

**Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
ABIPTI**

**PLANO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA DA ABIPTI
2010-2022**

Brasília, Outubro de 2010

Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica - ABIPTI

Conselho Administrativo

Presidente

Isa Assef dos Santos – Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (Fucapi)

Vice-Presidente Região Norte

João César Dotto – Fundação de Tecnologia do Estado do Acre (Funtac)

Vice-Presidente Região Nordeste

Michel François Fossy – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (Fapesq)

Vice-Presidente Região Centro-Oeste

José Geraldo Eugênio França – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Vice-Presidente Região Sul

Luiz Augusto Pereira - Fundação de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Vice-Presidente Região Sudeste

Alfredo Gontijo de Oliveira – Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais (Cetec)

Gerência Executiva

Fludemira Paula

Amanda Almeida de Freitas

Projeto Gestão Estratégica

Coordenadora: Leoni Ludke

José Hartur Setúbal Lima

Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica

Coordenadora: Bibiana Marcondes de Moura

Simone de Lima

Bruno Olinto Olivato

Núcleo de Serviços

Gestão C&T - Informação e Comunicação para os Sistemas Estaduais e Municipais de Ciência e Tecnologia

Coordenadora: Bianca Torreão

Isadora Lionço

Cynthia Ribeiro

Cristiane Rosa

Oscar Roberto Guimarães Júnior

Núcleo de Administração e Finanças

Coordenadora: Jacinta Jorge Beltrão

Jairo Dias dos Santos

João Vagner Moreira dos Santos

Klércio Martins

Ranulpho B. de Siqueira Filho

Renata Aparecida Silva Borges

Célia Pereira Santos

Silvana Lurdes Pulter Stefanski

Núcleo de Projetos

Cintia Cristina Mendes

Equipe de TI

Rebeca da Silva e Silva

**Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
- ABIPTI**

Projeto Gestão Estratégica

**PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
2010 - 2022**

Outubro - 2010

APRESENTAÇÃO

Nas últimas décadas, diversas alterações nos cenários mundiais provocaram e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação produtiva e gerencial em praticamente todos os setores da economia.

Diante deste cenário, fatores considerados prioritários revelaram a importância do Planejamento Estratégico Organizacional como ferramenta e como norteador do gerenciamento de instituições públicas e privadas dentro do mercado extremamente competitivo, que ora se apresenta.

Passados 30 anos, é uma satisfação imensa acompanhar, passo a passo, a transformação a que se propõe o Projeto de Planejamento Estratégico da ABIPTI, sem deixar de contemplar a trajetória vitoriosa desta instituição nos trabalhos desenvolvidos para agregar e contribuir com o estabelecimento de políticas públicas para o fortalecimento do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, além de apoiar e assistir o nascimento, desenvolvimento e crescimento das Associadas.

O resultado almejado no trabalho desenvolvido ao longo destas três décadas, assim como do desafio em executar esta proposta de PGE, é a estruturação e fortalecimento de uma Associação voltada para o desenvolvimento da pesquisa tecnológica brasileira.

O plano apresenta um conjunto de ações estratégicas de curto, médio e longo prazos a ser implementadas num horizonte de 12 anos, tendo como objetivo maior o cumprimento da **Missão** estabelecida, a qual deixa claro que o nosso trabalho consiste em **representar e promover a participação das entidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (EPDIs), no estabelecimento e na execução de políticas voltadas para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e inovação.**

Ressalta-se, também, a transparência e caráter participativo no processo de construção do PGE da ABIPTI, com o envolvimento de um número significativo de dirigentes de instituições associadas, além da participação dos colaboradores, parceiros, formuladores de opinião e especialistas nas diversas etapas onde as propostas foram apresentadas e amplamente debatidas.

Como inspiração e futuro a ser construído definimos nossa **Visão** como **“Ser a Associação de referência na representação dos interesses das EPDIs”** e cujo foco de atuação deve privilegiar essas entidades, com

ênfase na representação política e no atendimento às necessidades das mesmas.

O PGE apresenta os rumos que a Associação terá como prioritários, norteado por quatro diretrizes estratégicas, contemplando o macro e micro ambientes institucional, seus valores, seus colaboradores e suas Associadas.

O desafio maior será o de honrar os valores estabelecidos e execução das ações definidas para o cumprimento da missão definidos neste PGE, permitindo a participação das nossas Associadas na execução de políticas que agreguem e contribuam para a consolidação da Ciência, da Tecnologia e da inovação em nosso país.

Finalmente, gostaríamos de agradecer a todos aqueles que ajudaram a construir este documento, com destaque ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e à Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, que com visão prospectiva financiaram o Plano; ao CGEE que com muita competência o elaborou; aos nossos associados e parceiros estratégicos que em nenhum momento se negaram a responder os questionários ou mesmo vir a Brasília para alinharem e expressarem as suas contribuições e sugestões; ao corpo técnico da ABIPTI e da FUCAPI pelo empenho e zelo com que se houveram no apoio à elaboração deste documento que representa para todos nós, um novo caminhar, de forma a nos tornar o que a nossa Visão afirma: ***“Ser a Associação de referencia na representação dos interesses das EPDIs”***.

Isa Assef do Santos
Presidente da ABIPTI

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CONTEXTUALIZAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - SNCTI E O PAPEL DA ABIPTI NESSE SISTEMA	10
PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A ABIPTI	15
<i>DECLARAÇÃO DE MISSÃO, FOCO DE ATUAÇÃO E VISÃO DE FUTURO DA ABIPTI</i>	15
Nova definição de Missão	16
Nova definição do Foco de Atuação	16
Declaração de Visão de Futuro.....	16
ROADMAP ESTRATÉGICO	17
<i>AMBIENCIA 1 - ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL</i>	18
<i>AMBIENCIA 2 – GESTÃO DE PROGRAMAS INTRA E INTERINSTITUCIONAIS</i>	20
<i>AMBIENCIA 3 – GESTÃO E OPERAÇÃO</i>	22

INTRODUÇÃO

A ABIPTI foi desenhada no início da década de 1980 tendo como marco referencial a Carta de Recife assinada por nove instituições de prestígio - (IPT-SP, Ceped-BA, ITEP-PE, Cetec-MG, Cientec-RS, INT-RJ, ITPS-SE, Nutec-CE e Tecpar-PR). A Associação surgiu com a perspectiva de operar uma rede de organizações voltadas para o segmento de C&T e influir na formulação e na implantação de políticas de desenvolvimento no País. À época buscou-se a união de forças das instituições tecnológicas com o claro objetivo de aproveitar as oportunidades surgidas ao longo do século XX para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento até então pouco aproveitadas no Brasil.

A missão proposta para a ABIPTI e que ainda vigora, foi a de ***“representar e promover a participação das instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico no estabelecimento e na execução da política de desenvolvimento nacional”***. Conforme explicitado, as atribuições da Associação e os seus espaços de atuação são amplos e diversificados.

A ABIPTI ao longo de mais de duas décadas, embora com dificuldades, conseguiu desenvolver atividades em suporte as instituições associadas, participando nas discussões sobre políticas públicas de C&T na esfera federal. Também teve participação na implantação de políticas estaduais de C&T. Hoje, a associação encontra dificuldades, de ordens variadas, para continuar exercendo este papel em favor do seu quadro de associadas. Vários foram os fatores que levaram a ABIPTI a um processo gradual de enfraquecimento deste papel, entre os quais:

- ***Crescimento acelerado no número e diversidade das novas associadas*** gerando demandas diferenciadas com interesses diversos e dificuldades no cumprimento da missão organizacional;
- ***Conflitos de interesse*** entre as associadas, cujos perfis são diferentes;
- ***Falta de foco de atuação*** tendo como conseqüência a realização de atividades pontuais cujos resultados parecem questionáveis.

Com isto ficou evidente a necessidade de reavaliação do funcionamento da ABIPTI e de uma maior interação desta com as instituições associadas e com o conjunto de organizações que atuam no segmento de CT&I no Brasil, a fim de que ela recupere a sua capacidade para cumprir efetivamente a missão, explicitada por ocasião da sua criação.

Diante desse quadro a atual diretoria, com o suporte da FINEP e apoio do CGEE, conduziu processo para construção de um **Plano de Gestão Estratégica – PGE** para a Organização.

Este processo, iniciado em novembro de 2009, foi estruturado e executado em quatro módulos, sendo o primeiro o da construção da metodologia e do Plano de Trabalho; o segundo o da realização da análise situacional; o terceiro o da definição das Questões Centrais, da Missão, da Visão de Futuro, do Foco de Atuação e do Papel da ABIPTI e o quarto, representado pela construção da proposta de Plano de Gestão Estratégica, que deverá ser analisado pela Diretoria da ABIPTI e, possivelmente, submetido a uma instancia de validação por suas associadas.

Fundamentalmente buscou-se, por meio desta proposta de PGE, nortear a tomada de decisão presente para deflagrar um processo de mudança coordenada na ABIPTI.

Este documento sintetiza o processo de construção enfatizando os seguintes aspectos:

1. **Contextualização do Sistema Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação - SNCTI e o papel da ABIPTI nesse sistema**, apresentada no Capítulo 1;
2. **Proposta de Plano de Gestão Estratégica para a ABIPTI** considerando-se as discussões realizadas no *Workshop para definição das questões centrais para a elaboração do PGE da ABIPTI*. Neste evento, ocorrido nos dias 12 e 13 de agosto de 2010, foram definidos: i) missão; ii) foco de atuação; iii) visão de futuro; iv) papel; v) reestruturação do perfil e da carteria de associadas; e vi) ajustamentos organizacionais necessários, apresentados no Capítulo 2;

3. **Roadmap estratégico** com a distribuição temporal das ações organizadas a partir de quatro diretrizes estratégicas e sugestões finais para o desencadeamento das ações, apresentadas no Capítulo 3;

Após a definição das questões centrais em *Workshop* específico, realizado com a participação de parcela das lideranças envolvidas no decorrer do processo, a equipe técnica do CGEE e da ABIPTI construiu, a partir dos resultados obtidos, este Plano, localizando a atuação da ABIPTI em três ambientes: Articulação Interinstitucional; Gestão de Programas Intra e Interinstitucionais; e Gestão e Operação. Com base nesta análise foram geradas e incorporadas quatro diretrizes estratégicas norteadoras de um conjunto de 29 ações propostas para o curto, médio e longo prazo.

Caberá à ABIPTI, junto a suas associadas e colaboradores, trabalhar para a implantação do plano a partir de um novo modelo de gestão no qual buscará o atingimento da visão de futuro proposta.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - SNCTI E O PAPEL DA ABIPTI NESSE SISTEMA

A construção do PGE envolveu a participação de diversos atores relevantes, internos e externos à ABIPTI. Conforme será detalhado ao longo deste documento, foram entrevistadas 34 personalidades envolvidas diretamente com o funcionamento do Sistema Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação – SNCTI e 67 atores responderam questionário *online*, que contribuíram para delinear a construção de proposta para o desenvolvimento dos trabalhos na elaboração do PGE.

As temáticas abordadas nas entrevistas e na consulta *online* envolveram a discussão de temas que auxiliaram na definição de um conjunto de ações para a ABIPTI, estruturadas em dois vetores: o primeiro voltado para as **Estratégias da Organização** e o segundo voltado para o **Desenho Organizacional**. Estes foram detalhados no Relatório Final já mencionado.

Como referencial para desenvolvimento das idéias, os entrevistados foram inicialmente solicitados a discorrer sobre o funcionamento do SNCTI e, especialmente, das transformações observadas neste ao longo dos últimos anos.

Os elementos de contexto apontaram que, muito embora a conjuntura sócio-econômica atual seja claramente favorável ao Brasil, em especial, no que se refere à evolução do desenvolvimento científico e tecnológico, há questões estruturais no âmbito do SNCTI que demandam ações dos seus atores, inclusive da ABIPTI.

Dentre os aspectos ressaltados destaca-se a necessidade do SNCTI ser estruturado a partir de uma política de Estado para a CT&I. Política esta que priorize ações voltadas aos segmentos considerados estratégicos para o país, mas que vise a promoção de uma melhor distribuição geográfica das ações propostas reduzindo os "vazios da ciência" nas regiões brasileiras.

Foi recorrente por parte dos entrevistados a declaração de que o SNCTI deveria ter uma estrutura que contemple todas as instituições vinculadas à CT&I do país. Foi também afirmado que as políticas de governo priorizam determinados segmentos em detrimento de outros. Essas constatações reforçam a proposta da necessidade de construção e consolidação dessa Política de Estado para a CT&I.

A persistência das desigualdades regionais na gestão das políticas de CT&I foi assinalada como uma debilidade no funcionamento do Sistema e, conseqüentemente, uma das causas do desequilíbrio regional na capacidade de determinadas regiões em produzir conhecimento. O que não significa que não se produza conhecimento, mas que a concentração na produção científica e tecnológica circunscreve-se a estados das regiões Sul e Sudeste;

As áreas com baixa produção científica demandam aporte de conhecimento para contribuir na geração de emprego e renda. Justifica-se essa proposição com a constatação de que o conhecimento produzido deve ser fator de indução ao desenvolvimento e de redução dos desequilíbrios regionais.

Verificou-se, também, que é reconhecida a pouca produção de tecnologia aplicada e de registro de patentes frente aos investimentos em P&D, com fortes implicações na dinâmica dos processos inovativos, principalmente nas empresas.

Outro gargalo estrutural apontado foi a defasagem tecnológica do Brasil em relação a outros países, principalmente quando se discute os impactos do uso de tecnologias nacionais na geração de emprego e renda.

Esses foram aspectos que reforçaram a proposta, majoritariamente colocada pelos entrevistados, da necessidade de ampliar a discussão sobre a importância da CT&I. Neste contexto, a ABIPTI encontra espaço para prestar valiosa contribuição como entidade voltada para a promoção da articulação interinstitucional, envolvendo as associadas com os outros atores.

A ampla maioria dos entrevistados e dos consultados legitimou a idéia de que a ABIPTI deveria direcionar sua atuação “em prol do desenvolvimento tecnológico e da inovação”. Além disso, consideraram que a ABIPTI é uma

marca forte, que representa as associadas e deveria estar presente em todos os fóruns de CT&I do país. Afirmaram que seria ela uma instituição forte se suas associadas fossem fortalecidas e mais participativas junto à ABIPTI. Contudo, a maioria das opiniões apontou para o fato da ABIPTI não representar satisfatoriamente suas associadas, sendo que algumas, inclusive, questionaram a efetividade de sua atuação já que sua representatividade é considerada dispersa e pontual.

Esta caracterização do ambiente de SNCTI colaborou para indicar que a ação da ABIPTI poderia ser mais abrangente, pois a diversidade de atores demandantes e ofertantes de conhecimento, e dos chamados “*policy makers*” tanto no setor público como no privado, não vem cumprindo adequadamente “seus papéis”. Com isso, se abre espaço para atuação desta Associação.

Como referência para construção do papel da ABIPTI procurou-se observar o que vinha ocorrendo em países desenvolvidos e emergentes. Percebeu-se que os Sistemas destes países estão ganhando robustez e complexidade, particularmente no que tange a entrada de novos atores e ao incremento de investimentos em CT&I por parte do setor privado. A velocidade das mudanças tecnológicas teve implicações diretas no modelo de gestão e atuação das **Entidades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – EPDIs**, foco de atuação da ABIPTI. Nesse contexto surge como vetor impulsionador das atividades de CT&I a negociação de parcerias entre governo, universidades, EPDIs e o setor privado, no processo de transferência de tecnologia e na própria concepção da pesquisa.

O desafio presente da ABIPTI, conforme foi apontado pelos entrevistados, é aproveitar os espaços existentes de atuação e resgatar seu papel junto as EPDIs, considerando a ambiência de sua atuação: articulação interinstitucional e gestão integrada de programas e projetos voltados para o atendimento das necessidades destas.

Diante disso os entrevistados apontaram que os esforços da ABIPTI deverão estar centrados em:

- i) Ampliar o esforço de cooperação interinstitucional;
- ii) Contribuir para o estímulo à inovação nas empresas;

- iii) Contribuir para ampliar a infra-estrutura voltada à PD&I e
- iv) Contribuir para a potencialização do aproveitamento das competências envolvidas em PD&I.

Em cada um dos quatro pontos listados no parágrafo anterior, os entrevistados apresentaram recomendações que foram incorporadas à Análise Situacional concebida ao longo do processo de composição do PGE, abordando os seguintes aspectos:

❖ **Cooperação**

- No SNCT&I, as EPDIs devem estar presentes e articuladas através da ABIPTI, que deve participar dos principais fóruns deliberativos, passando a trabalhar e se articular para criar um ambiente favorável para atuação das Associadas;
- É imprescindível a interação das EPDIs com as universidades. As que não apresentarem uma forte interface com a fonte científica poderão ter seu sucesso reduzido;
- Há necessidade de estreitar e aperfeiçoar as relações entre os setores público e privado;
- A geração e apropriação do conhecimento dependem do fortalecimento das redes em que as EPDIs estejam inseridas;
- O modelo do SNCTI deve buscar o equilíbrio entre os interesses do governo e demais atores sendo o governo o mediador;
- A ABIPTI deve atuar para estabelecer um ambiente de interação entre as EPDIs e os demais atores presentes no SNCTI;
- A ABIPTI deve articular-se, no âmbito do SNCTI, para propor a estruturação de políticas de financiamento que contemplem as demandas de suas associadas;
- A ABIPTI é importante para as EPDIs, pois tem uma marca forte, porém deverá atuar junto aos formuladores de políticas públicas, financiadores e usuários a fim de fortalecer sua credibilidade e resgatar seu espaço de atuação;

- A interação e o intercâmbio entre EPDIs e empresas são apontados como uma das estratégias de sucesso para a geração de inovações;
- O conhecimento e a capacidade de inovação também residem fora da empresa, mudando o estilo de gestão nas EPDIs e gerando uma busca maior pela parceria e pela cooperação.

❖ **Estimulo à inovação nas Empresas**

- As empresas devem ter atuação mais destacada no SNCTI;
- Universidades e governo devem priorizar as demandas das empresas na definição de áreas de pesquisas;
- As EPDIs devem ser o espaço de estímulo à inovação nas empresas;
- As EPDIs devem focar sua atuação na geração de produtos que atendam as demandas das empresas;
- A formação de redes para integrar conhecimento é uma maneira de melhor atender às demandas do empresariado.

❖ **Infraestrutura de PD&I**

- Há uma evidente necessidade de melhoria da infraestrutura para a CT&I no país;
- Há necessidade de despolitizar e descentralizar os recursos para CT&I.

❖ **Fortalecimento dos recursos humanos envolvidos com PD&I**

- Novos produtos, processos e serviços sofisticados exigem das EPDIs, conhecimento cada vez mais especializado;
- Além da capacidade para formular e negociar projetos, as EPDIs devem vender serviços, administrar recursos financeiros próprios, saber se comunicar com a sociedade, formar e participar de redes especializadas de pesquisa e de serviços, desenvolver conhecimento e habilidade para lidar com direitos de propriedade intelectual, entre outros.

PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A ABIPTI

Os resultados obtidos ao longo do processo de construção do PGE e validados no *Workshop* desenhado para a definição das questões centrais culminaram na definição do **papel**, do **perfil das associadas**, do **foco de atuação**, da **missão** e **declaração de visão de futuro** para a ABIPTI. Com base nestas definições foram estruturados caminhos que levaram a proposição de ações estratégicas de curto, médio e longo prazo, que subsidiarão a Associação na superação das limitações que se apresentam para o cumprimento do seu papel.

DECLARAÇÃO DE MISSÃO, FOCO DE ATUAÇÃO E VISÃO DE FUTURO DA ABIPTI

A definição das questões centrais para a missão, a visão de futuro e o foco de atuação, serviu como elemento norteador para a construção destes e das diretrizes estratégicas. Embora o enunciado atual de missão da ABIPTI represente o “*core*” de competência da Associação, as reflexões havidas no decorrer da construção do PGE, que culminaram nas discussões do *Workshop*, apontaram para a proposição de um enunciado novo que incorporasse, de forma concisa, a essência do que foi recomendado para o papel, o perfil e o foco de atuação da ABIPTI.

As questões centrais que tratam do papel, do perfil e do ajustamento estratégico se constituíram também como elementos básicos para a definição das quatro diretrizes estratégicas do Plano. Foi realizada uma análise cruzada entre as sete premissas¹ - propostas no início do processo de construção do PGE, as diretrizes estratégicas e as recomendações – produtos do *Workshop*, com as várias propostas de ações coletadas no processo de construção do PGE. O produto desta análise cruzada resultou na definição das 29 ações estratégicas propostas para o horizonte temporal definido para a execução deste Plano.

¹

As **ações estratégicas** recomendadas são orientações para atividades que deverão ser desenvolvidas pela ABIPTI no curto, médio e longo prazo, para cumprir adequadamente a sua missão, considerando o foco definido para sua atuação e o atingimento da situação de futuro explicitada na sua declaração de visão.

A **declaração de visão de futuro** representa um novo elemento norteador, não registrado em qualquer documento oficial da instituição. Este novo elemento reflete, portanto, de forma realista e integrada as amarrações existentes entre as diretrizes estratégicas definidas para o PGE e a situação de futuro que se projeta para a Associação.

NOVA DEFINIÇÃO DE MISSÃO

MISSÃO DA ABIPTI

Representar e promover a participação das entidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (EPDI), no estabelecimento e na execução de políticas voltadas para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.

NOVA DEFINIÇÃO DO FOCO DE ATUAÇÃO

FOCO DE ATUAÇÃO DA ABIPTI

Focar sua atuação nas EPDIs, com ênfase na representação política e no atendimento às necessidades dessas Entidades

DECLARAÇÃO DE VISÃO DE FUTURO

VISÃO DE FUTURO DA ABIPTI

Ser a associação de referência na representação dos interesses das EPDIs.

ROADMAP ESTRATÉGICO

O *Roadmap*, que está sendo proposto para a ABIPTI, utiliza as diretrizes e ações propostas para estabelecer um roteiro para a Associação voltado para o cumprimento da sua missão - cujo eixo principal é o atendimento das necessidades das suas associadas - e para o atingimento da sua visão de futuro. *Roadmap* Estratégico é uma ferramenta que, em processos de planejamento, oferece aos tomadores de decisão meios para identificar, avaliar e selecionar alternativas estratégicas para atingir os objetivos definidos.

Os seguintes elementos foram considerados para a elaboração do *Roadmap* estratégico da ABIPTI:

- i) Análise situacional da ABIPTI compreendendo apreciação documental e interpretação das opiniões coletadas nas entrevistas e consulta *online* que contribuíram para conformar a ambiência, as dimensões, definição da situação atual e de futuro; e
- ii) Resultados do *Workshop* com a análise das questões centrais definidas pelos participantes, que contribuíram para conformar o direcionamento estratégico da ABIPTI compreendendo as diretrizes estratégicas e ações de curto, médio e longo prazos.

Três ambientes foram considerados para a construção do *Roadmap*:

- i) “Articulação Interinstitucional”, cujo foco é estruturar um ambiente favorável a atuação da ABIPTI no atendimento das EPDIs;
- ii) “Gestão de Programas Intra e Interinstitucionais”, cujo foco é a execução de programas e projetos integrados com as EPDIs; e
- iii) “Gestão e Operação”, cujo foco é o de atribuir prioridades à atuação da ABIPTI a partir das necessidades das EPDIs.

Considerando-se estes ambientes, o *Roadmap* foi organizado nas seguintes dimensões:

- SNCTI
- EPDIs
- Gestão Organizacional
- Gestão da Carteira de Associadas
- Gestão das Demandas das Associadas

Para cada dimensão foram apresentados, de forma sintética, os principais gargalos, contidos no item “situação atual”, enfrentados pela ABIPTI. O direcionamento estratégico da ABIPTI, compreendendo as quatro diretrizes e as 29 ações dispostas no horizonte temporal de 2010 a 2022, pretende alavancar mudanças desta “situação atual” para uma “situação futura”, que espelhe a visão de futuro desenhada para a Associação. O *Roadmap* completo proposto para a ABIPTI é descrito a seguir e sua representação gráfica encontra-se na Figura 2.

Descrição do *Roadmap* estratégico para a implantação do plano de gestão estratégica da ABIPTI:

AMBIENCIA 1 - ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

DIMENSÃO A: SNCTI

SITUAÇÃO ATUAL:

Dificuldades no estabelecimento de relação de parceria entre a ABIPTI e as EPDIs e, entre estas e os demais atores vinculados ao SNCTI, criam obstáculos para melhor distribuição do conhecimento e para o acesso aos recursos públicos destinados a CT&I, inclusive no que se refere às especificidades de cada Região.

DIRETRIZ

D1 - Contribuir para estruturar ambiente favorável e estabelecer maior articulação junto ao poder legislativo, executivo, judiciário e com os demais atores do SNCTI que participam do processo de formulação de políticas públicas para a CT&I no país.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AE1- Estabelecer e implantar agenda de negociação com entidades representativas do executivo, do legislativo, do judiciário, do empresariado, do Brasil e do exterior, mapeando o que vem sendo desenvolvido por essas entidades;

AE2 - Estruturar mecanismo de negociação dirigida junto ao MCT a partir de construção de arranjos institucionais organizados com a ANPROTEC e ANPEI;

AE3 - Criar e implantar grupo de trabalho para propor programas de fomento, pelo CNPq e FINEP, voltados para ações de CT&I, considerando as diversidades regionais;

SITUAÇÃO DE FUTURO 2022

A ABIPTI participa da formulação da política de CT&I e atua de forma integrada com diferentes atores governamentais favorecendo o equilíbrio regional na qualificação de pessoas e na produção de conhecimento.

DIMENSÃO B: EPDIs

SITUAÇÃO ATUAL

Há uma grande produção de conhecimento científico, mas não para a inovação, principalmente em razão da dificuldade de acesso aos recursos, o que impacta negativamente no desempenho das EPDIs. Os critérios rígidos de avaliação utilizados pelas agências de fomento dificultam o acesso a esses recursos e, além disso, o marco regulatório da CT&I desfavorece o estabelecimento de projetos cooperados entre as EPDIs e os outros atores do SNCTI.

DIRETRIZ

D2 - Assegurar o atendimento das necessidades e interesses das EPDIs a partir da execução de um conjunto de programas e projetos.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AE4- Criar e implantar grupo de trabalho para estruturar propostas para intensificar a relação entre empresas e geradoras de tecnologia;

AE5 - Estruturar e implantar assessoria técnica para contribuir na elaboração de editais voltados para o atendimento das necessidades das EPDIs;

AE6- Criar e implantar assessoria técnica para orientar as EPDIs na captação de recursos junto a organismos de fomento;

AE7 - Criar e implantar assessoria técnica para análise e interpretação no arcabouço legal de CT&I, visando atendimento das necessidades da EPDIs

AE8- Estruturar e implantar grupos de trabalho para a realização de estudos na área de CT&I, do Brasil e do exterior, voltados para os interesses das EPDIs

SITUAÇÃO DE FUTURO 2022

A ABIPTI analisa e interpreta as necessidades das EPDIs e as orienta na captação de recursos e no relacionamento entre estas e as empresas demandantes de tecnologia.

AMBIENCIA 2 – GESTÃO DE PROGRAMAS INTRA E INTERINSTITUCIONAIS

DIMENSÃO: EPDIs

SITUAÇÃO ATUAL

A ABIPTI pulveriza suas ações no intuito de atender a todas as novas associadas não pertencentes a sua missão original. Por falta de foco, nos últimos

anos, a ABIPTI deixou de atuar como entidade representativa dispersando sua ação executiva voltadas para as EPDIs fazendo com que suas associadas não se comprometam com ela. Além disso, a falta de representatividade da ABIPTI junto as EPDIs faz com que as empresas não percebem a importância destas como fator indutor da inovação.

DIRETRIZ

D2 - Assegurar o atendimento das necessidades e interesses das EPDIs a partir da execução de um conjunto de programas e projetos.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AE9 - Ampliar e aprimorar o Programa de Excelência na Gestão

AE10 - Estruturar espaço físico e infra-estrutura de apoio na sua sede, para que as EPDIs possam utilizar como local de trabalho em Brasília

AE19 - Reestruturar o portfólio de serviços prestados às EPDIs e parceiros incorporando ações baseadas em estudos e levantamentos prospectivos para CT&I e voltadas para: i) assessoria técnica para análise e interpretação do arcabouço legal de CT&I, ii) elaboração de programas e projetos, iii) avaliação e capacitação, iv) realização de eventos, v) promoção e divulgação das associadas no âmbito nacional e internacional

AE20 - Estruturar e implantar programa de revitalização das EPDIs com foco nos Institutos de Pesquisa Tecnológica (IPTs)

AE21 - Estruturar e fomentar redes para interação entre as EPDIs;

AE22 - Criar modelo e implantar programa para estímulo de redes compostas pelas instituições de pesquisa e das empresas, estimulando o empreendedorismo;

AE23 - Estruturar programa de formação e capacitação de pessoas em áreas de interesse das EPDIs

AE27 - Criar observatório para identificar os movimentos dos principais *stakeholders* no ambiente de CT&I nacional e internacional;

AE28 - Criar programa de cooperação técnica voltado para integrar as EPDIs às instituições nacionais e internacionais de CT&I

AE29 - Reestruturar o Curso de Especialização de Agentes de Inovação e Difusão Tecnológica (AGINTEC)

SITUAÇÃO DE FUTURO 2022

A ABIPTI restabelece sua identidade institucional, atuando com foco nas EPDIs, e exerce papel relevante no reconhecimento da importância destas no contexto do SNCTI e pelo setor produtivo.

AMBIENCIA 3 – GESTÃO E OPERAÇÃO

DIMENSÃO A: GESTÃO ORGANIZACIONAL

SITUAÇÃO ATUAL

As atividades da ABIPTI estão desfocadas e não priorizam ações voltadas para as EPDIS. Isto porque o modelo atual de gestão e organização da ABIPTI está fragilizado, uma vez que não oferece à Diretoria da ABIPTI condições para realizar articulações interinstitucionais no ambiente de CT&I nos municípios, estados e no plano federal, que atendam aos interesses destas EPDIs.

DIRETRIZ

D3 - A ABIPTI deve ser direcionada para as entidades que tem por missão realizar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (EPDIs)

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AE11 - Criar grupo de trabalho para desenvolver proposta de novo modelo de organização e de modelo de gestão que será implantado na ABIPTI

SITUAÇÃO DE FUTURO 2022

O modelo organizacional e de gestão adotados pela ABIPTI, com foco nas EPDIs, proporciona as condições adequadas para a atuação da sua Diretoria no cumprimento do seu papel.

DIMENSÃO B: GESTÃO DA CARTEIRA DE ASSOCIADAS

SITUAÇÃO ATUAL

Por possuir um quadro muito diversificado e desconhecer o perfil das associadas, a ABIPTI não atua efetivamente como entidade representativa destas.

DIRETRIZ

D4 - Definir o perfil e mapear as necessidades e as particularidades das EPDIs visando atribuir prioridades para a sua atuação.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AE12- Definir o perfil das associadas e estruturar programa para levantamento das necessidades, potenciais e gargalos das EPDIs

AE13 - Organizar visitas técnicas às EPDIs para apresentação da instituição e mapeamento de necessidades, produtos e competências das mesmas

SITUAÇÃO DE FUTURO 2022

A ABIPTI se transformou em uma Associação integrada as suas associadas e conhecedoras das suas especificidades. A atuação da ABIPTI é definida a partir das necessidades identificadas em conjunto com as EPDIs.

DIMENSÃO C: GESTÃO DAS DEMANDAS DAS ASSOCIADAS

SITUAÇÃO ATUAL

Os produtos e serviços oferecidos pela ABIPTI, atualmente, tem atendido de modo limitado às expectativas e interesses das EPDIs.

DIRETRIZ

D4 - Definir o perfil e mapear as necessidades e as particularidades das EPDIs visando atribuir prioridades para a sua atuação.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AE14 - Estruturar plano de marketing para divulgação das ações realizadas e voltadas para atender às necessidades das suas EPDIs

AE15 - Estruturar o setor de tecnologia da informação e comunicação, área considerada estratégica para a atuação da ABIPTI

AE16 - Reestruturar o portal/SITE da ABIPTI para melhor atender às diferentes categorias de EPDIs;

AE17 - Reestruturar o Informe ABIPTI

AE18 - Estruturar programa de comunicação para a divulgação das atividades da ABIPTI com o objetivo de fortalecer a relação com as EPDIs

AE24 - Estruturar programa de cooperação técnica para execução de ações e projetos voltados para atendimento da demanda das EPDIs;

AE25 - Estruturar e implantar um banco de projetos para oferecer serviço de inteligência para as EPDIs

AE 26 - Estruturar e implantar um sistema de informações integrado fomentando uma rede de negócios entre EPDIs

SITUAÇÃO DE FUTURO 2022

A ABIPTI, integrada as EPDIs, desenvolve um conjunto de programas e projetos que atende às necessidades destas e assegura a sustentabilidade da Associação.

ROADMAP PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA ABIPTI

Missão: Representar e promover a participação das entidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (EPDI), no estabelecimento e na execução de políticas voltadas para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação	Ambiência	Dimensão	Situação Atual	Direcionamento Estratégico / Ações Estratégicas										SITUAÇÃO FUTURO 2022
				Curto Prazo (2010 - 2012)			Médio Prazo (2013-2016)			Longo Prazo (2017 - 2022)				
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Articulação Interinstitucional	SNCTI	Dificuldades no estabelecimento de relação de parceria entre a ABIPTI e as EPDIs, entre estas e os demais atores vinculados ao SNCTI, com obstáculos para melhor distribuição do conhecimento e para o acesso aos recursos públicos destinados a CT&I, inclusive no que se refere às especificidades de cada Região.	D1 - CONTRIBUIR PARA ESTRUTURAR AMBIENTE FAVORÁVEL E ESTABELECE MAIOR ARTICULAÇÃO JUNTO AO PODER LEGISLATIVO, EXECUTIVO, JUDICIÁRIO E COM OS DEMAIS ATORES DO SNCTI QUE PARTICIPAM DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CT&I NO PAÍS.										A ABIPTI participa da formulação da política de CT&I e atua de forma integrada com diferentes atores governamentais favorecendo o equilíbrio regional na qualificação de pessoas e na produção de conhecimento.	
			AE1- Estabelecer e implantar agenda de negociação com entidades representativas do executivo, do legislativo, do judiciário, do empresariado, do Brasil e do exterior, mapeando o que vem sendo desenvolvido por essas entidades; AE2 - Estruturar mecanismo de negociação dirigida junto ao MCT a partir de construção de arranjos institucionais organizados com a ANPROTEC e ANPEI; AE3 - Criar e implantar grupo de trabalho para propor programas de fomento, pelo CNPq e FINEP, voltados para ações de CT&I, considerando as diversidades regionais;											
			D2 - ASSEGURAR O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES E INTERESSES DAS EPDIS A PARTIR DA EXECUÇÃO DE UM CONJUNTO DE PROGRAMAS E PROJETOS.											
			AE4 - Criar e implantar grupo de trabalho para estruturar propostas para intensificar a relação entre empresas e geradoras de tecnologia; AE5 - Estruturar e implantar assessoria técnica para contribuir na elaboração de editais voltados para o atendimento das necessidades das EPDIS; AE6- Criar e implantar assessoria técnica para orientar as EPDIS na captação de recursos junto a organismos de fomento; AE7 - Criar e implantar assessoria técnica para análise e interpretação no arcabouço legal de CT&I, visando atendimento das necessidades das EPDIS AE8- Estruturar e implantar grupos de trabalho para a realização de estudos na área de CT&I, do Brasil e do exterior, voltados para os interesses das EPDIS											
			AE9 - Ampliar e aprimorar o Programa de Excelência na Gestão AE10 - Estruturar espaço físico e infra-estrutura de apoio na sua sede, para que as EPDIS possam utilizar como local de trabalho em Brasília; AE19 - Reestruturar o portfólio de serviços prestados às EPDIS e parceiros incorporando ações baseadas em estudos e levantamentos prospectivos para CT&I e voltadas para: i) assessoria técnica para análise e interpretação do arcabouço legal de CT&I, ii) elaboração de programas e projetos, iii) avaliação e capacitação, iv) realização de eventos, v) promoção e divulgação das associadas no âmbito nacional e internacional AE20 - Estruturar e implantar programa de revitalização das EPDIS com foco nos Institutos de Pesquisa Tecnológica (IPTs) AE21 - Estruturar e fomentar redes para interação entre as EPDIS; AE22 - Criar modelo e implantar programa para estímulo de redes compostas pelas instituições de pesquisa e das empresas, estimulando o empreendedorismo; AE23 - Estruturar programa de formação e capacitação de pessoas em áreas de interesse das EPDIS AE27 - Criar observatório para identificar os movimentos dos principais stakeholders no ambiente de CT&I nacional e internacional; AE28 - Criar programa de cooperação técnica voltado para integrar as EPDIS às instituições nacionais e internacionais de CT&I AE29 - Reestruturar o Curso de Especialização de Agentes de Inovação e Difusão Tecnológica (AGINTEC)											
			A ABIPTI promoverá suas ações no intuito de atender a todas as novas associadas não pertencentes a sua indústria setorial. Por falta de foco, nos últimos anos, a ABIPTI deixou de atuar como entidade representativa disporando sua ação seletiva voltada para as EPDIS, ficando com que suas associadas não se comprometem com ela. Além disso, a falta de representatividade da ABIPTI junto as EPDIS faz com que as empresas não percebam a importância destas como fator indutor da inovação.											
			D3 - DIRECIONAR-SE PARA AS ENTIDADES QUE TEM POR MISSÃO REALIZAR ATIVIDADES DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (EPDIS)											
			As atividades da ABIPTI estão desfocadas e não incluem ações voltadas para as EPDIS. Isto porque o modelo atual de gestão e organização da ABIPTI está fragilizado, uma vez que não oferece à Diretoria da ABIPTI condições para realizar articulações interinstitucionais no ambiente de CT&I nos municípios, estados e no plano federal, que atendam os interesses destas EPDIS. AE11 - Criar grupo de trabalho para desenvolver proposta de novo modelo de organização e de modelo de gestão que será implantado na ABIPTI											
			D4 - DEFINIR O PERFIL E MAPEAR AS NECESSIDADES E AS PARTICULARIDADES DAS EPDIS VISANDO ATRIBUIR PRIORIDADES PARA A SUA ATUAÇÃO											
			Gestão de Programas Intra e Interinstitucionais	EPDIS	A ABIPTI promoverá suas ações no intuito de atender a todas as novas associadas não pertencentes a sua indústria setorial. Por falta de foco, nos últimos anos, a ABIPTI deixou de atuar como entidade representativa disporando sua ação seletiva voltada para as EPDIS, ficando com que suas associadas não se comprometem com ela. Além disso, a falta de representatividade da ABIPTI junto as EPDIS faz com que as empresas não percebam a importância destas como fator indutor da inovação.	AE12- Definir o perfil das associadas e estruturar programa para levantamento das necessidades, potenciais e gargalos das EPDIS AE13 - Organizar visitas técnicas às EPDIS para apresentação da instituição e mapeamento de necessidades, produtos e competências das mesmas AE14 - Estruturar plano de marketing para divulgação das ações realizadas e voltadas para atender às necessidades das suas EPDIS AE15 - Estruturar o setor de tecnologia da informação e comunicação, área considerada estratégica para a atuação da ABIPTI AE16 - Reestruturar o portalSITE da ABIPTI para melhor atender às diferentes categorias de EPDIS AE17 - Reestruturar o Informe ABIPTI AE18 - Estruturar programa de comunicação para a divulgação das atividades da ABIPTI com o objetivo de fortalecer a relação com as EPDIS AE24 - Estruturar programa de cooperação técnica para execução de ações e projetos voltados para atendimento da demanda das EPDIS; AE25 - Estruturar e implantar um banco de projetos para oferecer serviço de inteligência para as EPDIS AE 26 - Estruturar e implantar um sistema de informações integrado fomentando uma rede de negócios entre EPDIS								
O modelo organizacional e de gestão adotados pela ABIPTI, com foco nas EPDIS, proporciona as condições adequadas para a atuação da sua Diretoria no cumprimento do seu papel.														
A ABIPTI se transformou em uma Associação integrada as suas associadas e conhecedora das suas especificidades. A atuação da ABIPTI é definida a partir das necessidades identificadas em conjunto com as EPDIS.														
A ABIPTI, integrada as EPDIS, desenvolve um conjunto de programas e projetos que atende às necessidades destas e assegura a sustentabilidade da Associação.														
D5 - DIRECIONAR-SE PARA AS ENTIDADES QUE TEM POR MISSÃO REALIZAR ATIVIDADES DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (EPDIS)														
A ABIPTI promoverá suas ações no intuito de atender a todas as novas associadas não pertencentes a sua indústria setorial. Por falta de foco, nos últimos anos, a ABIPTI deixou de atuar como entidade representativa disporando sua ação seletiva voltada para as EPDIS, ficando com que suas associadas não se comprometem com ela. Além disso, a falta de representatividade da ABIPTI junto as EPDIS faz com que as empresas não percebam a importância destas como fator indutor da inovação.														
D6 - DEFINIR O PERFIL E MAPEAR AS NECESSIDADES E AS PARTICULARIDADES DAS EPDIS VISANDO ATRIBUIR PRIORIDADES PARA A SUA ATUAÇÃO														
AE12- Definir o perfil das associadas e estruturar programa para levantamento das necessidades, potenciais e gargalos das EPDIS AE13 - Organizar visitas técnicas às EPDIS para apresentação da instituição e mapeamento de necessidades, produtos e competências das mesmas AE14 - Estruturar plano de marketing para divulgação das ações realizadas e voltadas para atender às necessidades das suas EPDIS AE15 - Estruturar o setor de tecnologia da informação e comunicação, área considerada estratégica para a atuação da ABIPTI AE16 - Reestruturar o portalSITE da ABIPTI para melhor atender às diferentes categorias de EPDIS AE17 - Reestruturar o Informe ABIPTI AE18 - Estruturar programa de comunicação para a divulgação das atividades da ABIPTI com o objetivo de fortalecer a relação com as EPDIS AE24 - Estruturar programa de cooperação técnica para execução de ações e projetos voltados para atendimento da demanda das EPDIS; AE25 - Estruturar e implantar um banco de projetos para oferecer serviço de inteligência para as EPDIS AE 26 - Estruturar e implantar um sistema de informações integrado fomentando uma rede de negócios entre EPDIS														
O modelo organizacional e de gestão adotados pela ABIPTI, com foco nas EPDIS, proporciona as condições adequadas para a atuação da sua Diretoria no cumprimento do seu papel.														
A ABIPTI se transformou em uma Associação integrada as suas associadas e conhecedora das suas especificidades. A atuação da ABIPTI é definida a partir das necessidades identificadas em conjunto com as EPDIS.														
A ABIPTI, integrada as EPDIS, desenvolve um conjunto de programas e projetos que atende às necessidades destas e assegura a sustentabilidade da Associação.														

Foco de atuação: Focar sua atuação nas EPDIS, com ênfase na representação política e no atendimento às necessidades dessas Entidades

Visão de futuro: Ser a associação de referência na representação dos interesses das EPDIS

Figura 1: Roadmap estratégico proposto para a ABIPTI