



**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

EVELYN SEILHE GUERREIRO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DEPARTAMENTO DE
INOVAÇÃO (DINOV) DO IFBA CONSIDERANDO O NOVO MARCO
REGULATÓRIO DA INOVAÇÃO**

**SALVADOR - BA
2018**

EVELYN SEILHE GUERREIRO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DEPARTAMENTO DE
INOVAÇÃO (DINOV) DO IFBA CONSIDERANDO O NOVO MARCO
REGULATÓRIO DA INOVAÇÃO**

Elaboração de proposta de planejamento estratégico apresentado como produto de pesquisa para Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, pelo Instituto Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Elias Ramos de Souza.

**SALVADOR - BA
2018**

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA - Salvador/BA.

Responsável pela catalogação na fonte: Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

G934p Guerreiro, Evelyn Seilhe.

Proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Inovação (DINOV) do IFBA considerando o novo marco regulatório da inovação / Evelyn Seilhe Guerreiro. Salvador, 2018.

94 f. ; 30 cm.

Relatório técnico (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientação: Prof. Dr. Elias Ramos de Souza.

1. Inovação. 2. Planejamento estratégico. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. II. Título.

CDU 2 ed. 330.341.1

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELLECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DEPARTAMENTO DE
INOVAÇÃO (DINOV) DO IFBA CONSIDERANDO O NOVO MARCO
REGULATÓRIO DA INOVAÇÃO

EVELYN SEILHE GUERREIRO

Elaboração de proposta de planejamento estratégico

Orientador: Prof. Dr. Elias Ramos de Souza.

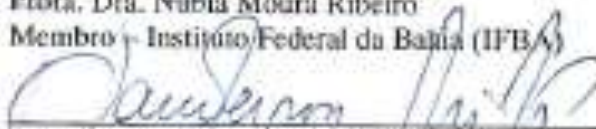
Banca examinadora:



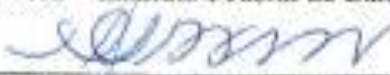
Prof. Dr. Elias Ramos de Souza
Orientador - Instituto Federal da Bahia (IFBA)



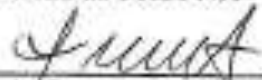
Prof. Dra. Nubia Moura Ribeiro
Membro - Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Handerson Jorge Dourado Leite
Membro - Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Henrique José Caribé Ribeiro
Membro Externo ao PROFNIT - Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Luiz Gustavo da Cruz Duarte
Suplente - Membro Externo ao PROFNIT - Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela banca examinadora em 11/12/2018.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CONSUP – Conselho Superior IFBA

CTI - Ciência Tecnologia e Inovação

DINOV – Departamento de Inovação

EMBRAPII – Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial

FORTEC – Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia

ICT - Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

INOAGOV – Rede de Inovação no Setor Público

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IPP – Instituição Pública de Pesquisa

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIS – Polo de Inovação Salvador

PROFNIT – Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

SI – Sistema de Inovação

SII – Sistema de Inovação IFBA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Unidades IFBA.....	10
Figura 2. Organograma IFBA - PRPGI.....	13
Figura 3. Destaque DINOV – Organograma IFBA - PRPGI.....	13
Figura 4. Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos	22
Figura 5. <i>Balanced Scorecard</i> com inclusão da Perspectiva Social	23
Figura 6. BSC adaptado ao setor público	24
Figura 7. Modelo conceitual BSC.....	25
Figura 8. Modelo BSC (Martins)	26
Figura 9. Etapas de construção BSC.....	29

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	CONTEXTO	8
2.1.	IFBA	8
2.2.	DINOV.....	11
2.3.	Arcabouço legal	18
3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
3.1.	<i>Stakeholders</i>	20
4.	BSC	21
4.1	<i>BSC na Administração Pública</i>	21
4.2	<i>Modelo de BSC para NIT's de ICT's públicas</i>	26
4.3	<i>Etapas de construção do BSC DINOV</i>	28
5.	ANÁLISE DE DADOS – PEÇAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
5.1	<i>Missão, Visão e Valores</i>	30
5.2	<i>Análise SWOT</i>	33
5.2.1	<i>Construção da Matriz SWOT</i>	38
5.3	<i>BSC DINOV</i>	39
5.4	<i>Mapa estratégico DINOV</i>	41
5.5	<i>Plano de ação DINOV</i>	43
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS.....	48
	LEITURA SUGERIDA	50
	APÊNDICE A – <i>Stakeholders</i> DINOV	56
	APÊNDICE B – Modelo BSC para NIT's de ICT's públicas.....	57
	APÊNDICE C – Questionário Tipo 1 – Servidores DINOV	58
	APÊNDICE D – Questionário Tipo 2 – Membros do Comitê e Dir. Executivo.....	64
	APÊNDICE E – Matriz SWOT DINOV	69
	APÊNDICE F – Perspectiva Inovação	70
	APÊNDICE G – Perspectiva Aprendizado e Crescimento	71
	APÊNDICE H – Perspectiva Processos Internos	72
	APÊNDICE I – Perspectiva Responsabilidade Financeira.....	73

APÊNDICE J – Perspectiva Clientes.....	74
APÊNDICE K – Perspectiva Sociedade.....	75
APÊNDICE L – Mapa estratégico DINOV	76
APÊNDICE M – Plano de ação DINOV	77
ANEXO I – Lista de presença Seminário	92

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho destina-se a apresentar uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Inovação (DINOV) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) – considerando-se as novas perspectivas da Lei 13.243/16 (BRASIL, 2016) e observando-se as especificidades dos núcleos de inovação das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs).

Essa proposta resulta de pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão de Curso. Nesse sentido, é importante registrar que uma extensa pesquisa bibliográfica e documental permitiu que fosse formada uma sólida fundamentação teórica para o desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

É essencial mencionar que a Lei nº 13.243/16, que instituiu o novo marco legal da inovação, regulamentada através do Decreto nº 9.283/18, teve grande relevância na elaboração da presente proposta. O dispositivo legal fortaleceu a figura do Núcleo de Inovação tecnológica (NIT), alterando de maneira decisiva a sua finalidade. As novas atribuições e novas responsabilidades incluídas pelo novo marco legal da inovação descrevem e exigem um ente muito mais ativo nos sistemas de inovação. Aos gestores de NIT's cabe o enorme desafio de promover a adequação das políticas, dos regimentos e da própria gestão desses núcleos às alterações determinadas na nova lei.

Em síntese, o planejamento estratégico proposto objetiva auxiliar o DINOV na condução da gestão estratégica do conhecimento gerido pelo IFBA, no cumprimento de sua Missão e Visão, e na adequação de seus instrumentos normativos aos novos ditames legais.

Após aprofundada pesquisa bibliográfica, a abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC) foi escolhida para a elaboração do planejamento estratégico. Essa ferramenta vem sendo amplamente empregada na administração pública e está em conformidade com o novo conceito de gestão pública, focada no cliente e nos interesses da sociedade.

Tendo em vista as especificidades dos NIT's de ICT's públicas — que podem ser considerados entidades híbridas, pois apesar de pertencerem à esfera pública, precisam se adequar à dinâmica do setor privado visando a perfeita interação com os demais atores do

Sistema Nacional de Inovação (SNI) — foi proposto, para a elaboração deste trabalho, um modelo de BSC específico para esses organismos.

Com a base teórica estruturada e o modelo de BSC definido, realizou-se a coleta de dados através de entrevista pessoal utilizando-se questionários semiestruturados. Por meio das respostas e da opinião dos entrevistados, foram obtidas informações suficientes e necessárias para propor Missão, Visão e Valores para o departamento, bem como para identificar as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e as fragilidades do DINOV. Foi possível identificar também metas e indicadores de desempenho capazes de mensurar a performance do departamento, bem como as iniciativas que poderiam ser realizadas dentro de cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A partir daí foi elaborado o Mapa Estratégico — instrumento do BSC que possui uma arquitetura de causa e efeito interligando as perspectivas propostas — que é considerado o elo entre a formulação e execução da estratégia.

Em seguida, foi realizado um Seminário com o objetivo de analisar e discutir com os entrevistados os elementos propostos para o planejamento estratégico do DINOV: Missão, Visão, Valores, Matriz SWOT, Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico. Todas as peças que compõem a proposta de planejamento aqui apresentadas foram homologadas pelos participantes do evento.

Na sequência, foi elaborado o plano de ação na modalidade 5W2H, permitindo o desdobramento dos objetivos estratégicos e das iniciativas propostas em ações.

2 CONTEXTO

2.1 IFBA

A história do IFBA tem início em 1909, quando o Presidente Nilo Peçanha cria as Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais dos estados, oferecendo educação profissional para a população em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Em 1937, a Escola de Aprendizes Artífices da Bahia passou a ser denominada Liceu Industrial de Salvador. A partir de 1942, o Liceu passou a se chamar Escola Técnica de Salvador. Em 1965, as escolas profissionalizantes passam a ser federais e ter a denominação do seu respectivo estado passando se chamar Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA). Na década de 1970, a Escola Técnica se firma com excelência no ensino, sendo sinônimo de inserção no mundo do trabalho.

Em 1993, a ETFBA é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA) incorporando o Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC-BA), ampliando assim os seus cursos.

Com a promulgação da Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008, os antigos Centros Federais, as Escolas Agrotécnicas e Escolas Técnicas passam a compor a Rede Federal de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia (RFEPCT), passando o CEFET-BA à condição atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA). A RFEPCT tem por objetivo estender-se a todos os estados brasileiros, promovendo educação profissional, desde a formação inicial (FIC) até a formação em nível de pós-graduação *Stricto-Sensu* (mestrado e doutorado).

O Art. 2º da lei 11.892/08 (BRASIL, 2008) assim define os Institutos Federais:

São instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) IFBA 2014-2018, aprovado pela Resolução 47 do CONSUP, datada de 04 de novembro de 2015 (p.32), contempla missão e visão do IFBA conforme abaixo:

Missão

Promover a formação do cidadão histórico-crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país.

Visão

Transformar o IFBA em uma Instituição de ampla referência e de qualidade de ensino no País, estimulando o desenvolvimento do sujeito crítico, ampliando o número de vagas e cursos, modernizando as estruturas físicas e administrativas, bem como ampliando a sua atuação na pesquisa, extensão, pós-graduação e inovação tecnológica.

Com objetivo de levar uma educação pública, gratuita e de qualidade para todas as regiões da Bahia, o IFBA possui campus, núcleos avançados e campus avançados distribuídos conforme figura 1.



Figura 1: Unidades IFBA

Fonte: Site IFBA <<http://portal.ifba.edu.br/menu-campi/escolha-o-campus>>

Atualmente, o IFBA está presente em 23 cidades da Bahia atendendo a mais de 28 mil alunos, contando com cerca de 1000 técnicos administrativos e 1400 professores. Oferta cerca de 40 cursos técnicos nas formas integradas, subseqüentes e educação de jovens e adultos; 20 cursos superiores de bacharelado, licenciatura e graduação tecnológica. Na pós-graduação, oferece curso de especialização e mestrado. Atua nas mais diversas áreas do conhecimento e nas modalidades presencial e à distância.

O Polo de Inovação Salvador (PIS) é uma unidade especial do IFBA — com status de campus —, instalada no Parque Tecnológico da Bahia. É uma das cinco unidades especiais da Rede Federal de Educação Tecnológica autorizadas pela Portaria do MEC Nº 819, de 13 de agosto de 2015.

2.2 DINOVO

O Artigo 16 da Lei de Inovação (Lei 10.973/04) determina que toda Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) deve dispor de um Núcleo de Inovação tecnológica (NIT), próprio ou em associação com outras ICT's, com a finalidade de gerir sua política de inovação. Para atender ao que determinava a Lei de Inovação, o IFBA, em 2005, deu início à implantação do seu núcleo de inovação tecnológica (NIT/IFBA).

Em 2007, inicia-se a elaboração da Política de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Inovação do IFBA, documento este que norteia as ações do órgão gestor da inovação do Instituto. O referido documento foi aprovado em 29 de julho de 2013 através da Resolução/CONSUP nº 39. Atualmente, devido às mudanças impostas pelo novo marco da inovação, a política de inovação do IFBA está sendo revista pelo grupo de trabalho formado por membros da PRPGI, do Comitê de Inovação e da equipe DINOVO.

Por ação da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPGI) e iniciativa de alguns pesquisadores da instituição, em 2009, foi elaborado o projeto Sistema de Inovação do IFBA (SII). O Regimento interno do Sistema de Inovação do IFBA, aprovado em 13 de agosto de 2010 através da Resolução/CONSUP nº 31 (2010, p. 1), prevê a seguinte finalidade para o SII:

Art. 1º O SISTEMA DE INOVAÇÃO DO IFBA é um projeto diretamente vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação que tem por finalidade a criação e o gerenciamento da política de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, bem como o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem a inovação no âmbito do IFBA, favorecendo a adequada proteção das invenções geradas e a sua transferência ao setor produtivo, visando integrar o IFBA com a comunidade e contribuir para o desenvolvimento tecnológico e social do país.

O projeto SII foi submetido e selecionado pelo Edital FAPESB/SECTI 04/2008, que

tinha por objetivo apoiar a implantação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT). Os recursos disponibilizados por esse Edital foram fundamentais para a estruturação do órgão gestor da Propriedade Intelectual do IFBA.

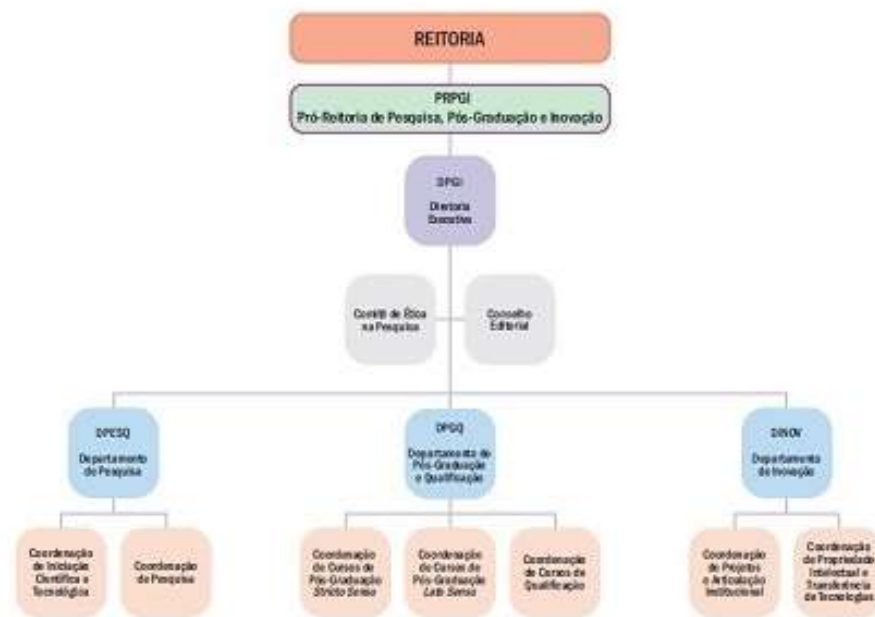
No período de vigência do projeto SII (2009 a 2011), foram realizadas diversas ações com intuito de sensibilizar e fomentar a cultura da pesquisa e inovação junto à comunidade IFBA. Em 2011, a denominação do órgão gestor da Propriedade Intelectual do IFBA passou de NIT/IFBA para Coordenação de Inovação Tecnológica (CIT).

Em 2015, a Coordenação de Inovação Tecnológica (CIT) — em harmonia com o Regimento Geral do IFBA — recebe sua atual denominação: Departamento de Inovação (DINOV).

De acordo com o Regimento Geral do IFBA aprovado pela Resolução 26 do CONSUP, datada de 27 de março de 2013 (p. 51), a PRPGI é dirigida e definida como:

Art. 109 A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPGI), dirigida por um(a) Pró-Reitor(a) nomeado(a) pelo(a) Reitor(a), é o órgão executivo que planeja, superintende, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de pesquisa, integradas ao ensino e à extensão, e as políticas de pós-graduação.

Como pode-se observar no organograma do IFBA (figura 2), hierarquicamente o DINOV é um setor vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PRPGI).



ORGANOGRAMA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA

Figura 2: Organograma IFBA – PRPGI

Fonte: Regimento Geral do IFBA (2013, p. 118)

Subordinadas ao DINOV estão previstas duas coordenações: a Coordenação de Projetos e Articulação Institucional e a Coordenação de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (figura 3).



Figura 3: Destaque DINOV - Organograma IFBA – PRPGI

Fonte: Adaptado Regimento Geral do IFBA (2013, p. 118)

A Coordenação de Projetos e Articulação Institucional – cuja função seria estabelecer a relação do IFBA com a sociedade, através de seus projetos de pesquisa inovadores – ainda não foi implementada. Apenas a Coordenação de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia está em funcionamento – embora de maneira incompleta, já que a carteira de transferência de tecnologia é praticamente inexistente no Instituto. É essa coordenação que, atualmente, exerce as competências relacionadas à inovação tecnológica, realizando atividades como registro e acompanhamento de pedidos de proteção de propriedade intelectual, atendimento ao pesquisador e busca de anterioridade.

Vale ressaltar que a implantação da Coordenação de Projetos e Articulação Institucional será fundamental para o cumprimento das novas atribuições dos NIT's impostas pelo novo marco regulatório da inovação.

Até o início de 2015, o DINOV padecia de um problema comum à maioria dos NITs, a falta de pessoal e de qualificação: havia apenas dois servidores e uma bolsista lotados no setor. Esse cenário mudou um pouco nos dias atuais: o quadro de pessoal foi ampliado para cinco servidores (um Chefe de departamento, uma Coordenadora, duas Administradoras e uma Assistente Administrativa) e há mais investimento em capacitação e treinamentos. No entanto, é inegável que o DINOV ainda está se estruturando.

A missão do DINOV¹ é gerir a política de inovação do Instituto Federal da Bahia, disseminando, estimulando, promovendo e acompanhando ações relacionadas à Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país.

A proteção da propriedade intelectual das ICT's — tarefa atribuída aos NIT's — é um procedimento fundamental para o incremento da produção tecnológica dessas instituições. O DINOV iniciou sua carteira de ativos intangíveis em 2006, acumulando desde então 69 pedidos de propriedade intelectual e 07 pedidos de marcas acompanhados pelo DINOV junto

1 “**Missão:** Gerir a política de Inovação do Instituto Federal da Bahia, disseminando, estimulando, promovendo e acompanhando ações relacionadas à Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país.” Site PRPGI/IFBA <<http://www.prpgi.ifba.edu.br/sobre-o-departamento-de-inovacao/>> disponível em 30/04/2018.

ao INPI (dados consolidados até junho/2018).

O Regimento Geral do IFBA, aprovado pela Resolução 26 do CONSUP, datada de 27 de março de 2013 (p. 59), prevê as seguintes atribuições para o DINOVO:

Art. 123 O Departamento de Inovação, dirigido por um(a) chefe, possui como atribuições:

- I. Propor diretrizes da Política de Inovação, Transferência de Tecnologia, Articulação Institucional e da Política de Propriedade Intelectual à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, mediante consulta à comunidade científica e acadêmica da Instituição e gestão destas políticas;
- II. Difundir, incentivar a busca pela inovação;
- III. Promover a cultura da proteção da propriedade intelectual e zelar pela adequada proteção das inovações geradas pela comunidade interna e externa (patentes, marcas, direitos autorais, transferência de tecnologia e ações inerentes);
- IV. Prospectar as tecnologias desenvolvidas no IFBA;
- V. Divulgar a produção intelectual desenvolvida no IFBA relacionada às atividades de inovação;
- VI. Assessorar os professores, pesquisadores e estudantes do IFBA em todos os aspectos relacionados com produção e gestão da inovação;
- VII. Informar aos pesquisadores quanto às oportunidades de submissão de projetos para concorrer a editais;
- VIII. Analisar a relevância social e científica dos projetos de inovação;
- IX. Qualificar os profissionais do IFBA para redação de projetos a serem submetidos a editais melhorando as suas condições de concorrência;
- X. Fomentar e fortalecer as parcerias do IFBA e buscar financiamento junto a órgãos governamentais, empresas e sociedade, para a difusão de novas tecnologias, inclusive as tecnologias sociais;
- XI. Desenvolver uma rede de informações entre pesquisadores, empresários e Instituições de Ciência e Tecnologia;
- XII. Disponibilizar à comunidade em geral os serviços relacionados à resolução de problemas técnicos por meio da busca de soluções em inovação científica e tecnológica desenvolvidas no IFBA;
- XIII. Acompanhar os projetos, contratos e convênios realizados no âmbito do IFBA que versam sobre inovação ou que possam resultar em criação intelectual;
- XIV. Promover a criação, a incubação e o desenvolvimento de projetos de base tecnológica ou relacionados à inovação;
- XV. Estimular a prática da inovação no ensino, na pesquisa e na extensão do IFBA;
- XVI. Preparar profissionais para negociações de licenciamento e transferência de tecnologia;
- XVII. Acompanhar o desempenho dos grupos de pesquisa na execução do plano de trabalho proposto nos projetos aprovados na área de inovação;
- XVIII. Fomentar a interação da Diretoria de Inovação com os demais atores do processo de inovação no IFBA: Empresa Júnior, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, Núcleos Interdisciplinares de Produção e Pesquisa (NIPPs) e Grupos de Pesquisa;
- XIX. Realizar os Seminários de Inovação Institucional;
- XX. Fomentar a criação e melhoria da infraestrutura de inovação;
- XXI. Executar outras atividades referentes à inovação requeridas pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) IFBA 2014-2018, aprovado pela Resolução 47 do CONSUP, datada de 04 de novembro de 2015 (p.149), prevê as seguintes responsabilidades para o DINOV:

- Difundir a cultura sobre Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica;
- Fomentar e fortalecer as parcerias do IFBA com órgãos governamentais, empresas e sociedade;
- Elaborar material didático-pedagógico sobre Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual;
- Promover e orientar para que haja uma adequada proteção das inovações geradas pela comunidade interna e externa (patentes, marcas, direitos autorais, legislação, transferência de tecnologia, e questões relacionadas);
- Acompanhar o processo dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual do IFBA; Estimular a criação de empresas de base Tecnológica;
- Apoiar e acompanhar a transferência de tecnologia e a exploração econômica de inovações.

A política de propriedade intelectual transferência de tecnologia e inovação no âmbito do IFBA, aprovada pela Resolução 39 do CONSUP, data de 29 de julho de 2013 (p. 13), prevê as seguintes atribuições para o órgão gestor da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação do IFBA:

Art. 25. O Órgão Gestor, setor vinculado à gestão administrativa da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, conforme a Lei da Inovação nº 10.97/2004 e suas regulamentações, terá entre as suas atribuições as de:

- I - zelar pela elaboração, manutenção e gestão da política institucional de propriedade intelectual e de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de propriedade e transferência de tecnologias e impactos;
- II - avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa e criação para o atendimento das disposições legais em conjunto com a PRPGI;
- III- avaliar solicitação de inventor independente (pessoa física, não ocupante de cargo efetivo, cargo militar ou emprego público, que seja inventor, obtentor ou autor de criação) para adoção de invenção, na forma da legislação vigente;
- IV - opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;
- V- opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;
- VI - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição; e
- VII - manter o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação informado quanto: (a) à política de propriedade intelectual da instituição; (b) às criações desenvolvidas no âmbito da instituição; (c) às proteções requeridas e concedidas; e (d) aos contratos de licenciamento ou de transferência de tecnologia firmados.

Dentro da Instituição, vários documentos administrativos oficiais tratam das

atribuições do órgão Gestor da Propriedade Intelectual, Transferência de tecnologia e Inovação do IFBA – função exercida atualmente pelo DINOV. É preciso alinhar o conteúdo desses instrumentos com os novos ditames da lei de inovação (BRASIL, 2004) que prevê as seguintes competências para os NIT's:

§ 1º São competências do Núcleo de Inovação Tecnológica a que se refere o caput, entre outras:

I - zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;

II - avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;

III - avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção na forma do art. 22;

IV - opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;

V - opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;

VI - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição.

VII - desenvolver estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva no campo da propriedade intelectual, de forma a orientar as ações de inovação da ICT;

VIII - desenvolver estudos e estratégias para a transferência de inovação gerada pela ICT;

IX - promover e acompanhar o relacionamento da ICT com empresas, em especial para as atividades previstas nos arts. 6º a 9º;

X - negociar e gerir os acordos de transferência de tecnologia oriunda da ICT.

As novas competências incluídas pelo novo marco da inovação (incisos VII a X) apontam um novo perfil para os NIT's, muito mais proativo e conectado com o mercado e a sociedade. Sem dúvida, o planejamento estratégico servirá de base para se alcançar essa reestruturação requerida pelo legislador.

O DINOV conta com o apoio do Comitê de Inovação, criado em 23 de julho de 2014, por meio da Portaria nº 994. Como a portaria foi posterior à aprovação do Regimento Geral do IFBA (2013), o órgão não consta no organograma apresentado na figura 2.

Ele é um órgão colegiado consultivo, de natureza técnica-científica, com incumbência de regular a Política Institucional de Propriedade Intelectual Transferência de Tecnologia e Inovação. São atribuições do Comitê de Inovação, conforme Art. 28 da Política de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Inovação do IFBA (2013, p. 14):

I – analisar a Política de Propriedade Intelectual Transferência de Tecnologia e Inovação.

- II – assessorar o órgão gestor quanto à apropriação e gestão dos ativos intangíveis.
- III – emitir pareceres e avaliações de pertinência e mérito no que concerne à Política de Propriedade Intelectual Transferência de Tecnologia e Inovação.

Com toda a certeza, o Comitê de Inovação — composto por especialistas das áreas de conhecimento abrangidas pelo IFBA e por professores engajados nas questões de inovação do Instituto — é instância fundamental no auxílio das atividades do DINOV.

2.3 Arcabouço legal

A Lei de Inovação (Lei 10.973/04), em seu artigo 16, determinou que toda Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) deveria dispor de um Núcleo de Inovação tecnológica (NIT), próprio ou em associação com outras ICT's, com a finalidade de gerir sua política de inovação. O IFBA, como ICT pública, segue essa determinação, cabendo ao DINOV atuar como o seu NIT.

O NIT deve desempenhar as diferentes atribuições definidas na Lei de Inovação, podendo atuar sob três vertentes: constituição de ambiente propício às parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas; estímulo à participação de ICT no processo de inovação; e incentivo à inovação na empresa. Os núcleos devem possuir, além de boas políticas internas, capacidade de realizar a negociação e de transferir esse capital intelectual para o mercado. O principal insumo a ser gerido pelos NIT's é o conhecimento científico e tecnológico. No momento em que esse capital intelectual for revertido à sociedade, o ciclo do processo de inovação se completa. Em resumo, cabe aos NIT's fomentar a transferência de tecnologia entre a ICT e o setor produtivo, ajudando a consolidar o Sistema Nacional de Inovação (SNI) e a fortalecer o desenvolvimento econômico e social da região em que atua ou do próprio país.

A Lei nº 13.243/16 dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Objetivando a simplificação e a otimização de muitas regras procedimentais, ela promove modificações em 09 (nove) outras leis — todas elas relacionadas, em maior ou menor grau, às atividades de pesquisa. Em resumo, a atualização de todo o arcabouço jurídico ligado à inovação fortaleceu de maneira decisiva a figura do NIT. As novas atribuições incluídas pelo novo marco legal da inovação descrevem e exigem um ente que deve gerir a política de inovação da instituição como um todo,

observando e cumprindo fielmente não só os trâmites de controle e registro, como também atividades de planejamento, estudos prospectivos e gestão da transferência de tecnologia e de contratos.

O Decreto n.º 9.283/18 regulamenta, entre outros, os seguintes instrumentos jurídicos: a Lei de Inovação (Lei nº 10.973, de 2004), o novo marco regulatório (Lei nº 13.243, de 2016). As observações e regras expostas no Decreto estabelecem medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o processo administrativo que permite examinar uma organização sob várias perspectivas, definindo seus rumos através de um direcionamento passível de ser acompanhado e verificado em suas ações concretas. Ele orienta-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos envolvidos na tarefa de definir o rumo a ser seguido pela organização.

Para se construir um planejamento estratégico, deve-se tomar como ponto de partida dois conceitos básicos: missão e visão da organização. Missão é o fundamento essencial da organização, a finalidade da sua existência. Visão é a expectativa da organização, o que esta deseja alcançar e onde pretende chegar; deve ser expressa de forma concisa e inspiradora, assegurando a motivação das pessoas envolvidas e o alinhamento aos temas estratégicos. Definidos esses dois elementos, deve-se determinar os valores da organização. Estes são os ideais que darão base para o desenvolvimento das atividades e atitudes no decorrer da sua trajetória. Quando bem disseminados, os valores criam uma personalidade própria para a organização, influenciando positivamente na atitude dos colaboradores e na cultura organizacional.

Os objetivos estratégicos de uma organização, por sua vez, decorrem de suas definições de missão e visão, e da análise de cenários. Diferentemente do setor privado, o objetivo estratégico geral de uma instituição pública não é primordialmente alcançar

competitividade, mas sim tornar efetiva a missão institucional. Seu foco é a eficiência e a redução de custos, buscando o resultado final que coincide com a sua própria missão: atender as necessidades dos cidadãos. Sabe-se que uma instituição pública não objetiva diretamente o lucro ou conquista de mercado, mas é legítimo que pretenda obter algum retorno financeiro sobre os investimentos em pesquisa, com intuito de reinvestimento.

3.1 Stakeholders

Outro elemento que merece atenção na construção de um planejamento estratégico são os *stakeholders* (partes interessadas) — atores com os quais a organização se relaciona e cujos interesses e demandas precisam ser corretamente atendidos. É necessário identificá-los, conhecer suas expectativas, seus interesses e seu poder de influência. Além disso, é importante detectar possíveis conflitos entre eles. Ressalte-se que as partes interessadas podem variar de acordo com o tipo de organização ou mercado de atuação. Os *stakeholders* podem ser classificados em primários e secundários. Primários são aqueles indivíduos que exercem influência direta e são essenciais para a sobrevivência da organização: proprietários, acionistas, investidores, empregados, fornecedores, clientes, concorrentes e governo (em relação a cumprimento de impostos e outras obrigações). Já os *stakeholders* secundários são indivíduos ou grupos que, apesar de não estarem diretamente ligados às atividades da organização, têm algum tipo de poder para influenciá-la positiva ou negativamente. Nesta classificação podemos citar como exemplos os entes governamentais, a comunidade local, entidades de fomento e instituições financeiras. A principal diferença entre *stakeholder* primário e secundário é o grau de interdependência entre a organização e a parte interessada. No primeiro caso, o nível de interdependência é muito alto; no segundo, não há relação de dependência.

No caso do DINO, o *stakeholder* primário Clientes foi dividido em Clientes Internos — servidores (docentes e técnicos), pesquisadores (docentes, técnicos e alunos) e polo de inovação — e Clientes Externos — setor produtivo (empresa/indústria), investidores e outras instituições de pesquisa (ICT's), sendo que as outras ICT's podem, em determinadas circunstâncias, atuar como concorrentes numa eventual disputa de mercado ou financiamento (apêndice A).

4 BSC

O BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, podendo configurar-se como um sistema de gestão para administrar a estratégia a longo prazo. A filosofia do *scorecard* pode ser utilizada para viabilizar os seguintes processos gerenciais críticos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O objetivo do BSC é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais das organizações. Para alcançar esse fim, a ferramenta se propõe a identificar e analisar quatro perspectivas ou aspectos que — bem ajustados e equilibrados (*balanced*) — seriam essenciais para otimizar o desempenho das organizações: Processos internos, Aprendizado e crescimento, Recursos financeiros e Clientes/Mercado.

4.1 BSC na Administração Pública

No contexto econômico, social e cultural apresentado pelo século XXI, as mudanças e as incertezas fazem parte do dia a dia das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Para que possam se distinguir dos seus concorrentes e obter vantagem competitiva, as organizações começam a perceber que é necessário investir em planejamento e em estratégia. E é essencial que a estratégia traçada seja bem definida, bem transmitida e bem assimilada por todos os envolvidos, garantindo dessa forma o alinhamento e a motivação dos colaboradores. Assim, as organizações estarão capacitadas a inovar e criar valor para o seu público estratégico, conseguindo, por consequência, melhorar a sua performance.

Similarmente ao que ocorre no âmbito privado, as organizações da esfera pública também estão sendo estimuladas a planejar suas ações com a finalidade de melhor cumprir sua missão — que, prioritariamente, é o atendimento às políticas públicas e às demandas sociais. Para que esse objetivo seja alcançado, uma organização pública precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência).

É inegável que as organizações públicas ainda são muito limitadas por exigências legais e — em determinados setores — por restrições orçamentárias. Porém, essa condição não pode inibir a adoção de novos instrumentos de gestão e de medição do desempenho. Uma instituição pública que consegue aliar recursos financeiros a uma boa execução orçamentária tem muito mais condições de cumprir a sua missão.

É importante destacar que no caso dos NIT's, o novo marco regulatório prevê a necessidade de se estabelecer diretrizes e objetivos estratégicos de atuação institucional no ambiente produtivo local, regional e nacional. Quando o NIT — que pode ser caracterizado como o interlocutor da ICT no SNI — contribui para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de um país, de uma região, de uma localidade ou de um setor, ele acaba participando ativamente na promoção do desenvolvimento econômico e social daquele lugar. Estimular pesquisas que possam, verdadeiramente, atender as demandas da sociedade e do mercado é uma excelente maneira de concretizar essa participação, completando dessa forma o ciclo da inovação.

Ao ser empregado no setor público, o BSC precisa ser adaptado para que possa levar em consideração as dimensões de efetividade, eficácia e eficiência. Além disso, a perspectiva financeira passa a ser encarada não como um fim, mas como um meio para se ampliar a captação de recursos.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), organizações da esfera pública devem considerar as perspectivas financeira e do cliente no mesmo nível de importância, subordinadas à missão da organização. Essa particularidade pode ser observada na figura 4.



Figura 4: Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 148)

O BSC tem a capacidade — talvez mesmo o propósito — de ser adaptável à organização e ao ambiente em que ela se insere. A adequação do BSC a organizações públicas — especificamente — é objeto de pesquisa de diversos autores. Nesse cenário, as principais variações identificadas foram: acréscimo ou supressão de perspectiva, mudança na hierarquia das perspectivas e atualização de nomenclatura. Nos parágrafos seguintes serão apresentados alguns modelos de adaptação do BSC ao setor público.

O autor João Muller (2001), em sua proposta de modelo de BSC para organizações públicas (figura 5), considerou as perspectivas adotadas por Kaplan e Norton (2000), acrescentando a perspectiva social. Ele buscou com isso equilibrar os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados, os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

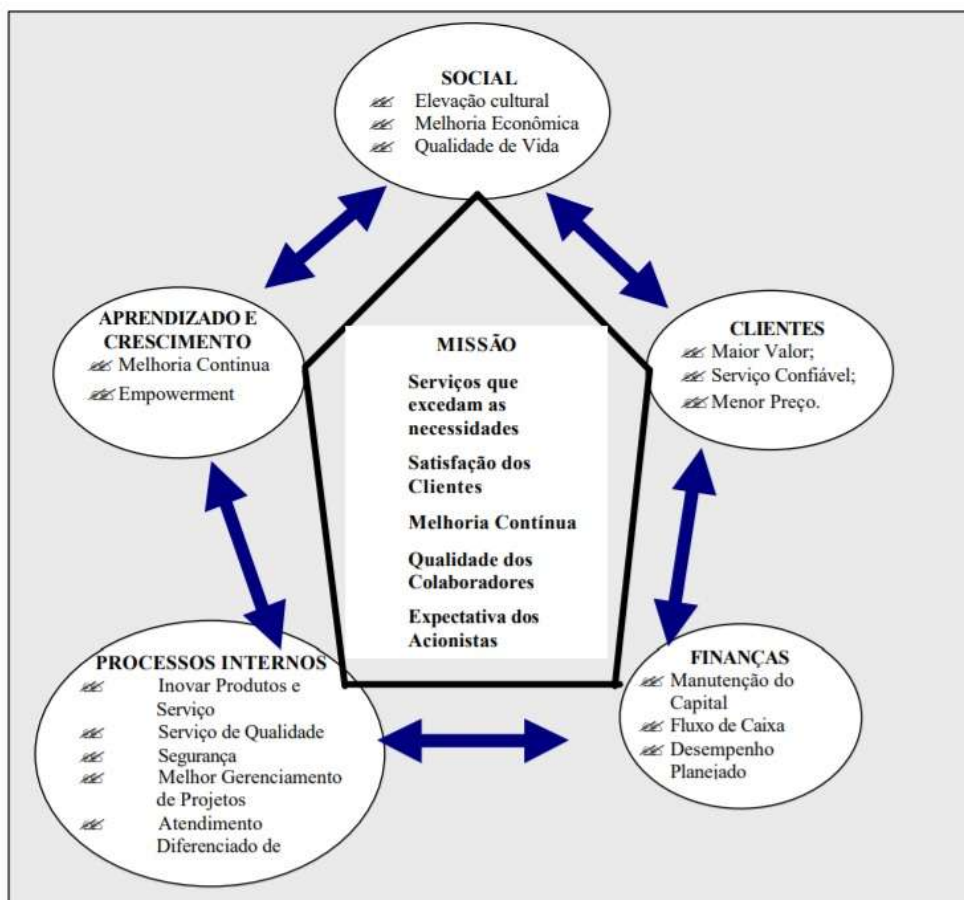


Figura 5: *Balanced Scorecard* com inclusão da Perspectiva Social

Fonte: Muller (2001, p. 92)

Ainda de acordo com Muller (2001), a inclusão da perspectiva social se faz necessária pela importância e pela relevância social dos projetos e/ou objetivos das ICT's em relação à sociedade como um todo — e em particular do seu entorno. O autor destaca que o resultado financeiro em instituições públicas deve permitir — através do reinvestimento do resultado obtido — seu crescimento qualitativo e quantitativo, bem como sua sustentabilidade econômica.

Na visão de Ghelman e Costa (2006), o modelo BSC para instituições públicas deve ser adaptado tendo em vista, primordialmente, as dimensões de desempenho de eficiência, eficácia e efetividade (figura 6).

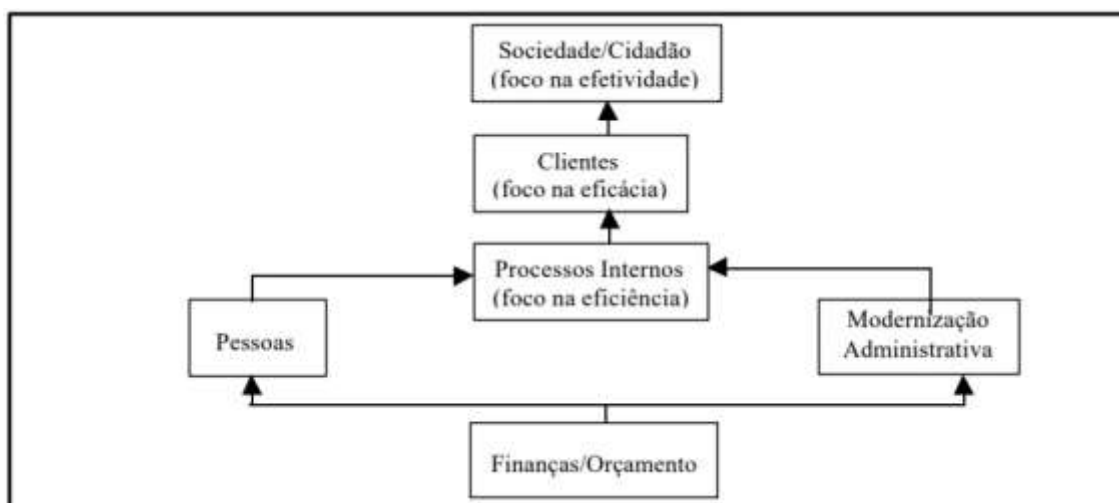


Figura 6: BSC adaptado ao setor público

Fonte: Ghelman e Costa (2006, p. 7)

Nesse modelo, entende-se que o bom funcionamento da perspectiva financeira tem impacto positivo nas demais perspectivas, funcionando como base para todas as outras. Os autores destacam duas perspectivas como sendo críticas para o processo de gestão: Modernização Administrativa e Pessoas. Salientam ainda a importância da constante motivação e capacitação das pessoas.

Silveira (2008) propõe um modelo para atender aos CEFET's (Centro Federal de Educação Tecnológica) — institutos públicos de pesquisa tecnológica. A proposta desse

modelo se mostra interessante, em alguma medida, por se aproximar da estrutura do IFBA: antes de passar à condição de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, em 2008, o IFBA era um Centro Federal de Educação Tecnológica — o CEFET-BA.



Figura 7: Modelo conceitual BSC

Fonte: Silveira (2008, p. 14)

No modelo proposto por Silveira (2008) é possível perceber que a perspectiva cliente/sociedade encontra-se no topo da hierarquia (figura 7). Isso justifica-se pelo fato de o autor considerar que o objetivo maior de uma instituição pública de pesquisa é o resultado educacional que ela consegue alcançar utilizando-se dos recursos oferecidos pelo governo (perspectiva financeira/orçamentária).

Para Martins (2005), o modelo adaptado do BSC deve estar direcionado para a gestão estratégica da organização pública. Para isso, propõe a inclusão da perspectiva Inovação, bem como mudanças de nomenclatura e de hierarquia (figura 8). Observa-se que seu modelo tem semelhanças com o modelo apresentado por Ghelman e Costa (2006) no quesito hierarquia das perspectivas.

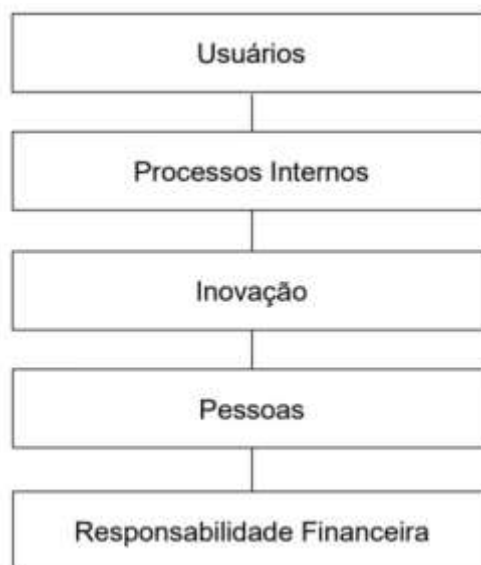


Figura 8: Modelo BSC (Martins)

Fonte: Martins (2005, p. 54)

Os dois modelos dão destaque às pessoas nos processos organizacionais e às suas possíveis contribuições para o processo de gestão. No topo do modelo de Martins (2005) aparece a perspectiva Usuários. Objetivando justamente identificar o que pode ser inovado e aprimorado para melhor atender a esse público alvo, o autor acrescenta a perspectiva Inovação. Outro diferencial identificado na figura 8 é a perspectiva responsabilidade financeira, que remete à perspectiva finanças — presente em outros modelos — realçada pela preocupação de otimização dos recursos públicos aplicados.

Todos os modelos apresentados até aqui foram pensados e construídos com o intuito de atender a organizações públicas em geral. No entanto, é preciso reconhecer que tais modelos não se aplicam com exatidão aos NIT's. Apesar de serem parte de uma organização pública, esses núcleos são organismos que possuem muitas especificidades que os distancia dos modelos existentes.

4.2 Modelo BSC para NIT's de ICT pública

Os NIT's representam as ICT's no SNI — um ambiente diversificado que envolve instituições públicas e privadas, e cujas peculiaridades devem ser observadas e tratadas com cautela. Espera-se que o NIT tenha agilidade e flexibilidade de atuação para efetivar a dinâmica do processo de inovação. Ao mesmo tempo, porém, não se pode esquecer que um

ente ligado a uma ICT pública, deverá se submeter aos processos burocráticos característicos da administração pública. É indiscutível que os atores desse sistema possuem demandas e tempos de ação que podem ser bastante desiguais. Caberá, evidentemente, aos NIT's a tarefa de harmonizar essas diferenças e fazer a interação entre os atores do SNI acontecer.

Ao ser empregado no setor público, o BSC deve ser adaptado para que possa levar em consideração as dimensões de efetividade, eficácia e eficiência. Além disso, a perspectiva financeira precisa encarada não como um fim, mas como um meio para se ampliar a captação de recursos.

O modelo de BSC aqui proposto (apêndice B), portanto, visa atender às especificidades dos NIT's de ICT's públicas.

As perspectivas originais do BSC foram mantidas, com a ressalva de um pequeno ajuste em relação à perspectiva financeira: a perspectiva recebe a denominação de Responsabilidade Financeira. Além da nova nomenclatura, a mudança pretende agregar os conceitos de otimização do uso do recurso público e de fiel observância aos ditames legais que regem os procedimentos de recebimento e aplicação desses recursos. Duas novas perspectivas foram incluídas: Sociedade e Inovação. O inter-relacionamento entre todas as perspectivas está demonstrado no apêndice B.

A perspectiva Inovação é a base do modelo: como ela diz respeito à matéria prima dos NIT's, é a perspectiva que deve influenciar positivamente todas as demais, estimulando a cultura da inovação em toda a organização. A variável Aprendizado e Crescimento refere-se a ações de aprimoramento e capacitação contínuos que objetivam preparar toda a comunidade acadêmica para lidar com o processo da inovação. Já em Processos Internos, o objetivo é se concentrar em processos críticos que gerem valor para a sociedade. Atualmente, no âmbito dos NIT's, dois processos críticos se destacam: o delineamento dos procedimentos internos para a gestão da inovação da ICT e a adequação às novas atribuições estabelecidas pelos normativos vigentes.

No arranjo proposto, verifica-se que as perspectivas Responsabilidade Financeira e Clientes estão subordinadas apenas à Sociedade. Elas estão dispostas em um mesmo nível

hierárquico, indicando que possuem, portanto, o mesmo grau de importância. O conceito já aplicado por Martins (2005) para a perspectiva Responsabilidade Financeira será empregado neste modelo: entende-se aqui que a variável financeira é essencial para a viabilização e/ou manutenção de qualquer organização; no caso de entes públicos, porém, a preocupação com a otimização do uso do recurso deve sobressair. A perspectiva Clientes visa tanto à identificação como ao processo de criação de valor do público alvo. No caso de NIT de ICT pública, foram identificados clientes internos — servidores (docentes e técnicos), pesquisadores (docentes, técnicos e alunos) e polos ou parques de inovação — e clientes externos — setor produtivo (empresa/indústria), investidores e outras instituições de pesquisa (ICT's), sendo que as outras ICT's podem, em determinadas circunstâncias, atuar como concorrentes numa eventual disputa de mercado ou financiamento.

Por sua vez, a perspectiva Sociedade — além de pertinente ao modelo de inovação da hélice quádrupla — está em total sintonia com a missão final das instituições públicas: o atendimento à sociedade. A inclusão dessa perspectiva certamente ratifica a relevância da participação da sociedade como ator do sistema de inovação. As ICT's tem, junto à sociedade, o compromisso de contribuir para a elevação do nível cultural e para o desenvolvimento econômico e social da região em que atua. Não há dúvidas de que o norteamento dos projetos dos NIT's com o viés social beneficia o cidadão e favorece o cumprimento da missão organizacional da ICT.

4.3 Etapas da construção do BSC – DINO

Os objetivos ou motivações para a construção do BSC para o DINO são: a) Necessidade de estabelecimento de nova estratégia organizacional – imposta pelo novo marco regulatório da inovação; b) Alinhamento e melhoria das iniciativas e ações; c) Gestão de recursos financeiros para inovação — o BSC pode ajudar a identificar novas fontes de recursos e investimentos; d) Comunicação e educação — o DINO precisa comunicar e sensibilizar toda a instituição para a importância da boa gestão da inovação.

É preciso envolver as pessoas da organização no processo de construção do BSC, uma vez que é na cabeça dos colaboradores que se encontra efetivamente o conhecimento necessário para se construir uma boa ferramenta. A equipe deve ser heterogênea e possuir

habilidades complementares. A participação colaborativa permitirá à equipe do DINOV adquirir conhecimento e entusiasmo pela ferramenta, o que, sem dúvida, ajudará no processo de comunicação posterior.

As etapas de construção do BSC do DINOV foram definidas tomando-se como base passos propostos pelos autores Niven, Kaplan e Norton. Na figura 9 encontra-se a descrição resumida de cada uma dessas etapas.

ETAPA	DESCRIÇÃO
1	Aplicação de questionários - Gestores e Equipe DINOV, alguns membros do Comitê de Inovação
2	Definição/Revisão: Missão, Visão, Valores e áreas estratégicas DINOV
3	Análise estratégica - Fatores internos e externos (Matriz SWOT); <i>Stakeholders</i>
4	Definição de Perspectivas do BSC
5	Construção do mapa estratégico
6	Seminário - Análise e discussão dos instrumentos
7	Definição de Objetivos, medidas e metas para cada perspectiva (Plano de ação 5W2H)
8	Apresentação da proposta de planejamento estratégico

Figura 9: Etapas da construção do BSC DINOV

Fonte: Autoria própria (2018)

Cumprida a construção do BSC, a proposta de planejamento será apresentada à alta gestão PRPGI/DINOV.

5 ANÁLISE DE DADOS – PEÇAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Foram aplicados dois tipos de questionário: Tipo 01 — servidores DINOV (apêndice C) e Tipo 02 — Comitê de Inovação e Diretor Executivo (apêndice D). Os quatro servidores DINOV que responderam ao questionário Tipo 01 foram identificados como T01.1, T01.2, T01.3 e T01.4. O questionário Tipo 02 contou com a participação do Diretor Executivo e de

quatro membros do Comitê de Inovação assim identificados: T02.1, T02.2, T02.3, T02.4 e T02.5.

As respostas e a opinião dos entrevistados às questões apresentadas permitiram identificar as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e as fragilidades do DINOV; possibilitaram também a identificação de metas e indicadores de desempenho capazes de mensurar a performance do departamento. Além disso, foi possível vislumbrar as iniciativas que podem ser realizadas dentro de cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Com base nos dados apurados foi possível elaborar as seguintes peças: sugestão de Missão, Visão e Valores, análise SWOT e proposta de Mapa estratégico. Tais documentos foram submetidos aos entrevistados em seminário específico para discussão e aprovação.

No dia 09/10/2018 os entrevistados receberam e-mail convidando-os a participar do I Seminário de Planejamento Estratégico DINOV. Registre-se que na correspondência eletrônica foram encaminhados dois anexos: o convite e material de apoio contendo a análise dos dados coletados, bem como as propostas das peças do planejamento estratégico.

Como previsto, o Seminário foi realizado das 09h às 12h do dia 23/10/2018 na sala do CONSUP/Reitoria/IFBA. O evento contou com a presença de toda a equipe DINOV, de três membros do Comitê de Inovação e de dois outros convidados (lista de presença – anexo I). O objetivo foi analisar e discutir com os entrevistados os elementos propostos para o planejamento estratégico do DINOV: Missão, Visão, Valores, Matriz SWOT, Objetivos estratégicos e Mapa estratégico. Sem dúvida, a discussão foi muito rica e proveitosa.

A seguir — levando-se em consideração todas as observações e sugestões levantadas na análise dos questionários aplicados, bem como no Seminário — serão apresentadas as peças que irão compor o planejamento estratégico do DINOV.

5.1 Missão, Visão e Valores

A missão, a visão e os valores do DINOV — fatores que regem e norteiam as ações de seus funcionários, gestores e colaboradores — não estão claramente definidos. Como a definição desses conceitos é o primeiro passo no processo de formulação do planejamento

estratégico, foi necessário readequar ou estabelecer tais fatores. A elaboração de missão, visão e valores tomou por base a análise de dados das entrevistas.

A missão representa a razão de ser da organização, sua finalidade e o porquê de sua existência. De acordo com o site oficial da PRPGI/DINOV², a missão do departamento é:

Gerir a política de Inovação do Instituto Federal da Bahia, disseminando, estimulando, promovendo e acompanhando ações relacionadas à Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país.

Os entrevistados, em sua maioria, quando questionados sobre a missão do DINOV, mencionaram dois elementos que já são contemplados na atual missão: disseminação e acompanhamento das ações relacionadas à propriedade intelectual e inovação tecnológica; contribuição para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país. Apenas o entrevistado T02.3 mencionou a política de inovação como elemento da missão. Outros elementos foram sugeridos: fomento à criatividade, à cultura da inovação e empreendedorismo; transferência de tecnologia; gestão do conhecimento; sustentabilidade e ecossistema de inovação do IFBA.

Proposta de Missão: Gerir a política de inovação do Instituto Federal da Bahia – disseminando e estimulando a cultura da inovação e do empreendedorismo – e promover a proteção e a transferência dos conhecimentos gerados na instituição, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento econômico, social, cultural, tecnológico e ambientalmente sustentável do país.

Este foi o primeiro item a ser analisado pelos participantes do Seminário. Em princípio, a proposta de Missão foi bem aceita. No entanto, a expressão “Gerir a política de inovação” causou uma certa controvérsia, já que alguns participantes entendiam que a política de inovação seria um instrumento e não a missão do departamento. Ao final do debate a polêmica foi desfeita, ficando claro que essa gestão é, sim, uma atribuição legal e deve compor a proposta de missão.

² Site PRPGI/IFBA <<http://www.prpgi.ifba.edu.br/sobre-o-departamento-de-inovacao/>> disponível em 30/04/2018.

Proposta de Missão aprovada: Gerir a política de inovação do Instituto Federal da Bahia — disseminando e estimulando a cultura da inovação e do empreendedorismo — e promover a proteção e a transferência dos conhecimentos gerados na instituição, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico, cultural, tecnológico e ambientalmente sustentável do país.

A visão está relacionada ao futuro que a empresa almeja e seus objetivos de longo prazo. Deve ser clara, prática, realista e deve possuir prazo determinado. Ao declarar a sua visão, a organização demonstra onde ela pretende chegar. O DINOV ainda não possui uma visão declarada.

Em relação ao fator visão, os entrevistados apresentaram respostas muito próximas, sendo que muitos apontaram elementos como gestão da inovação e transferência de tecnologia. Os entrevistados T01.3 e T02.2 apresentaram o elemento empreendedorismo como parte da visão.

Proposta de Visão: Até 2022, ser referência na promoção da inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia no estado da Bahia.

Por não haver consenso na literatura em relação à determinação de prazos na definição da Visão, foi sugerido pelos participantes do Seminário que a referência a data ou prazo fosse retirada da proposta apresentada.

Proposta de Visão aprovada: Ser referência na promoção da inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia no estado da Bahia.

Os valores são os princípios éticos e morais que deverão nortear a conduta dos colaboradores e da empresa no cumprimento de sua missão e visão. A declaração de valores precisa refletir as responsabilidades da organização perante a sociedade, o tratamento que será dado aos clientes e a maneira como a organização realiza seus negócios.

No PDI do IFBA (2014-2018) não são apresentados valores gerais da instituição. Porém, no item 11.1 — que trata da comunicação institucional — são elencados os seguintes valores: “responsabilidade social, econômica e ambiental, agilidade, valorização e respeito às

pessoas, transparência, inovação, credibilidade, foco e comprometimento com os resultados.” O DINOV ainda não possui valores declarados.

Entre os entrevistados os valores mais mencionados para o DINOV foram: responsabilidade, respeito, ética, profissionalismo, comprometimento, honestidade, transparência, empreendedorismo, inovação.

Proposta de Valores: responsabilidade, valorização e respeito às pessoas, ética, profissionalismo, transparência, honestidade, comprometimento com a inovação e com o empreendedorismo.

A proposta de valores foi considerada relevante e aprovada pelos participantes do Seminário.

Proposta de Valores aprovada: responsabilidade, valorização e respeito às pessoas, ética, profissionalismo, transparência, honestidade, comprometimento com a inovação e com o empreendedorismo.

A definição de Missão, Visão e Valores se caracteriza como a primeira etapa para a elaboração do planejamento estratégico. A definição desses elementos sintetiza a identidade da instituição, demonstrando sua razão de ser, onde ela quer chegar e os princípios que nortearão suas ações.

5.2 Análise SWOT

A análise SWOT auxilia na definição dos objetivos estratégicos, considerando variáveis internas (forças e fraquezas) e variáveis externas (oportunidades e ameaças). Para consolidar a elaboração da matriz SWOT, foi solicitado aos entrevistados que apontassem aspectos positivos e negativos relacionados ao DINOV, bem como oportunidades e ameaças para o departamento.

Aspectos positivos

Ao serem questionados sobre os aspectos positivos do DINOV, 80% dos entrevistados apontaram a motivação, o comprometimento e a capacitação da equipe técnica como pontos fortes do DINOV. Vale lembrar que essa equipe é composta por cinco servidores que trabalham em regime de dedicação exclusiva. Comparada a outros NIT's, é uma realidade até razoável. Porém, levando-se em conta as novas atribuições impostas pelo novo marco regulatório, é possível que a equipe de trabalho DINOV precise ser aumentada.

Os entrevistados T01.2 e T02.3 enfatizaram a organização administrativa e o apoio do Comitê de Inovação como pontos positivos. O entrevistado T01.1 destacou a crescente experiência em proteção da propriedade intelectual e ações de pré-incubação promovidas pelo departamento como ações-chave. O entrevistado T01.3 destacou a previsão de recurso específico para inovação como fator positivo.

As respostas dos entrevistados refletem o aprimoramento do atendimento e a motivação da equipe, resultados do esforço da gestão do departamento em investir em capacitação profissional. Cabe destacar que duas servidoras do DINOV são alunas do PROFNIT (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, dedicado ao aprimoramento da formação profissional para atuar nas competências dos NIT's e nos ambientes promotores da inovação).

Algumas características e qualidades do IFBA produzem impacto tanto na área de pesquisa quanto nos resultados das ações do DINOV: a infraestrutura do Instituto, sua configuração multicampi e sua diversidade de cursos e áreas de pesquisa. De acordo com os ditames legais, a estrutura física dos laboratórios e ambientes de pesquisa pode ser compartilhada com outras instituições, inclusive de cunho privado. Isso representa um ganho para as organizações menores, que normalmente não possuem instalações arrojadas de P&D; para a sociedade, que poderá ser contemplada com pesquisas mais robustas; e para a própria Instituição, que poderá cobrar por esse compartilhamento. O IFBA atualmente possui 24 campus que atendem de forma bem abrangente todo o Estado da Bahia, em todos os níveis de ensino e atuando nas mais diversas áreas de pesquisa.

Aspectos negativos

Os aspectos negativos são as oportunidades de melhoria, são os pontos fracos que devem ser melhorados. Os entrevistados T02.3 e T02.4 indicaram como aspecto negativo o número reduzido de colaboradores, considerando-se as novas atribuições dos NIT's. O entrevistado T02.2 salientou a falta de planejamento de médio e longo prazo e de apoio da alta gestão. A ausência de processos mapeados ou automatizados foi mencionada por T01.3, T02.1 e T02.5. O entrevistado T02.3 destacou a baixa capacidade de comunicação com a comunidade (interna e externa), o excesso de burocracia e a falta de vivência em negociação, valoração e em transferência de tecnologia. O problema da burocracia e rigidez também foi citado pelo entrevistado T02.1. Já o entrevistado T01.2 alertou para a falta de regularidade de reuniões setoriais e do Comitê de Inovação, bem como para a escassez de editais de fomento à inovação. As questões que os participantes apontaram como negativas para o departamento indicam, sem dúvida, a necessidade de aprimoramento em gestão: planejamento, processos e marketing.

Dois outros pontos fracos do departamento, apesar de não mencionados pelos entrevistados, merecem atenção: mapeamento insuficiente das expertises de pesquisa e falta de cultura de inovação e empreendedorismo no âmbito do IFBA. Identificar as especialidades e competências na área de pesquisa de cada campus permitirá ao DINOV obter maior efetividade em suas ações, direcionando da melhor maneira seus esforços e recursos.

Oportunidades

Entende-se como oportunidades as variáveis externas que podem influenciar a organização de maneira positiva. Novas possibilidades de atuação mercadológica, acesso a novas tecnologias e alterações legislativas podem ser consideradas oportunidades. O novo marco regulatório trouxe para os NIT's mudanças significativas, novas atribuições, transparência, segurança jurídica e muitas oportunidades de atuação. E essas alterações, por sua vez, tendem a fortalecer a interação ICT x Empresa. Essa nova realidade foi observada pelos entrevistados: 60% deles apontaram o novo marco regulatório como uma oportunidade para o departamento, e entenderam que o conhecimento gerado na instituição deve transpor seus muros, através da pesquisa colaborativa, das parcerias e convênios e da transferência de tecnologia. Os entrevistados T01.1, T01.2 e T01.4 destacaram como oportunidade a disponibilização de recursos oferecidos por agências de fomento e agentes estimuladores da

inovação. Os participantes T01.3 e T02.2 apontaram para as possibilidades ofertadas pelos programas de pós-graduação do instituto: eles atuam na formação de pessoas e podem também gerar capital intelectual passível de ser transformado em inovação. O polo de inovação do IFBA (credenciado EMBRAPPII) foi citado pelos entrevistados T02.2 e T02.3 como oportunidade para o departamento, principalmente pela expertise desse ente em lidar com o setor produtivo. O alinhamento das ações do DINOV e do polo, em uma união de forças e complementariedade de expertises, pode favorecer a gestão da inovação do instituto.

A busca pelo estreitamento das relações do DINOV com o Polo de Inovação e com cursos de pós-graduação do IFBA foi apontada pelos entrevistados como uma oportunidade. Porém, em análise realizada durante o Seminário, ponderou-se que esse estreitamento de relações não era um fator externo, e sim um fator relativo à comunidade interna do IFBA. Assim, esse item foi realocado para o quadrante Fraquezas da Matriz SWOT, destacando que a pouca interação do DINOV com o Polo de Inovação e cursos de pós-graduação do IFBA reflete algo que necessita ser aprimorado.

Os participantes do Seminário sugeriram a inclusão de mais um item na categoria Oportunidade: “Implementação de espaço *Maker*”. Tais espaços são dedicados ao estímulo da criatividade e ao trabalho coletivo, propiciando aos alunos e pesquisadores a oportunidade de colocar a mão na massa para testar suas ideias e experimentos. Esses espaços normalmente são dotados de recursos tecnológicos ou mecânicos que possibilitem as atividades práticas.

Há que se destacar que as oportunidades apresentadas estão em sintonia com as diretrizes do novo marco regulatório que prevê um NIT mais atuante e mais integrado com o setor produtivo e a sociedade. A integração do departamento a redes e fóruns de inovação (REDENIT/Norte e Nordeste, FORTEC, InovaGOV entre outros) pode ser bastante favorável, uma vez que esses importantes canais de troca de experiência entre os gestores e servidores de NIT's são também um ambiente propício para a formação de parcerias, pesquisas conjuntas ou convênios.

Ameaças

As ameaças são forças externas que impactam de maneira negativa a organização,

podendo prejudicar o planejamento estratégico e os resultados esperados. Escassez de recursos e mudanças políticas são consideradas sérias ameaças para uma organização pública. A maioria dos entrevistados destacou a restrição de recursos financeiros como a principal ameaça ao departamento. Os entrevistados T01.1 e T02.3 consideram ameaça a falta de percepção da alta gestão do Instituto para a importância da inovação. De acordo com opinião desses entrevistados, a alta gestão não considera importantes as ações de inovação e não as incentiva. O entrevistado T01.2 citou como ameaças a insegurança gerada pelas constantes mudanças das políticas governamentais bem como a inexperiência das ICT's em estabelecer parcerias e fazer negociações. Já o participante T02.2 destacou a preocupação com a insegurança da carreira do servidor público que pode gerar a fuga de profissionais, desinteresse e descompromisso por parte dos pesquisadores. O entrevistado T02.1 vislumbra como ameaça a formação e manutenção de um portfólio de patentes com perspectivas mínimas de transferência de tecnologia e sem aderência ao mercado.

Os participantes do Seminário propuseram que o item “Falta de percepção da gestão para a importância da inovação” — por ser um fator interno ao IFBA — fosse realocado, passando da categoria Ameaça para a categoria Fraqueza.

O principal fator indicado como ameaça foi a escassez de recursos financeiros. Diante das dificuldades enfrentadas pelo país, este é um aspecto que merece especial atenção por parte dos gestores. Questionados sobre possíveis soluções para esse problema, 80% dos entrevistados apontaram a transferência de tecnologia e a interação com o setor produtivo. O entrevistado T02.1 sugeriu a realização de estudos prospectivos no intuito de identificar oportunidades mercadológicas que podem ser atendidas por grupos de pesquisa do IFBA, gerando dessa forma capital intelectual de acordo com a demanda do mercado. O participante T02.2 ponderou que os recursos apurados pelo DINOV devem ser destinados para dar maior dinamismo e força às ações de PDI e TT.

A morosidade do INPI na avaliação dos pedidos de patentes não foi elencada pelos entrevistados como uma ameaça, mas este aspecto pode inviabilizar uma transação de transferência de tecnologia. Com o novo paradigma (mais voltado para mercado) trazido pelo novo marco, as ICT's estão se vendo obrigadas a se adaptar e a atuar cada vez mais em cooperação com o setor produtivo.

5.2.1 Construção da Matriz *SWOT*

Com base no resultado da análise dos dados coletados através dos questionários, foi elaborada a matriz *SWOT* que representa os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que afetam o DINOV. Na ocasião do I Seminário de Planejamento Estratégico do DINOV foram sugeridas algumas adequações à Matriz *SWOT* apresentada. O apêndice E já contempla as sugestões apontadas e representa, portanto, a Matriz *SWOT* aprovada pelos participantes do Seminário.

Alguns pontos relevantes da matriz *SWOT* DINOV (apêndice E) merecem ser destacados:

- Entre as ameaças identificadas, pelo menos duas delas — competitividade com outras ICT's e escassez de recursos financeiros — podem ser combatidas ou minimizadas através dos pontos fortes identificados no departamento: a estrutura física dos laboratórios do IFBA, sua capilaridade em todo o Estado da Bahia e sua diversidade em níveis de curso e eixos de pesquisa. Essas características representam um diferencial competitivo frente a outras ICT's. A possibilidade de venda de serviços tecnológicos e compartilhamento de laboratório, por sua vez, ajudariam a mitigar a escassez de recursos financeiros.
- A matriz consegue demonstrar que oportunidades estão sendo desperdiçadas em razão de pontos fracos evidentes. Todas as fraquezas mencionadas prejudicam o bom funcionamento do departamento, assim como o impedem de buscar novas oportunidades.

A matriz *SWOT* fornece ao gestor uma visão clara e objetiva do potencial da organização, dos aspectos que precisam ser melhorados, dos fatores que, se bem utilizados, podem se tornar oportunidades, bem como daqueles que podem reduzir o potencial da organização. Esta ferramenta será a base para a elaboração da proposta do planejamento estratégico do DINOV. Tal planejamento buscará, através da proposição de objetivos e metas, potencializar as forças, mitigar as fraquezas, aproveitar as oportunidades do departamento, bem como contornar as ameaças do ambiente externo.

5.3 BSC DINOV

O BSC é uma ferramenta gerencial que auxilia na tradução da missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis que criem valor para a organização. Optou-se por adotar um modelo próprio de BSC, composto por seis perspectivas: a) Inovação; b) Aprendizado e Crescimento; c) Processos Internos; d) Responsabilidade Financeira; e) Clientes; f) Sociedade.

Neste tópico serão apresentados — para cada uma dessas perspectivas — quadros contendo os objetivos estratégicos, as medidas de desempenho (indicadores e metas) e as iniciativas a serem tomadas. As metas foram estabelecidas para cada ano do período 2019/2022.

É importante salientar que o detalhamento de cada perspectiva, apresentado em quadros individuais (apêndices F a K), visa equacionar o que foi evidenciado na análise SWOT. Os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas reforçam o potencial da organização, apontam de forma explícita os aspectos que precisam ser melhorados, indicam oportunidades e como atingi-las, bem como propõem ações para reduzir as ameaças.

Perspectiva Inovação

A perspectiva Inovação é a base do modelo BSC utilizado neste estudo, devendo influenciar positivamente as demais perspectivas. Os objetivos, indicadores e metas estabelecidos para esta perspectiva (apêndice F) estão relacionados à adequação da política de inovação, gestão da propriedade intelectual e disseminação da cultura da inovação e empreendedorismo no Instituto. Ressalte-se que a política de inovação — normativo que norteará toda a atividade relacionada à inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia da ICT — deve estar adequada aos novos ditames legais impostos pelo novo marco da inovação. As iniciativas e os objetivos estratégicos propostos para esta perspectiva buscam normatizar e oferecer caminhos para a adequação da gestão da inovação do IFBA.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A perspectiva Aprendizado e Crescimento visa ao aprimoramento e capacitação contínua de toda a comunidade acadêmica em assuntos relacionados a inovação, propriedade intelectual, transferência de tecnologia e empreendedorismo. No apêndice G são apresentados os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos para esta perspectiva. As iniciativas apresentadas reforçam a importância e necessidade do aprendizado como meio de se alcançar o crescimento.

Perspectiva Processos Internos

Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos para esta perspectiva (apêndice H) se concentram nos processos críticos que podem gerar valor para a sociedade. Estão previstos o aperfeiçoamento da gestão da inovação, a reestruturação do DINOVA, bem como o melhoramento da comunicação interna e externa do departamento — ponto bastante criticado pelos entrevistados.

O novo marco regulatório da inovação impôs novas atribuições aos NIT's. Os objetivos e iniciativas listados aqui objetivam preparar o DINOVA para melhor cumprir o seu papel.

Perspectiva Responsabilidade Financeira

O entendimento nesta perspectiva é de que a variável financeira é essencial para a viabilização e/ou manutenção de qualquer organização. No caso de entes públicos, porém, a preocupação com a otimização do uso do recurso ganha ainda mais relevância. O apêndice I representa os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos para esta perspectiva.

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva estão relacionados com a captação de recursos e sua aplicação. As iniciativas previstas se destinam a reforçar fontes de recursos existentes, aperfeiçoar a captação de recursos, criar fontes de receitas e melhorar a efetividade do gasto público em inovação.

Perspectiva Clientes

A perspectiva Clientes está posicionada no mesmo nível hierárquico da perspectiva Responsabilidade Financeira, demonstrando que ambas possuem o mesmo grau de importância. A variável clientes tem por finalidade a identificação e criação de valor para o público-alvo da organização. Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos para esta perspectiva estão apresentados no apêndice J.

Neste estudo, os clientes foram classificados em internos e externos. Os objetivos estratégicos e as iniciativas aqui apresentados contemplam os dois tipos.

Perspectiva Sociedade

A perspectiva Sociedade está em consonância com a proposta do modelo de inovação Hélice Quádrupla, que inclui a sociedade como ente fundamental de atuação nos SNI's. É uma perspectiva que atenta para a missão final das instituições públicas: o atendimento à sociedade. O apêndice K representa os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos para esta perspectiva.

Esta perspectiva é alimentada por todas as outras e representa a efetivação do processo de inovação e a efetividade da gestão do capital intelectual da ICT.

5.4 Mapa estratégico DINO

O Mapa estratégico esboça de forma sintética — numa única página — as estratégias da organização, demonstrando o que a organização pretende alcançar e como ela pretende atuar para atingir esse objetivo. Por ser uma imagem resumida e de fácil assimilação, permite às organizações comunicar — de maneira bem simples — a sua estratégia tanto ao público interno quanto externo. O mapa estratégico possui uma arquitetura de causa e efeito interligando as seis perspectivas. Isso facilita a descrição da estratégia e o gerenciamento de objetivos e indicadores. Este instrumento pode ser considerado o elo entre a formulação e execução da estratégia.

A estrutura do mapa estratégico direciona a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. A visão representa o que a organização pretende ser em um

momento futuro. O estabelecimento da visão ajuda os indivíduos a compreender como devem apoiar a organização e por quê. A missão é o ponto de partida, uma vez que define a razão da existência da organização ou da unidade de negócio (DINOV). Os valores representam os limites de conduta da organização ou unidade de negócio no cumprimento de sua missão.

Os objetivos estratégicos propostos buscam estabelecer condições para que o departamento atinja seus objetivos maiores (missão, visão), bem como torná-los mais significativos e factíveis para os servidores envolvidos. A perspectiva Sociedade foi posicionada no topo do mapa, pois representa a finalidade de um ente público: servir à sociedade. A efetividade do processo e da gestão da inovação só é alcançada quando ela se converte em benefício para a sociedade.

Para a elaboração do mapa estratégico DINOV (apêndice L), foram considerados o resultado da análise de dados das entrevistas, as contribuições colhidas no Seminário, bem como a matriz SWOT e os princípios missão, visão, e valores propostos anteriormente. O mapa estratégico apresentado fornece, evidenciando relações de causa e efeito, a representação visual da integração dos objetivos do DINOV às seis perspectivas definidas pelo modelo de BSC para NIT's de ICT públicas.

As perspectivas Responsabilidade Financeira e Clientes ocupam o mesmo nível hierárquico no mapa pois possuem o mesmo grau de importância. Elas contribuem de forma efetiva para a perspectiva Sociedade. A perspectiva financeira possui objetivos que buscam o reforço das receitas existentes, a captação de novos recursos, a criação de novas receitas, bem como a devida aplicação dos recursos destinados à inovação. O cumprimento dos objetivos estabelecidos para esta perspectiva permitirão o amadurecimento e a sustentabilidade do departamento para cumprir a sua missão e permitir o transbordamento do capital intelectual do IFBA para a sociedade. A perspectiva Clientes busca aprimorar os relacionamentos Departamento/Clientes Internos e ICT/Clientes Externos. A partir de objetivos estratégicos voltados para o aperfeiçoamento do atendimento aos clientes internos e externos, de sugestões de pesquisa e do mapeamento de oportunidades de negócios, a perspectiva Clientes contribui para o cumprimento da missão do departamento e para a transferência do capital intelectual do Instituto.

As perspectivas Processos Internos e Aprendizado e Crescimento apontam como executar a estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2004), os processos internos representam dois componentes vitais da estratégia da organização: 1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e 2) melhoram os processos e reduzem os custos, o que auxilia a perspectiva Responsabilidade Financeira. Os objetivos estratégicos propostos para a perspectiva Processos Internos do DINOV — aperfeiçoar a gestão da inovação, reestruturar o DINOV e melhorar a comunicação interna e externa — estão de acordo com as premissas dos autores. A perspectiva Aprendizado e Crescimento aponta como principais ações a capacitação da equipe do departamento e de toda a comunidade acadêmica. Tem como objetivos estratégicos ofertar capacitação à comunidade acadêmica do IFBA e construir excelência na gestão da inovação e empreendedorismo. Tais objetivos auxiliam na execução da estratégia do departamento.

A perspectiva Inovação trata da matéria prima do departamento, do que é essencial na estratégia e missão do DINOV: a inovação e o seu processo. Esta perspectiva influencia todas as demais. Os objetivos estratégicos propostos – atualização/adequação da política de inovação, gerenciamento da carteira de PI, gerenciamento da carteira de contratos, convênios, licenciamento e transferência de tecnologia e disseminação da cultura da inovação e empreendedorismo – pretendem fortalecer as bases normativas, gerenciais e de disseminação da inovação, propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia.

5.5 Plano de ação DINOV

O plano de ação é composto pelo desdobramento das iniciativas previstas para cada objetivo estratégico em ações.

Através do modelo de plano de ação 5W2H é possível dispor de forma organizada de todos os objetivos estratégicos, iniciativas e ações que compõem o planejamento, possibilitando ainda melhor dimensionamento da execução e controle. Nele são informados dados como departamento, responsabilidades, motivação, forma de realização do trabalho, prazo para conclusão e custos envolvidos. A nomenclatura 5W2H origina-se da primeira letra de cada uma das seguintes palavras em inglês: **W**hat (o que será feito), **W**ho (quem fará), **W**hen (quando será feito), **W**here (onde será feito), **W**hy (por que será feito), **H**ow (como será

feito) e **H**ow Much (quanto custará).

A proposta de planejamento estratégico do DINOV é composta por 17 objetivos estratégicos, desdobrados em 42 iniciativas que por sua vez foram desdobradas em 81 ações. Para melhor visualização do plano de ação DINOV, o mesmo será apresentado como apêndice M.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito da realização deste trabalho foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Inovação (DINOV) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia — IFBA, considerando as novas perspectivas do novo marco regulatório da inovação.

Para o cumprimento do objetivo deste trabalho foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica, visando formar uma sólida fundamentação teórica para o desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. Buscou-se descrever o planejamento estratégico em seus aspectos teórico, conceitual e de aplicabilidade à gestão da inovação em uma ICT pública, evidenciando a importância deste instrumento para tais organizações. Também foi realizada pesquisa documental em documentos disponibilizados pelo IFBA e pelo DINOV.

Em seguida, foram identificados nas atribuições dos NIT's os principais pontos que necessitavam de adequação às determinações do novo marco regulatório da inovação. Demonstrou-se ainda o processo de evolução da inovação e de seu arcabouço legal, bem como suas aplicações práticas no dia a dia dos NIT's. Após aprofundado estudo bibliográfico e documental, a abordagem escolhida para a elaboração do planejamento estratégico foi a do *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta vem sendo amplamente empregada na administração pública e está em conformidade com o novo conceito de gestão pública, focada no cliente e nos interesses da sociedade.

Tendo em vista as especificidades dos NIT's de ICT's públicas — que podem ser considerados entidades híbridas, pois apesar de pertencerem à esfera pública, precisam se adequar à dinâmica do setor privado visando a perfeita interação com os demais atores do

Sistema Nacional de Inovação (SNI) — foi proposto, para a elaboração deste trabalho, um modelo de BSC específico para esses organismos.

Para a construção do modelo próprio de BSC para NIT's de ICT's públicas, considerou-se a abordagem da hélice quádrupla a mais adequada para basear as relações dos Núcleos com os demais atores do SNI. Essa abordagem prevê governo, academia, setor produtivo e sociedade civil como atores do processo de inovação. Considerou-se ainda o capital intelectual como sendo o principal insumo dos NIT's. Assim, o modelo proposto mantém as perspectivas do modelo original de Kaplan e Norton (2000) — clientes, processos internos, financeira e aprendizado e crescimento — com algumas modificações: houve um ajuste na nomenclatura e no conceito da perspectiva financeira, passando esta a se chamar Responsabilidade Financeira; e a preocupação com o uso responsável do recurso público passou a ser uma prioridade. Além disso, duas novas perspectivas foram adicionadas com o intuito de contemplar necessidades específicas dos NIT's: Sociedade e Inovação. A perspectiva Sociedade está em total sintonia com a missão final das instituições públicas: o atendimento à sociedade. Já a perspectiva Inovação é a base do modelo e deve influenciar positivamente todas as demais, estimulando a cultura da inovação em toda a organização. Em resumo, são seis as perspectivas que compõem o modelo BSC aqui apresentado: Inovação; Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; Responsabilidade Financeira; Clientes e Sociedade.

Com a base teórica estruturada e o modelo de BSC definido, passou-se à coleta de dados através de entrevista pessoal utilizando-se questionários semiestruturados. Através das respostas e da opinião dos entrevistados, foram obtidas informações suficientes e necessárias para propor Missão, Visão e Valores para o departamento, bem como para identificar as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e as fragilidades do DINOV. Foram identificados, também, metas e indicadores de desempenho capazes de mensurar a performance do departamento, bem como as iniciativas que poderiam ser realizadas dentro de cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*. A partir daí foi elaborado o Mapa Estratégico — instrumento do BSC que possui uma arquitetura de causa e efeito interligando as perspectivas propostas — que é considerado o elo entre a formulação e execução da estratégia.

Em seguida, foi realizado um Seminário com o objetivo de analisar e discutir com os

entrevistados os elementos propostos para o planejamento estratégico do DINOV: Missão, Visão, Valores, Matriz SWOT, Objetivos estratégicos e Mapa estratégico. A discussão foi muito rica e proveitosa e as alterações sugeridas foram devidamente acatadas. Portanto, as peças que compõem a proposta de planejamento aqui apresentadas foram homologadas pelos participantes do evento. O Seminário foi uma etapa de fundamental importância para o planejamento, demonstrando que este foi elaborado de forma participativa levando-se em conta a opinião dos interessados. Vale mencionar que a participação dos entrevistados — com comprometimento e disponibilidade — demonstra o interesse dos mesmos e a relevância do planejamento estratégico para a gestão da inovação no âmbito do IFBA.

Na sequência, foi elaborado o plano de ação na modalidade 5W2H, permitindo o desdobramento dos objetivos estratégicos e das iniciativas propostas em ações. A nomenclatura 5W2H origina-se da primeira letra de cada uma das seguintes palavras em inglês: *What* (o que será feito), *Who* (quem fará), *When* (quando será feito), *Where* (onde será feito), *Why* (por que será feito), *How* (como será feito) e *How Much* (quanto custará). A associação do BSC, da análise SWOT e do plano de ação 5W2H se mostrou adequada aos propósitos deste trabalho. A utilização da Matriz SWOT para avaliar os fatores internos e externos que impactam no departamento proporcionou subsídios importantes para a definição dos elementos que compõem a proposta de *Balanced Scorecard* elaborada.

Apesar de todas as peças que compõem a proposta de planejamento estratégico aqui apresentada terem sido aprovadas pelos participantes do Seminário, é importante destacar que — para que seja colocada em prática — faz-se necessária a ratificação da proposta de planejamento estratégico pelo responsável pelo departamento. Ao mesmo tempo, é essencial, também, o estabelecimento de revisões periódicas do planejamento estratégico para que haja a conversão da estratégia em um processo contínuo e sustentável.

Caso a proposta de planejamento estratégico seja aprovada pelo departamento, seria pertinente realizar uma pesquisa sobre os impactos da aplicação desta proposta no departamento após sua completa implementação. Isto permitiria verificar se o modelo de BSC apresentado foi adequado e se os objetivos estratégicos estipulados foram cumpridos e contribuíram para o propósito do departamento.

Vale ressaltar que, com este estudo, foi possível constatar quão grandiosos são os desafios instituídos pelo novo marco da inovação aos NIT's, em especial aos NIT's de ICT's públicas. Acredita-se que através do planejamento estratégico seja possível identificar caminhos que conduzam o departamento ao cumprimento exitoso de sua missão. Espera-se que a presente pesquisa, por meio dos elementos nele contidos, possa contribuir para que o DINOV consiga se adequar aos novos ditames legais, principalmente no que diz respeito à proatividade que o novo marco legal da inovação impõe aos NIT's. Espera-se ainda que o planejamento estratégico proposto auxilie na condução da gestão estratégica do conhecimento gerido pelo IFBA, bem como auxilie o DINOV no cumprimento de sua Missão e Visão.

Finalmente, espera-se que o presente estudo possa servir de contribuição tanto para a elaboração e o desenvolvimento de propostas de planejamento estratégico para NIT's de outras instituições públicas, como para pesquisas sobre o uso do BSC em entidades do setor público. Futuros trabalhos poderão ser realizados com o intuito de aperfeiçoar o estudo sobre essa temática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.283**, de 07 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

_____. **Lei nº 10.973**, de 02 de dezembro de 2004, com alterações posteriores. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

_____. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008, com alterações posteriores. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

_____. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.

_____. Instituto Federal da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFBA 2014-2018**. Disponível em: < <http://portal.ifba.edu.br/menu-de-apoio/paginas-menu-de-apoio/PDI-2014-2018-noticias> > Acesso em 24 jul 2018.

_____. Instituto Federal da Bahia. **Política de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Inovação no âmbito do IFBA**. Disponível em: < <http://www.prpgi.ifba.edu.br/legislacao-de-inovacao/> > Acesso em 24 jul 2018.

_____. Instituto Federal da Bahia. **Regimento Geral IFBA**. Disponível em: < <http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/regimento-geral-ifba-retificado-2017.pdf/view> > Acesso em 24 jul 2018.

_____. Instituto Federal da Bahia. **Regimento interno do Sistema de Inovação do IFBA**. Disponível em: < http://portal.ifba.edu.br/menu-institucional/consup/resolucoes-2010?b_start:int=60 > Acesso em 24 jul 2018.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf> Acesso em 24 jul 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINS, Ana Elisa. **Proposta de modelo de gerenciamento e medição de desempenho numa instituição de pesquisa tecnológica do setor público, com foco no cidadão**, Universidade Federal do Rio de Janeiro - Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), p. 139. Rio de Janeiro, 2005.

MULLER, João. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o *balanced scorecard***, 2001. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30363268.pdf>> Acesso em: 24 jul 2018.

SILVEIRA, Rogério. **Avaliação dos indicadores de desempenho de Instituições Federais de Educação Tecnológica do Brasil, na abordagem do *balanced scorecard***, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14935/1/RogérioCB.pdf>> Acesso em: 24 jul 2018.

LEITURA SUGERIDA

ALBUQUERQUE, Eduardo. **Sistema nacional de inovação no Brasil: uma análise introdutória a partir de dados disponíveis sobre a ciência e a tecnologia.** Revista de economia política, vol 16 n° 3 (63), 1996. Disponível em: < <http://www.rep.org.br/PDF/63-4.PDF>> Acesso em: 08 jul 2018.

_____, Eduardo. **Produção científica e Sistema nacional de inovação.** Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 19, n. 1, pp. 156-180. Disponível em: < <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1915/2290>> Acesso em: 08 jul 2018.

ARTMANN, Elizabeth. **O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multisetorial,** 2014. Disponível em: < <http://brasil.campusvirtualsp.org/node/180559>> Acesso em: 10 jul 2018.

BARDIN, Lawrence **Análise de conteúdo,** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas por todas as Emendas Constitucionais. 1988, atualizada.

_____. **Lei nº 6.815,** de 19 de agosto de 1980, com alterações posteriores. Define a situação jurídica do estrangeiro no Brasil, cria o Conselho Nacional de Imigração, revogada.

_____. **Lei nº 8.010,** de 29 de março de 1990, com alterações posteriores. Dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica, e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.032,** de 12 de abril de 1990, com alterações posteriores. Dispõe sobre a isenção ou redução de impostos de importação, e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.666,** de 21 de junho de 1993, com alterações posteriores. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.745,** de 09 de dezembro de 1993, com alterações posteriores. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.958,** de 20 de dezembro de 1994, com alterações posteriores. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências.

_____. **Lei nº 12.462,** de 04 de agosto de 2011, com alterações posteriores. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de

Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.

_____. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012, com alterações posteriores. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.M. **Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política**, São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.19, n.1, p 34-45, jan. / mar. 2005.

CHAGAS, Gabriel. **O papel da Administração Pública no fomento à inovação tecnológica**. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-papel-da-administracao-publica-no-fomento-inovacao-tecnologica-20022018>> Acesso em: 23 jun 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2003.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais 8a ed.** São Paulo: Cortez, 2006.

CLARKSON, M. B. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 92-117, 1995.

CORSATTO, C. A. **Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas**. revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2013v18n38p19/25955>> Acesso em: 26 jul 2018.

DANUNE, João. **O modelo de inovação da Quíntupla Hélice: Aquecimento global como um desafio e um condutor para a inovação (I)**, 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/o-modelo-de-inova%C3%A7%C3%A3o-qu%C3%ADntupla-h%C3%A9lice-aquecimento-global-jo%C3%A3o-danune>> Acesso em: 10 jul 2018.

DIAS, A. A.; PORTO, G. S. **Gestão de Transferência de Tecnologia na Inova Unicamp**. RAC, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, art. 1, pp. 263-284, Maio/Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n3/a02v17n3.pdf>> Acesso em: 23 jul 2018.

DORNELAS, José Carlos. Empreendedorismo: **Transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

_____, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. Módulo 2: **Fundamentos do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1141/1/M%C3%B3dulo_2.pdf>. Acesso em 11 jan 2018.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. Estudos avançados, 2017, vol.31, n.90, pp.23-48. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>> Acesso em: 08 jul 2018.

FONSECA, João José. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARNICA, L. A.; TORKOMIAN, A. L. V. **Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo**. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 4, p. 624-638, out.-dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n4/a11v16n4.pdf>> Acesso em: 23 jul 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração e empresas-RAE. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995

GRIZENDI, Eduardo. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Brasília: Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos, 2011.

Disponível em: < http://redsang.ial.sp.gov.br/site/docs_leis/pd/pd9.pdf> Acesso em: 08/07/2018.

HEHER, Anthony. (2006). **Benchmarking of Technology Transfer Offices and What It Means for Developing Countries**. In: *IPHandbook - Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation - a handbook of best practices* (p. 207-228).

HOFFMANN, Wanda. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOTUFO, Roberto. **A institucionalização de Núcleos de Inovação Tecnológica e a experiência da Inova Unicamp**. In. Santos, M. E. R.; Toledo, P. T. M.; Lotufo, R. A. (Org.). *Transferência Tecnológica: Estratégias para estruturação e gestão de Núcleos de inovação Tecnológica*. Campinas, SP: Komedi, p. 41 – 73, 2009.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J. de M.; TONINI, G. **O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em Administração**. Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 55-82. out./nov./dez. 2009. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/180/144>> Acesso em 14 jun 2018.

MARTINS, Gilberto. **Estudo de Caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. São Paulo: Schwarcz, 2015.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRA, Silvio. **As três hélices da inovação – que são 5 afinal**, 2012. Disponível em: <<http://www.ikewai.com/WordPress/2012/05/30/as-trs-hlices-da-inovao-que-so-cinco-afinal/>> Acesso em: 10 jul 2018.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, André. **Mudanças promovidas pela lei da inovação nas funções e práticas de gestão dos intermediadores da cooperação universidade-empresa das universidades**

federais. Curitiba, 2010. Disponível em: <
https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/23985/Dissertacao_AndreNunes_UFPR.pdf?sequence=1> Acesso em: 10 jul 2018.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2005.

OLIVEIRA, D. A. F. B.; PEREIRA, B. A.; FIGLIOLI, A.; VIEIRA, D. M.; REZENDE, S. R. **G. A concepção e os mecanismos para a criação da Agência Goiana de Inovação, para o desenvolvimento tecnológico e inovador das potencialidades produtivas das cidades goianas,** Amprotec XXII Seminário nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, 2013. Disponível em: <
[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(52\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(52).pdf)> Acesso em: 10 jul 2018.

OLIVEIRA, Dijalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. **Focus group: instrumentalizando o seu planejamento.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 325-346.

PEROVANO, Dalton. **Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social.** 1 ed. São Paulo: Jurua Editora, 2014.

ROTHWELL, Roy. *Towards the Fifth-Generation Innovation Process.* *International Marketing Review.* Sussex, MCB University Press. v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

SÁBATO, J. ; BOTANA, N. *La ciencia y La tecnología en El desarrollo futuro de America Latina.* Revista Integr Latino Americana. Nov. 1968.

SCHERER, F. O. ; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** Tradução de Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES. E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação,** UFSC, 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC 2005;

SOLY, Bruna. **Análise do Decreto 9.283/2018.** Disponível em: < <http://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/as-contribuicoes-do-decreto-no-9-283-18-para-as-leis-de-incentivo-inovacao/>> acesso em: 23 jun 2018.

STAL, E; FUJINO, A. As Relações Universidade-Empresa no Brasil sob a ótica da Lei de Inovação. *Revista de Administração e Inovação.* v. 2, n. 1, p. 5-19, 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79035/83107>> Acesso em 08 jul 2018.

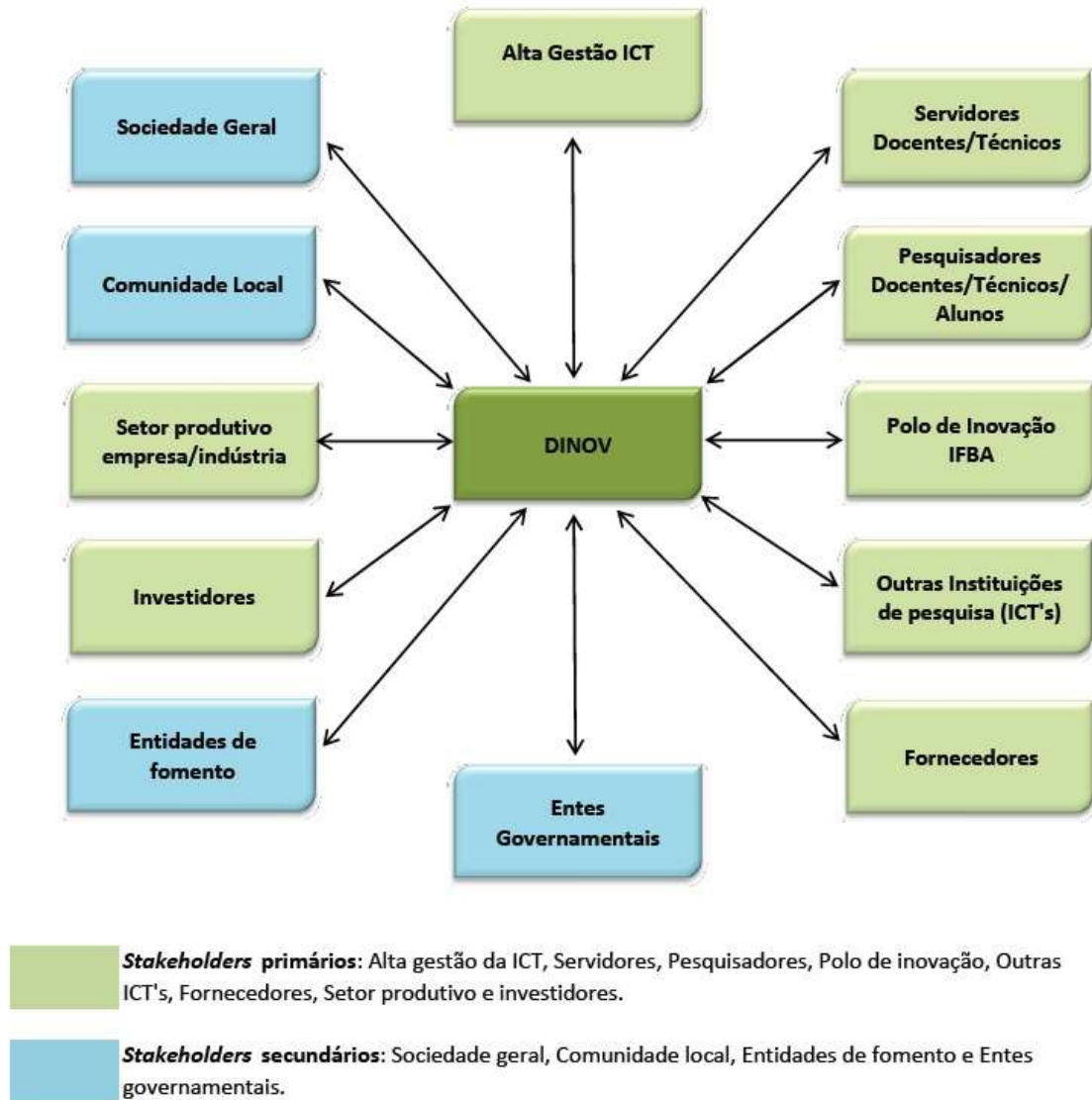
TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2008

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, Patrícia. **A gestão da inovação em universidades: evolução, modelos e propostas para instituições brasileiras**. Campinas, SP, [s.n.] 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286580>> Acesso em 10 jun 2018.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

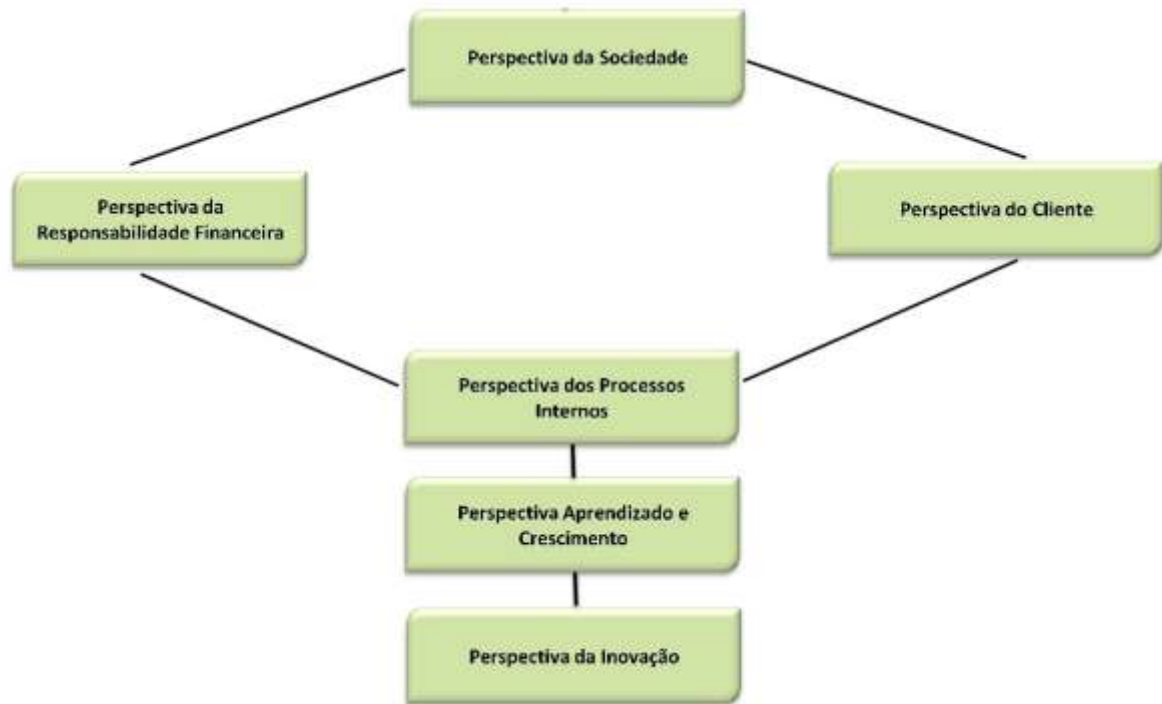
APÊNDICE A – Stakeholders DINOV



Apêndice A. Stakeholders DINOV

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE B – Modelo BSC para NIT's de ICT's públicas



Apêndice B. Modelo BSC para NIT's de ICT's públicas

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE C – Questionário Tipo 1 – Servidores DINO

1) Na sua opinião, qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência (finalidade) do Departamento de Inovação (DINO)?

2) Na sua opinião, qual é a “VISÃO” do DINO, ou seja, o que o departamento pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?

3) Quais são os valores (princípios, regras morais) que acredita nortear as ações do DINO?

4) Cite pelo menos dois diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você acredita que o DINO possui.

5) Cite pelo menos dois aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados, modificados ou mesmo suprimidos no DINOV.

6) Tendo em vista o contexto da atual gestão do Instituto e a forma como o atual governo desenvolve políticas e ações voltadas para a inovação, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pelo DINOV para crescer, se desenvolver?

7) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que o departamento está sujeito, considerando as práticas do governo federal e também da gestão do Instituto?

8) Você acredita que os recursos direcionados ao DINOV são suficientes?

9) Você enxerga alguma(s) forma(s) de ampliar a capacidade financeira do departamento? Como?

10) Como você avalia a relação interpessoal e a convivência com os demais servidores do departamento?

11) Que ações você acredita que deveriam ser realizadas para melhorar o ambiente organizacional? E quais seriam importantes para valorizar e motivar os servidores?

12) Como você vê a gestão do departamento? Onde enxerga que possam ocorrer melhorias?

13) O quantitativo de servidores do DINOVA é suficiente para o desempenho das atividades atuais do Departamento?

14) O quantitativo de servidores do DINOV é suficiente para o desempenho das atividades atuais somadas às atividades propostas pelo novo marco legal da inovação? O que julga ser preciso melhorar?

15) Você acredita que seja necessário algum treinamento ou capacitação para realizar ou aprimorar suas atividades? Qual (is) e por quê?

16) Você julga que possui os equipamentos e softwares necessários para executar bem seu trabalho? Se não, o que acredita que esteja faltando?

17) Onde você acredita que o departamento pode melhorar para agilizar e dinamizar a execução das tarefas cotidianas dos servidores, no intuito de prestar um melhor serviço aos pesquisadores, ao restante da comunidade acadêmica e também à sociedade?

18) Como você avalia o atendimento proporcionado aos pesquisadores? O que você acredita que possa ser realizado pelo departamento para aperfeiçoar este atendimento?

19) Como você avalia o atendimento a comunidade acadêmica, no que se refere à inovação e empreendedorismo? O que julga que possa ser melhorado?

20) Como você avalia o atendimento a outras ICT's, entes governamentais e empresas, no que se refere à contratos, convênios e transferência de tecnologia? O que julga que possa ser melhorado?

21) Como você avalia a política de inovação do IFBA e quais os principais pontos devem ser ajustados para adequá-la ao novo marco da inovação?

22) Considerando a promulgação do novo marco da inovação o que muda no papel dos NITs?

APÊNDICE D – Questionário Tipo 2 – Comitê de Inovação e Diretor Executivo

1) Na sua opinião, qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência (finalidade) do Departamento de Inovação (DINOV)?

2) Na sua opinião, qual é a “VISÃO” do DINOV, ou seja, o que o departamento pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?

3) Quais são os valores (princípios, regras morais) que acredita nortear as ações do DINOV?

4) Cite pelo menos dois diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você acredita que o DINOV possui.

5) Cite pelo menos dois aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados, modificados ou mesmo suprimidos no DINOV.

6) Tendo em vista o contexto da atual gestão do Instituto e a forma como o atual governo desenvolve políticas e ações voltadas para a inovação, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pelo DINOV para crescer, se desenvolver?

7) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que o departamento está sujeito, considerando as práticas do governo federal e também da gestão do Instituto?

8) Você acredita que os recursos direcionados ao DINOV são suficientes?

9) Você enxerga alguma(s) forma(s) de ampliar a capacidade financeira do departamento? Como?

10) Como você vê a gestão do departamento? Onde enxerga que possam ocorrer melhorias?

11) O quantitativo de servidores do DINOV é suficiente para o desempenho das atividades atuais do Departamento?

12) O quantitativo de servidores do DINOV é suficiente para o desempenho das atividades atuais somadas às atividades propostas pelo novo marco legal da inovação? O que julga ser preciso melhorar?

13) Você acredita que seja necessário algum treinamento ou capacitação para o

aprimoramento das atividades do DINOV? Qual (is) e por quê?

14) Onde você acredita que o departamento pode melhorar para agilizar e dinamizar a execução das tarefas cotidianas dos servidores, no intuito de prestar um melhor serviço aos pesquisadores, ao restante da comunidade acadêmica e também à sociedade?

15) Como você avalia o atendimento proporcionado aos pesquisadores? O que você acredita que possa ser realizado pelo departamento para aperfeiçoar este atendimento?

16) Como você avalia o atendimento a comunidade acadêmica, no que se refere à inovação e empreendedorismo? O que julga que possa ser melhorado?

17) Como você avalia o atendimento a outras ICT's, entes governamentais e empresas, no que

se refere à contratos, convênios e transferência de tecnologia? O que julga que possa ser melhorado?

18) Na sua opinião, qual a imagem do DINOV perante a comunidade acadêmica e a sociedade, em geral? O que pode ser feito para melhorar ou reforçar essa imagem?

19) Como você avalia a política de inovação do IFBA e quais os principais pontos devem ser ajustados para adequá-la ao novo marco da inovação?

20) Considerando a promulgação do novo marco da inovação o que muda no papel dos NITs?

APÊNDICE E – Matriz SWOT DINOV

MATRIZ SWOT	
FATORES INTERNOS	FORÇAS
	<p>São as vantagens oferecidas em relação ao mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade técnica, científica e profissional dos servidores - DINOV 2. Estrutura física em laboratórios - IFBA 3. Área de abrangência (24 campus) - IFBA 4. Cursos em diversos níveis (médio, técnico, superior, pós graduação) - IFBA 5. Diversidade de eixos/áreas de pesquisa - IFBA
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES
	<p>Brechas de mercado e soluções para nichos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Novas diretrizes legais (novo marco regulatório) 2. Disponibilização de recursos (agências de fomento/agentes de inovação) 3. Parcerias/convênio outras ICT's e empresas (nacionais e internacionais) 4. Implementação de espaço <i>Maker</i> 5. Integração a redes e fóruns de Inovação (REDENIT, FORTEC, INOVAGOV..)
FATORES INTERNOS	FRAQUEZAS
	<p>Fatores que impedem resultados potencialmente melhores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de mapeamento de expertises de pesquisa de cada campus 2. Gestão de processo ineficiente 3. Baixa capacidade de comunicação (marketing) 4. Pouca interação com o Polo de Inovação e cursos de pós-graduação - IFBA 5. Falta de experiência em negociação e Transferência de Tecnologia 6. Falta de cultura de inovação e empreendedora no Instituto 7. Falta de percepção da gestão para a importância da Inovação
FATORES EXTERNOS	AMEAÇAS
	<p>Fatores externos que podem reduzir potencial da empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escassez de recurso (próprio e de financiamento) 2. Mudanças políticas e exigências governamentais. 3. Morosidade órgão de depósito/registro (INPI) 4. Competitividade com outras ICT's

Apêndice E. Matriz SWOT DINOV

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE F – Perspectiva Inovação

Perspectiva: Inovação				
OE 1: Atualização/adequação Política de Inovação.	Descrição: Atualizar e/ou adequar a Política de Inovação atendendo ao novo marco regulatório da Inovação.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Aprovação Política de Inovação	Até jan	-	-	-
Nº instrumentos de divulgação	4	5	6	7
Iniciativas				
Submissão da minuta elaborada pelo grupo de trabalho formado junto ao Comitê de Inovação para à PROJUR e ao CONSUP para aprovação.				
Divulgar e aplicar amplamente a Política de Inovação. (cartilhas, eventos, publicações no site)				
OE 2: Gerenciamento de portfólio de PI.	Descrição: Gestão do portfólio de Propriedade Intelectual do Instituto desde a busca de anterioridade ao acompanhamento dos pedidos junto ao INPI.			
Indicador:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de depósitos efetuados	5	7	9	12
Iniciativas				
Atendimento ao pesquisador (da ideia ao depósito) - busca de anterioridade, orientação redação de patentes, protocolo e acompanhamento de pedido junto ao INPI.				
Promover editais de Inovação com regularidade.				
Acompanhar projetos de PIBIC, PIBIT e outros editais de pesquisa e inovação no intuito de identificar pesquisas com potencial de PI.				
OE 3: Gerenciamento de portfólio de contratos, convênios, licenciamento e transferência de tecnologia.	Descrição: Gestão do portfólio de Propriedade Intelectual do Instituto voltado a transferência de tecnologia (divulgação, marketing, gestão de contratos e parcerias).			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de parcerias/convênios efetuados	1	2	2	3
Nº de contratos efetuados	1	2	3	4
Iniciativas				
Atualização da vitrine tecnológica.				
Estreitamento das relações do DINOV com o Polo de Inovação e pós-graduação - IFBA				
Integração à redes de colaboração de inovação (INOVAGOV, Amigo do Empreendedor, FORTEC, REDENIT NE).				
Fomento à parcerias/convênios com outras ICT's e empresas (nacionais e internacionais).				
Gestão de contratos (prestação de serviços tecnológicos, licenciamento e transferência de tecnologia).				
OE 4: Disseminação da cultura da inovação e empreendedorismo.	Descrição: Promover a disseminação da cultura da inovação e empreendedorismo para toda a comunidade acadêmica, demonstrando sua importância e potencial.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de professores formados	20	30	40	50
Nº de alunos capacitados	100	200	300	400
Iniciativas				
Propor inclusão de disciplinas -inovação e empreendedorismo- nas grades curriculares dos cursos do IFBA.				
Formação de professores multiplicadores em inovação e empreendedorismo.				
Capacitação de alunos em inovação e empreendedorismo.				
Fomentar a realização de feira de ciências no campus e implantação de espaços <i>Makers</i> .				

Apêndice F. Perspectiva Inovação

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE G – Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento				
OE 5: Construir excelência na Gestão da inovação e empreendedorismo.	Descrição: Capacitação contínua dos servidores DINOV nas temáticas: gestão, inovação e empreendedorismo.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de capacitações por servidor (gestão)	4	5	5	5
Nº de capacitações por servidor (inovação)	2	3	3	3
Iniciativas				
Capacitação/atualização servidores DINOV em gestão (participação em cursos e eventos específicos).				
Capacitação/atualização servidores DINOV em inovação, empreendedorismo, negociação, transferência de tecnologia e inteligência competitiva (participação em cursos e eventos específicos).				
OE 6: Ofertar capacitação à comunidade acadêmica do IFBA.	Descrição: Capacitação contínua no intuito de preparar toda a comunidade acadêmica do IFBA para o processo de inovação.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de eventos promovidos	2	3	3	3
Nº de pesquisadores capacitados	20	30	40	50
Nº de professores multiplicadores	20	30	40	50
Iniciativas				
Oferta de capacitação à toda comunidade acadêmica em empreendedorismo e inovação (palestras, seminários, eventos, etc..).				
Oferta de capacitação à pesquisadores em propriedade intelectual, prospecção tecnológica, redação de patentes, gerenciamento de projetos etc..).				

Apêndice G. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE H – Perspectiva Processos Internos

Perspectiva: Processos Internos				
OE 7: Aperfeiçoar a Gestão da Inovação.	Descrição: Implementar ações que envolvam mapeamento e automatização de processos relacionados à Gestão da Inovação.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Plano aperfeiçoamento de GI (elaborado)	100% jun	-	-	-
Percentual do plano GI (executado)	20% dez	30%	30%	20%
Iniciativas				
Mapeamento expertise de pesquisa nos campus do IFBA.				
Implantação de gestão de processos - reorganizar fluxos de atendimento e processos.				
Prospecção de oportunidades de parcerias e de negócios.				
OE 8: Reestruturação DINOVI.	Descrição: Propor adequações ao organograma atual (posicionamento), efetivar coordenações previstas, alocar os servidores conforme competências e habilidades.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Plano de ação de reestruturação (elaborado)	100% jun	-	-	-
Percentual do plano de reestruturação (executado)	20% dez	30%	30%	20%
Iniciativas				
Proposta de realocação de subordinação do departamento. (de PRPGI para Reitor).				
Implantação da Coordenação de Projetos e Articulação Institucional.				
Adequação às novas atribuições trazidas pelo novo marco da inovação.				
Distribuição das atividades de acordo com as competências e habilidades dos servidores.				
OE 9: Melhorar a comunicação interna e externa.	Descrição: Aprimorar os instrumentos e canais de comunicação, tanto interno quanto externo.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Cronograma de reuniões anual (elaborado)	100% mar	100% mar	100% mar	100% mar
Plano ação disseminação (elaborado)	100% jun	-	-	-
Plano ação disseminação (executado)	30% dez	30%	30%	10%
Iniciativas				
Estabelecimento de rotina de reuniões setoriais e regularidade de reuniões do Comitê de Inovação.				
Implantação de ações sistemáticas de disseminação da cultura de inovação e empreendedorismo.				
Produção de material educativo, informativo e de divulgação. (impresso e digital)				
Estreitamento de relações com setores e programas internos afins (Ex. Polo de Inovação, PROJUR, PROEX, Diretorias de pesquisa, Diretorias de campus, programas de pós-graduação, etc.)				
Promover parcerias/convênios com outras ICT's e empresas (nacionais e internacionais).				

Apêndice H. Perspectiva Processos Internos

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE I – Perspectiva Responsabilidade Financeira

Perspectiva: Responsabilidade Financeira				
OE 10: Reforçar fontes de receitas existentes (Orçamento Inovação).	Descrição: Promover ações que sensibilizem à alta gestão da importância da gestão da inovação para o Instituto.			
Indicador:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Percentual de acréscimo recurso inovação	20%	20%	10%	10%
Iniciativas				
Proposição de Projetos/Programas voltados à disseminação da inovação e empreendedorismo.				
OE 11: Aperfeiçoar a captação de recursos (editais de fomento).	Descrição: Identificar possibilidades de captação de recursos via editais de fomento.			
Indicador:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de projetos aprovados	1	2	2	3
Iniciativas				
Estabelecimento de rotina de monitoramento de editais de fomento.				
Capacitação em elaboração e gerenciamento de projetos.				
OE 12: Criar fontes de receitas.	Descrição: Implementar ações que possibilitem a prestação de serviços tecnológicos, o compartilhamento de laboratórios e a transferência de tecnologia.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de contratos com retorno financeiro	2	4	6	8
Nº de projetos de parceria	2	4	6	8
Iniciativas				
Atualização/adequação de instrumentos legais e normativos referentes à Inovação atendendo ao novo marco regulatório da Inovação e homologação junto à gestão máxima.				
Ampliar a estrutura do DINOV - Implantação coordenação de articulação institucional.				
Capacitação em prospecção tecnológica, negociação, elaboração e gestão de contratos, valoração e marketing.				
Gestão de portfólio de serviços, laboratórios e tecnologias.				
OE 13: Melhorar a efetividade do gasto público em inovação.	Descrição: Promover ações com o intuito de garantir o melhor uso dos recursos financeiros, atentando para os princípios da eficiência e economicidade do gasto público em inovação.			
Indicador:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Percentual de aplicação recurso inovação	80%	90%	100%	100%
Iniciativas				
Estabelecimento de processo controle orçamentário.				
Aplicação do recurso em pesquisa, desenvolvimento, inovação e empreendedorismo.				

Apêndice I. Perspectiva Responsabilidade Financeira

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE J – Perspectiva Clientes

Perspectiva: Clientes				
OE 14: Aperfeiçoar o atendimento aos clientes.	Descrição: Propor mecanismos de aperfeiçoamento de atendimento aos clientes.			
Indicador:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Percentual de satisfação	50	60	70	80
Iniciativas				
Atualização de formulários e procedimentos de atendimento.				
Realizar pesquisa de satisfação e buscar sugestões de aperfeiçoamento.				
OE 15: Sugestão de pesquisa.	Descrição: Realizar prospecção tecnológica para identificar tendências de pesquisas e/ou necessidades mercadológicas para sugerir pesquisas conectadas com a demanda da sociedade.			
Indicador:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de pesquisas sugeridas	3	5	7	9
Iniciativas				
Realizar prospecção tecnológica baseada nas expertises de cada campus no intuito de oferecer sugestões de pesquisa.				
Captação de demanda de pesquisa com outras ICT's ou empresas.				
OE 16: Mapeamento de oportunidade de negócios.	Descrição: Realizar prospecção mercadológica para identificar possibilidades de negócios (prestação de serviços tecnológicos, encomenda tecnológica, etc.).			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de editais propostos	2	4	4	4
Nº de oportunidades efetivadas	1	2	3	4
Iniciativas				
Realizar prospecção mercadológica identificar demanda para prestação de serviços tecnológicos e/ou encomenda tecnológica.				
Realizar editais que fomentem ideias criativas com potencial mercadológico.				
Fomentar ideias criativas que tenham potencial de criação de negócio (startups).				
Promover novos editais do Hotel de Projetos (Pré-incubação).				
Promover ações permanentes de negociação com o setor produtivo.				

Apêndice J. Perspectiva Clientes

Fonte: Autoria própria (2018)

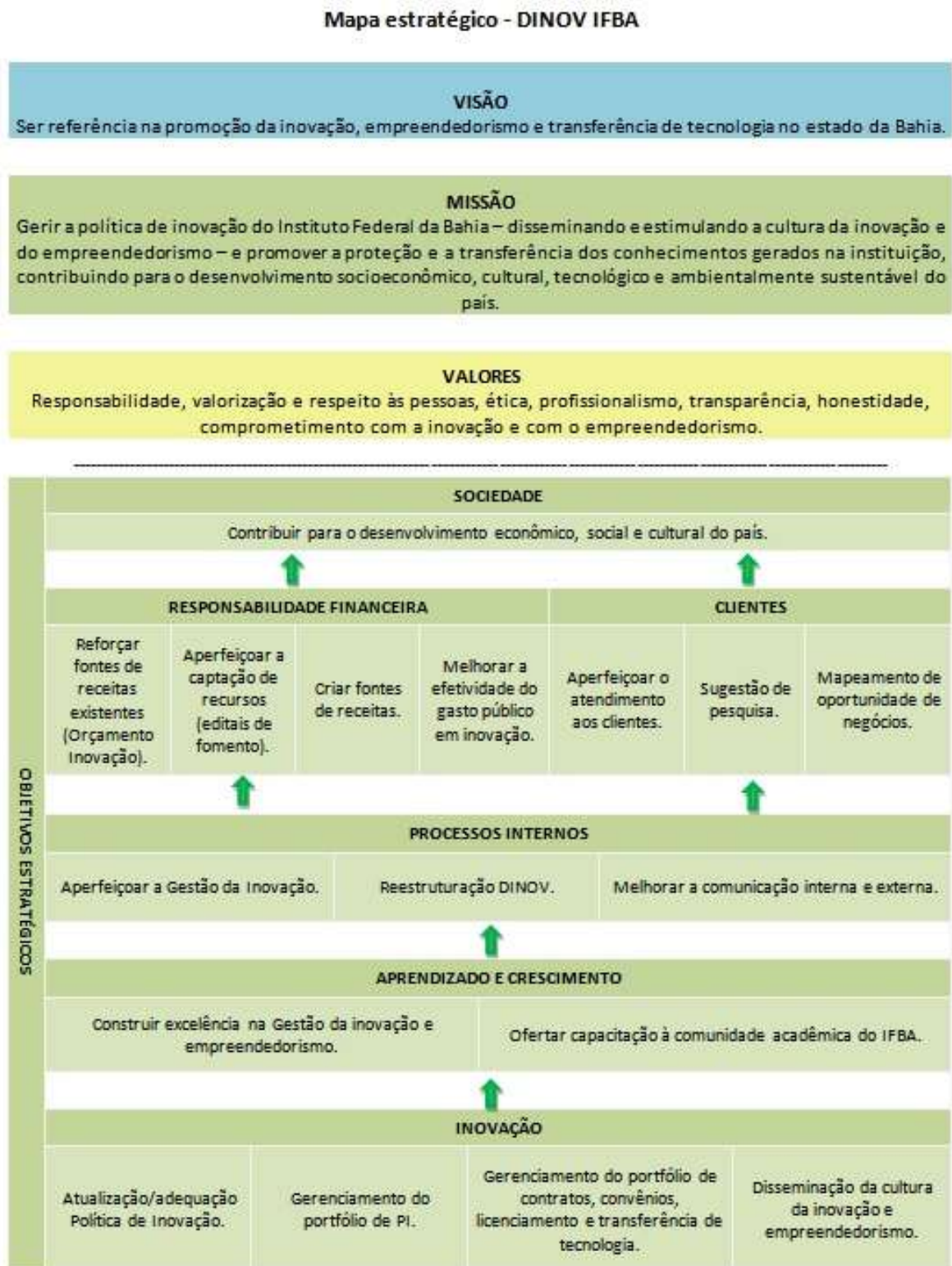
APÊNDICE K – Perspectiva Sociedade

Perspectiva: Sociedade				
OE 17: Contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural do país.	Descrição: Entrega de valor à sociedade.			
Indicadores:	Metas			
	2019	2020	2021	2022
Nº de propostas de projeto de ensino	2	2	2	2
Nº de tecnologias transferidas	2	2	2	2
Iniciativas				
Propor ações/projetos de ensino de empreendedorismo e inovação que propiciem a formação de pessoas capazes de participar de ações que transformam a sociedade.				
Apontar possibilidades de aperfeiçoamento na qualidade das pesquisas para que estas atendam às demandas da sociedade.				
Transformar o capital intelectual em inovação, traduzindo benefício para sociedade.				

Apêndice K. Perspectiva Sociedade

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE L – Mapa estratégico DINOV



Apêndice L. Mapa Estratégico DINOV

Fonte: Autoria própria (2018)

APÊNDICE M – Plano de ação DINO

Plano de Ação 5W2H

Data da criação do plano: _____ Responsável: _____ Objetivo: _____ Meta: _____
 Data da revisão do plano: _____ Responsável: _____ Indicador: _____

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
OE 1: Atualização/adequação Política de Inovação.										
Iniciativa 1.1 - Submissão da minuta elaborada pelo grupo de trabalho formado junto ao Comitê de Inovação para à PROJUR e ao CONSUP para aprovação.										
Ação 1.1.1 - Encaminhamento da minuta à PROJUR.	A minuta deve ser encaminhada à PROJUR para apreciação e emissão de parecer (via SEI).	Chefe DINO			Reitoria	Todo normativo Institucional pela de parecer da PROJUR.				
Ação 1.1.2 - Encaminhamento da minuta ao CONSUP.	Após aprovação da PROJUR é preciso solicitar ao Gabinete a inclusão da apreciação da minuta na pauta da reunião do CONSUP para apreciação.	Chefe DINO			Reitoria	Este tipo de normativo Institucional requer apreciação e aprovação do CONSUP para entrar em vigor.				
Iniciativa 1.2 - Divulgar e aplicar amplamente a Política de Inovação. (cartilhas, eventos, publicações no site).										
Ação 1.2.1 - Divulgar a política de inovação - Publicações.	A política de inovação deve ser divulgada em texto padrão mas também através de cartilhas ilustradas que possam ser disponibilizada no site do DINOV/PRPGI.	Equipe DINOV/PRPGI			IFBA	A divulgação desse normativo é fundamental para a gestão da inovação do IFBA.				
Ação 1.2.2 - Divulgar a política de inovação - Eventos.	A política de inovação deve ser divulgada através eventos próprios envolvendo toda comunidade acadêmica do IFBA.	Equipe DINOV/PRPGI			IFBA	A divulgação desse normativo é fundamental para a gestão da inovação do IFBA.				
Ação 1.2.3 - Aplicar a política de inovação.	A política de inovação deve ser aplicada em sua totalidade no âmbito do IFBA. O DINOV é o responsável por esta ação.	Equipe DINO			IFBA	A aplicação desse normativo é fundamental para a gestão da inovação do IFBA.				
OE 2: Gerenciamento de portfólio de PI.										

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 2.1 - Atendimento ao pesquisador (da ideia ao depósito) - busca de anterioridade, orientação redação de patentes, protocolo e acompanhamento de pedido junto ao INPI.										
Ação 2.1.1 - Atendimento ao pesquisador.	A equipe DINOV deve estar preparada para atender e auxiliar o pesquisador; realizado busca de anterioridade; orientando a redação da patente entre outras ações.	Equipe DINOV			DINOV	Esse apoio da equipe DINOV é fundamental para o sucesso dos depósitos junto ao INPI.				
Ação 2.1.2 - Acompanhamento de pedido junto ao INPI - controle interno.	A equipe DINOV deve possuir instrumentos de controle que auxiliem o acompanhamento dos pedidos junto ao INPI. (Planilhas eletrônicas e organização de arquivo físico).	Equipe DINOV			DINOV	O acompanhamento dos pedidos junto ao INPI é fundamental para a sobrevivência dos pedidos.				
Ação 2.1.3 - Acompanhamento de pedido junto ao INPI - Sistema de acompanhamento de publicações RPI - INPI.	O DINOV deve dispor de sistema de vigilância das publicações RPI-INPI.	Chefe DINOV			DINOV	O acompanhamento dos pedidos junto ao INPI é fundamental para a sobrevivência dos pedidos.				
Iniciativa 2.2 - Promover editais de Inovação com regularidade.										
Ação 2.2.1 - Promover edital "Uma ideia na cabeça uma inovação na mão" voltado a alunos e técnicos.	O DINOV deve lançar esse edital anualmente.	Equipe DINOV			IFBA	Esses editais ajudam na disseminação da cultura da inovação e despertam a capacidade criativa de alunos e técnicos.				
Ação 2.2.2 - Promover edital de inovação voltado a pesquisadores	O DINOV deve lançar esse edital anualmente.	Equipe DINOV			IFBA	Esses editais fomentam a geração da propriedade e fortalecem a pesquisa.				
Iniciativa 2.3 - Acompanhar projetos de PIBIC, PIBIT e outros editais de pesquisa e inovação no intuito de identificar pesquisas com potencial de PI.										
Ação 2.3.1 - Acompanhar projetos de iniciação científica (PIBIC e PIBIT).	A Coordenação de Iniciação Científica esta na mesma Pró-reitoria que o DINOV; É preciso desenvolver procedimento conjunto no intuito de identificar pesquisas no âmbito da IC que tenham potencial de proteção da Propriedade Intelectual.	PRPGI-DINOV-IC			PRPGI	É fundamental para a gestão da inovação identificar o quanto antes o potencial de Propriedade Intelectual.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Ação 2.3.2 - Acompanhar outros projetos ou editais de pesquisa no âmbito do IFBA.	Outras instâncias do IFBA lançam editais de pesquisa e estes devem vislumbrar a possibilidade de geração de Propriedade Intelectual e observar a prever quando necessária a proteção desses ativos intangíveis gerados no IFBA.	PRPGI-DINOV-IFBA			IFBA	Todas as instâncias que lidam com pesquisa no IFBA devem ter ciência da importância da proteção da PI.				
OE 3: Gerenciamento de portfólio de contratos, convênios, licenciamento e transferência de tecnologia.										
Iniciativa 3.1 - Atualização da vitrine tecnológica.										
Ação 3.1.1 - Atualização layout da vitrine tecnológica	Sites que se destinam a divulgação de tecnologia devem ser bem interativos e dinâmicos. Devem dispor de vídeos rápidos que caracterizem a tecnologia, bem como canais de comunicação bem definidos e ativos.	PRPGI-DINOV			PRPGI	A divulgação das tecnologias geradas no Instituto pode favorecer a transferência de tecnologia.				
Ação 3.1.2 - Hospedagem da vitrine tecnológica	O site da vitrine tecnológica deve estar hospedado no site PRPGI/DINOV.	PRPGI-DINOV			PRPGI	A concentração das informações que dizem respeito a inovação num único site facilita a divulgação e o acesso.				
Iniciativa 3.2 - Estreitamento das relações do DINOV com o Polo de Inovação e pós-graduação - IFBA										
Ação 3.2.1 - Estreitamento das relações do DINOV com o Polo de Inovação.	Definição de agenda que propicie a troca de expertise: evento, reuniões, projetos em conjunto, etc.	DINOV-Polo de Inovação			IFBA	A união de esforços em prol da gestão da inovação é fundamental para o IFBA.				
Ação 3.2.2 - Estreitamento das relações do DINOV com o curso de Pós-graduação do IFBA.	O DINOV estabelecer agenda com os cursos de Pós-graduação no intuito de disseminar a cultura da inovação e empreendedorismo, bem como a importância da proteção da PI.	DINOV-Cordenações de cursos de Pós-graduações			IFBA	O curso de Pós-graduação são fontes de capital intelectual no Instituto.				
Iniciativa 3.3 - Integração à redes de colaboração de inovação (INOVAGOV, Amigo do Empreendedor, FORTEC, REDENIT NE).										

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Ação 3.3.1 - Manutenção de filiação à REDENIT NE e ao FORTEC.	Pagamento de anuidade e participação em eventos, cursos e reuniões anuais.	DINOV			DINOV	A integração do DINOV a essas redes é fundamental para o desenvolvimento de departamento através do compartilhamento de experiência com outros NIT's.				
Ação 3.3.2 - Adesão à rede INOVAGOV.	Confirmar adesão junto ao gabinete. Participação em eventos, reuniões, fóruns de discussões e cursos.	DINOV			DINOV	A integração do DINOV a essas redes é salutar para o desenvolvimento de redes de contatos e parcerias.				
Ação 3.3.3 - Adesão à rede Amigo do empreendedor.	Confirmar adesão junto ao gabinete. Participação em eventos, reuniões, fóruns de discussões e cursos.	DINOV			DINOV	A integração do DINOV a essas redes é salutar para o desenvolvimento de redes de contatos e parcerias.				
Iniciativa 3.4 - Fomento à parcerias/convênios com outras ICT's e empresas (nacionais e internacionais).										
Ação 3.4.1 - Fomento a parcerias/convênios com outras ICT's.	Incentivar a pesquisa colaborativa entre ICT's.	DINOV			DINOV	A cooperação entre as ICT's favorece o desenvolvimento do Sistema Nacional de Inovação (SNI).				
Ação 3.4.2 - Fomento a parcerias/convênios com empresas (nacionais e internacionais).	Incentivar a pesquisa colaborativa entre o IFBA e o setor produtivo, bem como atendimento de demandas de pesquisa e/ou de compartilhamento de laboratório do mesmo.	DINOV			DINOV	A cooperação entre ICT's e o setor produtivo favorece o desenvolvimento do Sistema Nacional de Inovação (SNI).				
Iniciativa 3.5 - Gestão de contratos (prestação de serviços tecnológicos, licenciamento e transferência de tecnologia).										
Ação 3.5.1 - Estabelecer modelos de contratos.	Os contratos gerados no âmbito da inovação são próprios. Devem ser estabelecidos modelos para cada modalidade.	DINOV-PROJUR			DINOV	A padronização dos contratos proporcionará agilidade aos processos.				
Ação 3.5.2 - Estabelecer rotinas/fluxos para gestão de contratos.	Os contratos gerados no âmbito da inovação devem obedecer um fluxo de aprovação e gestão que deve ser conhecido e divulgado.	DINOV			DINOV	O desenho e divulgação dos fluxos dos contratos proporcionará agilidade aos processos.				
Ação 3.5.3 - Treinar equipe em gestão de contratos.	A equipe DINOV deve estar apta a avaliar, encaminhar e gerir tais contratos.	DINOV			DINOV	A capacitação da equipe nessa atividade é fundamental para o departamento.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
OE 4: Disseminação da cultura da inovação e empreendedorismo.										
Iniciativa 4.1 - Propor inclusão de disciplinas -inovação e empreendedorismo- nas grades curriculares dos cursos do IFBA.										
Ação 4.1.1 - Elaborar proposta de ementa de disciplinas: inovação e empreendedorismo.	Formar um grupo de trabalho com parte dos professores capacitados para o Hotel de Projetos, Comitê de Inovação e equipe DINO V.	DINO V			IFBA	É fundamental disseminar a cultura da inovação e empreendedorismo entre os alunos.				
Ação 4.1.2 - Encaminhar a proposta de ementa de disciplinas: inovação e empreendedorismo à Pró-reitoria de Ensino.	Formalizar a processo à Pró-reitoria de Ensino com a proposta de Ementa das disciplinas: inovação e empreendedorismo geradas.	DINO V			IFBA	É fundamental disseminar a cultura da inovação e empreendedorismo entre os alunos.				
Iniciativa 4.2 - Formação de professores multiplicadores em inovação e empreendedorismo.										
Ação 4.2.1 - Elaborar edital para a formação de professores multiplicadores em inovação e empreendedorismo.	Elaborar edital anual para capacitação/formação de professores multiplicadores em inovação e empreendedorismo.	DINO V			IFBA	Através da formação de professores multiplicadores será possível disseminar a temática nos campus mais distantes.				
Iniciativa 4.3 - Capacitação de alunos em inovação e empreendedorismo.										
Ação 4.3.1 - Elaborar chamadas para capacitação extracurricular de alunos em inovação e empreendedorismo.	Elaborar chamadas semestral para capacitação extracurricular de alunos em inovação e empreendedorismo.	DINO V			IFBA	É fundamental disseminar a cultura da inovação e empreendedorismo entre os alunos.				
Ação 4.3.2 - Realizar eventos nas áreas de inovação e empreendedorismo voltados para alunos.	Elaborar eventos regulares nas áreas de inovação e empreendedorismo. Se possível nos diversos campus.	DINO V			IFBA	É fundamental disseminar a cultura da inovação e empreendedorismo entre os alunos.				
Iniciativa 4.4 - Fomentar a realização de feira de ciências no campus e implantação de espaços Makers .										
Ação 4.4.1 - Fomentar a realização de feira de ciências nos campus.	Desenvolver projeto em parceria com a Pró-reitoria de Ensino visando fomentar a realização de feira de ciências nos campus.	DINO V			IFBA	Esta ação visa aprimorar o processo criativo.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Ação 4.4.2 - Fomentar a implantação de espaços <i>Maker</i> .	Prever recursos para aquisição de equipamentos para formação de espaços <i>Makers</i> .	DINOV			IFBA	Esta ação visa aprimorar o processo criativo.				
OE 5: Construir excelência na Gestão da inovação e empreendedorismo.										
Iniciativa 5.1 - Capacitação/atualização servidores DINOV em gestão (participação em cursos e eventos específicos).										
Ação 5.1.1 - Capacitação em Gestão - Cursos	Identificar demanda e oferecer cursos na área de gestão para a equipe DINOV. (observar agenda de cursos INPI, WIPO, ANPEI, ENAP dentre outros)	DINOV			DINOV/OUTRAS INSTITUIÇÕES	O aprimoramento em gestão contribuirá para a melhor condução do departamento.				
Ação 5.1.2 - Capacitação em Gestão - Eventos	Identificar demanda e oferecer oportunidade de participação em eventos na área de gestão para a equipe DINOV.	DINOV			DINOV/OUTRAS INSTITUIÇÕES	O aprimoramento em gestão contribuirá para a melhor condução do departamento.				
Iniciativa 5.2 - Capacitação/atualização servidores DINOV em inovação, empreendedorismo, negociação, transferência de tecnologia e inteligência competitiva (participação em cursos e eventos específicos).										
Ação 5.1.1 - Capacitação em Gestão - Cursos	Identificar demanda e oferecer cursos nas temáticas: inovação, empreendedorismo, negociação, transferência de tecnologia e inteligência competitiva para a equipe DINOV. (observar agenda de cursos INPI, WIPO, ANPEI, ENAP dentre outros)	DINOV			DINOV/OUTRAS INSTITUIÇÕES	As temáticas: inovação, empreendedorismo, negociação, transferência de tecnologia e inteligência competitiva são estratégicas para o desempenho do DINOV.				
Ação 5.1.2 - Capacitação em Gestão - Eventos	Identificar demanda e oferecer oportunidade de participação em eventos nas temáticas: inovação, empreendedorismo, negociação, transferência de tecnologia e inteligência competitiva para a equipe DINOV. (observar agenda de cursos INPI, WIPO, ANPEI, ENAP dentre outros)	DINOV			DINOV/OUTRAS INSTITUIÇÕES	As temáticas: inovação, empreendedorismo, negociação, transferência de tecnologia e inteligência competitiva são estratégicas para o desempenho do DINOV.				
OE 6: Ofertar capacitação à comunidade acadêmica do IFBA.										

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 6.1 - Oferta de capacitação à toda comunidade acadêmica em empreendedorismo e inovação (palestras, seminários, eventos, etc..).										
Ação 6.1.1 - Capacitação à toda comunidade acadêmica (técnicos, alunos, professores) em empreendedorismo e inovação.	Realização de palestras, seminários e eventos nas temáticas empreendedorismo e inovação para toda a comunidade acadêmica.	DINOV			IFBA	É salutar que toda a comunidade acadêmica seja envolvida com essas temáticas.				
Iniciativa 6.2 - Oferta de capacitação à pesquisadores em propriedade intelectual, prospecção tecnológica, redação de patentes, gerenciamento de projetos etc..).										
Ação 6.2.1 - Capacitação à pesquisadores em propriedade intelectual, prospecção tecnológica, redação de patentes, gerenciamento de projetos etc..).	Ofertar anualmente capacitação à pesquisadores em propriedade intelectual, prospecção tecnológica, redação de patentes, gerenciamento de projetos etc..).	DINOV			IFBA	Pesquisadores mais capacitados nesses temas poderão gerar pedidos de patentes mais robustos.				
OE 7: Aperfeiçoar a Gestão da Inovação.										
Iniciativa 7.1 - Mapeamento expertise de pesquisa nos campus do IFBA.										
Ação 7.1.1 - Efetuar mapeamento de expertise de pesquisa nos campus do IFBA.	Resgatar e atualizar projeto elaborado pelo Comitê de Inovação e visitar os diversos campus do IFBA para identificar expertises de pesquisa de cada campus.	DINOV			IFBA	Informação necessária para melhor direcionar os esforços de capacitação e de possíveis demandas do setor produtivo.				
Iniciativa 7.2 - Implantação de gestão de processos - reorganizar fluxos de atendimento e processos.										
Ação 7.2.1 - Elaborar plano de gestão de processos para o departamento.	Capacitar equipe DINOV em gestão de processos para que então possa ser elaborado o plano de gestão de processos do DINOV.	DINOV			DINOV	Os fluxos de atendimento e de processos do DINOV precisam ser remodelados.				
Ação 7.2.2 - Implantar plano de gestão de processos para no departamento.	Aprovação do plano de gestão de processos pelo chefe de departamento; Implementação.	DINOV			DINOV	Os fluxos de atendimento e de processos do DINOV precisam ser remodelados.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 7.3 - Prospecção de oportunidades de parcerias e de negócios.										
Ação 7.3.1 - Realizar prospecção de parcerias de pesquisa e de negócios.	Com base no mapeamento de expertise será possível realizar prospecção tecnológica no intuito de buscar parcerias de pesquisa e negócio.	DINOV			DINOV	A realização de prospecção tecnológica contribui para o fortalecimento da pesquisa.				
OE 8: Reestruturação DINOV.										
Iniciativa 8.1 - Proposta de realocação de subordinação do departamento. (de PRPGI para Reitor).										
Ação 8.1.1 - Elaborar proposta de realocação de subordinação do departamento (de PRPGI para Reitor).	Elaborar proposta fundamentada para a realocação de subordinação do departamento de PRPGI para Reitor.	DINOV			IFBA	O intuito dessa realocação é proporcionar mais dinamismo nas ações e decisões do DINOV.				
Iniciativa 8.2 - Implantação da Coordenação de Projetos e Articulação Institucional.										
Ação 8.2.1 - Estruturar a Coordenação de Projetos e Articulação Institucional.	Direcionar parte da equipe para atendimento exclusivo a esta coordenação. Desenhar seus processos e fluxos.	DINOV			DINOV	Esta coordenação já está prevista no organograma do IFBA e sua implementação é de suma relevância para o funcionamento do DINOV.				
Ação 8.2.2 - Implantação da Coordenação de Projetos e Articulação Institucional.	Ativar o funcionamento da nova coordenação.	DINOV			DINOV	Esta coordenação já está prevista no organograma do IFBA e sua implementação é de suma relevância para o funcionamento do DINOV.				
Iniciativa 8.3 - Adequação às novas atribuições trazidas pelo novo marco da inovação.										
Ação 8.3.1 - Implementar as ações de vigilância tecnológica e inteligência competitiva.	Identificar junto aos grupos de pesquisas áreas bem desenvolvidas pelo IFBA para identificar tendências e apontar caminhos.	DINOV			DINOV	Esta nova atribuição imposta pelo novo marco regulatório permite o melhor direcionamento dos esforços do DINOV.				
Ação 8.3.2 - Aprimorar processos de negociação e transferência de tecnologia.	Participar de rodadas de negociação de tecnologias públicas e/ou em conjunto com o Polo de inovação. Definição de fluxos de processos.	DINOV			DINOV	De acordo com o novo marco da inovação é competência do DINOV efetivar a negociação e transferência de tecnologia.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 8.4 - Distribuição das atividades de acordo com as competências e habilidades dos servidores.										
Ação 8.4.1 - Identificar e mapear as competências e habilidades dos servidores DINO V.	Realizar dinâmica para identificar e mapear as competências e habilidades dos servidores do DINO V.	DINO V			DINO V	Este mapeamento além de auxiliar a divisão das atividades pode identificar demande de capacitação.				
Ação 8.4.2 - Distribuir as atividades aos servidores DINO V de acordo com competências e habilidades identificadas.	Distribuir as atividades tendo em vista as competências e habilidades identificadas.	DINO V			DINO V	As atividades quando distribuídas às pessoas certas podem ter mais chance de êxito.				
OE 9: Melhorar a comunicação interna e externa.										
Iniciativa 9.1 - Estabelecimento de rotina de reuniões setoriais e regularidade de reuniões do Comitê de Inovação.										
Ação 9.1.1 - Estabelecer periodicidade e dia da semana para reuniões setoriais.	Através de reunião setorial estabelecer melhor periodicidade e dia da semana para reuniões setoriais. Sugestão última sexta-feira do mês.	DINO V			DINO V	As reuniões setoriais favorecem a troca de experiência e a aproximação da equipe.				
Ação 9.1.2 - Estabelecer de periodicidade e dia da semana para reuniões do Comitê de Inovação.	Através de reunião do Comitê de Inovação estabelecer melhor periodicidade e dia da semana para reuniões setoriais. Sugestão bimestral quinta-feira.	DINO V			DINO V	A regularidade de reuniões do Comitê de Inovação é fundamental para o andamento dos processos do DINO V.				
Iniciativa 9.2 - Implantação de ações sistemáticas de disseminação da cultura de inovação e empreendedorismo.										
Ação 9.2.1 - Estabelecer plano de disseminação.	Estruturar um plano específico para disseminação da cultura de inovação e empreendedorismo.	DINO V			IFBA	As ações de disseminação da cultura de inovação e empreendedorismo devem ser contínuas.				
Iniciativa 9.3 - Produção de material educativo, informativo e de divulgação. (Impresso e digital).										
Ação 9.3.1 - Atualização de cartilhas existentes.	Através de apoio de mestrands PROFNIT atualizar cartilhas existentes.	DINO V			DINO V	As cartilhas são ótimos instrumentos de divulgação.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Ação 9.3.2 - Elaboração de material educativo, informativo e de divulgação.	Atualização do site DINO V, informativos semanais sobre inovação, divulgação de eventos e cursos.	DINO V			DINO V	O site do departamento é o seu cartão de visitas, precisa estar atualizado e disponibilizar informação útil, de fácil acesso e ser dinâmico.				
Iniciativa 9.4 - Estreitamento de relações com setores e programas internos afins (Ex. Polo de Inovação, PROJUR, PROEX, Diretorias de pesquisa, Diretorias de campus, programas de pós-graduação, etc.).										
Ação 9.4.1 - Estreitamento das relações DINO V com o Polo de Inovação.	Troca de expertises, trabalho em conjunto, compartilhamento de objetivos.	DINO V			IFBA	O DINO V e o Polo de inovação são instâncias que lidam com a Inovação no IFBA.				
Ação 9.4.2 - Estreitamento das relações DINO V com a PROJUR.	Convidar membros da PROJUR para eventos ligados a inovação, transferência tecnologia e contratos.	DINO V			IFBA	É fundamental que a PROJUR conheça as especificidades dos processos de inovação.				
Ação 9.4.3 - Estreitamento das relações DINO V com a PROEX.	Desenvolver projetos em parceria com PROEX nas temáticas inovação e empreendedorismo.	DINO V			IFBA	A união de esforços em prol da inovação e empreendedorismo é mais eficaz do que ações isoladas.				
Ação 9.4.4 - Estreitamento Diretorias de pesquisa, Diretorias de campus e pós-graduação.	Estabelecer canais de comunicação mais próximos do pesquisador.	DINO V			IFBA	Nessas esferas nascem a propriedade intelectual e deve ser lapidada desde então.				
Iniciativa 9.5 - Promover parcerias/convênios com outras ICT's e empresas (nacionais e internacionais).										
Ação 9.5.1 - Promover parcerias com outras ICT's (nacionais ou internacionais).	Propor convênios de pesquisa compartilhada, cooperação técnica, compartilhamento de laboratórios, cursos em conjunto, pós-graduações.	DINO V			IFBA	As parcerias com outras ICT's fomentam o Sistema Nacional de Inovação.				
Ação 9.5.2 - Promover parcerias com empresas (nacionais ou internacionais).	Propor convênios de pesquisa compartilhada, cooperação técnica, compartilhamento de laboratórios, transferência de tecnologia, licenciamento.	DINO V			IFBA	Parcerias com o setor produtivo fomentam o Sistema Nacional de Inovação.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
OE 10: Reforçar fontes de receitas existentes (Orçamento Inovação).										
Iniciativa 10.1 - Proposição de Projetos/Programas voltados à disseminação da inovação e empreendedorismo.										
Ação 10.1.1 - Elaboração de projetos/programas voltados à inovação e ao empreendedorismo.	Justificar através de projetos/programas a necessidade de reforço de recursos voltados à inovação e ao empreendedorismo.	DINOV			IFBA	Existe uma grande demanda para ações de disseminação da inovação e empreendedorismo e o recurso destinado a esta temática não foi suficiente.				
OE 11: Aperfeiçoar a captação de recursos (editais de fomento).										
Iniciativa 11.1 - Estabelecimento de rotina de monitoramento de editais de fomento.										
Ação 11.1.1 - Monitoramento de editais de fomento à inovação e empreendedorismo.	Designar a tarefa de monitoramento a um servidor DINOV.	DINOV			DINOV	Editais de fomento são ótimas fontes de recursos.				
Iniciativa 11.2 - Capacitação em elaboração e gerenciamento de projetos.										
Ação 11.2.1 - Oferecer capacitação em elaboração e gerenciamento de projetos.	Montar e oferecer curso prático aos pesquisadores em elaboração e gerenciamento de projetos.	DINOV			IFBA	Recursos de fomento são devolvidos todos os anos por projetos mal elaborados ou mal gerenciados.				
OE 12: Criar fontes de receitas.										
Iniciativa 12.1 - Atualização/adequação de instrumentos legais e normativos referentes à Inovação atendendo ao novo marco regulatório da Inovação e homologação junto à gestão máxima.										
Ação 12.1.1 - Atualizar/adequar os instrumentos normativos institucionais que possibilitem a prestação de serviço tecnológico, o compartilhamento de laboratório e a transferência de tecnologia.	A partir da atualização da política é preciso estabelecer em concordância com a PROJUR modelos e fluxos de processos para a prestação de serviços tecnológicos, o compartilhamento de laboratórios e a transferência de tecnologia.	DINOV			IFBA	A definição de modelos e fluxos de ação para esses processos tornará o departamento mais dinâmico.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 12.2 - Ampliar a estrutura do DINOV - Implantação coordenação de articulação institucional.										
Ação 12.2.1 - Reforçar e capacitar equipe DINOV para atender as demandas de: prestação de serviço tecnológico, o compartilhamento de laboratório e a transferência de tecnologia.	Com a implantação da Coordenação de articulação institucional será necessário reforçar e capacitar a equipe DINOV.	DINOV			DINOV	A equipe DINOV atual é insuficiente para atender a estas demandas.				
Iniciativa 12.3 - Capacitação em prospecção tecnológica, negociação, elaboração e gestão de contratos, valoração e marketing.										
Ação 12.3.1 - Oferecer capacitação em prospecção tecnológica, negociação, elaboração e gestão de contratos, valoração e marketing.	Elaboração de cursos internos e/ou contratação de pessoal especializado.	DINOV			DINOV	Essa demanda de capacitação foi levantada junto aos entrevistados.				
Iniciativa 12.4 - Gestão de portfólio de serviços, laboratórios e tecnologias.										
Ação 12.4.1 - Aprimorar a gestão de portfólio de serviços, laboratórios e tecnologias.	Propor uma plataforma que permita vislumbrar todos os serviços tecnológicos oferecidos pelo IFBA, seus laboratórios e suas tecnologias de forma bem interativa.	DINOV			DINOV	A divulgação dos serviços é essencial.				
OE 13: Melhorar a efetividade do gasto público em inovação.										
Iniciativa 13.1 - Estabelecimento de processo controle orçamentário.										
Ação 13.1.1 - Elaboração de planilha eletrônica para controle orçamentário do DINOV.	Elaborar planilha eletrônica para acompanhamentos do saldo orçamentário e dos empenhos gerados.	DINOV			DINOV	Os recursos públicos devem ser bem administrado.				
Ação 13.1.2 - Designação de servidor DINOV para acompanhamento de saldos e geração de empenho.	Designar um servidor responsável pelo acompanhamento de saldos e geração de empenho.	DINOV			DINOV	Os recursos públicos devem ser bem administrado.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 13.2 - Aplicação do recurso em pesquisa, desenvolvimento, inovação e empreendedorismo.										
Ação 13.2.1 - O servidor responsável pelo controle dos recursos, deve observar as finalidades de aplicação do recurso.	Instituir rotinas e relatórios que limitem a aplicação de recursos do setor em pesquisa, desenvolvimento, inovação e empreendedorismo.	DINOV			DINOV	Os recursos públicos deve ser tratados com responsabilidade.				
OE 14: Aperfeiçoar o atendimento aos clientes.										
Iniciativa 14.1 - Atualização de formulários e procedimentos de atendimento.										
Ação 14.1.1 - Atualizar os formulários e procedimentos de atendimento.	Alguns procedimentos do INPI foram atualizados e por conta disso é preciso adequar os formulários, os fluxos e rotinas de atendimento.	DINOV			DINOV	O cliente é essencial para qualquer organização.				
Iniciativa 14.2 - Realizar pesquisa de satisfação e buscar sugestões de aperfeiçoamento.										
Ação 14.2.1 - Buscar sugestões dos clientes.	Elaborar questionários de pesquisa de satisfação e de sugestões de clientes.	DINOV			IFBA	Através do feedback dos clientes pode-se aprimorar o atendimento.				
OE 15: Sugestão de pesquisa.										
Iniciativa 15.1 - Realizar prospecção tecnológica baseada nas expertises de cada campus no intuito de oferecer sugestões de pesquisa.										
Ação 15.1.1 - Realizar prospecção tecnológica com base nas expertises identificadas.	Sugerir pesquisa baseada em estudo prospectivos, levando em conta as expertises de cada campus, bem como as necessidades e tendências mercadológicas.	DINOV			IFBA	Os estudos prospectivos podem ajudar a unir oferta e demanda de pesquisa.				
Iniciativa 15.2 - Captação de demanda de pesquisa com outras ICT's ou empresas.										
Ação 15.2.1 - Divulgar expertises com intuito de captar demanda de pesquisa em outras ICT's.	Divulgar as expertises de pesquisa do IFBA vislumbrando captar demanda ou parcerias de pesquisa com outras ICT's.	DINOV			IFBA	Parcerias são fundamentais para o fortalecimento do Sistema Nacional de Inovação.				
OE 16: Mapeamento de oportunidade de negócios.										

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
Iniciativa 16.1 - Realizar prospecção mercadológica identificar demanda para prestação de serviços tecnológicos e/ou encomenda tecnológica.										
Ação 16.1.1 - Identificar demanda de prestação de serviços tecnológicos e/ou encomenda tecnológica.	Realizar prospecção e vigilância tecnológica no intuito de identificar e direcionar aos respectivos grupos de pesquisas ou campus especializados as demandas por serviços e/ou encomenda tecnológica.	DINOV			IFBA	O mapeamento de oportunidade de negócio contribui para melhor direcionamento dos esforços em pesquisa e inovação.				
Iniciativa 16.2 - Realizar editais que fomentem ideias criativas com potencial mercadológico.										
Ação 16.2.1 - Lançar editais que fomentem ideias criativas com potencial mercadológico (produtos).	Elaborar e lançar anualmente editais que fomentem ideias criativas com potencial mercadológico (produtos).	DINOV			IFBA	Esses editais incentivam o pensamento criativo e difundem a cultura da inovação e empreendedorismo.				
Iniciativa 16.3 - Fomentar ideias criativas que tenham potencial de criação de negócio (startups).										
Ação 16.3.1 - Lançar editais que fomentem ideias criativas com potencial criação de negócio (startups).	Elaborar e lançar anualmente editais que fomentem ideias criativas com potencial de criação de negócios (startups).	DINOV			IFBA	Esses editais incentivam o pensamento criativo e difundem a cultura da inovação e empreendedorismo.				
Iniciativa 16.4 - Promover novos editais do Hotel de Projetos (Pré-incubação).										
Ação 16.4.1 - Lançar editais novos editais Hotel de Projetos (Pré-incubação).	Elaborar e lançar anualmente editais Hotel de Projetos (Pré-incubação), bem como oferecer todo acompanhamento das equipes hospedadas.	DINOV			IFBA	Esses editais incentivam o pensamento criativo e difundem a cultura da inovação e empreendedorismo.				
Iniciativa 16.5 - Promover ações permanentes de negociação com o setor produtivo.										
Ação 16.5.1 - Promover rodadas de negociação das tecnologias do IFBA com o setor produtivo.	Promover ou participar de eventos, cadastramento em plataformas específicas, voltados a negociação de tecnologias.	DINOV			IFBA	Através da interação com o setor produtivo que o processo de inovação se completa.				

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	% Completo	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim						
OE 17: Contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural do país.										
Iniciativa 17.1 - Propor ações/projetos de ensino de empreendedorismo e inovação que propiciem a formação de pessoas capazes de participar de ações que transformam a sociedade.										
Ação 17.1.1 - Propor ações/projetos de ensino de empreendedorismo e inovação em parceria com PROEN e PROEX.	Elaborar agenda conjunta com PROEN e PROEX com ações/projetos/eventos que envolvam as temáticas empreendedorismo e inovação.	DINOV			IFBA	As instâncias internas do IFBA devem se unir para melhor direcionar esforços e recursos.				
Iniciativa 17.2 - Apontar possibilidades de aperfeiçoamento na qualidade das pesquisas para que estas atendam às demandas da sociedade.										
Ação 17.2.1 - Identificar demandas da sociedade e apontar possibilidades de pesquisa.	Através de pesquisa identificar necessidades da sociedade que podem ser atendidas através de pesquisa dentro das expertises do IFBA.	DINOV			IFBA	A pesquisa direcionada aos anseios da sociedade contribui para a missão maior de um ente público (atender à sociedade).				
Iniciativa 17.3 - Transformar o capital intelectual em inovação, traduzindo benefício para sociedade.										
Ação 17.3.1 - Fomentar ações que proporcionem o transbordamento do capital intelectual do IFBA para a sociedade.	Através do aperfeiçoamento e alinhamento da pesquisa às demandas da sociedade e do setor produtivo a tradução do capital intelectual do IFBA em benefício a sociedade será consequência.	DINOV			IFBA	A transformação do capital intelectual do IFBA em inovação é uma importante atribuição do DINOV.				

ANEXO I - Lista de presença Seminário



PROFNIT
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
 Bahia

I Seminário de Planejamento Estratégico DINO

Data e hora: 23/10/2018 – 09:00 às 12:00 horas

Lista de Presença

NOME	ASSINATURA
Anete Santos e Santos	Anete Santos e Santos
Antônio Carlos Peixoto Bitencourt	
Eduardo Telmo Fonseca Santos	Eduardo Telmo Fonseca Santos
Elias Ramos de Souza	Elias R. de Souza
Evelyn Selhe Guerreiro	Evelyn Selhe Guerreiro
Handerson Jorge Dourado Leite	Handerson Jorge Dourado Leite
Henrique José Caribé Ribeiro	Henrique José Caribé Ribeiro
Jamile Rosendo de Oliveira	Jamile Rosendo de Oliveira
Núbia Moura Ribeiro	
Patrícia dos Santos Caldas Silva	Patrícia
Vanessa Mendes Santos Cavalcanti	Vanessa Mendes Santos Cavalcanti
Tamires Magalhães Conquizeiro	Tamires Magalhães Conquizeiro