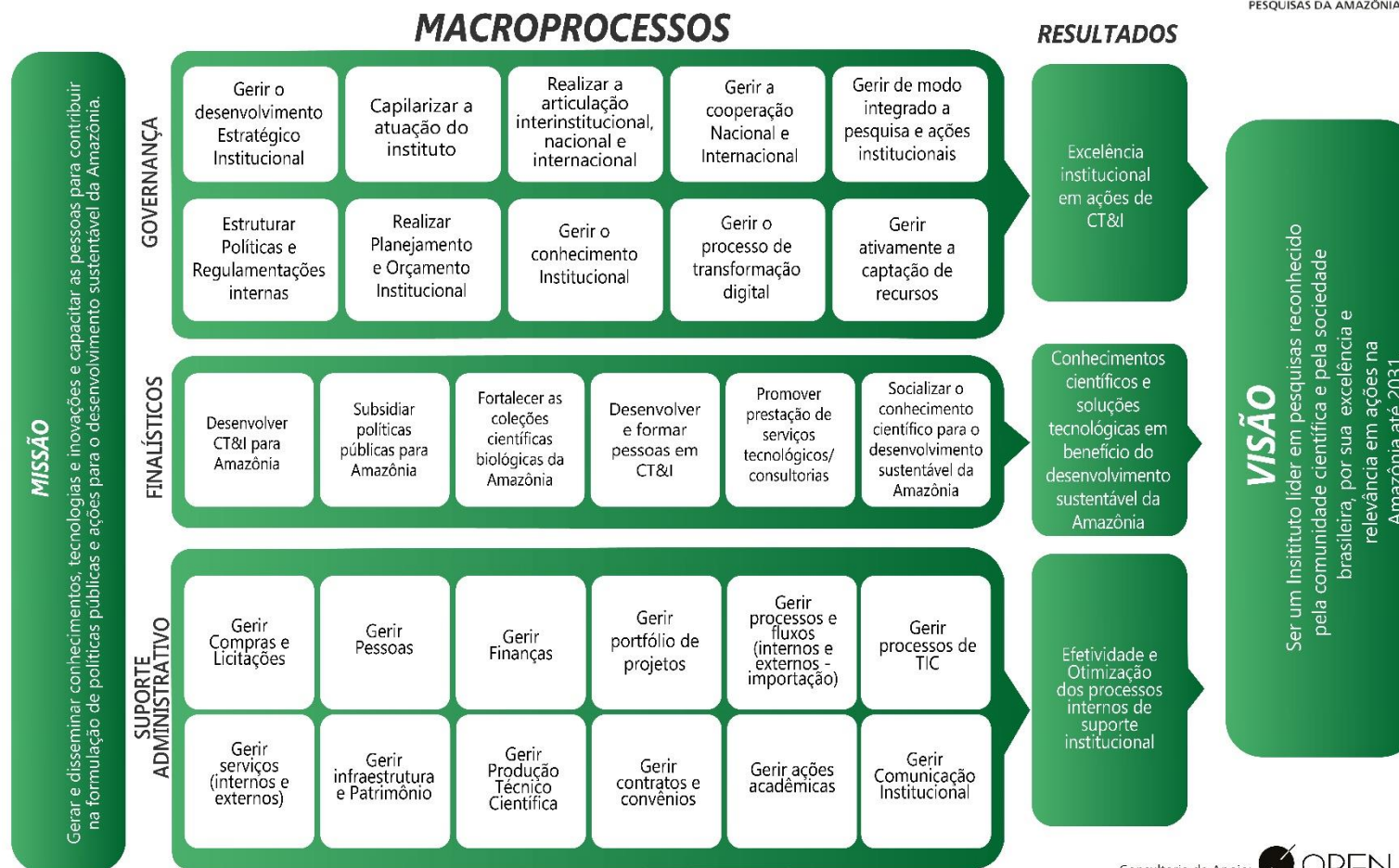
1. **Macroprocessos finalísticos:** Processos que agregam valor para os que convivem com a Amazônia brasileira e estão associados às atividades fim que caracterizam a atuação desta Instituição. Em essência, trata-se de como as pessoas conseguem ver e relacionar-se com a criação ou transformação dos produtos e serviços.
2. **Macroprocessos de governança:** Processos que direcionam e monitoram o desempenho institucional para promover a sustentabilidade

da estratégia. O principal objetivo destes processos é a efetividade gerencial e estratégica.

- 3. Macroprocessos de gestão:** Processos que apoiam os processos finalísticos, de governança e a si mesmos. 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.

# CADEIA DE VALOR

Estratégia INPA 2031



Consultoria de Apoio: OPEN

Figura 2 - Cadeia de Valor INPA 2021 - 2031



MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E INOVAÇÕES



AMAZÔNIA  
2031

### 3. MAPA ESTRATÉGICO

O instrumento Mapa Estratégico foi projetado em 1992, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Universidade de Harvard, e serve como uma estrutura balanceada de objetivos para as definições e gerenciamento estratégico. Este mapa da estratégia é uma representação visual dos objetivos gerais do instituto e como eles se relacionam entre si em uma única imagem. O mapa estruturado pelo **INPA**, demonstrado na Figura 2, é resultado de uma visão compartilhada organizada de integração sobre como cada colaborador do Instituto pode conhecer sua estratégia geral e onde se encaixam. O objetivo principal é manter todos na mesma página, permitindo que as pessoas vejam como seus trabalhos afetam os objetivos estratégicos da instituição. Entre os principais benefícios deste instrumento para a visão **2031 do INPA** estão: (1) Comunicação rápida dos objetivos mais importantes da instituição para todos as pessoas envolvidas com o Instituto; (2) Melhoria na comunicação da Visão e Estratégia institucional; (3) Apoio na identificação e articulação de processos internos críticos, recursos humanos e informações que fortalecem a proposta de valor institucional; (4) Priorização de itens de ação no roteiro de implementação.

O mapa estratégico 2031 foi construído diretamente com a participação de servidores, lideranças do Instituto e, indiretamente por parceiros e demais interessados ao propósito de existência do **INPA** como Instituição. Este instrumento representa de modo sistêmico os marcos críticos de sucesso a serem alcançados nesta jornada em busca da excelência no desenvolvimento sustentável da Amazônia.

A atuação integrada e dinâmica do Instituto e seus parceiros é o que impulsionará a conquista de resultados em prol de uma Amazônia sustentável e inovadora, que age localmente em busca de desdobramentos globais. Por isso, o mapa se subdivide em referenciais, temas 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 de ser e existir do **INPA**, assim como um motivador pelo qual todos os seus servidores trabalham todos os dias.



Logo abaixo está a declaração de cumprimento da **Visão 2031**, que contém o objetivo estratégico de resultado relacionado à Visão de Futuro - 10 anos, e direciona os resultados de todos os objetivos estratégicos organizados nas cinco (5) perspectivas seguintes: **(1) Impactos na Sociedade e seus eixos de sustentação, (2) Resultados para a Amazônia, (3) Processos Internos e Integradores, (4) Aprendizagem e Infraestrutura e (5) 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

A estratégia INPA 2031 é composta por cinco (05) perspectivas estratégicas que foram devidamente definidas para projetar um conjunto de objetivos que agreguem e sustentem valor para as Linhas Estratégicas de Impacto – LEI da instituição e para a sociedade, assim como para dar condições de mensurar e acompanhar elementos importantes da estratégia.

- ✪ **Perspectiva de Impactos na Sociedade:** reúne as cinco linhas estratégicas de impacto para sociedade entregues pelo **INPA**. Essas linhas representam a contribuição finalística do Instituto à Sociedade por meio de todas as suas iniciativas.
- ✪ **Perspectiva de Resultados para a Amazônia:** reúne os focos de atuação do Instituto na busca pelo cumprimento e entrega de valor de cada linha estratégica de impacto para a sociedade, ou seja, é o que sustenta a capacidade de agregar valor a todos os brasileiros e em especial a região amazônica do Brasil.

- ❖ **Perspectiva de Processos Internos e Integradores:** 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 2021 a 2031.
  - ✓ **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 e Transformação Digital:** consolida os objetivos estratégicos vinculados à melhoria contínua do Instituto frente aos cenários futuros e as novas práticas.
- ❖ **Perspectiva de Pessoas e Infraestrutura:** reúne os objetivos estratégicos relacionados aos temas (1) Pessoas, (2) Cultura e Ambiente Institucional 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;
  - ✓ **Cultura e Ambiente Institucional:** 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 competência de gerir recursos públicos e/ou recursos advindos de financiamentos de outros mercado, contribua para o aumento do potencial de investimentos em projetos para o Instituto.

# MAPA ESTRATÉGICO INPA 2021 - 2031

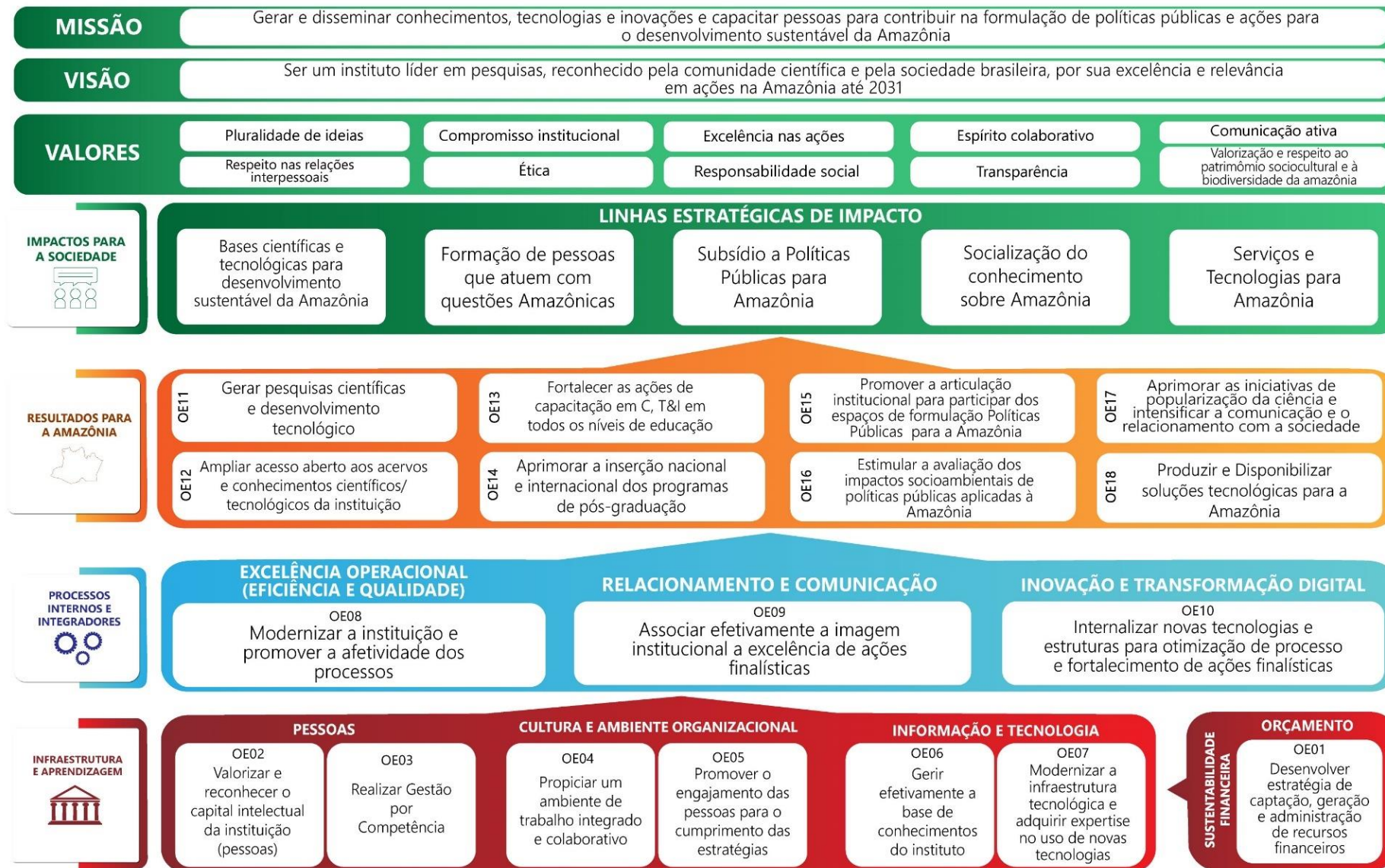


Figura 3 - Mapa Estratégico INPA 2021 - 2031

## 4. EIXOS DE SUSTENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA INPA 2031

Para cumprir com a Missão Institucional, partindo do estado atual em direção aos resultados proclamados pela visão de futuro do **INPA 2031**, foi estabelecido pela jornada de desenvolvimento estratégico cinco (5) importantes linhas estratégicas de entregas de valor que compõem o impacto do Instituto para sociedade, orientadas pelas prioridades estratégicas do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI em 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 e Portaria nº. 1.329 de 27 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 **INPA** buscou por meio de suas linhas estratégicas de impacto fortalecer a estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação contribuindo essencialmente para quatro (4), das cinco (5) tecnologias (Tecnologias Estratégicas; Tecnologias Habilitadoras, Tecnologias de Produção, Tecnologias para Desenvolvimento Sustentável e; Tecnologias para Qualidade de Vida) prioritárias citadas no art. 5º da Portaria 1.122, de 19 de março de 2020. Estão contempladas nesta estratégia as seguintes tecnologias:

**I. Tecnologias Habilitadoras:**

- I - Inteligência Artificial;
- II - Internet das Coisas;
- III - Materiais Avançados;
- IV - Biotecnologia; e
- V - Nanotecnologia.

**II. Tecnologias de Produção:**

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

**III. 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.

#### IV. **Tecnologias para Qualidade de Vida:**

I - Saúde;

II - Saneamento Básico;

III - Segurança Hídrica; e

IV - Tecnologias Assistivas.

Assim, como são também considerados prioritários, diante de sua característica **essencial e transversal, os projetos de pesquisa básica, humanidades e ciências sociais** que contribuam para o desenvolvimento das áreas abordadas em tecnologias estratégicas e para qualidade de vida.

A partir desta clareza de contribuição para a estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovações, buscou consolidar as cinco (5) Linhas Estratégicas de Impacto e de sustentação do Instituto, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável):

- I. **Bases científicas e tecnológicas sobre a Amazônia** - Fomentar, consolidar e ampliar competências estratégicas em C,T&I relacionadas à aplicação de conhecimentos para sustentabilidade (social, econômica e ambiental) da Amazônia.
- II. **Formação de Pessoas que atuem com questões Amazônicas** – Formar e desenvolver o conjunto de conhecimentos, competências e habilidades vinculadas a CT&I em pessoas, para que possam apoiar o desenvolvimento sustentável da Amazônia.
- III. **Subsídio a Políticas Públicas para a Amazônia** - Ampliar esforços na articulação para a formulação e avaliação de políticas públicas, programas e planos para Amazônia.
- IV. **Socialização do conhecimento sobre a Amazônia** - Difundir conhecimentos científicos e tecnologias resultantes das pesquisas à sociedade.
- V. **Serviços e Tecnologias para a Amazônia** - Fornecer soluções em C,T&I à sociedade com base nos conhecimentos gerados.

Com base nesta composição de **linhas estratégicas de impacto** para a sociedade, passam a figurar como prioridade para atuação finalística e contribuição para fortalecimento das tecnologias e da estratégia nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, assim como, para o olhar estratégico de desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira **três programas** institucionais com foco principal na interdisciplinaridade das pesquisas, da cooperação científica internacional, os iniciativas de pós-graduação existentes, o desenvolvimento e promoção da inovação social e tecnológica e a popularização e transferência do conhecimento científico, são eles:

★ **Programa de Bases Científicas e Tecnológicas em biodiversidade, conservação e o desenvolvimento sustentável para a Amazônia.**

Passam a figurar como estratégias dentro deste programa e em prol do desenvolvimento sustentável da Amazônia as seguintes áreas de atuação:

- ✓ Caracterização da biodiversidade;
- ✓ Efeitos de alterações ambientais em organismos terrestres e aquáticos da Amazônia; e
- ✓ Uso Sustentável da Biodiversidade e Cadeias produtivas (Ecodesenvolvimento, Economia Verde, Bioeconomia, Biotecnologia, Bioprospecção, Aquacultura, Agro-recursos, Manejo de Recursos Naturais).

★ **Programa de Bases Científicas e Tecnológicas em Usos da Terra e Mudança climática para a Amazônia.**

Passam a figurar como estratégias dentro deste programa e em prol do desenvolvimento sustentável da Amazônia as seguintes áreas de atuação:

- ✓ Dinâmica ambiental de paisagens alteradas pela fragmentação florestal;
- ✓ Dinâmica do uso e cobertura da terra e processos de degradação florestal;
- ✓ Mudanças climáticas;
- ✓ Monitoramento de florestas para acompanhar alterações no estoque de carbono e a dinâmica da composição florística;

- ✓ Uso sustentável e aproveitamento de áreas alteradas;
- ✓ Recursos hídricos; e
- ✓ Áreas alagadas e dinâmica de estoque de carbono.

🌱 **Programa de Bases Científicas e Tecnológicas em Saúde e bem-estar social para a Amazônia.**

Passam a figurar como estratégias dentro deste programa e em prol do desenvolvimento sustentável da Amazônia as seguintes áreas de atuação:

- ✓ Cultura tradicional amazônica e as relações com o ambiente (Ecologia Humana, Formação Social, Etnias, Educação Ambiental);
- ✓ Conhecimento nutricional amazônico; e
- ✓ Diagnóstico laboratorial de doenças endêmicas

Esses três programas institucionais compõem o portfólio institucional que ou abrigará projetos em andamento ou dará origem a novos projetos e ações alinhados com a estratégia **INPA 2031** e seu Plano Diretor da Unidade 2021-2025, por meio de componentes que atendam as linhas estratégicas, os objetivos estratégicos, e as entregas, estimulando um olhar prospectivo de resultados. Este portfólio inicial de programas estabelecerá uma conexão direta com outros programas que poderão ser criados e executados pelo INPA em prol de um avanço significativo da C,T&I na e para a Amazônia, no Brasil e no mundo. A contribuição direta com a estratégia MCTI pode ser observada no anexo 3 deste documento - Painel de contribuição.



## 5. CENÁRIO FUTURO AO INSTITUTO

Para que a estratégia **INPA 2031** 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. Esta análise aconteceu sobre a ótica de quatro (4) eixos: Forças de Mercado, Tendências-chave, Forças do Setor e Forças macroeconômicas.

### 5.1. Cenários mapeados para o Instituto

A estratégia **INPA 2031** foi projetada sob uma avaliação sistemática do ambiente de negócios que rodeiam a instituição, para que ameaças potencialmente disruptivas e/ou oportunidades que possibilitem melhoria contínua ou inovação no modelo de entrega de valor ao mercado pudessem ser identificadas.

Essa análise considerou a visão de que a instituição está sujeita e faz parte de um ambiente de negócios, que por vezes, promove movimentos externos capazes de influenciar a qualidade da proposta de valor institucional e, observar estas forças e movimentos externos é essencial para se ter sucesso.

O ambiente de negócios mapeado está organizado em quatro áreas: Forças de Mercado, Tendências-chave, Forças do Setor e Forças Macroeconômicas. Essas áreas promovem potenciais cenários de futuro e são capazes de influenciar a estratégia projetada. Abaixo, estão destacadas todas as forças e tendências marcadas com nível de atenção **AA** (Atenção Alta) ou **AI** (Atenção Intermediária), por compreender que, sejam elas oportunidades ou ameaças, devem ser consideradas em todos os momentos de decisões estratégicas, táticas ou operacionais da instituição.

### 5.1.1 Tendências-Chave

<b>Tendências Regulamentares</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>CEP - Comitê de Ética em Pesquisa</b>	Colegiado interdisciplinar e independente, com “munus público”, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.	<b>AA</b>
<b>CEUA - Comissão de Ética no uso de Animais</b>	Colegiado interdisciplinar, independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os atos de abuso e/ou crueldade, primando por manter posturas de respeito ao animal como ser vivo e pela contribuição científica que ele proporciona dentro dos padrões ético e legal.	
<b>CGEN - Conselho de Gestão do Patrimônio Genético</b>	Colegiado de caráter deliberativo, normativo, consultivo e recursal, criado pela Lei nº 13.123, de 2015, no âmbito do Ministério do Meio Ambiente.	
<b>Código Florestal Brasileiro</b>	Lei 12.651 que institui as regras gerais sobre onde e de que forma a vegetação nativa do território brasileiro pode ser explorada. Ele determina as áreas que devem ser preservadas e quais regiões são autorizadas a receber os diferentes tipos de produção rural.	
<b>Lei da Compensação Ambiental</b>	A Compensação Ambiental está definida no Artigo 36 da Lei Federal nº 9.985/2000 (Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC), que determina que nos casos de licenciamento ambiental de empreendimentos de significativo impacto ambiental, o empreendedor é obrigado a apoiar a implantação e manutenção de Unidade de Conservação do Grupo de Proteção Integral, ou, no caso do empreendimento afetar uma Unidade de Conservação específica ou sua zona de amortecimento, ela deverá ser uma das beneficiárias da compensação ambiental, mesmo que não pertencente ao Grupo de Proteção Integral.	
<b>Lei do bem</b>	Lei que permite a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizem aporte em PD&I tecnológica, tendo por objetivo incentivar e incrementar o processo de inovação tecnológica no País.	
<b>LGPD</b>	Legislação que determina quais os direitos que os cidadãos terão sobre seus dados e os critérios e requisitos que empresas e agentes públicos deverão seguir para tratá-los.	
<b>Política de contingenciamento</b>	Política aplicada por governos para realizar o ajuste das despesas ao volume de receitas arrecadado pelo Tesouro.	
<b>SISGEN - Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio</b>	É um sistema eletrônico criado pelo Decreto nº 8.772, de 11 de maio de 2016, que regulamenta a Lei nº 13.123, de 20 de maio de 2015, como um instrumento para auxiliar o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético - CGEN - na	

<b>Genético e do Conhecimento Tradicional Associado</b>	gestão do patrimônio genético e do conhecimento tradicional associado.	
---	--	--

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Tendências Tecnológicas</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>IOT - Internet das Coisas</b>	Conceito que se refere à interconexão digital de objetos cotidianos com a internet, conexão dos objetos mais do que das pessoas. É uma rede de objetos físicos capaz de reunir e de transmitir dados.	<b>AA</b>
<b>5G</b>	Padrão de tecnologia de 5ª geração para redes móveis e de banda larga, que as empresas de telefonia celular começaram a implantar em todo o mundo após o fim de 2018, e é o sucessor planejado das redes 4G que fornecem conectividade para a maioria dos dispositivos atuais.	
<b>Big Data</b>	Área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados grandes demais para serem analisados por sistemas tradicionais	
<b>Biotecnologia</b>	Tecnologia baseada nas ciências biológicas, qualquer que seja, em qualquer nível: molecular, celular, morfofisiológico, ecológico, biodiversidade, reprodução e genética.	
<b>Cloud Computing</b>	Computação em nuvem, é um termo coloquial para a disponibilidade sob demanda de recursos do sistema de computador, especialmente armazenamento de dados e capacidade de computação, sem o gerenciamento ativo direto do utilizador.	
<b>Energias Alternativas</b>	Energias que substituem as <b>energias</b> convencionais (que utilizam combustíveis fósseis), gerando menor impacto ambiental, principalmente em relação às emissões de dióxido de carbono (maior responsável pelo aquecimento global).	
<b>Energias Renovável</b>	Recursos naturais que são naturalmente reabastecidos, como sol, vento, chuva, marés e energia geotérmica. É importante notar que nem todo recurso natural é renovável, por exemplo, o urânio, carvão e petróleo são retirados da natureza, porém existem em quantidade limitada.	
<b>Impressão 3D</b>	Prototipagem rápida, é uma forma de tecnologia de fabricação aditiva onde um modelo tridimensional é criado por sucessivas camadas de material.	
<b>Inteligência Artificial</b>	Inteligência similar à humana exibida por sistemas de software, além de também ser um campo de estudo acadêmico.	

<b>Nanotecnologia</b>	Ciência que se dedica ao estudo da manipulação da matéria numa escala atômica e molecular lidando com estruturas entre 1 e 1 000 nanômetros. Pode ser utilizada em diferentes áreas como, a medicina, eletrônica, ciência da computação, física, química, biologia e engenharia dos materiais	
<b>Robótica</b>	Ramo educacional e tecnológico que trata de sistemas compostos por partes mecânicas automáticas e controladas por circuitos integrados, tornando sistemas mecânicos motorizados controlados por circuitos elétricos e inteligência computacional	
<b>Tecnologias de saúde</b>	Medicamentos, equipamentos e procedimentos técnicos, sistemas organizacionais, educacionais, de informação e de suporte, e programas e protocolos assistenciais, por meio dos quais são prestados à população a atenção e os cuidados com a <b>saúde</b> .	
<b>Tecnologias Sociais</b>	Produto, método, processo ou técnica criados para solucionar algum tipo de problema social, atendendo quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e impacto social comprovado.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

## Tendências Socioeconômicas

Tendência	Significado	Nível de atenção
<b>Aumento da Pobreza da Amazonia</b>	Mais de 47% da população do AM vive abaixo da linha de pobreza, aponta IBGE.	<b>AA</b>
<b>Desemprego</b>	De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2020 a taxa de desocupação no Amazonas alcançou 18,2%.	
<b>Educação</b>	Segundo a Síntese de Indicadores Sociais (SIS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada na quarta-feira (6), referente a aspectos educacionais, 7,7% das pessoas de 25 anos de idade no Amazonas não possuem nenhuma instrução, e somente 14,8% possuem nível superior completo.	
<b>Informalidade</b>	De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2020 51,9% das pessoas ocupadas no Amazonas estavam trabalhando informalmente.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

## Tendências Sociais e Culturais

Tendência	Significado	Nível de atenção
-----------	-------------	------------------

<b>Aumento do negacionismo científico</b>	Rejeição de conceitos básicos, incontestáveis e apoiados por consenso científico em favor de ideias tanto radicais quanto controversas.	<b>AA</b>
<b>Descrédito da ciência na sociedade</b>	Potencial desvalorização da ciência pela sociedade.	
<b>Diminuição de pessoal de serviço público</b>	Potencial queda no número de servidores públicos a operacionalizar a instituição por aposentadoria ou outros motivos, assim como, a não reposição deles.	
<b>Excesso de procedimentos administrativos</b>	Procedimentos administrativos que resguardem o serviço público.	
<b>Ocupação desordenada da terra da Amazonia</b>	Fatores como desmatamento e exploração do uso da terra em escala continental, que podem levar à ocupação desordenada e, muitas vezes, irregular, tornando a governança da terra na Amazônia,	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

Tabela 1 – Tendências-Chave vinculadas ao INPA 2021 - 2031

### 5.1.2 Forças de Mercado

<b>Questões gerais de mercado</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>Parceria com o setor privado</b>	Contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa e/ou contratos firmados entre os setores público e privado, nos quais este, mediante pagamento, presta determinado serviço àquele. (Lei 11.079/2004).	<b>AA</b>
<b>Indústria</b>	Alinhamento ao setor privado (Polo Industrial de Manaus) para fortalecer a busca de recursos para desenvolver projetos de C,T&I e assim, poder desenvolver estratégias no modelo do triplice hélice. Assim como a tendências relacionadas a ISO 56.002, que estimula a criação de novos produtos a partir do gerenciamento de insights, visando a entrada em novos mercados e com maior valor agregado.	
<b>Propostas de políticas públicas</b>	Participação e subsídio a ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Segmentos de mercado</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>

<b>Políticas de governo</b>	Conjunto de filosofias, ideais, planos e medidas que compõem uma gestão pública. Influenciada por diversos fatores incluindo as relações partidárias, alianças políticas, apoio de instituições privadas e da própria sociedade civil.	<b>AA</b>
<b>Sustentação política e financeira</b>	Estratégias de sustentação política e financeira da instituição que permitam aperfeiçoamento contínuo do processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Necessidades e demandas</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>Ampliação de redes de pesquisas</b>	Participar e auxiliar no desenvolvimento de redes de pesquisa da instituição.	<b>AA</b>
<b>Dados confiáveis sobre a biodiversidade Amazônica</b>	Prover acesso a dados de extrema confiança referente a biodiversidade da Amazônia para a sociedade brasileira.	
<b>Desenvolvimento Tecnológico</b>	Desenvolver a aplicação de conhecimentos científicos à tecnologia que resultem em ações práticas visíveis, entre eles, novos produtos, serviços ou processos, conectados as demandas e necessidades do mercado.	
<b>Divulgação Científica</b>	Popularização da ciência através da difusão do conhecimento científico para públicos não especializados.	
<b>Formação de pessoal</b>	Desenvolvimento e formação de pessoas nas áreas de atuação da instituição.	
<b>Portfólio de Serviços</b>	Portfólio de produtos e serviços que atendam às necessidades dos principais clientes/público-alvo da instituição.	
<b>Produção científica</b>	Acesso a Ciência, Tecnologia e Inovação para promover o desenvolvimento socioeconômico no país.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

Tabela 2 – Forças de Mercado vinculadas ao INPA 2021 - 2031

### 5.1.3 Forças do Setor de Ciência, Tecnologia e Inovação

<b>Instituições Principais no Setor</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária é uma Empresa Pública de pesquisa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil.	<b>AA</b>

<b>Instituições de pesquisas Sudeste do Brasil</b>	Instituições de atuação em ciência, tecnologia e inovação do sudeste do Brasil que se destacam por suas entregas a sociedade.	
<b>Institutos de pesquisa independentes</b>	Institutos independentes e mantidos por empresas privadas que se dedicam ao desenvolvimento de ciência, tecnologia e inovação.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

## Novos participantes

Tendência	Significado	Nível de atenção
<b>Empresas de consultoria ambiental</b>	Empresas especialistas em danos <b>ambientais</b> e biológicos causando majoritariamente dentro de uma <b>empresa</b> ou projeto que ela realiza, em uma determinada situação específica.	<b>AI</b>
<b>Startups das áreas de atuação do INPA</b>	Empresas enxutas, com proposta inovadora e potencial de escalar entrega com custo baixo. Apesar de atuarem em ambientes de extrema incerteza, são ágeis e versáteis.	

\*Legenda: (AI) Atenção Intermediária

## Substituição de Produtos e Serviços

Tendência	Significado	Nível de atenção
<b>Uso de plataformas e redes digitais</b>	Modelos de negócios que funcionam por meio de tecnologias. Trata-se de um ambiente online que conecta quem produz a quem consome, permitindo uma relação de troca, muito além da simples compra e venda. Podem ser usadas para trabalho, lazer e entretenimento.	<b>AA</b>

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

## Stakeholders

Tendência	Significado	Nível de atenção
<b>Conselhos Estaduais e Federais de Pesquisa</b>	Participação ativa como membros de diferentes tipos de Conselhos para fortalecer a estratégia institucional em diversos níveis que possibilitem ampliar a abrangência de atuação e do poder de decisão.	<b>AA</b>
<b>FAPs estaduais e federais</b>	Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAP) são organizações sem fins lucrativos que tem o objetivo de melhor articular os interesses das agências estaduais e federais de fomento à pesquisa.	
<b>Governo do Brasil</b>	Poder Executivo no âmbito da União. É sediado em Brasília e é o responsável pelos interesses da administração federal em todo território nacional.	

<b>Trabalhadores e/ou Pesquisadores</b>	Recursos para fortalecer a cooperação e o relacionamento entre os terceirizados (Prestadores de serviços, bolsistas desde PIBIC a Pós-Doutorado) e os pesquisadores (Desenvolvimento de Pessoas).	
<b>Sociedade Civil</b>	Conjunto das organizações voluntárias que servem como mecanismos de articulação de uma sociedade, por oposição às estruturas apoiadas pela força de um estado.	
<b>Universidades públicas Federal e Estadual</b>	Instituições públicas de ensino superior mantidas com recursos do Governo Federal e/ou Estadual, são instituições com boa infraestrutura para apoiar pesquisas de alto nível.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Benchmarking</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>Autonomia na gestão institucional</b>	Autonomia na administração e planejamento da instituição, que permite maior flexibilidade e controle sobre os projetos e programas que originam resultados finalísticos.	<b>AA</b>
<b>Gestão</b>	Gerir negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definida.	
<b>Protagonismo nas decisões</b>	Protagonismo na tomada de decisões sobre uso do recurso federal para pesquisa e educação	
<b>Melhor apoio administrativo</b>	Suporte administrativo que seja efetivo nas entregas e que proporcionem maior produtividade finalística.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

Tabela 3 – Forças do Setor de Ciência, Tecnologia e Inovação vinculadas ao INPA 2021 - 2031

#### 5.1.4 Forças Macroeconômicas

<b>Condições de Mercado global</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>Atividades econômicas na Amazônia causando grande ameaça à biodiversidade</b>	Impactos da exploração madeireira na biodiversidade regional. A exploração madeireira pode também causar impactos mais abrangentes na paisagem da Amazônia.	<b>AA</b>

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Condições do Mercado Local</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>



<b>Diminuição das fontes de recursos públicos para pesquisa</b>	Diminuir os determinados agrupamentos de naturezas de receitas, atendendo a uma determinada regra de destinação legal, e servem para indicar como <b>são</b> financiadas as despesas orçamentárias.	<b>AA</b>
<b>Estímulo para cadeias produtivas locais no estado do Amazonas</b>	Impulsionar um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um produto.	
<b>Recursos para pesquisa dependentes de fontes externas</b>	A realização de novas pesquisas depende, em grande parte, da captação de recursos externos, advindos de editais.	
<b>Recursos para Manutenção institucional</b>	Recursos disponibilizados pelos governos são usados para manutenção da instituição e não há recurso suficiente para pesquisa.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Mercado de Capitais</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>Custos crescentes das pesquisas</b>	Alto Custo para o desenvolvimento das pesquisas, principalmente devido aos avanços tecnológicos e a necessidade de materiais importados que encarecem programas e projetos em virtude do câmbio monetário.	<b>AA</b>
<b>Uso sustentável dos recursos financeiros;</b>	Usar e moldar padrões efetivos de utilização dos recursos disponíveis institucionalmente.	

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

<b>Economia e Infraestrutura</b>		
<b>Tendência</b>	<b>Significado</b>	<b>Nível de atenção</b>
<b>Economia circular</b>	Modelo econômico orientado ao desenvolvimento sustentável e em noções de permacultura econômica, de economia verde, de economia de uso ou da economia de funcionalidade, da economia desempenho e da ecologia industrial, e que emerge como alternativa à economia linear.	<b>AA</b>
<b>Infraestrutura pública em condições detratadas</b>	Infraestrutura financeira e/ou econômica em situação abaixo da eficiência operacional máxima.	
<b>Reajuste da economia</b>	Oscilações da economia em geral.	

<b>Regionalização da economia</b>	Fator que impulsiona e direciona os estudos Institucionais no que se refere as áreas de bioeconomia e relevância das pesquisas aqui desenvolvidas trazendo retorno para a sociedade local/regional.	
-----------------------------------	---	--

\*Legenda: (AA) Atenção Alta

Tabela 4 – Forças Macroeconômicas vinculadas ao INPA 2021 - 2031

O mapeamento de cenários nessas quatro (4) verticais foi importante para que a definição de referenciais e objetivos estratégicos possam refletir a jornada futura e, assim, potencializar as oportunidades e mitigar as ameaças possíveis de impedirem a estratégia **INPA 2031** de se desenvolver. Um direcionamento estratégico sem considerar essas informações seria prejudicial ao futuro da Instituição.

Além destes fatores externos mapeados como cenários possíveis de fortalecer ou enfraquecer a estratégia INPA 2031, é importante destacar, dentre todos os existentes, um fator interno extremamente importante para bom desempenho estratégico da instituição e uma premissa de execução das metas pactuadas neste documento, o risco eminente de diminuição no quadro de pessoal na instituição, pois essa tendência fundamenta produtividade, resultados e metas. Atualmente o INPA conta com 250 servidores em abono de permanência e/ou que já podem se aposentar a qualquer momento em 2021. Ou seja, pode-se ter muito em breve uma enorme redução (>40%) dentre os cerca de 588 servidores ativos de 2021. Esse dado compõe a matriz de riscos, item 9.1.2, da estratégia INPA 2031 e seu gerenciamento faz-se necessário.

## 6. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO

A superação dos desafios mapeados para o Instituto e o alcance da Visão de Futuro definida para a estratégia **INPA 2031** dependem, em grande medida, da atuação sistêmica e integrada entre todos os colaboradores – administradores, servidores, bolsistas, terceirizados - e partícipes da entrega de valor do **INPA para Amazônia Brasileira**.

Uma boa estratégia precisa ser sustentável e orientada por missão, valores e visão clara de qual será o destino da Instituição nos próximos anos. Esta atualização contou com a fundamentação analítica da proposta de valor principal da instituição (o que fazemos | como fazemos | por que fazemos), assim como, com a percepção sinérgica de todos os membros que trabalham na instituição, conforme figura 04.

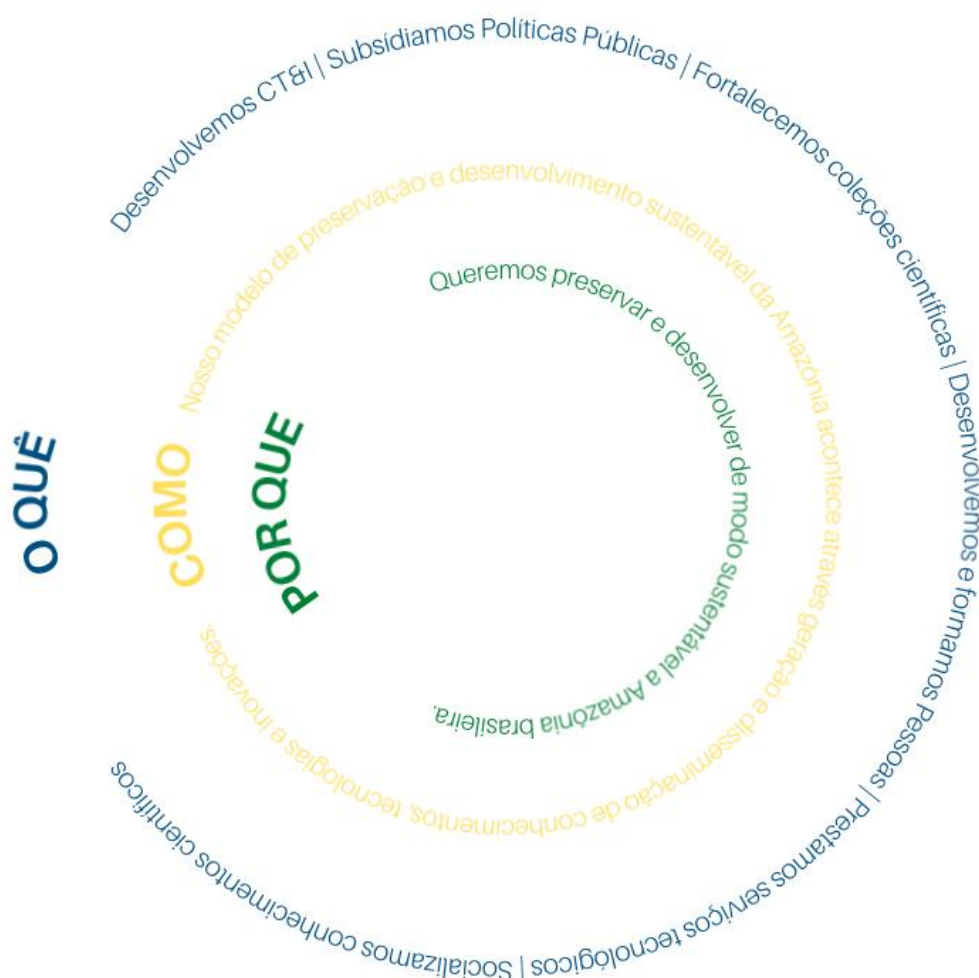


Figura 4 - Proposta de Valor institucional

## 6.1 Proposta de Valor Institucional

As respostas trabalhadas neste círculo traduzem de modo simples e específico as respostas institucionais para as perguntas **o quê, como, e o porquê**. Foram essas as respostas responsáveis pela atualização de referenciais estratégicos (missão, visão e valores) institucionais.

## 6.2 Missão Institucional

A missão do **INPA** foi atualizada para orientar os colaboradores a conduzirem a jornada em direção da visão de futuro e gravar os fundamentos de existência do Instituto.

“  
**Gerar e disseminar conhecimentos, tecnologias e inovações e capacitar pessoas para contribuir na formulação de políticas públicas e ações para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.**  
”

## 6.3 Visão institucional

A 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. A visão, no arcabouço do planejamento estratégico, é a idealização de um futuro desejado e a resposta relevante ao questionamento “para onde vamos?”. Portanto, esse destino 2031 foi definido como:

“  
**Ser um Instituto líder em pesquisas, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade brasileira, por sua excelência e relevância em ações na Amazônia até 2031.**  
”

## 6.4 Valores institucionais

Valores Institucionais são caracterizados como ideias centrais que fortalecem e edifica uma instituição, pois, representam as principais convicções, os modelos funcionais de pensamento, comportamento e ação das pessoas da instituição. Trata-se de uma concepção, explícita ou implícita, distinta de um indivíduo ou característica de um grupo, sobre o desejável, o que influencia a seleção dos modos, meios e fins de ação disponíveis.<sup>8</sup>

Foram definidos os valores institucionais 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:

### Excelência

Entendemos **excelência** como um conjunto de atividades científicas e tecnológicas que melhoram os resultados continuamente em todas as áreas de atuação institucional.

### Ética

Entendemos **ética** como um conjunto de atividades pautadas na obediência à ética das ciências e na ética que regula o funcionamento do serviço público.

### Compromisso institucional

Entendemos **compromisso** como a disposição em ser leal aos propósitos institucionais, realizando o que se propõe a fazer e tendo congruência entre atitudes, comportamentos, palavras e esforços para cumprir com os resultados.

## Respeito nas Relações interpessoais

Entendemos o **respeito** como a união de pessoas dentro do ambiente institucional. Trata-se de um investimento em relações interpessoais que contribuam para um ambiente propício e coeso para o atingimento de resultados contínuos.

## Pluralidade nas ideias

Entendemos **pluralidade** como a capacidade de acolher e escutar opiniões sob uma percepção diversificada de ideias diferentes ou não. Está centrado na possibilidade de olhar para alternativas e avaliá-las.

## Responsabilidade Social

Entendemos **responsabilidade social** como um conjunto de iniciativas atreladas as necessidades das comunidades. Trata-se da disposição para utilizar a qualificação e talento em promoção socioeconômica das parcelas mais carentes da população, atentando para a necessidade de buscar a sua inclusão social, por meio dos resultados das suas pesquisas.

## Transparência

Entendemos **transparência** como práticas de gestão capazes de integrar e engajar ativamente as pessoas em prol da solução dos problemas e cumprimento das atividades prioritárias do instituto.

## Comunicação ativa

Entendemos por **comunicação ativa** conjunto de competências do ambiente de trabalho capazes de transmitir informações assertivas. De maneira

geral, competências que contribuam para propor soluções, expor ideias, explicar estratégias, fazer acordos de maneira clara e objetiva.

## Espírito colaborativo

Entendemos por **espírito colaborativo** um conjunto de boas práticas de colaboração que envolvam pessoas e instituições com uma variedade de competências para alcançar um objetivo comum. É importante para obter o melhor resultado para projetos multifacetados e problemas complexos.

## Valorização e respeito ao patrimônio sociocultural e à biodiversidade da Amazônia

Entendemos por **valorização** a capacidade de balizar e assentar todas as atividades do Instituto, sejam atividades-fim ou não, de modo a reforçar sempre o compromisso com a conservação/preservação da biodiversidade da região.

Esses **10 valores institucionais** 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 da estratégia **INPA 2031**. Foi elaborado, com a ajuda dos colaboradores, um livro de atitudes (anexo 01) para guiar a gestão destes valores e apoiar a gestão de equipes e a cultura institucional.

## 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO INPA 2031

A estratégia para alcançar a visão **INPA 2031** procura responder com dinamismo aos desafios e as oportunidades vivenciados pelo setor de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) em escala local e global. Atentam aos impactos que esse conjunto de transformações tem provocado nas atividades e na percepção de valor no setor, o Instituto tem buscado se colocar à frente do processo de fortalecimento da C,T&I no Brasil e do olhar para Amazônia. Como um dos principais Institutos de Ciência e Tecnologia (ICT) do país e contando com uma expertise sólida e única sobre a Amazônia, o INPA parte de uma

47

posição privilegiada para se tornar referência nesse processo. Assim, ao mesmo tempo em que mantém a sustentação de seus resultados e a expansão de suas ações nas suas principais linhas estratégicas de impacto, o Instituto busca oferecer cada vez mais soluções integradas e inovadoras, desenvolvidas localmente e que provoquem impactos globais. Como base para a execução da estratégia, apresenta os principais objetivos estratégicos que consolidarão seu posicionamento no setor de C,T&I.

### 7.1. Missão institucional

Declaração	Descrição
<p><b>“Gerar e disseminar conhecimentos, tecnologias e inovações e capacitar pessoas para contribuir na formulação de políticas públicas e ações para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.”</b></p>	<p>Promover pesquisas científicas, tecnológicas e ambientais para inovação e desenvolvimento de competências para a sustentabilidade (social, econômico e ambiental) da Amazônia.</p>

### 7.2. Visão de Futuro

Declaração	Descrição
<p><b>Ser um Instituto líder em pesquisas, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade brasileira, por sua excelência e relevância em ações na Amazônia até 2031.</b></p>	<p>Realizar ativamente pesquisas relevantes para a Amazônia e sociedade, de modo integrado e sinérgico com as diretrizes nacionais, e demais instituições de CT&amp;I do país, buscando sustentar o desenvolvimento e o avanço científico.</p>

### 7.3. Perspectiva de Impactos na Sociedade

Linha Estratégica de Impacto	Descrição



<b>Bases científicas e tecnológicas para desenvolvimento sustentável da Amazônia</b>	Fomentar, consolidar e ampliar competências estratégicas em C,T&I relacionadas à aplicação de conhecimentos para sustentabilidade (social, econômica e ambiental) da Amazônia.
<b>Formação de pessoas que atuem com questões Amazônicas</b>	Formar e desenvolver o conjunto de conhecimentos, competências e habilidades vinculadas a CT&I em pessoas, para que possam apoiar o desenvolvimento sustentável da Amazônia.
<b>Subsídio a Políticas Públicas para Amazônia</b>	Ampliar esforços na articulação para a formulação e avaliação de políticas públicas, programas e planos para Amazônia.
<b>Socialização do conhecimento sobre a Amazônia</b>	Difundir conhecimentos científicos e tecnologias resultantes das pesquisas da instituição à sociedade, de modo simples e eficiente.
<b>Serviços e Tecnologias para Amazônia</b>	Fornecer soluções em C,T&I à sociedade com base nos conhecimentos gerados.

#### 7.4. Perspectiva de Resultados para a Amazônia

<b>Enfoque</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Bases científicas e tecnológicas sobre a Amazônia</b>	<b>Gerar pesquisas científicas e desenvolvimento tecnológico</b>	Construir conhecimento científico e tecnológico interdisciplinar sobre a biodiversidade, processos ecossistêmicos, interface sociedade-ambiente na Amazônia e sua aplicação em benefício da sociedade e conservação da natureza.
	<b>Ampliar acesso aberto aos acervos e conhecimentos científicos/tecnológicos da instituição</b>	Expandir, salvaguardar e facilitar o acesso público aos acervos científicos biológicos, bancos de dados científicos e produção científica e tecnológica gerada pelo INPA.
	<b>Fortalecer as ações de capacitação em C,T&amp;I em</b>	Promover e ampliar ações de capacitação desde iniciação científica, pós-graduação e pós-

<b>Desenvolvimento e Formação de pessoas que atuem com questões Amazônicas</b>	<b>todos os níveis de educação</b>	doutorado, atração de cientistas, produção de material didático científico, plataformas digitais, e demais oportunidades de capacitação em C,T&I para o público em geral.
	<b>Ampliar a inserção nacional e internacional dos programas de pós-graduação</b>	Fortalecer, desenvolver e expandir ativamente cooperações nacionais, internacionais e interinstitucionais.
<b>Subsídio a Políticas Públicas para Amazônia</b>	<b>Promover a articulação institucional para participar dos espaços de formulação de PP para a Amazonia</b>	Desenvolver e expandir processos, registros e fluxos de informação quanto à participação e representação institucional em espaços de formulação de PP em diferentes esferas governamentais e não governamentais.
	<b>Estimular a avaliação dos impactos socioambientais de políticas públicas aplicadas à Amazônia</b>	Realizar análises científicas e produzir resultados de fácil interpretação e ampla divulgação que sirvam de base para a avaliação e reformulação de políticas públicas.
<b>Socialização do conhecimento sobre a Amazônia</b>	<b>Aprimorar as iniciativas de popularização da ciência e intensificar a comunicação e o relacionamento com a sociedade</b>	Ampliar a compreensão sobre as inúmeras formas possíveis de popularização da ciência para engajar os grupos de pesquisa em seu desenvolvimento e diversificar as ações, mídias e públicos-alvo da sociedade.
<b>Serviços e Tecnologias para Amazônia</b>	<b>Produzir e Disponibilizar soluções tecnológicas para a Amazonia</b>	Estimular um ambiente favorável à inovação, incentivando pesquisas tecnológicas que atendam demandas da sociedade, a prestação de serviços, o empreendedorismo e a transferência de Tecnologia.

## 7.5. Perspectiva de Processos Internos e Integradores

<b>Tema</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Descrição</b>
-------------	-------------------------------	------------------

<b>Excelência Operacional</b>	<b>Modernizar a instituição e promover a efetividade dos processos</b>	Melhorar continuamente a efetividade dos processos institucionais e operacionais de curto, médio e longo prazo.
<b>Relacionamento e Comunicação</b>	<b>Associar efetivamente a imagem institucional a excelência de ações finalísticas</b>	Aprimorar as estratégias de relacionamento e marketing institucional para fortalecer a marca INPA no mercado e entre os colaboradores.
<b>Inovação e Transformação Digital</b>	<b>Internalizar novas tecnologias e estruturas para otimização de processos e fortalecimento de ações finalísticas</b>	Aprimorar o uso de tecnologias de informação e comunicação pela comunidade interna, e otimização das estruturas de suporte ao desenvolvimento tecnológico.

### 7.6. Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura

<b>Tema</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pessoas</b>	<b>Valorizar e reconhecer o capital intelectual da instituição (pessoas)</b>	Estabelecer iniciativas e ações para a identificação das competências, habilidades e talentos das pessoas na instituição de modo a serem valorizadas e reconhecidas.
	<b>Realizar Gestão por competência</b>	Estabelecer iniciativas e ações para efetivação da Gestão por Competências no INPA.
<b>Cultura e Ambiente Institucional</b>	<b>Propiciar um ambiente de trabalho integrado e colaborativo</b>	Estabelecer e incorporar iniciativas em modelos de trabalhos integrados que proporcionem melhorias no clima e resultados organizacionais (infraestrutura física e relações interpessoais).
	<b>Promover o engajamento das pessoas para o cumprimento das estratégias</b>	Estabelecer e incorporar iniciativas e ações para mobilizar toda a comunidade interna para o alcance da missão e concretização da visão (Desenvolver atividades de conscientização e aprimorar ferramentas de avaliação com foco na estratégia).
<b>Informação e Tecnologia</b>	<b>Gerir efetivamente a base de conhecimentos do Instituto</b>	Implementar e formalizar iniciativas e ações de acesso ao conhecimento tácito visando a sua fixação no Instituto a fim de evitar interrupções em

		serviços essenciais e o esvaziamento do conhecimento científico acumulado ao longo dos anos no INPA.
	<b>Modernizar a infraestrutura tecnológica e adquirir expertise no uso de novas tecnologias</b>	Desenvolver projetos e linhas de ação que viabilizem modernização contínua nas plataformas de pesquisa e nos arranjos estruturais, físicos e digitais, da instituição, assim como, aperfeiçoamento dos conhecimentos.

### 7.7. Perspectiva de Sustentabilidade Financeira

Tema	Objetivos Estratégicos	Descrição
<b>Orçamento</b>	<b>Desenvolver estratégias de captação, geração e administração de recursos financeiros</b>	Melhorar continuamente nossa capacidade de captar (interna e externamente) e alocar recursos de modo participativo, estratégico e monitorar a agilidade.

Tabela 5 – Objetivos Estratégicos INPA 2021 - 2031

## 8. INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico do **INPA 2021 - 2031** 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 **18 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 **INPA**. Os objetivos estratégicos deste mapa constituem o elo interconectado entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico (missão, visão e valores). Eles determinam o que deve ser feito para que a instituição cumpra com excelência sua missão e alcance a visão de futuro. Toda jornada a ser trilhada nos próximos 10 anos será orientado a esses objetivos, para tanto, o Instituto

orientará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos neste plano.

Os indicadores são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia e do alcance da visão de futuro. A utilização de indicadores alinhados aos objetivos estratégicos é um importante instrumento de gestão institucional, pois permite a transparência na divulgação de resultados, garante o alinhamento dos esforços por meio do estabelecimento de linguagem e objetivos comuns e define critérios objetivos reconhecidos pela instituição.

Os indicadores podem ser classificados em duas dimensões principais: esforço e resultados. Os indicadores pertencentes a dimensão de resultados estão relacionados diretamente ao alcance do objetivo estratégico. Já os indicadores da dimensão de esforço relacionam-se com os meios da organização para alcançar o objetivo e aparecem, principalmente, associados aos objetivos constantes nas perspectivas de processos internos e integradores. Para definição dos indicadores foi utilizada a Cadeia de Valor e as seis dimensões do Desempenho (6Es), que permite a construção das definições específicas e assertivas de desempenho para o instituto de modo a clarificar a dimensão de resultados e de esforços do mapa estratégico, além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas. Esse modelo constitui-se das dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho.

- ✓ As sub dimensões da dimensão de esforço são:
  - economicidade, execução e excelência;
- ✓ As sub dimensões da dimensão de resultados são:
  - eficiência, eficácia e efetividade.

O uso de indicadores retrata como a instituição pretende verificar se sua estratégia de atuação está sendo bem-sucedida e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados.

A seguir são apresentados os 55 indicadores de desempenho institucional estabelecidos para gestão desta estratégia, os quais estão vinculados aos objetivos estratégicos do mapa.

### 8.1. Indicadores institucionais

Missão Institucional			
Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Gerar e disseminar conhecimentos, tecnologias e inovações e capacitar pessoas para contribuir na formulação de políticas públicas e ações para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.	Efetividade	Índice percentual de satisfação das Linhas Estratégicas de Impacto	Pesquisa bianual de acompanhamento da satisfação percebida pelos usuários/clientes diretos nas iniciativas do Instituto nas cinco linhas estratégicas de impacto, no período de avaliação.
Visão de Futuro			
Ser um Instituto líder em pesquisas, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade brasileira, por sua excelência e relevância em ações na Amazônia até 2031.	Efetividade	Impacto do INPA junto aos stakeholders (partes interessadas) partícipes da estratégia	Pesquisa bianual de acompanhamento da perspectiva dos principais stakeholders do Instituto em relação a excelência de seus programas, projetos e ações destinadas ao desenvolvimento sustentável da Amazônia.
	Efetividade	Performance das instituições da Amazônia	Monitoramento anual da avaliação de universidades e outras instituições focadas em pesquisa, apresentado no Ranking SCImago das universidades ibero-americanas selecionados com base em sua produção no banco de dados Scopus.

	Efetividade	Índice de citação normalizado	Acompanhamento anual sobre o número de citações realizadas em índices oficiais, as quais utilizam as pesquisas científicas e tecnológicas como base.
<b>Perspectiva de Impactos na Sociedade</b>			
Bases Científicas e Tecnológicas sobre a Amazônia	Efetividade	Consultas e Citações oficiais	Número de acessos aos repositórios e citações de uso de coleções, laboratórios e infraestrutura.
	Efetividade	Participação do INPA na Produção Científica da Amazonia	Documentos citáveis indexados na base Scopus segundo ano de publicação.
	Eficácia	Índice percentual de Satisfação	Índice percentual de satisfação com a qualidade e experiência de todos os usuários das bases produzidas pela instituição.
Formação de pessoas que atuam com questões Amazônicas	Efetividade	Redes de Colaboração	Número de membros de outras instituições participantes em projetos de pesquisa do INPA e/ou que promovem co-autoria em pesquisas.
	Eficácia	Pessoas formadas atuando em questões amazônicas	Número de egressos desde a iniciação científica até o pós-doutorado - considerando o pessoal registrado na COCAP.
	Eficácia	Índice percentual de Satisfação dos estudantes em sentido amplo	Índice de satisfação com a qualidade e experiência de todos os participantes das iniciativas de formação produzidas pela instituição.
	Efetividade	Municípios beneficiados com ações de políticas	Número de municípios distribuídos geograficamente na Amazônia

Subsídio a Políticas Públicas para Amazônia		públicas subsidiadas pelo INPA	Brasileira que são apoiados por ações do INPA nessa área.
	Eficácia	Contribuições diretas	Número de representações institucional em conselhos, comissões, comitês; consultorias individuais que culminem com leis, normativas, portarias, programas, projetos, editais oriundos, impulsionados ou deflagrados a partir dessas instâncias.
	Eficácia	Índice percentual de Satisfação dos gestores públicos nos municípios atingidos	Índice percentual de satisfação com a qualidade e experiência de todos os gestores públicos e das comunidades atingidas pelas iniciativas de socialização do conhecimento nos municípios da Amazônia.
Socialização do conhecimento sobre a Amazônia	Eficácia	Índice de Conhecimento Disseminado.	Número de pessoas participantes ou envolvidas diretamente nas ações de socialização distribuídas geograficamente na Amazônia Brasileira.
	Eficácia	Índice percentual de Satisfação dos participantes e visitantes das soluções promovidas pelo INPA	Índice percentual de satisfação com a qualidade e experiência das pessoas participantes e visitantes das soluções de socialização do conhecimento promovidas pelo INPA na Amazônia.
	Eficácia	Tecnologias transferidas e serviços prestados à sociedade	Número de tecnologias transferidas protegidas ou não e serviços prestados à sociedade.
	Eficácia	Índice percentual de Satisfação dos usuários e das empresas	Índice percentual de satisfação com a qualidade e experiência de todos os usuários dos produtos e serviços



produzidos e disponibilizados pelo INPA as empresas.

## 8.2. Indicadores de desempenho

### Perspectiva de Resultados para a Amazônia

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Gerar pesquisas científicas e desenvolvimento tecnológico	Eficiência	IRC = Índice de recursos captados por pesquisador e tecnologista	Índice de monitoramento anual dos valores captados individualmente por pesquisador e/ou tecnologistas em seus projetos para fortalecer as pesquisas científicas e tecnológicas da instituição para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.
	Eficiência	IPPP = Índice de participação de pesquisadores e tecnologistas em projetos de pesquisa	Índice de monitoramento anual da quantidade de pesquisadores e tecnologistas da instituição contribuindo diretamente com o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.
	Eficácia	IPTD – Índice de Processos e Técnicas Desenvolvidos	Índice de monitoramento anual dos processos e técnicas desenvolvidas pelo INPA que utilizam os dados secundários da instituição para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.
	Eficácia	IGPUB - Índice Geral de Publicações dos pesquisadores e tecnologistas do INPA	Índice de monitoramento anual de publicações gerais realizadas pelos diversos afiliados ao INPA: servidores, bolsistas e discentes para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.

Ampliar acesso aberto aos acervos e conhecimentos científicos/tecnológicos da instituição	Eficácia	IMCC – Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas	Índice acompanha e monitora anualmente o número de espécies registradas para cada coleção científica da Instituição para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.
	Eficiência	IMUC - Índice Médio de Uso das Coleções científicas	Índice de mensura anualmente os encaminhamentos realizados a partir das coleções estruturadas pela instituição para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.
	Eficiência	PCTR - Produção Científica e Técnica em Repositório do INPA	Índice que mensura e monitora anualmente a inserção direta da produção científica e tecnológica da instituição em seu repositório para fortalecer a LEI de Bases científicas e tecnológicas.
Fortalecer as ações de capacitação em C,T&I em todos os níveis de educação	Eficiência	IGC – Índice Geral de Capacitação	Índice que mede anualmente a proporção de capacitações técnicas científicas realizadas pelo Instituto em relação a quantidade de técnicos de nível superior para fortalecer a LEI de Formação de Pessoas.
	Eficiência	IPMDC – Índice de Produção de Materiais Didático-Científicos	Índice que mensura anualmente a produção de materiais didáticos-científicos para a Amazônia para fortalecer a LEI de Formação de Pessoas.
	Eficiência	IODT - Índice de Orientação de Dissertações e Teses Defendidas	Índice que monitora anualmente a participação efetiva de representantes de nível superior da instituição em ações acadêmicas para fortalecer a LEI de Formação de Pessoas.

Ampliar a inserção internacional dos programas de pós-graduação	Eficácia	PPCI - programas e projetos de cooperação internacional	Número absoluto de parcerias estratégicas internacionais registradas anualmente na instituição e que visam fortalecer a LEI de Formação de Pessoas para fortalecer a LEI de Formação de Pessoas.
	Eficiência	IMI - Índice de Mobilidade Internacional	Índice que mensura e monitora anualmente a proporção do número de missões internacionais organizadas/participadas por docentes e discentes para fortalecer a LEI de Formação de Pessoas.
	Eficiência	IPCI - Índice de publicações em colaboração Internacional	Índice que mensura e monitora anualmente o número de artigos produzidos pelo Brasil em colaboração com autores estrangeiro para fortalecer a LEI de Formação de Pessoas.
Promover a articulação institucional para participar dos espaços de formulação de Política Públicas para a Amazonia	Eficácia	NPRDE - Número de Participações e Representações em Diferentes Esferas	Número anual de Participações e Representações em Diferentes Esferas para fortalecer a LEI de Subsídio a Políticas Públicas.
Estimular a avaliação dos impactos socioambientais de políticas públicas aplicadas à Amazônia	Eficácia	NPPA - Número de PP avaliadas	Número anual de Políticas Públicas avaliadas por representantes da instituição para fortalecer a LEI de Políticas Públicas.
	Eficiência	NAPP - Número de apresentações de trabalhos aos tomadores de decisão	Número anual de apresentações de trabalhos aos tomadores de decisão legislativos ou não para fortalecer a LEI de Subsídio a Políticas Públicas.
Aprimorar as iniciativas de popularização da ciência e intensificar a comunicação e o	Eficácia	ETCDO - Eventos Técnicos, Científicos e	Número anual de Eventos Técnicos, Científicos e de Divulgação Organizados pela instituição para

relacionamento com a sociedade		de Divulgação Organizados	fortalecer a LEI de Socialização do Conhecimento.
	Eficácia	ICD – Índice de Impacto de Divulgação científica	Número anual de pessoas participantes nas iniciativas promovidas pela instituição para fortalecer a LEI de Socialização do Conhecimento.
Produzir e Disponibilizar soluções tecnológicas para a Amazonia	Eficácia	NSTEC - Número de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados incluindo os prestados em apoio ao desenvolvimento tecnológico e à inovação em empresas.	Número anual de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados incluindo os prestados em apoio ao desenvolvimento tecnológico e à inovação em empresa para fortalecer a LEI de Serviços e Tecnologias.
	Eficiência	IGE - Índice de Graduação Empresarial	Índice anual que monitora o número de empresas incubadas na Incubadora do INPA e recebem a Graduação Empresarial para fortalecer a LEI de Serviços e Tecnologias.
	Eficiência	IN – Índice de Inovação	Número anual de patentes transferidas, depositadas e concedidas a parceiros e/ou clientes para fortalecer a LEI de Serviços e Tecnologias.

### Perspectiva de Processos Internos e Integradores

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Modernização Institucional e efetividade nos processos	Eficiência	NPM - Projetos de modernização institucional	Número total anual de projetos de modernização institucional.

	Eficiência	Quantidade de melhoria de processos identificadas e implementadas	Número anual de melhorias de processos identificadas e implementadas na instituição no ano.
Associação efetiva da imagem institucional a excelência de ações finalísticas	Excelência	Proeminência (Lembrança e Consideração)	Pesquisa anual que mensura o quanto as pessoas e empresas lembram ou consideram o INPA ao referenciar as linhas estratégicas de impacto.
Internalização de novas tecnologias e estruturas para otimização de processos e fortalecimento de ações finalísticas	Eficiência	Número de iniciativas inovadoras para processos finalísticos	Número anual de ações finalísticas impactadas diretamente pela internalização de novas tecnologias de apoio a entrega de resultados.

### Perspectiva de Aprendizagem e Infraestrutura

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Valorizar e reconhecer o capital intelectual da instituição (pessoas)	Excelência	Índice de Iniciativas Institucionais de Destaque/Menção Honrosa de Servidores	Índice percentual anual de iniciativas institucionais de reconhecimento aos colaboradores de alta performance.
Realizar Gestão por competência	Execução	ICAP - Índice de colaboradores de alta performance	Índice percentual semestral que monitora o desempenho dos servidores com nota de IMI e IDI superior a 95%.
Propiciar um ambiente de trabalho integrado e colaborativo	Excelência	ISAT - Índice de Satisfação com o Clima Organizacional	Índice anual que monitora a Satisfação dos colaboradores da instituição com o Clima Organizacional.
	Eficiência	Capacitação Institucional	Índice percentual anual de monitoramento da eficácia

Promover o engajamento das pessoas para o cumprimento das estratégias			efetividade das capacitações promovidas pela instituição.
	Excelência	IMEIC - Índice de medição da efetiva incorporação do conhecimento para o efetivo engajamento.	Índice percentual de medição da efetiva incorporação do conhecimento para o efetivo engajamento dos colaboradores e seu impacto institucional.
Gestão efetiva da base de conhecimentos do Instituto	Eficiência	IUFC - Índice de Unidades para Fixação do Conhecimento	Índice percentual anual de unidades habilitadas para iniciar iniciativas de Fixação do Conhecimento institucional.
	Eficiência	IUPG - Índice de unidades com práticas de gestão do conhecimento implantadas	Índice percentual semestral de unidades que incorporaram em suas rotinas práticas de gestão do conhecimento.
Modernização da infraestrutura tecnológica e aquisição de expertise no uso de novas tecnologias	Execução	IIMIT - Índice de Investimento em Modernização da Infraestrutura Tecnológica	Índice percentual anual de recursos financeiros investidos em programas, projetos e ações de Modernização da Infraestrutura Tecnológica Institucional.

### Perspectiva de Sustentabilidade Financeira

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Desenvolver estratégias de captação, geração e administração de recursos financeiros	Economicidade	IEO - Índice de Execução Orçamentária	Índice percentual anual de execução do valor destinado via Fontes específicas do MCTI.
	Economicidade	RREO – Relação de Receitas Extraorçamentárias e Orçamentárias	Índice percentual anual de captação de recursos externos (não presentes na LOA) ao INPA.

	Economicidade	APD – Índice de aplicação em pesquisa e desenvolvimento	Índice percentual anual de investimentos institucionais, diretos, em P&D.
	Execução	IEPC - Índice de Execução de Processos de Contratação	Índice percentual anual de Execução de Processos de Contratação efetivos do INPA.

Tabela 6 – Indicadores de desempenho da estratégia INPA 2021 - 2031

### 8.3. Indicadores de contribuição ao MCTI

Os indicadores de contribuição ao MCTI são meios pelo qual a instituição pactua com o Ministério seus compromissos finalísticos e meios de modo a provocar uniformidade na gestão das Unidades Vinculadas. Essa pactuação é realizada por meio do TERMO DE COMPROMISSO DE GESTÃO – TCG, espécie de Contrato de Desempenho, nos termos da Lei 13.934/2019. O objetivo do presente Termo é estabelecer, formalmente, metas de desempenho, com os respectivos prazos de execução, indicadores de avaliação e seus atributos (fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas).

Físicos e Operacionais	Peso
1. IPUB – Índice de Publicação	3
2. IGPUB – Índice geral de Publicação	3
3. PPCI – Programas e Projetos de Cooperação Internacional	3
4. PPCN - Programas e Projetos de Cooperação Nacional	3
5. PPBD – Projetos de Pesquisa Básica Desenvolvidos	3
6. PcTD – Processos e Técnicas desenvolvidos	2
7. IODT – Índice de Orientação de Teses Defendidas	3
8. IEVIC – Índice de Estudantes de Vocação e Iniciação Científica	1
9. IPVCI – Índice de Publicações Vinculadas à Convênios Internacionais	3
10. ETCO – Eventos Técnicos Científicos Organizados	3

11. ICE – Índice de Comunicação e Extensão	3
12. IPMDC – Índice de Produção de Materiais Didático-Científicos	2
13. IMCC – Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas	3
14. IEIC – Índice de Espécimes Incorporadas, identificadas nas Coleções	3
<b>Administrativo-financeiro</b>	<b>Peso</b>
15. RREO - Índice de Relação entre Receitas Extraorçamentárias e Orçamentárias	1
16. IEPCI - Índice de execução dos recursos PCI	1
17. IEO – Índice de Execução Orçamentária	3
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Peso</b>
17. ICT – Índice de Capacitação e Treinamento	2
18. PRB – Participação Relativa de Bolsistas	1
19. PRPT – Participação Relativa de Pessoal Terceirizado	1
<b>Inclusão Social</b>	<b>Peso</b>
20. IIS – Índice de Inclusão Social	3

Tabela 7 – Indicadores de desempenho do MCTI

Visando garantir total alinhamento com as diretrizes ministeriais, integrou-se ao quadro de indicadores estratégicos do **INPA 2031**, todos os indicadores constantes no quadro acima. Além disso, o objetivo e fórmula de cada indicador composto no TCG estão disponíveis no anexo 2 deste documento para consulta.

## 9. PRÓXIMOS PASSOS INSTITUCIONAIS

A estratégia **INPA 2021 – 2031** está pautada em manutenção e desenvolvimento sustentável, assim como, perenidade de suas entregas para a Amazônia brasileira. A instituição buscará, a partir dos objetivos apresentados, o fortalecimento de ações locais que impactem globalmente.



Deseja-se construir com a equipe do INPA um ambiente colaborativo, integrativo, comunicativo e ativo na promoção de resultados de impacto para a sociedade através das cinco (5) Linhas Estratégicas de Impacto para a Sociedade, decorrente da atuação do Instituto na Amazônia, seja internamente e/ou com os parceiros do ecossistema de desenvolvimento amazônico.

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 seja possível construir planos de ação que fortaleçam o desenvolvimento sustentável da Amazônia, deixando o Instituto ainda mais próximo de alcançar a visão de futuro de **“Ser um Instituto líder em pesquisas, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade brasileira, por sua excelência e relevância em ações na Amazônia até 2031”**, para que assim, conjuntamente, possam 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 a Amazônia brasileira 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 **INPA** dará início, a partir da constituição dessa

estratégia, a 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 direção, coordenações e demais colaboradores, elaborado para fornecer uma segurança razoável nos seguintes aspectos:

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

O gerenciamento dos riscos é o principal foco desse método, então, passa o **INPA** 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 prejudicar o valor já 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 estratégico

Compreendendo a dimensão dos riscos impeditivos dessa estratégia, tornam-se necessárias 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

66

de acontecer, analisou-se todas as perspectivas do mapa estratégico do **INPA 2031**. A análise resultou em uma matriz capaz de expor os riscos e o nível de criticidade envolvido em cada fator neste momento. O nível de criticidade é instituído pela administração do Instituto, por meio de um processo de autoavaliação, 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:

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

Tabela 8 – Critérios de avaliação de riscos da estratégia INPA 2021 - 2031

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:

<b>Criticidade dos Fatores de Risco</b>					
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

Tabela 9 – Análise dos critérios de avaliação de riscos da estratégia INPA 2021 - 2031

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 representado no item 9.1.2, apresenta os fatores de risco, identificados nesta primeira análise realizada. É importante reforçar que o processo de análise de risco que envolvem a execução estratégica deve se tornar um processo recorrente na instituição, assim como, em seus programas e projetos.

### 9.1.2 Descrição de Riscos vinculados ao INPA 2031

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 a Amazônia 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 o incentivo para a ciência, tecnologia e inovação.	Provável	Significativo	16
			FR. 1.2	Alterações significativas das prioridades do governo federal.	Possível	Significativo	12
			FR. 1.3	A diminuição de aporte de recursos internacionais para manutenção e desenvolvimento da Amazônia.	Possível	Significativo	12
			FR. 1.4	Uma redução brusca no repasse de recursos federais pode impactar a capacidade financeira do INPA	Possível	Alto	15
02	Social	Dificuldades no fomento de iniciativas que acompanhem a dinâmica social da Amazônia brasileira, dificultando o Instituto de influência positiva sobre a sociedade, o mercado e as	FR. 2.1	Os beneficiários-alvo e os parceiros das ações do INPA se apegarem a outras iniciativas mais ágeis que as do INPA.	Possível	Moderado	09
			FR. 2.2	O distanciamento da realidade social e econômica da Amazônia brasileira.	Possível	Significativo	12

		autoridades e demonstrar os benefícios de suas ações ao país.	FR. 2.3	A evacuação dos mais jovens das regiões periféricas da Amazônia.	Possível	Baixo	06
03	Tecnológico	Estratégia de tecnologia da informação insuficiente para suportar a gestão da C,T&I ou o atendimento aos seus beneficiários e parceiros.	FR. 3.1	A concentração excessiva em pesquisas pode distanciar dos produtos ou serviços que o Instituto tem potencial de fornecer a Amazônia.	Provável	Significativo	16
			FR. 3.2	A diminuição do número de servidores pode comprometer e dificultar a execução dos impactos projetados pelo Instituto.	Possível	Significativo	12
			FR. 3.3	A atuação do INPA 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
			FR. 3.5	O alinhamento às tendências tecnológicas que implicam em novas práticas para desenvolver a Amazônia pode não acontecer na velocidade em que surgem no mercado.	Possível	Alto	15

04	Regulatório	Impactos do descumprimento de normas ou regulamentos, incapacidade do INPA de se adaptar às mudanças normativas ou de prestar contas de sua atuação à sociedade e órgãos reguladores.	FR. 4.1.	Mudanças legais e/ou decisões governamentais desfavoráveis, que comprometam a atuação do Instituto.	Improvável	Alto	10
			FR. 4.2.	A descontinuidade de políticas públicas voltadas a Amazônia brasileira.	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 INPA, 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 pelos colaboradores.	Possível	Significativo	12
			FR. 5.3.	O conhecimento relativo a Amazônia brasileira existente no Instituto pode ser desatualizado e/ou desconectado da realidade amazônica.	Possível	Significativo	12

			FR. 5.4	Não existir sistematização da coleta de informações sobre a Amazônia e/ou análise de dados secundários.	Possível	Significativo	12
06	Imagem Institucional	Desgaste da imagem do Instituto perante os parceiros, seus beneficiários, formadores de opinião, a sociedade, ou as 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).	FR. 6.1	Não reconhecimento do INPA pelos stakeholders como Instituto que influencia o desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira.	Improvável	Significativo	08
07	Cultura Institucional	Dificuldade de internalização da estratégia institucional e as necessárias transformações em processos, rotinas e mecanismos de gestão e	FR. 7.1	Não disseminação da estratégia INPA 2031 aos colaboradores da instituição	Possível	Moderado	09
			FR. 7.2	Os programas e projetos podem não serem vinculados aos principais objetivos estratégicos do INPA 2031.	Possível	Significativo	12



		geração de resultados finalísticos.	FR. 7.3	A necessidade de alinhamento do pensamento estratégico, de decisões internas que facilitem a execução estratégica e a atualização de processos operacionais pode não acontecer em tempo hábil para executar com excelência a estratégia.	Possível	Significativo	12
08	Institucional	Análise interna de fatos e circunstâncias que possam vir a prejudicar o desenvolvimento da estratégia INPA 2031 e que dependem de atores externos.	FR. 8.1	Diminuição no número atual de servidores na instituição.	Quase certo	Alto	25

Tabela 10 – Riscos mapeados na estratégia INPA 2021 - 2031

### 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 **INPA** passará a adotar as seguintes práticas de avaliação e monitoramento:

1. Criar um comitê para levantamento, análise e encaminhamentos anual sobre a gestão de riscos institucionais;
2. Estabelecer ciclo anual de estruturação de planejamento e gestão de planos de trabalho por programa/projeto;
3. Estabelecer planos de ação para mitigar os riscos identificados na estratégia **INPA 2031**;
4. Implementação de Modelo de Gestão de Projetos para devido acompanhamento, análise e identificação de riscos por programas e projetos;
5. Autoavaliação de ações da Direção e Coordenações para fortalecer a cultura de gerenciamento dos fatores de risco;
6. 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;
7. 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 áreas de Projetos do INPA

Para executar sua missão na sociedade de maneira excelente, o INPA 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 uma Amazônia cada vez mais sustentável e inovadora.

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 a Amazônia brasileira 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

Linha Estratégica de Impacto / Objetivo Estratégico	Portfólio	Programa	Áreas Estratégicas	Objetivo das áreas	Unidade responsável	
Missão e Visão	Institucional	Programa Biodiversidade, Conservação e Desenvolvimento sustentável para a Amazônia	Caracterização da biodiversidade	Caracterização da biodiversidade.	COPES, COEXT e COCAP	
			Efeitos de alterações ambientais em organismos terrestres e aquáticos da Amazônia.	Promover o uso sustentável da biodiversidade.		Gerar informações acerca dos efeitos de alterações ambientais em organismos aquáticos da Amazônia.
			Uso Sustentável da Biodiversidade e Cadeias produtivas (Ecodesenvolvimento, Economia Verde, Bioeconomia, Biotecnologia, Bioprospecção, Aquacultura, Agro-recursos e Manejo de Recursos Naturais).	Desenvolver cadeias produtivas a partir da biodiversidade amazônica.		Promover o aumento do conhecimento e a geração de produtos do agro-recursos, pesca e aquicultura e manejo de recursos naturais na Amazônia
			Dinâmica ambiental de paisagens alteradas pela fragmentação florestal.	Monitorar a dinâmica ambiental de paisagens alteradas pela fragmentação florestal.		
	Institucional	Programa Usos da Terra e Mudança	Dinâmica ambiental de paisagens alteradas pela fragmentação florestal.	Monitorar a dinâmica ambiental de paisagens alteradas pela fragmentação florestal.		

		<b>climática para a Amazônia</b>	Dinâmica do uso e cobertura da terra e processos de degradação florestal.	Monitorar a dinâmica do uso e cobertura da terra e processos de degradação florestal para subsidiar o estabelecimento de estratégias para o desenvolvimento socioambiental.	COPES, COEXT e COCAP
			Mudanças climáticas	Promover estudos de mudanças climáticas: programas e projetos de pesquisa do INPA na Amazônia.	
			Monitoramento de florestas para acompanhar alterações no estoque de carbono e a dinâmica da composição florística.	Promover o monitoramento de florestas para acompanhar alterações no estoque de carbono e a dinâmica da composição florística.	
			Uso sustentável e aproveitamento de áreas alteradas.	Dinâmica do uso e cobertura da terra e processos de degradação florestal na Amazônia.	
				Ampliar o conhecimento sobre uso sustentável e aproveitamento de áreas alteradas na Amazônia	
Recursos hídricos.	Ampliar o conhecimento sobre os recursos hídricos da Amazônia.				

			Áreas alagadas e dinâmica de estoque de carbono.	Ampliar conhecimento sobre áreas alagadas e dinâmica de estoque de carbono.	
<b>Institucional</b>	<b>Programa Saúde e bem-estar social para a Amazônia</b>	Cultura tradicional amazônica e as relações com o ambiente (Ecologia Humana, Formação Social, Etnias, Educação Ambiental).	Ampliar o conhecimento relacionado à cultura tradicional amazônica, as relações com o ambiente (Ecologia Humana, Formação Social, Etnias, Educação Ambiental).	COPES, COEXT e COCAP	
		Conhecimento nutricional amazônico	Fortalecer o conhecimento nutricional amazônico.		
		Diagnóstico laboratorial de doenças endêmicas	Fortalecer a pesquisa sobre aplicação de métodos e técnicas para o diagnóstico laboratorial de doenças endêmicas.		

Tabela 11 – Portfólio de Programas e Projetos vinculados a estratégia INPA 2021 - 2031

Todos os programas citados na tabela acima contêm projetos planejados para que o **INPA** possa fortalecer a sua atuação na Amazônia brasileira e conquistar os objetivos estratégicos em prol de uma Amazônia cada vez mais sustentável, assim como prevê a **estratégia 2031**. Os programas e projetos seguirão o fluxo de gestão estabelecido pelo 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 da Amazônia, 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 da Amazônia Brasileira e das linhas estratégicas de impacto;
- ✓ Criação de uma Governança Estratégica para o **INPA 2031**, com o objetivo de estabelecer as práticas mais efetivas de monitoramento e acompanhamento. São elas:
  - I. Comitê de governança estratégica para, bimestralmente, avaliar projetos e indicadores de resultados da estratégia;
  - 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. Revisões anuais do planejamento estratégico INPA 2031;
  - IV. Implementação de um modelo de Gestão de Programas e Projetos para garantir alinhamento, sinergia e acompanhamento

em tempo real de indicadores e resultados, assim como mapeamento de riscos;

- V. Mapeamento dos processos operacionais do Instituto para buscar excelência e qualidade nas entregas;
  - 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 – PIM do INPA é um mapa que reúne todos os indicadores e metas a serem monitorados pelo Instituto durante o período de execução da estratégia INPA 2031. 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 INPA, é essencial manter o controle das iniciativas e resultados previstos para a estratégia INPA 2031, 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 a Amazônia;



- ✓ Processos Internos e Integradores;
- ✓ Aprendizagem e Infraestrutura; e
- ✓ Sustentabilidade Financeira.

Todos os indicadores que compõe a estratégia INPA 2031 serão mensurados e monitorados continuamente a fim de gerar informações necessárias e em tempo real para tomada de decisão assertiva. O conhecimento destes indicadores pode ser realizado no anexo 4 – Painel de Indicadores e Metas.

## 10. REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 3.445, de 10 de setembro de 2020. Brasília, 2020.
2. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.222, de 19 de março de 2020. Brasília, 2020.
3. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.329, de 27 de março de 2020. Brasília, 2020.
4. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 4.578, de 22 de março de 2021. Brasília, 2021.
5. BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Brasília, 2020.
6. BRASIL. Ministério da Economia. Plano Plurianual - PPA 2020-2023. Regulamentado pela LEI Nº 13.971, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2019. Brasília, 2019.
7. BRASIL. Ministério da Economia. Guia Técnico de Gestão Estratégica v.1.0 do Ministério da Economia. Brasília, 2020.
8. KLUCKHON, Clyde. Los Valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción, in Hacia una teoría general de la acción, Publicado em Buenos Aires: Editorial Kapleussz, 1968.
9. ONU. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em < <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel> >, Acesso em Março de 2021.

## 11. ANEXOS

### Anexo 01 – Play Book de Valores Comportamentais V.1



#### Excelência nas ações

Entendemos excelência como um conjunto de atividades científicas e tecnológicas que melhoram os resultados continuamente em todas as áreas de atuação institucional.

##### Aceitos

- ✓ Buscamos continuamente a melhoria e a inovação em tudo o que fazemos.
- ✓ Desenvolvemos projetos que atendam às necessidades da sociedade, seja ela, interno ou externo.
- ✓ Utilizamos o que temos de recursos para entregar valor a sociedade brasileira e atingir altos padrões de resultados.
- ✓ Investimos na aquisição de novas competências e agimos proativamente, a fim de gerar mudanças.

##### Não aceitos

- ✗ Desperdiçamos tempo e recursos com ações e detalhes desnecessários.
- ✗ Aceitamos resultados medíocres, inclusive sem valor para a sociedade.
- ✗ Agimos sem acreditar nos resultados que desejamos alcançar.
- ✗ Fazemos apenas o necessário.
- ✗ Preferimos estar ocupados do que sermos produtivos.



#### Ética

Entendemos ética como um conjunto de atividades pautadas na obediência à ética das ciências e na ética que regula o funcionamento do serviço público.

##### Aceitos

- ✓ Agimos com transparência e de acordo com os aspectos legais.
- ✓ Agimos com comprometimento e demonstro responsabilidade em minhas ações.

##### Não aceitos

- ✗ Somos insuficientes em ações e comportamentos que visem criar um clima agradável e positivo dentro do seu ciclo de convívio;

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agimos de acordo com nosso discurso, no cumprimento das normas e na relação com nossos colegas, clientes, parceiros e fornecedores.</li> <li>✓ Agimos com honestidade e assumimos nossos erros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faltamos com respeito às regras e normas da instituição e da sociedade.</li> <li>✗ Faltamos com respeito à hierarquia dentro do ambiente de trabalho.</li> <li>✗ Terceirizamos os problemas e responsabilidades.</li> <li>✗ Falta de educação e respeito entre os colaboradores,</li> </ul>
---	--



## Compromisso Institucional

Entendemos compromisso como a disposição em ser leal aos propósitos institucionais, realizando o que se propõe a fazer e tendo congruência entre atitudes, comportamentos, palavras e esforços para cumprir com os resultados.

Aceitos	Não aceitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizamos o que temos de recursos para entregar valor a sociedade brasileira e atingir altos padrões de resultados.</li> <li>✓ Agimos como uma equipe que se entrega ao que faz.</li> <li>✓ Trabalhamos juntos para que as expectativas sejam sempre realistas e gerenciáveis.</li> <li>✓ Nossas ações são movidas pelo desejo de solucionar os dilemas da sociedade brasileira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Toleramos a entrega de resultados insatisfatórios.</li> <li>✗ Tomamos decisões de maneira individualista.</li> <li>✗ Terceirizamos os problemas e responsabilidades.</li> <li>✗ Falamos como deveria ser, mas não praticamos o que falamos.</li> <li>✗ Priorizamos os processos internos em detrimento das necessidades do nosso público-alvo.</li> </ul>



## Respeito nas Relações Interpessoais

Entendemos o respeito como a união de pessoas dentro do ambiente institucional. Trata-se de um investimento em relações interpessoais que contribuam para um ambiente propício e coeso para o atingimento de resultados contínuos.

Aceitos	Não aceitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agimos com tolerância e abertura às diversas perspectivas que venham a ser apresentadas, mostrando respeito pelos colegas e seus históricos.</li> <li>✓ Sempre estamos abertos para receber críticas e feedbacks de nossos colegas.</li> <li>✓ Trabalhamos juntos para que as expectativas sejam sempre realistas e gerenciáveis.</li> <li>✓ Despertamos o potencial máximo e o certo das pessoas.</li> <li>✓ Valorizamos uns aos outros de forma transparente, praticando a equidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pregamos o trabalho cooperativo, mas fomentamos o individualismo e a competição entre nossas equipes.</li> <li>✗ Não valorizamos a experiência das pessoas.</li> <li>✗ Evitamos mudar nossos comportamentos por preferirmos permanecer no conforto da mesmice.</li> <li>✗ Desrespeitamos às histórias de vida de nossos colegas e colaboradores.</li> <li>✗ Criticamos publicamente nossa instituição, nosso público-alvo, equipe, fornecedores e parceiros.</li> </ul>



### Pluralidade de Ideias

Entendemos pluralidade como a capacidade de acolher e escutar opiniões sob uma percepção diversificada de ideias diferentes ou não. Está centrado na possibilidade de olhar para alternativas e avaliá-las.

Aceitos	Não aceitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscamos avaliar todas as ideias para construir resultados diferentes do passado.</li> <li>✓ Buscamos construir e promover consensos sobre assuntos difíceis ou polêmicos.</li> <li>✓ Exercitamos a empatia para tomar decisões que agreguem valor para todos.</li> <li>✓ Vamos além das estruturas internas para poder combinar ideias que agregam valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Tomamos decisões de maneira individualista.</li> <li>✗ Falamos como deveria ser, mas não praticamos o que falamos.</li> <li>✗ Julgamos ideias diferentes das nossas, mesmo sem conhecê-las.</li> <li>✗ Criamos falsos espaços de negociação, sem intenção de acomodar os diferentes pontos de vista.</li> </ul>

✓ Praticamos a escuta ativa, interpretando com atenção as informações recebidas de nossos colegas.	✗ Evitamos cooperar na resolução de problemas que não fazem parte da nossa agenda.
--	--



## Responsabilidade Social

Entendemos responsabilidade social como um conjunto de iniciativas atreladas as necessidades das comunidades. Trata-se da disposição para utilizar a qualificação e talento em promoção socioeconômica das parcelas mais carentes da população, atentando para a necessidade de buscar a sua inclusão social, por meio dos resultados das suas pesquisas.

Aceitos	Não aceitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempenhamos com ética, transparência e responsabilidade as nossas entregas.</li> <li>✓ Compreendemos que é necessário ser proativo para promover mais equidade, inclusão e justiça social.</li> <li>✓ Realizamos ações e entregamos soluções de alto valor agregado que transformam a sociedade.</li> <li>✓ Promovemos a integração da instituição com a comunidade em que está inserida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Não consideramos o impacto social das nossas ações em nossa comunidade.</li> <li>✗ Tomamos decisões e criamos projetos de modo unilateral, sem considerar nossa comunidade.</li> <li>✗ Construimos projetos alheios a realidade interna e externa.</li> <li>✗ Olhamos para nossa região de modo pontual e não sistêmico.</li> </ul>



## Transparência

Entendemos transparência como práticas de gestão capazes de integrar e engajar ativamente as pessoas em prol da solução dos problemas e cumprimento das atividades prioritárias do instituto.

Aceitos	Não aceitos
---------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construimos ambientes internos e externos que estimulem a clareza e a coerência através da transparência.</li> <li>✓ Agimos com transparência e de acordo com os aspectos legais.</li> <li>✓ Democratizamos a distribuição e o acesso à informação institucional.</li> <li>✓ Gerimos o patrimônio econômico e financeiro da instituição de modo efetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Alocamos recursos financeiros, humanos e materiais em ações e atividades que não agregam valor a sociedade brasileira.</li> <li>✗ Desperdiçamos tempo e recursos com ações e detalhes desnecessários.</li> <li>✗ Não promovemos a confiança e aumento da motivação.</li> <li>✗ Não comunicamos as decisões de impacto institucional.</li> </ul>
--	--



## Comunicação Ativa

Entendemos por comunicação ativa conjunto de competências do ambiente de trabalho capazes de transmitir informações assertivas. De maneira geral, competências que contribuam para propor soluções, expor ideias, explicar estratégias, fazer acordos de maneira clara e objetiva.

Aceitos	Não aceitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criamos canais de comunicação para que a comunidade, os parceiros, os clientes e toda a sociedade possam ter acesso a nossas ações e se manifestar.</li> <li>✓ Utilizamos como premissa de uma boa comunicação a escuta, valorizando a opinião dos colegas.</li> <li>✓ Sempre procuramos feedback sobre o que o outro entendeu.</li> <li>✓ Chamamos a atenção da sociedade para fatores importantes ao Brasil.</li> <li>✓ Tratamos com seriedade os pedidos de esclarecimentos e informações por parte da sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Priorizamos as ideias internas em detrimento das sugestões da sociedade.</li> <li>✗ Ignoramos a opinião dos colegas e colaboradores.</li> <li>✗ Nossa comunicação com a sociedade é pontual e inflexível.</li> <li>✗ Não comunicamos a Amazônia para o Brasil</li> </ul>



## Espírito Colaborativo

Entendemos por espírito colaborativo um conjunto de boas práticas de colaboração que envolvam pessoas e instituições com uma variedade de competências para alcançar um objetivo comum. É importante para obter o melhor resultado para projetos multifacetados e problemas complexos.

### Aceitos

- ✓ Valorizamos parcerias e colaborações.
- ✓ Atuamos de forma colaborativa e avaliamos conjuntamente soluções e processos internos.
- ✓ Promovemos diálogos construtivos para a interação entre colaboradores, cooperados, parceiros e fornecedores.
- ✓ Trabalhamos juntos para que as expectativas sejam sempre realistas e gerenciáveis.
- ✓ Enfrentamos juntos e abertamente obstáculos, divergências e conflitos para realizarmos o propósito desta instituição.

### Não aceitos

- ✗ Tomamos decisões de maneira individualista.
- ✗ Pregamos o trabalho em parceria, mas fomentamos o individualismo e a competição entre nossas equipes.
- ✗ Colaboramos somente no que é importante para nossa área.
- ✗ Reclamamos a todo momento de como as coisas são.



## Valorização e Respeito ao patrimônio sociocultural e à Biodiversidade da Amazônia

Entendemos por valorização a capacidade de balizar e assentar todas as atividades do Instituto, sejam atividades-fim ou não, de modo a reforçar sempre o compromisso com a conservação/preservação da biodiversidade da região.

### Aceitos

- ✓ Olhamos com atenção máxima para a biodiversidade amazônica.

### Não aceitos

- ✗ Consideramos importante, mas olhamos primeiro para o cumprimento das metas.



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inovamos nas iniciativas para valorizar o patrimônio sociocultural da Amazônia.</li> <li>✓ Nos preocupamos em medir as consequências de nossas ações.</li> <li>✓ Compartilhamos informações relevantes sobre o patrimônio cultural e a biodiversidade com nossos colegas e parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Devemos atender nossos parceiros e beneficiários independente do impacto gerado ao patrimônio e à biodiversidade.</li> <li>✗ Fazemos apenas o que está sobre responsabilidade da instituição para que esse valor se cumpra.</li> <li>✗ Olhamos para essas ações, mas não são prioridade em nosso dia a dia.</li> </ul>
---	---

## Anexo 02 – Indicadores do Termo de Compromisso de Gestão - TCG

- I. A conceituação técnica dos indicadores foi construída em mútua cooperação com a equipe da SUV/MCTI, tendo como objetivo descrever o processo metodológico adotado para o cálculo de indicadores estratégicos relacionados aos “Objetivos Estratégicos” presentes na **estratégia INPA 2031**, indicando as informações que devem constar para o cálculo de cada indicador e onde eles são armazenados para efeitos de acompanhamento e transparência.

### 1.1 Indicadores Finalísticos e Operacionais

#### 1.1.1 Bases Científicas e Tecnológicas da Amazônia

**Definição:** O INPA adotou nessa Linha Estratégica de Impacto o processo contínuo de fomentar, consolidar e ampliar competências estratégicas em C,T&I relacionadas à aplicação de conhecimentos para sustentabilidade (social, econômica e ambiental) da Amazônia, através da dinâmica da Biodiversidade, Conservação e Desenvolvimento sustentável; Usos da Terra e Mudança climática e; Saúde e bem-estar social em prol do desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira e conseqüentemente para o Brasil.

#### Indicador: IPUB – Índice de Publicações

##### Memória de Cálculo

$$\text{IPUB} = \text{NPSCI} / \text{TNSE}$$

Unidade: Nº de publicações por técnico de nível superior, com duas casas decimais.

**NPSCI** = Número de publicações, no ano, em periódicos com ISSN e indexados nas bases WoS/SCI e SCOPUS.

OBS<sup>1</sup>: resumos expandidos não devem ser incluídos.

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

OBS<sup>1</sup>: Não computar servidores da carreira de Gestão.

OBS<sup>2</sup>: Os técnicos atuantes no indicador devem ser listados em anexo, em tabela própria contendo as colunas a seguir: 1. Nome do Técnico; 2. Cargo; 3. Lotação; 4. Número de Publicações; 5. Relação de publicações.

**Fonte de informação:** COPES

**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: IG PUB - Índice Geral de Publicações**

**Memória de Cálculo**

**IG PUB = NGPB / TNSE**

**Unidade:** N<sup>o</sup> de publicações por técnico, com duas casas decimais.

**NGPB** = (Número de artigos publicados em periódico com ISSN indexado no SCI ou em outro banco de dados) + Número de artigos publicados em revista de divulgação científica nacional ou internacional) + (Número de artigos completos publicados em congresso nacional ou internacional) + Número de capítulo de livros) no ano.

**TNSE** =  $\Sigma$  dos Técnicos de Nível Superior vinculado e 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.

**OBS:** considerar somente as publicações e textos efetivamente publicados no período. Resumos expandidos não devem ser incluídos.

**Fonte de informação:** COPES

**Comprovação:** tabela contendo informações sobre publicações gerais (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: PPBD - Projetos de Pesquisa Básica Desenvolvidos**

**Memória de Cálculo:**

**PPBD = PROJ / TNSEp**

**Unidade:** N<sup>o</sup>, com duas casas decimais.

**PROJ** = N<sup>o</sup> total de projetos desenvolvidos no ano.

**TNSEp** =  $\Sigma$  dos Técnicos de Nível Superior vinculados diretamente à pesquisa científica (pesquisadores e tecnologistas), com doze ou mais meses de atuação no INPA completados ou a completar na vigência do TCG.

**Fonte de informação:** COPES

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

### **Indicador: IMCC - Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas**

**Memória de Cálculo:**

**IMCC = NECC / NTCC \* 100**

Unidade: %sem casa decimal

**IRCC** = N° de espécies registradas para cada coleção/ N° total de registros de cada coleção no período [somatório (N° Coletas Coleção i / Total Coleção i)]

**NTCC** = N° total de coleções científicas da UP.

**Fonte de informação:** COPES

**Comprovação:** Tabela contendo as seguintes colunas, no mínimo: 1. Espécies catalogadas; 2. Coleção pertencente; 3. Técnico(s) Responsável(is); 4. Lotação; 5. Análise Crítica.

### **Indicador: IEIC - Índice de Espécimes Incorporados e Identificados nas Coleções**

**Memória de Cálculo:**

$$\text{IEIC} = (\text{IICC} / \text{NTCC}) * 100$$

Unidade: %

**IICC** = N° de Registros identificados para cada Coleção no período / N° total de Registros em cada Coleção, no período.

**NTCC** = N° de Coleções Científicas da UP.

**Fonte de informação:** COPES

**Comprovação:** Tabela contendo as seguintes colunas, no mínimo: 1. Espécies catalogadas; 2. Coleção pertencente; 3. Técnico(s) Responsável(is); 4. Lotação; 5. Análise Crítica.

### **1.1.2 Formação de Pessoas para atuar com questões Amazônica**

**Definição:** O INPA adotou nessa Linha Estratégica de Impacto para Sociedade o objetivo de formar e desenvolver as competências e habilidades de Ciências, Tecnologias e Inovação em pessoas que possam direcionar seus esforços científicos e tecnológicos em resultados para a Amazônia brasileira.

### **Indicador: PPCI –Programas e Projetos de Cooperação Internacional**

**Memória de Cálculo:**

$$\text{PPCI} = \text{NPPCI}$$

**Unidade:** N°, sem casa decimal

**NPPCI** = Número de programas e projetos vigentes em parceria formal com instituições estrangeiras no período. No caso de organismos internacionais, será omitida a referência a País.

OBS<sup>1</sup>: Deverá constar, obrigatoriamente, em apêndice próprio, tabela contendo as seguintes colunas de informações sobre cada Cooperação: 1. Programa/Temática do Acordo; 2. Descrição do Acordo; 3. Nome da Instituição Parceira Estrangeira (não basta apenas citar a sigla); 4. País (caso não seja Organismo Internacional); 5. Período de Vigência; 6. Resultados apresentados no ano; e 7. Observações.

OBS<sup>2</sup>: Parceria formal é o ato assinado pelo dirigente máximo da instituição, ministério ou país juntamente com a contraparte estrangeira (ou a quem este delegar).

**Fonte de informação:** COAES

**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: PPCN –Programas e Projetos de Cooperação Nacional

**Memória de Cálculo:**

PPCN = NPPCN

**Unidade:** N<sup>o</sup>, sem casa decimal.

**NPPCN** = Número de Programas e Projetos vigentes em parceria formal com instituições nacionais no ano.

OBS<sup>1</sup>: Considerar apenas os Programas e Projetos vigentes em parceria formal com instituições nacionais. Deverá constar, obrigatoriamente, em apêndice próprio, tabela contendo as seguintes informações sobre cada Cooperação: 1. Programa/Temática do Acordo; 2. Descrição do Acordo; 3. Nome da Instituição Parceira (não basta apenas citar a sigla); 4. Período de Vigência; 5. Resultados apresentados no ano; e 6. Observações.

OBS<sup>2</sup>: Parceria formal é o ato assinado pelo dirigente máximo da instituição juntamente com a contraparte (ou a quem este delegar).

**Fonte de informação:** COAES

**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: IODT - Índice de Orientação de Dissertações e Teses Defendidas

**Memória de Cálculo:**

$IODT = [ (NTD * 3) + (NDM * 2) + (NME * 1) ] / TNSE$

**Unidade:** N<sup>o</sup>

**NTD** = N<sup>o</sup> de Teses de Doutorado defendidas (peso 3)

**NDM** = Nº de Dissertações de Mestrado defendidas (peso 2)

**NME** = Nº de Monografias de Especialização defendidas (peso 1)

**TNSE<sub>o</sub>** = considerar apenas os pesquisadores habilitados a orientar, ou seja, somente os doutores. Considerar também, a orientação das dissertações e teses por pesquisadores em outras instituições que não o INPA.

**Fonte de informação:** COCIN e COPES

**Comprovação:** Tabela contendo informações sobre defesa (Instituição; servidor responsável pela defesa; tema; tipo; data; participantes; banca).

### Indicador: IEVIC - Índice de Estudantes de Vocação e Iniciação Científica

**Memória de Cálculo:**

$$\text{IEVIC} = \text{NE} / \text{TNSE}_B$$

**Unidade:** Nº, com duas casas decimais.

**NE** = Nº de estudantes de vocação e iniciação científica registrados no setor de capacitação do Instituto.

**TNSE<sub>B</sub>** =  $\sum$  dos Técnicos de Nível Superior vinculados diretamente à pesquisa (pesquisadores, tecnologistas - menos bolsistas), com doze ou mais meses de atuação no INPA completados ou a completar na vigência do TCG.

**Fonte de informação:** COCAP

**Comprovação:** Tabela contendo informações sobre os estudantes de iniciação científica (Nome; programa; matrícula; ano).

### Indicador: IPMDC – Índice de Produção de Materiais Didático-Científicos

**Memória de Cálculo:**

$$\text{IPMDC} = (\text{N}^\circ \text{ de periódicos e livros} * 3) + (\text{N}^\circ \text{ de Mat. Didáticos e Multimídia} * 2) / \text{FBC}$$

Unidade: Nº de itens por técnico, com duas casas decimais

**FBC** = Nº de funcionários, bolsistas e cedidos, vinculados diretamente à Comunicação e Extensão.

**Obs:**  $\text{IPMDC} = \{ \text{N}^\circ \text{ de periódicos (boletins e revistas) e livros publicados} \times 3 \} + \{ \text{N}^\circ \text{ de materiais didáticos especiais (cartilhas, kits, jogos, álbuns para colorir, guias, etc. produzidos)} + \{ \text{N}^\circ \text{ de multimídia (CD ROM's e Vídeos) editados} \times 2 \}.$

**Fonte de informação:** COCAP

**Comprovação:** Tabela contendo informações sobre cada produção de materiais didático-científico (Título; número do periódico ou livro; descrição sucinta do material; nome do autor; período de publicação).

### **Indicador: IPVCI - Índice de Publicações Vinculadas a Convênios Internacionais**

**Memória de Cálculo:**

$$\text{IPVCI} = (\text{PCPI} / \text{NTPCCI}) * 100$$

**Unidade:** %, sem casa decimal.

**PCPI** = Nº de trabalhos em revistas especializadas, livros ou capítulos originados em função do convênio tendo pesquisador ou tecnologista do Instituto como autor.

**NTPCCI** = Nº total de publicações em revistas especializadas, livros ou capítulos originados em função do convênio internacional.

**Fonte de informação:** COCIN e COPES

**Comprovação:** Tabela contendo informações sobre cada publicação vinculada a convênios internacionais (programa/temática do acordo; descrição sucinta do acordo; nome da instituição parceira; período de publicação).

### **1.1.3 Subsídio a Políticas Públicas para a Amazônia**

**Definição:** o INPA adotou nessa Linha Estratégica de Impacto para a Sociedade o objetivo de Ampliar esforços na articulação para a participação, formulação e avaliação de políticas públicas, programas e planos para Amazônia.

#### Indicador: IIS – Índice de Inclusão Social

##### Memória de Cálculo:

$IPMCS = NPMCS / TNSEi$

**Unidade:** %, sem casa decimal

**NPMCS** = número de projetos voltados para a melhoria das condições sociais da população.

**TNSEi** = apenas pesquisadores integrantes de projetos de cunho social devem ser considerados.

**Fonte de informação:** COPES

**Comprovação:** Tabela contendo informações dos projetos (nome do projeto, nome do servidor, lotação).

#### 1.1.4 Socialização do Conhecimento sobre a Amazônia

**Definição:** O INPA adotou nessa Linha Estratégica de Impacto para a Sociedade o objetivo de difundir conhecimentos científicos e tecnologias resultantes das pesquisas à sociedade amazônica.

#### Indicador: ETCO – Eventos Técnico-Científicos Organizados

##### Memória de Cálculo:

$ETCO = [(N^{\circ} \text{ de Congressos} * 3) + (N^{\circ} \text{ de Cursos, Seminários, Oficinas e Treinamentos} * 2) + (N^{\circ} \text{ de Palestras} * 1)]$

**Unidade:** N<sup>o</sup>

**P** = Peso

(até 20 horas = 1; de 20-40 horas = 2; + de 40 horas = 3)

**Fonte da informação:** COEXT

**Comprovação:** Tabela contendo informações sobre cada evento organizado (tema do evento; data de realização; local; n<sup>o</sup> de participantes; estados da Amazônia representados).

#### Indicador: ICE - Índice de Comunicação e Extensão



### **Memória de Cálculo**

$$\text{ICE} = [\text{NPE} + \text{NE} + \text{NCE} + \text{NCI}] / \text{FBC}$$

**Unidade:** serviços desenvolvidos por técnico

**NPE** = N° de projetos de educação em ciência, ambiental e de extensão desenvolvidos com recursos garantidos e registrados no SIGTEC

**NE** = N° de exposições permanentes, temporárias e itinerantes criadas e com recursos para sua montagem garantidos.

**NCE** = N° de comunicação externa, somado ao N° de matérias produzidas e publicadas, multiplicado por 0,1; e ao N° de textos inseridos no site institucional, multiplicado por 0,1.

**NCI** = N° de comunicação interna: composto pelo N° de edições de notícias internas, multiplicado por 0,1.

**FBC** = N° de funcionários, bolsistas e cedidos vinculados diretamente à Comunicação e Extensão.

**Fonte de informação:** COEXT

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

### **1.1.5 Serviços e Tecnologias para a Amazônia**

**Definição:** O INPA adotou nessa Linha Estratégica de Impacto para a Sociedade o objetivo de desenvolver e disponibilizar a sociedade Amazônica subsídios e/ou suporte a inovação prática por meio de aplicação da Ciência, Tecnologia e Inovação produzida no Instituto.

### **Indicador: PcTD– Índice, Processos e Técnicas Desenvolvidos**

#### **Memória de Cálculo:**

$$\text{PcTD} = \text{NPTD} / \text{TNSE}_t$$

**Unidade:** N° de processos e técnicas por técnico, com duas casas decimais.

**NPTD** = N° total de processos, protótipos, softwares e técnicas desenvolvidos no ano, medidos pelo n° de relatórios finais produzidos.

**TNSE<sub>t</sub>** = Técnicos de Nível Superior vinculados a atividades de pesquisas tecnológicas (pesquisadores e tecnologistas), com doze ou mais meses de atuação no INPA completados ou a completar na vigência do TCG.

**Fonte de informação:** COPES

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

## 1.2 Indicadores Administrativos / Financeiros

**Definição:** Desenvolver e aplicar instrumentos, técnicas e modelos de gestão que permitam evolução contínua dos controles financeiros para buscar maior efetividade na utilização dos recursos destinados ao Instituto e otimizar investimentos, o que consolida a precípua de atuar como agente de transformação promovendo inovação tecnológica e social para a Amazônia brasileira, por meio da pesquisa científica e do desenvolvimento tecnológico.

### Indicador: RREO – Índice de Relação entre Receitas Extraorçamentárias e Orçamentárias

**Memória de Cálculo:**

$$\text{RREO} = [\text{RE} / (\text{RE} + \text{OCC})] * 100$$

**Unidade:** %, sem casa decimal.

**RE** = Receita extraorçamentárias (inclusive provenientes de Convênios; Fundos Setoriais; Fontes de Apoio à Pesquisa, inclusive as que ingressem via Fundações de Apoio; Receitas diretamente arrecadadas por prestação de serviços) efetivamente ingressadas no ano de vigência do TCG.

OBS<sup>1</sup>: deve-se excluir os auxílios individuais concedidos diretamente aos pesquisadores pelo CNPq.

**OCC** = Dotação orçamentária aprovada na LOA, compreendendo recursos em custeio e capital oriundos do Tesouro Nacional.

OBS<sup>2</sup>: não deverão ser computadas dotação contingenciadas.

**Fonte de informação:** COADI

**Comprovação:** Tabela contendo informações das receitas orçamentárias (LOA, LOA + Créditos e valores executados) e receitas extraorçamentárias efetivamente ingressadas no período (regime de caixa).

### Indicador: IEO – Índice de Execução Orçamentária

**Memória de Cálculo:**

$$\text{IEO} = \text{VOE} / \text{LEA} * 100$$

**Unidade:** %, sem casa decimal.

VOE = Recursos de custeio e capital provenientes do Tesouro Nacional, efetivamente empenhados no ano de vigência do TCG.

LEA = Limite de empenho do orçamento autorizado para o ano de vigência do TCG.

**Fonte de informação:** COADI

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

### Indicador: IEPCI - Índice de execução dos recursos PCI

**Memória de Cálculo:**

$$\text{IEPCI} = (\text{VTR} / \text{VTRP}) * 100$$

**Unidade:** %, com duas casas decimais.

VTR = valor dos recursos PCI executados no ano.

VTRP = valores dos recursos PCI aportados no ano.

**Fonte da Informação:** COCAP

**Comprovação:** Tabela contendo informações sobre recursos orçamentários executados em bolsas PCI.

## 2.3. Indicadores de Recursos Humanos

**Definição:** Aprimorar habilidades, competências e resultados internos para garantir eficiência na aplicação de iniciativas que consolidem a atuação como agente de desenvolvimento sustentável, promovendo inovação tecnológica e social para a Amazônia brasileira, por meio da pesquisa científica e do desenvolvimento tecnológico.

## Indicador: ICT – Índice de Capacitação e Treinamento

### Memória de Cálculo:

$$ICT = (PS/M + NH/MH + PERC/ME) / 3$$

**Unidade:** N°, com duas casas decimais.

**PS** = porcentagem dos recursos humanos da respectiva unidade de pesquisa que participaram, no ano de vigência do TCG, de programas e eventos de capacitação e treinamento externos ao LNA. (Número com duas casas decimais)

**M** = meta de porcentagem de recursos humanos da UP para participarem, no ano de vigência do TCG, de programas e eventos de capacitação e treinamento externos à UP. Tal meta deve ser estipulada entre 1 a 100 (onde 1 representa 1% e 100 representa 100%).

**NH** = relação entre o número de "horas-capacitação" de participação dos recursos humanos da respectiva Unidade de Pesquisa em medidas de capacitação e treinamento no ano. Não arredondar.

**MH** = meta pactuada para número de "horas-capacitação" dos recursos humanos da respectiva UP que devem participar de medidas de capacitação e treinamento.

**PERC** = percentual de execução dos recursos específicos para capacitação.

**ME** = meta de execução (deverá ser pactuado sempre em 100%).

**Fonte de informação:** COADI

**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

### Memória de Cálculo:

$$PRB = [ NTB / (NTB + NTS) ] * 100$$

**Unidade:** %, sem casa decimal.

**NTB** =  $\sum$  dos bolsistas (PCI, DTI/ITI/PDBFF/SET/PPBIO/TEAM, AT, PIBIC/CNPq, PAIC/FAPEAM, Bolsas IC de outras Instituições, Bolsas do Programa de Pós-graduação do INPA, Bolsas de Programas de Pós-graduação externos ao INPA e que realizam suas atividades dentro do Instituto) no ano.

**NTS** = N° total de servidores em todas as carreiras, no ano.

**Fonte de informação:** COCAP

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

## Indicador: PRPT – Participação Relativa de Pessoal Terceirizado

### Memória de Cálculo:

$$\text{PRPT} = [ \text{NPT} / (\text{NPT} + \text{NTS}) ] * 100$$

**Unidade:** %, sem casa decimal.

**NPT** =  $\Sigma$  do pessoal terceirizado, no ano.

**NTS** = N<sup>o</sup> total de servidores em todas as carreiras, no ano.

**Fonte de informação:** COADI

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

## Anexo 03 - Painel de contribuição

Painel de Contribuição INPA 2031				
O.E. MCTI	OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO INPA	INDICADOR	INICIATIVA	UNIDADE
I - contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira;	Linha Estratégica de Impacto III - Subsídio a Políticas Públicas para Amazônia	Número de Municípios beneficiados com ações de políticas públicas do INPA	Programas Interdisciplinares e projetos que ampliem esforços institucionais para beneficiar municípios que compõem a Amazônia Legal através de Avaliações dos impactos socioambientais de políticas públicas aplicadas à Amazonia, conforme prevê estratégia INPA 2031.	COAES
II - ampliar a capacidade científica do País em face dos desafios da realidade brasileira	Linha Estratégia de Impacto I – Bases Científicas e Tecnológicas para a Amazônia.	Participação do INPA na Produção Científica sobre a Amazonia	Programas interdisciplinares e projetos que fortaleçam a geração de pesquisas científicas e desenvolvimento tecnológico para e sobre a Amazônia e, ainda, que ampliem o acesso aberto aos acervos e conhecimentos científicos/tecnológicos da instituição, conforme prevê estratégia INPA 2031.	COPEP
IV - melhorar o desempenho do País na: a) produção científica e seu impacto; b) propriedade intelectual; e c) inovação;	Linha Estratégica de Impacto II - Formação de pessoas que atuem com questões Amazônicas	Pessoas formadas atuando em questões amazônicas	Programas interdisciplinares e projetos que fortaleçam as ações de capacitação em C,T&I em todos os níveis de educação do Instituto, conforme prevê estratégia INPA 2031.	COCAP
		Redes de colaboração		
V - ampliar a qualidade e o acesso à infraestrutura laboratorial para pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico;	Linha Estratégica de Impacto V – Soluções e Tecnologias para a Amazônia	Número de Tecnologias transferidas e serviços prestados à sociedade	Programas interdisciplinares e projetos que fortaleçam a produção de soluções tecnológicas e sua consequente disponibilização para os que convivem com a Amazônia, conforme prevê estratégia INPA 2031.	COAES e COEXT
VI - estimular a relação, visando a produção de novos conhecimentos, novos produtos, inovação e desenvolvimento econômico e social, entre: a) as instituições de ensino superior;				

<b>b) Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação - ICTs;</b> <b>c) Governo;</b> <b>d) empresas; e</b> <b>e) o mercado de trabalho;</b>				
<b>IX - ampliar a captação de recursos não orçamentários para investimentos em pesquisa, desenvolvimento, ciência, tecnologia;</b>	I - Desenvolver estratégias de captação, geração e administração de recursos financeiros	RREO – Relação entre Receita Extraorçamentária e Orçamentária	Ampliar a arrecadação direta para promoção, fortalecimento e desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Inovação em Fontes extraorçamentárias, conforme prevê a estratégia INPA 2031.	COAES e COADI
<b>X - promover e incentivar parcerias que potencializem as políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação;</b>	Linha Estratégica de Atuação III - Subsídio a Políticas Públicas para Amazônia	Contribuições diretas do INPA na Formulação de Políticas Públicas	Programas Interdisciplinares e projetos que intensifiquem o monitoramento e alavancuem a participação do Instituto em espaços de formulação de políticas públicas que beneficiem direta e indiretamente a Amazônia Brasileira, através da articulação institucional e interministerial, conforme prevê estratégia INPA 2031.	COAES
<b>XI - promover e estimular o interesse pela ciência, tecnologia e inovação em crianças e jovens;</b>	Linha Estratégica de Impacto IV – Socialização do Conhecimento sobre a Amazônia	Índice de Conhecimento Disseminado na Amazônia	Programas interdisciplinares e projetos que aprimorem as iniciativas de popularização da ciência e intensificar a comunicação e o relacionamento com a sociedade, conforme prevê estratégia INPA 2031.	COEXT

## Anexo 04 – Painel de Indicadores e Metas – PIM

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	TIPO	UNIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE	METAS							(+) ou (-)
							2020	2021	2022	2023	2024	2025	2031	
<b>Missão</b>	“Gerar e disseminar conhecimentos, tecnologias e inovações e capacitar pessoas para contribuir na formulação de políticas públicas e ações para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.”	Realizar pesquisa de opinião para levantamento junto a sociedade sobre o grau de satisfação com a atuação do INPA nas 5 linhas estratégicas.	Efetividade	%	$\text{Pesquisa de satisfação} = \frac{BT+FP+PP+SC+SP}{5}$	Bianual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+
<b>Visão</b>	Ser um Instituto líder em pesquisas, reconhecido pela comunidade científica e pela sociedade brasileira, por sua excelência e relevância em ações na Amazônia até 2031.	Impacto do INPA junto aos stakeholders (partes interessadas) participes da estratégia.	Efetividade	%	$\text{NPS} = \frac{\text{Promotores das 5 LEIs} - \text{Detratores das 5 LEIs}}{\text{Número total de respondentes}} * 100$	Bianual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+
		Performance das instituições da Amazônia	Excelência	Posição	Performance das instituições da Amazônia (Rank SCImagoir)	Anual	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	=
		Número absoluto de citações normalizadas	Eficácia	Nº	Índice Médio Anual de Downloads da Produção Institucional = Total de downloads (excluídos os downloads realizados por sistemas automatizados) / total de itens com PDF no repositório do INPA	Anual	17	17	18	18	19	20	25	+
PERSPECTIVA	LINHAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	TIPO	UN	FÓRMULA	PERIODICIDADE	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2031	(+)(-)(=)
<b>Impactos na Sociedade</b>	<b>Bases científicas e tecnológicas para conservação e desenvolvimento sustentável da Amazônia</b>	Consultas e Citações oficiais	Efetividade	Nº	Número de acessos aos repositórios e citações de uso de coleções e laboratórios temáticos no ano (acessos + citações no ano)	Anual	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000	650.000	800.000	+
		Participação do INPA na Produção Científica sobre a Amazonia	Efetividade	Posição	Performance das instituições com produtividade científica	Anual	3º	3º	3º	3º	3º	3º	3º	=



					relacionada à temática amazônica na base Scopus										
		Índice de Satisfação.	Eficácia	%	NPS = (Promotores – Detratores) / Número total de respondentes * 100	Anual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+	
	<b>Formação de pessoas que atuam com questões Amazônicas</b>	Pessoas formadas atuando em questões amazônicas	Eficácia	%	(Nº de egressos da pós-graduação atuantes depois de formadas (acompanhados pelo Lattes - anualmente e por questionário a cada dois anos) / número de pessoas formadas) *100	Bianual	0%	20%	20%	40%	40%	50%	100%	+	
		Redes de colaboração	Efetividade	Nº	Número de colaboradores de outras instituições em Projetos de Pesquisa do INPA = Total de servidores de outras instituições nos projetos do INPA	Anual	0	100	125	150	200	250	340	+	
				%	Índice de publicações em coautoria com outras instituições (SCOPUS) = Total de publicações em coautoria com outras instituições/total de publicações do INPA x 100	Anual	90%	91%	92%	93%	94%	95%	100%	+	
		Índice de Satisfação dos estudantes em sentido amplo	Eficácia	%	NPS = (Promotores – Detratores) / Número total de respondentes * 100	Anual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+	
	<b>Subsídio a Políticas Públicas para Amazônia</b>	Contribuições diretas	Eficácia	%	(Nº de representações institucionais em conselhos, comissões, comitês; entre outros / número de TNSE) * 100	Bianual	0%	8%	8%	12%	12%	16%	25%	+	
		Municípios beneficiados com ações de políticas públicas do INPA	Efetividade	%	IPI (Índice de Presença Institucional) = Quantidade de municípios com ações de políticas públicas nos municípios apoiados / nº municípios na Amazônia Legal (612) x 100	Anual	10%	10%	12%	14%	18%	20%	30%	+	

		Índice de Satisfação dos gestores públicos dos municípios atingidas	Eficácia	%	$NPS = (Promotores - Detratores) / \text{Número total de respondentes} * 100$	Anual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+
	Socialização do conhecimento	Conhecimento Disseminado (número de pessoas atingidas e ações)	Eficácia	Nº	$IDC (\text{Índice de Disseminação do Conhecimento}) = \sum \text{do } [NPE + NE + NCE + NCI] + [(N^\circ \text{ de Congressos} * 3)] + [N^\circ \text{ de Cursos, Seminários, Oficinas e Treinamentos} * 2] + (N^\circ \text{ de Palestras} * 1)] + (N^\circ \text{ de periódicos e livros} * 3) + (N^\circ \text{ de Mat. Didáticos e Multimídia} * 2)]$	Anual	2500	2500	3500	3500	4500	5000	7500	+
		Índice de Satisfação dos visitantes das áreas de visitação do INPA e das comunidades atingidas pelas ações	Eficácia	%	$NPS = (Promotores - Detratores) / \text{Número total de respondentes} * 100$	Anual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+
	Serviços e Tecnologias para a Amazônia	Tecnologias transferidas e serviços prestados a sociedade	Eficácia	Nº	Número absoluto	Anual	7	7	7	8	8	8	11	+
		Índice de Satisfação dos usuários e das empresas	Eficácia	%	$NPS = (Promotores - Detratores) / \text{Número total de respondentes} * 100$	Anual	0%	0%	55%	55%	65%	65%	75%	+
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIPO</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PERIODICIDADE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2031</b>	<b>(+)(-)(=)</b>
<b>RESULTADOS PARA A AMAZÔNIA</b>	<b>Gerar pesquisas científicas e desenvolvimento tecnológico</b>	IRC = Índice de recursos captados por pesquisador e tecnologista	Eficiência	%	$IRC = (\text{Razão entre montante de recursos captados por pesquisadores e tecnologistas} / \text{orçamento do INPA}) * 100$	Anual	0%	1%	2%	3%	4%	5%	20%	+
		IPPP = Índice de participação de pesquisadores e tecnologistas em projetos de pesquisa	Eficiência	%	$IPPP = (\text{Número de pesquisadores e tecnologistas participando em projetos}) / (\text{Total de pesquisadores e tecnologistas}) * 100$	Anual	0%	50%	50%	60%	70%	75%	100%	+
		IPTD – Índice de Processos e Técnicas Desenvolvidos	Efetividade	%	$IPTD = \text{NPTD} (\text{número de processos e técnicas}) / \text{Total de pesquisadores e tecnologistas} * 100$	Anual	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	=

		IGPUB - Índice Geral de Publicações dos pesquisadores e tecnologistas do INPA	Eficácia	Nº	IGPUB = NGPB / TNSE (*considerar o número real de TNSE no ano vigente)	Anual	3	3	3	3	3	3	3	=
<b>Ampliar acesso aberto aos acervos e conhecimentos científicos/tecnológicos da instituição.</b>		IMCC – Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas	Eficácia	%	IMCC = NECC / NTCC * 100	Anual	2%	2%	2%	2%	2%	2%	20%	+
		IMUC-Índice Médio de Uso das Coleções	Eficiência	Nº	IMUC = EC total anual + VC total anual + Uso total anual / 9 coleções	Anual	20	5%	5%	5%	5%	5%	50%	+
		PCTR - Produção Científica e Técnica em Repositório do INPA	Eficiência	Nº	PCTR = Nº de itens incluídos no repositório do INPA	Anual	28000	30800	33600	36400	39200	42000	56000	+
		IGC – Índice Geral de Capacitação	Eficácia	Nº	IGC= Nº de estudantes e/ou bolsistas / Nº de TNSE	Anual	5	5	5	5	6	6	7,5	+
<b>Fortalecer as ações de capacitação em C,T&amp;I em todos os níveis de educação</b>		IPMDC – Índice de Produção de Materiais Didático-Científicos	Eficiência	Nº	IPMDC= Nº de MDC / N de TNSE	Anual	7	7	8	9	10	11	14	+
		IODT - Índice de Orientação de Dissertações e Teses Defendidas	Eficiência		IODT = [(NTD * 3) + (NDM*2) + (NME*1)] / TNSE	Anual	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	=
		PPCI - Programas e Projetos de Cooperação Internacional	Eficácia	Nº	PPCI = Nº de projetos registrados no INPA	Anual	25	25	25	25	25	25	25	=
<b>Ampliar a inserção nacional e internacional dos programas de pós-graduação</b>		IMI - Índice de Mobilidade Internacional	Eficiência	Nº	IMI = Número de intercâmbios internacionais de docentes e discentes	Anual	0	0	5	5	5	5	10	+
		IPCI - Índice de publicações em colaboração internacional usando a base Scopus	Eficiência	%	IPCI= (Número de artigos produzidos pelo INPA em colaboração com autores estrangeiros / Número de artigos produzidos pelo INPA) * 100.	Anual	40%	41%	42%	43%	44%	45%	50%	+
<b>Promover a articulação institucional para participar dos espaços de formulação de PP para a Amazonia.</b>		NPRDE - Número de Participações e Representações em Diferentes Esferas para Formulação de Políticas Públicas	Eficácia	Nº	Número absoluto	Anual	7	1	1	2	2	3	14	+
<b>Estimular a avaliação dos impactos socioambientais</b>		NPPA=Número de Políticas Públicas Avaliadas	Eficácia	Nº	Número absoluto	Anual	0	1	1	1	1	1	10	+

	de políticas públicas aplicadas à Amazonia	NAPP-Número de apresentações de trabalhos aos tomadores de decisão	Eficácia	Nº	NAPP = Número de apresentações (Lattes, Clipping, BIS)	Anual	0	1	1	1	1	1	10	+
	Aprimorar as iniciativas de popularização da ciência e intensificar a comunicação e o relacionamento com a sociedade	ETCDO - Eventos Técnicos, Científicos e de Divulgação Organizados	Eficácia	Nº	ETCO = Número de eventos Técnicos, Científicos e de Divulgação Organizados	Anual	500	500	500	500	500	500	600	+
		IDC- Índice de impacto de divulgação científica	Eficiência	Nº	IDC = Nº Público alcançado/No. de iniciativas (exposições + visitas + eventos de divulgação) + Nº de conteúdos divulgados (matérias + publicações)	Anual	1000	1020	1040	1061	1082	1104	1200	+
	Produzir e Disponibilizar soluções tecnológicas para a Amazonia	NSTEC - Número de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados incluindo os prestados em apoio ao desenvolvimento tecnológico e à inovação em empresas.	Eficácia	Nº	NSTEC = Número total de Serviços Técnicos e Tecnológicos Prestados incluindo os prestados em apoio ao desenvolvimento tecnológico e à inovação em empresas.	Anual	0	0	0	10	20	30	100	+
		IGE - Índice de Graduação Empresarial	Eficácia	%	IGE = Número de empresas graduadas / Número de empresas incubadas x 100	Anual	20%	0%	0%	0%	30%	40%	80%	+
		IN - Índice de Inovação	Eficácia	%	IN = Nº de patentes transferidas/Número de patentes depositadas (expectativa de direito) + Nº de patentes concedidas (depositada e concedida)	Anual	10%	0	10%	10%	10%	10%	10%	=
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIPO</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PERIODICIDADE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2031</b>	<b>(+)(-)(=)</b>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Modernização Institucional e efetividade nos processos	NPM = Número total de projetos de modernização no período	Eficiência	Nº	Número absoluto	Anual	1	-	1	-	1	-	5	=
		Número de melhoria de processos identificadas e implementadas	Excelência	%	Número absoluto	Anual	0%	5%	10%	10%	10%	10%	70%	+
	Associação efetiva da imagem institucional a excelência de ações finalísticas	Proeminência (Lembrança e Consideração)	Excelência	%	Proeminência = (Resultado Pesquisa de Lembrança + Resultados Pesquisa de Consideração) / 2	Anual	0%	0%	20%	20%	20%	20%	50%	+

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	TIPO	UNIDADE	FÓRMULA	PERIODICIDADE	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2031	(+)(-)(=)	
	Internalização de novas tecnologias e estruturas para otimização de processos e fortalecimento de ações finalísticas	Número de iniciativas inovadoras para processos finalísticos	Eficiência	%	(Número de ações finalísticas impactadas pela internalização de novas tecnologias / Número total de ações finalísticas) x 100	Anual	0%	0%	3%	3%	3%	3%	30%	+	
INFRAESTRUTURA E APRENDIZAGEM	Valorizar e reconhecer o capital intelectual da instituição (pessoas)	Índice de Iniciativas Institucionais de Destaques e Menção Honrosa de Servidores	Excelência	%	(Número de pessoas Reconhecidas / Número de Pessoas que atingiram a alta performance na Instituição) * 100	Anual	0%	0%	2%	5%	8%	10%	50%	+	
	Realizar Gestão por competência	ICAP = Índice de colaboradores de alta performance	Execução	%	ICAP = (Nº de servidores com nota de IMI e IDI maior que 95% / total de servidores * 100 + (No de servidores que promoveram ou progrediram com nota maior que 90 no período anterior / total de servidores que ainda não chegaram no fim de carreira)	Semestral	70%	73%	76%	80%	83%	85%	95%	=	
	Propiciar um ambiente de trabalho integrado e colaborativo	ISAT - Índice de Satisfação com o Clima Organizacional	Excelência	%	ISAT = (número de promotores - números de detratores / número total de respondentes) * 100 (pesquisa de satisfação com o clima organizacional)	Anual	0%	15%	30%	40%	50%	60%	85%	+	
	Promover o engajamento das pessoas para o cumprimento das estratégias	Capacitação Institucional		Eficiência	%	(PS/total de servidores) * 100	Anual	5%	10%	15%	20%	25%	30%	70%	+
		IMEIC = Índice de medição da efetiva incorporação do conhecimento para o efetivo engajamento.	Excelência	%	IMEIC = (Ações de aplicação da capacitação realizada (formulário de avaliação do impacto da capacitação) / quantidades de capacitações realizadas) X 100	Anual	0%	0%	5%	7%	7%	7%	7%	50%	=
	Gestão efetiva da base de conhecimentos do Instituto	IUFC = Índice de Unidades para Fixação do Conhecimento	Eficiência	%	ISFC = (Número de unidades com menos de 50% de servidores aptos a se aposentarem em até 5 anos / quantidade de unidades) x 100	Anual	39%	45%	45%	45%	55%	55%	70%		

		IUPG = Índice de unidades com práticas de gestão do conhecimento implantadas	Eficiência	%	IUPG = (Número de unidades organizacionais com práticas de GC implantadas / Total de unidades organizacionais) x 100	Semestral	0%	10%	20%	30%	35%	40%	70%	+
	<b>Modernização da infraestrutura tecnológica e aquisição de expertise no uso de novas tecnologias</b>	IIMIT = Índice de Investimento em Modernização da Infraestrutura Tecnológica	Execução	%	IIMIT = (Recursos financeiros alocados em modernização da infraestrutura tecnológica / Limite de Empenho Autorizado) X 100	Anual	5%	5%	5%	6%	6%	7%	10%	+
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIPO</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PERIODICIDADE</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2031</b>	<b>(+)(-)(=)</b>
<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</b>	<b>Desenvolver estratégias de captação, geração e administração de recursos financeiros</b>	IEO - Índice de Execução Orçamentária	Economicidade	%	$IEO = VOE / LEA * 100$	Semestral	90%	91%	92%	93%	94%	95%	100%	+
		RREO – Relação entre Receita Extraorçamentária e Orçamentária	Economicidade	%	$RREO = [RE / (RE+OCC)] * 100$	Semestral	11%	11%	11%	13%	14%	15%	20%	+
		APD = Índice de Aplicação em Pesquisa e Desenvolvimento	Economicidade	%	$APD = [1 - (DM / OCC)] * 100$	Semestral	10%	10%	10%	11%	12%	13%	20%	+
		IEPC - Índice de Execução de Processos de Contratação	Execução	%	IEPC = processos contratados /Itens planejados (PGC) X 100	Anual	0%	60%	62%	64%	66%	68%	80%	+

## Anexo 05 – Lista de Stakeholders INPA

<b>Categoria</b>	<b>Instituição</b>	<b>SIGLA</b>	<b>UF</b>
Governo	Universidade Federal do Acre	UFAC	AC
Governo	Superintendência da Zona Franca de Manaus	SUFRAMA	AC
Governo	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	EMBRAPA	AC
Governo	Instituto Federal do Acre	IFAC	AC
Governo	Fundação de Tecnologia do Estado do Acre	FUNTAC	AC
Governo	Museu Paraense Emílio Goeldi	MPEG	AM
Governo	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas	FAPEAM	AM
Governo	Fundação de Medicina Tropical Heitor Vieira Dourado	FMT	AM
Governo	Centro de Biotecnologia da Amazônia	CBA	AM
Governo	Comando Militar da Amazônia	CMA	AM
Governo	Embrapa Amazônia Ocidental	CPAA	AM
Governo	Fundação de Vigilância em Saúde	FVS	AM
Governo	Fundação Oswaldo Cruz - Instituto Leônidas e Maria Deane	FIOCRUZ	AM
Governo	Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas	IPAAM	AM
Governo	Consultoria Jurídica da União no Amazonas	AGU	AM
Governo	Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá	IDMS	AM
Governo	Conservação e Desenvolvimento Sustentável	IDESAM	AM
Governo	Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação	PROFNIT	AM
Governo	Universidade do Estado do Amazonas	UEA	AM
Governo	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	AM
Governo	Centro de Educação Tecnológica do Amazonas	CETAM	AM
Governo	Idesam	IDESAM	AM
Governo	Fundação de Amparo Social	FAS	AM
Governo	Projeto Dinâmica Biológica de Fragmentos Florestais	PDBFF	AM
Governo	Museu da Amazônia	MUSA	AM
Governo	Conselho Nacional de Saúde	CNS	AM
Governo	Icomp - Instituto de Computação	ICOMP - UFAM	AM
Governo	Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural	AADC	AM
Governo	Companhia de Saneamento do Amazonas	COSAMA	AM
Governo	Companhia de Gás do Estado do Amazonas	CIGÁS	AM
Governo	Companhia de Desenvolvimento do Estado do Amazonas	CIAMA	AM
Governo	Processamento de Dados do Amazonas	PRODAM	AM

Governo	Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas	ADS	AM
Governo	Empresa Estadual de Turismo	AMAZONASTUR	AM
Governo	Agência de Desenvolvimento e Fomento do Estado do Amazonas	AFEAM	AM
Governo	Fundação Estadual do Índio	FEI	AM
Governo	Fundação Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas	AMAZONPREV	AM
Governo	Fundação Televisão e Rádio Cultura Do Amazonas	FUNTEC	AM
Governo	Fundação de Vigilância Em Saúde do Estado do Amazonas	FVS/AM	AM
Governo	Fundação Hospital do Coração “Francisca Mendes”	FHCFM	AM
Governo	Fundação Hospital “Adriano Jorge”	FHAJ	AM
Governo	Fundação Hospitalar e Hematologia e Hemoterapia do Amazonas	FHEMOAM	AM
Governo	Fundação Centro de Controle De Oncologia do Estado do Amazonas	FCECON	AM
Governo	Fundação de Dermatologia Tropical e Venereologia “Alfredo da Matta”	FUAM	AM
Governo	Fundação de Medicina Tropical “Doutor Heitor Vieira Dourado	FMT-AM	AM
Governo	Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas	ADAF	AM
Governo	Superintendência Estadual de Navegação, Portos e Hidrovias	SNPH	AM
Governo	Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas	IDAM	AM
Governo	Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas	IPAAM	AM
Governo	Instituto de Pesos e Medidas	IPEM	AM
Governo	Superintendência de Habitação	SUHAB	AM
Governo	Junta Comercial do Estado do Amazonas	JUCEA	AM
Governo	Departamento Estadual de Trânsito	DETRAN	AM
Governo	Agência Amazonense de Desenvolvimento Econômico e Social	AADES	AM
Governo	Imprensa Oficial do Estado do Amazonas	IOA	AM
Governo	Agência Reguladora dos Serviços Públicos Delegados e Contratados do Estado do Amazonas	ARSEPAM	AM
Governo	Secretaria Executiva de Defesa Civil do Estado	SEDCE	AM
Governo	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas	CBMAM	AM
Governo	Polícia Militar do Amazonas	PMAM	AM
Governo	Polícia Civil do Estado	PC	AM
Governo	Secretaria de Estado de Comunicação Social	SECOM	AM



Governo	Secretaria de Estado de Administração Penitenciária	SEAP	AM
Governo	Escritório de Representação do Governo do Amazonas	ERGAM	AM
Governo	Secretaria de Estado de Produção Rural	SEPROR	AM
Governo	Secretaria de Estado das Cidades E Territórios	SECT	AM
Governo	Secretaria de Estado do Meio Ambiente	SEMA	AM
Governo	Secretaria de Estado de Infraestrutura e Região Metropolitana de Manaus	SEINFRA	AM
Governo	Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa	SEC	AM
Governo	Secretaria de Estado da Assistência Social	SEAS	AM
Governo	Secretaria de Estado de Segurança Pública	SSP	AM
Governo	Secretaria de Estado de Educação e Desporto	SEDUC	AM
Governo	Secretaria de Estado de Saúde	SES-AM	AM
Governo	Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania	SEJUSC	AM
Governo	Centro de Serviços Compartilhados	CSC	AM
Governo	Secretaria de Administração e Gestão	SEAD	AM
Governo	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação	SEDECTI	AM
Governo	Secretaria de Estado da Fazenda	SEFAZ	AM
Governo	Procuradoria Geral do Estado	PGE	AM
Governo	Controladoria Geral do Estado	CGE	AM
Governo	Secretaria de Estado da Casa Militar	-	AM
Governo	Secretaria de Estado de Relações Federativas e Institucionais	SERFI	AM
Governo	Fundo de Promoção Social	FPS	AM
Governo	Secretaria de Estado da Casa Civil	-	AM
Governo	Governador do Estado do Amazonas	GE - AM	AM
Governo	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	EMBRAPA	DF
Governo	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	CAPES	DF
Governo	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	CNPQ	DF
Governo	Coordenação de Unidades de Pesquisa	MCTI	DF
Governo	Subsecretaria de Unidades Vinculadas	MCTI	DF
Governo	Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB	CDT	DF
Governo	Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA	UFOPA	PA
Governo	Biotec - Amazônia	BIOTEC	PA
Governo	Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia	CANSIPAM	PA

Governo	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia	SUDAM	PA
Governo	Fundação Oswaldo Cruz	FIOCRUZ	RJ
Governo	Núcleo de Inovação e Desenvolvimento Social	UFRJ NIDES	RJ
Governo	Fundação Universidade Federal De Rondônia	UNIR	RO
Governo	Instituto Federal de Rondônia	IFRO	RO
Governo	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	IFRR	RR
Governo	Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Para a Inovação	PROFNIT	RR
Governo	Instituto Federal de Roraima	IFRR	RR
Governo	Universidade Federal de Roraima	UFRR	RR
Governo	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	AM
Governo	Instituto Federal do Amazonas	IFAM	AM
Governo	Universidade do Estado do Amazonas	UEA	AM
Governo	Departamento de Polícia Federal Superintendência Regional	POLICIA FEDERAL	AM
Governo	Ministério Público	MPAN	AM
Governo	Secretaria Municipal de Educação	SEMED	AM
Governo	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade	ICMBIO	DF
Governo	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	IBAMA	DF
Governo	Universidade Federal do Pará	UFPA	PA
Instituição Privada	Vip Multiserviços de Consultoria Ltda	-	AC
Instituição Privada	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro E Pequenas Empresas AMAZONAS	SEBRAE	AM
Instituição Privada	Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Interiorização	FAEPI	AM
Instituição Privada	Estação Vip Segurança Privada Eireli	ESTAÇÃO VIP	AM
Instituição Privada	Pronto Construções Ltda	PRONTO CONSTRUÇÕES	AM
Instituição Privada	Biotec Controle Ambiental Comércio e Serviço de Ar Condicionado Ltda	BCAC	AM
Instituição Privada	Fundação Municipal de Cultura, Turismo e Eventos	MANAUSCULT	AM
Instituição Privada	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	SBPC	AM
Instituição Privada	Universidade Nilton Lins	UNINILTON	AM
Instituição Privada	Labverde - Manifesta Arte e Cultura	LABVERDE	AM

Instituição Privada	Guazzelli Produções	-	AM
Instituição Privada	Roswand Engenharia	-	AM
Instituição Privada	Bemol	-	AM
Instituição Privada	Original Trade	-	AM
Instituição Privada	Amazon Share	-	AM
Instituição Privada	Arranjo NIT da Amazônia Ocidental	AMOCI	AM
Instituição Privada	TV Encontro das Águas	-	AM
Instituição Privada	Rádio Bandnews Difusora	-	AM
Instituição Privada	TV Band	-	AM
Instituição Privada	TV Amazonas	-	AM
Instituição Privada	Rede Globo	G1 AM	AM
Instituição Privada	Portal em Tempo	-	AM
Instituição Privada	Rádio Rio Mar	-	AM
Instituição Privada	A Crítica	-	AM
Instituição Privada	Portal Amazônia	PORTAL AMAZÔNIA	AM
Instituição Privada	Rádio CBN Amazônia	CBN AM	AM
Instituição Privada	Jornal do Comércio	JC AM	AM
Instituição Privada	Amazon Sat	AMAZON SAT	AM
Instituição Privada	Diário do Amazonas	D24AM	AM
Instituição Privada	AMAZONAS ATUAL	AMAZONAS ATUAL	AM
Instituição Privada	Amazonia Real	-	AM
Instituição Privada	Record TV	-	AM
Instituição Privada	Rádio Nacional De Brasília	EBC RÁDIOS	DF
Instituição Privada	Universidade de Kyoto	KYOTO UNIVERSITY	JP
Instituição Privada	Airphoenix Serviços Internacionais Ltda	AIR	MF
Instituição Privada	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa	FUNDEP	MG

Instituição Privada	Link Card Administradora de Benefícios Eireli	EPP	SP
Instituição Privada	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	SBPC	SP
Instituição Privada	British Broadcasting Corporation no Brasil	BBC BRASIL	SP
Instituição Privada	Samsung Eletrônica da Amazônia LTDA.	SAMSUNG	AM
Instituição Privada	Sanidade Aquícola	PREVET	AM
Organismos Internacionais	United Nations Foundation	UNFOUNDATI ON	EUA
Sociedade Civil Organizada	Fundação de Tecnologia do Estado do Acre	FUNTAC	AC
Sociedade Civil Organizada	Rede Amazônica de Inovação e Empreendedorismo	RAMI	AM
Sociedade Civil Organizada	Fundação Amazônia Sustentável	FAS	AM
Sociedade Civil Organizada	Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial	CIDE	AM
Sociedade Civil Organizada	Fundação Paulo Feitoza - Tech	FPF- TECH	AM
Sociedade Civil Organizada	Instituto Euvaldo Lodi	IEL	AM
Sociedade Civil Organizada	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.	SENAI	AM
Sociedade Civil Organizada	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	SENAI	AM
Sociedade Civil Organizada	SIDIA Instituto de Ciência e Tecnologia	SIDIA	AM
Sociedade Civil Organizada	Instituto Soka Amazônia	CEPEAM	AM
Sociedade Civil Organizada	Associação dos Artesãos Indígenas da Comunidade Areal	AAICA	AM
Sociedade Civil Organizada	Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável	RSDS	AM
Sociedade Civil Organizada	Associação dos Amigos do Peixe-Boi	AMPA	AM
Sociedade Civil Organizada	Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa	RBAC	AM

Sociedade Civil Organizada	Federação das Indústrias do Estado de Roraima	FIER	RR
Sociedade Civil Organizada	Rede ULBRA de Inovação	ULBRATECH	RS
Sociedade Civil Organizada	Instituto de Tecnologia Social de São Paulo	ITS	SP
Sociedade Civil Organizada	Associação de Artesãos Indígenas de São Gabriel da Cachoeira	ASSAISGC	AM

