



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES – MCTI

SECRETARIA EXECUTIVA - SEXEC

SUBSECRETARIA DE UNIDADES VINCULADAS – SUV

**MUSEU PARAENSE EMILIO GOELDI (MPEG)
Unidade de Pesquisa MCTI**

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

MPEG

2022 - 2032

BELÉM - PA

2022

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Jair Messias Bolsonaro

Presidente

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES

Paulo Alvim

Ministro

SUBSECRETARIA DE UNIDADES VINCULADAS – SUV

Paulo Maurício Jaborandy de Mattos Dourado

Subsecretário de Unidades Vinculadas

MUSEU PARAENSE EMÍLIO GOELDI - MPEG

Ana Luiza Albernaz

Diretora

Ely Simone Gurgel

Diretora Substituta

Equipe de elaboração

Ana Claudia dos Santos da Silva

Alberto Akama

Amilcar Carvalho Mendes

Ana Luiza Albernaz

Jose Francisco Berredo Reis da Silva

Maria Emília Sales

Alexandre Brágio Bonaldo

Cleverson Rannieri Meira dos Santos

Ely Simone Gurgel

Fernanda Queiroz

Hein van der Voort

Vanja Joice Bispo Santos

Nelson Rodrigues Sanjad

Regina Oliveira

Pedro Lage Viana

Roseny Mendes de Mendonça

© 2022 – Museu Paraense Emílio Goeldi - MPEG

Todos os direitos reservados.

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

Informações e contatos

Museu Paraense Emílio Goeldi – MPEG

Av. Gov. Magalhães Barata, 376 - São Brás, Belém – PA, BR

CEP: 66040-170

Fone: +55 (91) 3211-1700

<https://www.gov.br/museugoeldi/pt-br>

Consultoria Técnica

OPEN EDUCAÇÃO LTDA

OPEN COLLAB. | Educação e Estratégia Corporativa

Robson Crestani - Consultor de Cultura e Estratégia Organizacional

O Direcionamento Estratégico 2022-2032 do **Museu Paraense Emílio Goeldi** foi estruturado sob uma ótica conjunta de representantes institucionais para definir e alcançar objetivos e uma visão de futuro considerando dois aspectos: (1) O processo e os vários desafios institucionais, e (2) O processo de planejamento coletivo que desempenhou um papel importante para um resultado sistêmico e estrutural da estratégia.

Lista de Siglas

6Es – Eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência e execução

BSC – *Balanced Scored Card*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*

C, T&I – Ciência, Tecnologia e Inovação

ETCO – Número de Eventos Técnico-Científicos Organizados

ICE – Índice de Comunicação e Extensão

ICT – Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento

IDCT – Índice de Divulgação Científica e Tecnológica

IEO – Índice de Execução Orçamentária

IEPCI- Índice de Execução de Recursos do Programa PCI

IEVIC – Índice de Estudantes de Vocação e Iniciação Científica

IGPUB – Índice Geral de Publicações

IIS – Índice de Inclusão Social

IMCC – Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas

IODT – Índice de Orientação de Dissertações e Teses Defendidas

IPCI - Índice de Bolsistas PCI em Relação ao Total de Bolsistas

IPD – Índice de Pós-Doc.

IPPI – Índice de Produtos e Processos Inovadores

IPUB – Índice de Publicações

IPUB PCI – Índice de Publicações de Bolsistas PCI

IPV - Indicador de Publicações Vinculadas a Teses e Dissertações

IV – Índice de Visitação

LEI – Linhas Estratégicas de Impacto

MDC – Número de Materiais Didático Científicos Produzidos

MPEG – Museu Paraense Emílio Goeldi

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGs – Organização não governamental

PIM – Painel de Indicadores e Metas

PPBD – Índice de Projetos de Pesquisa Básica Desenvolvidos

PPCI – Programas e Projetos de Cooperação Internacional

PPCN – Programas e Projetos de Cooperação Nacional

PRB – Participação Relativa de Bolsistas

PRPT – Participação Relativa de Pessoal Terceirizado

RREO – Relação entre Receitas Extraorçamentárias e Orçamentarias

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*

TCG – Termo de Compromisso de Gestão

Lista de Tabelas

Tabela 01 – Definições de Cadeia de Valor

Tabela 02 – Públicos-alvo do MPEG

Tabela 03 – Definições de Valor

Tabelas 04 – Objetivos estratégicos do MPEG 2022 - 2032

Tabela 05 – Indicadores de desenvolvimento da estratégia MPEG 2022 - 2032

Tabela 06 – Indicadores do Termo de Compromisso de Gestão com MCTI

Tabela 07 – Metas SMART estabelecidas para estratégia MPEG 2022 - 2032

Tabela 08 – Portfólio de Programas e Projetos 01

Tabela 09 – Portfólio de Programas e Projetos 02

Tabela 10 – Portfólio de Programas e Projetos 03

Tabela 11 – Critérios de avaliação de riscos da estratégia MPEG 2022 - 2032

Tabela 12 – Análise dos critérios de riscos da estratégia MPEG 2022 - 2032

Tabela 13 – Riscos mapeados na estratégia MPEG 2022 - 2032

Lista de Figuras

Figura 01 – Mapa de presença MPEG

Figura 02 – Fluxo de construção do Direcionamento estratégico MPEG 2022 - 2032

Figura 03 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Figura 04 – Linha de acontecimentos históricos do MPEG

Figura 05 – Cadeia de valor MPEG 2022 - 2032

Figura 06 – Mapa estratégico MPEG 2022 - 2032

Figura 07 – Classificação dos valores institucionais

MPEG

SUMÁRIO

MENSAGEM DA DIRETORIA	13
APRESENTAÇÃO	14
MUSEU PARAENSE EMÍLIO GOELDI - MPEG	16
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO MPEG	18
1. INTRODUÇÃO	19
2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS	23
3. FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA MPEG 2032	26
3.1 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	26
3.2 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS MCTI	28
4. ANÁLISE PROSPECTIVA DE FUTURO	31
5. CADEIA DE VALOR INSTITUCIONAL	32
5.1 MACRO ENTREGAS	37
5.2 PÚBLICO-ALVO	37
6. MAPA ESTRATÉGICO 2032	40
6.1. PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS E TEMAS ESTRATÉGICOS	42
7. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO MPEG	46
7.1 MISSÃO INSTITUCIONAL	46
7.2 VISÃO INSTITUCIONAL	46
7.3 VALORES INSTITUCIONAIS	47
7.4 LINHAS ESTRATÉGICAS DE IMPACTO DO MPEG	50
8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MPEG 2032	52
8.1. MISSÃO INSTITUCIONAL	52
8.2. VISÃO DE FUTURO	53
8.3. PERSPECTIVA DE IMPACTOS NA SOCIEDADE	53
8.4. PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA A AMAZÔNIA	53
8.5. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	55
8.6. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA	55
8.7. PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	56
9. INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO	57
9.1. INDICADORES INSTITUCIONAIS	59
9.2. INDICADORES DE DESEMPENHO	61
9.3. INDICADORES DE COMPROMISSO DE GESTÃO COM O MCTI	65
10. METAS GLOBAIS DA INSTITUIÇÃO	68
11. PORTFÓLIO DE PROGRAMAS E PROJETOS DO MPEG	75
11.1 PORTFÓLIO DE PROGRAMAS E PROJETOS	77

1.	Portifólio de P,D&I	77
2.	Portifólio de Comunicação Pública da Ciência	79
3.	Portifólio de Patrimônio científico e cultural	81
12.	PRÓXIMOS PASSOS INSTITUCIONAIS	83
12.1.	Matriz de Riscos da Estratégia	84
12.1.1	O papel da Governança nesse novo instrumento estratégico	85
12.1.2	Descrição de Riscos vinculados ao MPEG 2032	88
12.1.3	Gestão do Risco	92
12.2	Sistema de Monitoramento e Avaliação da Estratégia	93
12.3	Painel de Indicadores e Metas – PIM	94
13.	REFERÊNCIAS	96
34.	ANEXOS	98
	Anexo 01 – Painel de Indicadores e Metas – PIM	98

MENSAGEM DA DIRETORIA

Prezados colaboradores e parceiros do Museu Paraense Emílio Goeldi
É com grande entusiasmo e satisfação que compartilhamos o Planejamento Estratégico Institucional para os anos 2022 a 2032. Este documento reflete a visão coletiva para o futuro, a cadeia de valor, os valores que nos orientam e as metas ambiciosas que nos propomos alcançar nos próximos dez anos, enquanto uma instituição protagonista na ciência, tecnologia e inovação na Amazônia.

Este documento reflete nosso compromisso com a pesquisa científica e tecnológica de excelência, a formação de recursos humanos, fornecimento de subsídios à conservação da bio, geo e sociodiversidade amazônica, a salvaguarda de acervos científicos, históricos e culturais e a promoção da popularização da ciência e o fortalecimento de nossas parcerias estratégicas.

Pretendemos consolidar nosso papel como protagonista nacional e internacional em estudos amazônicos, expandindo nossas iniciativas de pesquisa, inovação, pós-graduação, preservação e divulgação do conhecimento científico e tecnológico. Acreditamos que este planejamento será fundamental para continuarmos a expandir nosso engajamento com a sociedade, contribuindo significativamente para o futuro da região.

Entre os principais pilares deste plano estão a pesquisa científica e inovação tecnológica a partir dos ativos da bio, geo e sociodiversidade, a ampliação de parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas nacionais e internacionais, e o desenvolvimento de projetos que aproximem a ciência da sociedade, sobretudo voltados para a popularização da ciência e respeito e valorização dos conhecimentos ancestrais e tradicionais

Agradecemos a dedicação de todos os que contribuíram para a elaboração deste plano e convidamos a comunidade goeldiana a se engajar ativamente na sua implementação. Juntos, podemos transformar desafios em oportunidades e construir um futuro mais sustentável e inclusivo para a Amazônia e para o mundo. Contamos com o apoio e a colaboração de todos para fazer do Museu Paraense Emilio Goeldi uma referência ainda mais sólida em pesquisa e inovação científica e tecnológica, educação e conservação.

Atenciosamente,

APRESENTAÇÃO

MPEG 2032

“Consolidando uma compreensão clara dos desafios e da situação atual da instituição, é possível visualizar o que se deseja para o futuro. Este direcionamento coloca os desafios institucionais em perspectiva, apresentando um conjunto de possibilidades para enfrentá-los de forma coordenada. Esse é um processo contínuo de respostas estratégicas para assumir o controle do próprio futuro.”

A gestão estratégica ganha destaque na agenda desta instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação, pois trata do direcionamento contínuo, monitoramento, análise e avaliação de todas as necessidades que precisa para atingir suas metas e objetivos no futuro. Em um cenário cada vez mais complexo, onde as mudanças nos ambientes exigirão que as instituições avaliem constantemente suas estratégias para se manterem relevantes e importantes para a sociedade, o processo de gestão estratégica ajuda a fazer um balanço da situação atual, para então, traçar estratégias, implantá-las e analisar a eficácia dessas estratégias implementadas.

Esse processo de gestão é necessário e ajuda a instituição e sua liderança a pensar e planejar sua existência futura, cumprindo a responsabilidade principal com a sociedade e seus financiadores, de **realizar pesquisas, promover a inovação científica, formar recursos humanos, conservar acervos e comunicar conhecimentos nas áreas de ciências naturais e humanas relacionadas à Amazônia**, assim como, define e esclarece a direção institucional para fortalecer, ampliar e inovar em seus resultados.

Esse Direcionamento Estratégico, denominado **Estratégica MPEG 2032**, é baseada na compreensão clara do MPEG sobre sua missão institucional; sua visão de futuro, com horizonte 2032; e os valores que nortearão sua cultura e

suas ações daqui para frente. Esse processo apresenta um compromisso institucional a partir de um subconjunto de decisões estratégicas, atividades e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Estão compostos neste direcionamento estratégico que consolida uma compreensão clara dos desafios e da situação atual, assim como, a visualização do que se quer para o futuro, colocando em pauta os desafios institucionais em perspectiva, apresentando um conjunto de possibilidades para enfrentá-los de forma coordenada, elementos que formam a base de atuação estratégica institucional, representada em essência pela cadeia de valor Institucional, macros diretrizes Institucionais e modelos de gestão para atuação na sociedade.

A partir deste conjunto de projeções e instrumentos apresentados neste documento, a instituição poderá executar um processo pautado na criação, execução e aprendizado contínuo, que se apresenta a partir de cinco fases:

- Implementação de ações conectas aos objetivos vinculados a visão 2032;
- Avaliação constante sobre a direção estratégica e seus avanços;
- Identificação e análise dos pontos fortes e fracos, internos e externos, permitindo fluxo de *feedback* estratégico e aprendizado contínuo;
- Formulação de planos de ação sistêmicos e estruturais; e
- Execução de planos de ação para que as metas e objetivos se cumpram.

Esse é um processo contínuo de respostas estratégicas para assumir o controle do próprio futuro, **essa é a estratégia MPEG 2032, uma estratégia pensada para fortalecer o campus de pesquisa da instituição, seu Parque Zoobotânico, a Estação Científica Ferreira Penna, e o Instituto Nacional de Pesquisas do Pantanal – INPP.** Além disso, fortalece as áreas de atuação que sustentam os principais avanços institucionais:

- **Biodiversidade** - Biogeografia, Sistemática Zoológica e Botânica; Inventário;

- **Ecossistemas Amazônicos** - Estrutura, Dinâmica e Conservação; Monitoramento e Manejo de Recursos Naturais;
- **Sociodiversidade & Dinâmicas Socioculturais** - Antropologia das sociedades amazônicas, Etnobiologia, Etnoecologia e Etnomuseologia, Arqueologia Pré-histórica e Histórica da Amazônia, Linguística Indígena na Amazônia; Uso da Terra e Ordenamento Territorial;
- **Biotecnologia e Inovação** - Inovação e Transferência de Tecnologia, Propriedade Intelectual e Proteção ao Conhecimento.

MUSEU PARAENSE EMÍLIO GOELDI - MPEG

O Museu Paraense Emílio Goeldi é uma instituição de pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações – MCTI do Brasil, que integra o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI). Está localizado na cidade de Belém, Estado do Pará, região amazônica. Desde sua fundação, em 1866, suas atividades concentram-se no estudo científico dos sistemas naturais e socioculturais da Amazônia, bem como na divulgação e compartilhamento de conhecimentos e acervos relacionados à região.

Criado no auge dos estudos da natureza e cultura amazônica, o MPEG compõe o organograma hierárquico de 16 Unidades de Pesquisa do MCTI, e nos últimos 155 anos vem consolidando seu posicionamento como um dos maiores museus brasileiros e o segundo maior museu de história natural do Brasil, com milhões de objetos tombados, reunidos em dezenas coleções científicas nos ramos das ciências naturais e humanas. Entre as diversas atividades que realiza, destacam-se a pesquisa científica, a pós-graduação e a conservação de acervos. Além disso, desenvolve projetos e estudos nas áreas de comunicação, educação, museologia e ciências da informação, e oferece serviços educativos, para distintos públicos, que abordam temas de ciência e cultura.

Desde sua fundação, mantém-se a sua dinâmica institucional de gerar e difundir conhecimentos relacionados à Amazônia, nas áreas de ciências naturais

e humanas, para o Brasil e para o mundo. Por meio da promoção da pesquisa, da inovação, da formação de recursos humanos e a conservação de acervos científicos, busca contribuir direta e indiretamente para o desenvolvimento regional sustentável e para construção da memória e identidade nacional.

Considerado um centro pioneiro nos estudos científicos dos sistemas naturais e socioculturais da Amazônia, bem como na divulgação de conhecimento, organização e manutenção de acervos de referência mundial relacionados à região, faz uso dessa força museológica para tornar ainda mais consistente seus programas, projetos e pesquisas, ampliando e acelerando a produção científica, além de, compartilhar esses acervos com outros pesquisadores a nível mundial.

Sua estrutura atual conta com quatro bases físicas, sendo, um campus de pesquisa; o primeiro parque zoológico do país, com uma área aproximada de 5,2 hectares; a Estação Científica Ferreira Penna (ECFP), localizada na Floresta Nacional de Caxiuanã, no Marajó (PA), que funciona como um laboratório avançado sobre o funcionamento das florestas tropicais; e o Campus Avançado Pantanal. Desde 2004 a instituição atua também na formação de recursos humanos qualificados para a Amazônia, tendo em seu portfólio dois programas próprios de pós-graduação *strictu sensu* e colabora em outros quatro em parceria com instituições de ensino superior e de pesquisa nacionais e internacionais.

Sua versatilidade científica e cultural se estende a sociedade em geral, oferecendo espaço de lazer e educação, com intensa visitação de públicos variados, que incluem povos tradicionais da região, famílias, turistas e estudantes. Suas ações educativas se dão por meio da realização de exposições com conteúdo científico relacionado às suas áreas de atuação, e da recepção de estudantes na Biblioteca de Ciências Clara Maria Galvão, estimulando em suas ações a apreciação, apropriação e uso do conhecimento científico.

O MPEG coordena ainda, o Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal (MT), a Rede de Núcleos de Inovação Tecnológica da Amazônia Oriental e o Programa de Pesquisa em Biodiversidade da Amazônia Oriental.



Figura 1 - Mapa de presença do MPEG

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO MPEG

Amparado por uma estrutura de características de centralidade, transparência e efetividade de resultados, o Museu Paraense Emílio Goeldi conta com um modelo de governança organizado para desempenhar seu conjunto de ações e responsabilidades nos fluxos de tomadas de decisão, assim como, no cumprimento de suas competências regimentais. Esta estrutura é composta pelo MCTI, uma Diretoria Geral e um grupo de coordenação dividido em áreas estratégicas para a entrega de valor para sociedade, são eles: (1) Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação – COPPG; (2) Serviço da Estação Científica Ferreira Penna – SECFP; (3) Coordenação de Ciências Humanas – COCHS; (4) Coordenação de Botânica – COBOT; (5) Coordenação de Ciências da Terra e Ecologia – COCTE; (6) Coordenação de Zoologia – COZOO; (7) Coordenação de Comunicação e Extensão – COCEX; (8) Coordenação de Museologia – COMUS; (9) Coordenação de Planejamento e Acompanhamento – COPAC; (10) Coordenação de Administração – COADM. Somado a essa estrutura interna, está vinculado como órgão Colegiado ao Conselho Técnico-Científico – CTC.

1. INTRODUÇÃO

O **Direcionamento Estratégico com horizonte 2032, denominado Estratégia MPEG 2032**, foi desenvolvido para reafirmar conceitos fundamentais desta instituição que faz gestão da história natural da Amazônia e, ao mesmo tempo, constrói novos conhecimentos sobre a Amazônia. Por mais de cem anos, o MPEG tem sido uma instituição que trabalha a museologia e os conhecimentos científicos a partir de características singulares, distando-se no cenário local e global de conhecimentos sobre a Amazônia, seja por meio do compartilhamento de suas coleções científicas ou do conhecimento gerado, o, por sua vez, o posiciona para um segundo século de crescimento sólido, sustentável e de valores perenes.

Busca-se por meio dessa estrutura atender às necessidades essenciais de informação, educação, pesquisa e cultura do público amazônico e global. Este documento identifica a missão e a visão do MPEG em construir e comunicar, por meio da promoção, apoio e capacitação de pessoas, para que seja amplamente acessado e utilizado os conhecimentos relacionados sobre a produção em ciência, tecnologia e inovação relacionados aos ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas, assim como, a popularização e a valorização desta ciência e dos saberes tradicionais, oportunizando assim, o desenvolvimento de políticas públicas que fortaleçam a região e mantenham as ações de salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural.

Com este direcionamento estratégico, o MPEG tem um roteiro de prioridades e investimentos para os próximos anos. Esse novo plano descreve seus objetivos estratégicos que irão sustentar seus programas e projetos, assim como, os impactos que promove diretamente a sociedade.

Para tanto, compete a este Instituto, incansavelmente, buscar cumprir suas obrigações e continuamente alcançar maneiras de melhorar sua entrega à sociedade, o MPEG tem como finalidade regimental realizar pesquisas, promover a inovação científica, formar recursos humanos, conservar acervos e comunicar conhecimentos nas áreas de ciências naturais e humanas relacionadas à Amazônia, competindo-lhe ainda:

- I. gerar e comunicar conhecimentos científicos e tecnológicos relacionados à Amazônia;
- II. gerar conhecimentos sobre o uso de recursos naturais, incluindo a geração de novos produtos e tecnologias;
- III. propor estratégias para o uso sustentável de recursos naturais;
- IV. contribuir para a formulação de políticas públicas relacionadas à promoção da qualidade de vida regional, que levem em conta a biodiversidade, os serviços ambientais e a diversidade natural e sociocultural da região amazônica;
- V. desenvolver metodologias e tecnologias para a recuperação de áreas degradadas e de sua capacidade produtiva;
- VI. formar e custodiar a extroversão de acervos científicos e documentais;
- VII. disponibilizar o conteúdo dos acervos científicos e documentais para a comunidade científica e a sociedade;
- VIII. implementar ações de capacitação regional para desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica;
- IX. manter o intercâmbio científico e tecnológico com instituições nacionais e internacionais;
- X. realizar atividades expositivas e educativas, de produções multimídia e de publicações informativas, técnicas e científicas relativas a assuntos amazônicos;
- XI. transferir, para a sociedade e o setor privado, tecnologias e produtos resultantes das suas atividades de pesquisa, comunicação e desenvolvimento, resguardando os direitos relativos à propriedade intelectual;
- XII. patrocinar e realizar cursos, conferências, seminários e outros conclaves de caráter técnico científico; e
- XIII. captar recursos financeiros para apoiar o desenvolvimento de atividades de pesquisa, educação e comunicação científica.

Baseado nesses deveres, buscou-se nesse direcionamento estratégico orientado ao horizonte do ano de **2032**, a estruturação de objetivos e iniciativas que reforcem essa importante missão institucional e agreguem ainda mais valor

à sociedade como um todo, de modo que suas competências sejam valorizadas e fortalecidas.

Nos últimos 155 anos o MPEG tem honrado com seu compromisso de contribuir para a produção e compartilhamento de conhecimento sobre a Amazônia, mas de 2022 em diante, buscará dimensionar ainda mais suas ações, inserindo em sua dinâmica de atuação e colaboração em três pilares essenciais a todos que participaram e que participarão da construção e conquista dos 17 objetivos estratégicos pensados para orientar suas decisões nos próximos anos, são eles:

1. **Propósito** – Todos os servidores, colaboradores em geral, públicos-alvo e parceiros unidos em prol do propósito comum de **“Construir e comunicar conhecimentos sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas em benefício da qualidade de vida no planeta”**;
2. **Ritmo** - Todos os servidores, colaboradores em geral, públicos-alvo e parceiros, caminhando juntos e no mesmo ritmo para avançar coletivamente, sem sobreposição de ações, contribuindo diretamente para produção e compartilhamento de conhecimento e cultura sobre a Amazônia;
3. **Direção** - Todos os servidores, colaboradores em geral, públicos-alvo e parceiros orientados para uma mesma direção, a visão 2032 de **“Ser referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”**.

Soma-se a esse conjunto de princípios às cinco (05) Linhas Estratégicas de Impacto, que proporcionam reorganização, alinhamento e projeção de possíveis integrações institucionais, são elas:

- **Linha Estratégica de Impacto 01**: Produção em C,T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas
- **Linha Estratégica de Impacto 02**: Profissionais altamente qualificados para atuar em C,T&I na Amazônia

- **Linha Estratégica de Impacto 03:** Popularização e Valorização da Ciência e saberes tradicionais
- **Linha Estratégica de Impacto 04:** Subsídio e avaliação de políticas públicas
- **Linha Estratégica de Impacto 05:** Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural

As Linhas Estratégicas de Impacto estabelecidas neste documento orientado aos próximos 10 anos, portanto, estabelecem os impactos diretos a serem gerados por esta instituição, assim como, o gerenciamento e a implementação de programas, projetos, ações e iniciativas capazes de beneficiar sua atuação na Amazônia.

2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS

A construção do Direcionamento Estratégico 2032 foi realizado por meio de discussões sobre cenários, resultados possíveis e linhas de trabalho mais assertivas para os próximos anos. O processo foi executado em plataforma colaborativa e representativa, considerando a base histórica, a geração de ideias e, a integração de conhecimentos que foram aplicados em um processo composto essencialmente por quatro etapas de construção, conforme apresentado na Figura 02.



Figura 2 – Fluxo de construção Direcionamento Estratégico MPEG 2032

A etapa 1 buscou integrar a visão do grupo de trabalho, dos servidores e colaboradores em geral da instituição para que se pudesse reafirmar as principais fortalezas e os pontos de melhoria atuais.

A etapa 2 por sua vez buscou identificar elementos prospectivos de futuro para que se fosse plausível o processo de atualização dos referenciais estratégicos e a projeção de cenários nos próximos anos para definição de objetivos.

A etapa 3 foi necessária para identificar riscos e priorizar uma dinâmica de gestão que integrasse os desafios e as prioridades institucionais.

A etapa 4 organizou o que pode ser feito para fortalecer o estado atual, aproveitar os cenários de mudanças futuro, mitigar os impedimentos e alcançar os objetivos desejados para os próximos anos.

Para o sucesso desta dinâmica, foram estabelecidas um conjunto de fundamentos essenciais para construção da **estratégia MPEG 2032**:

- Aplicação de um processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia, estimulando o envolvimento de representantes institucionais e demais colaboradores;
- Cumprir com o Decreto Nº 10.463, de 14 de agosto de 2020; sobre suas competências para com o MCTI;
- Cumprimento das competências estabelecidas no Regimento Interno do Museu Paraense Emílio Goeldi, disposto na Portaria Nº 3.458, de 10 de setembro de 2020;
- Contribuição com a Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, que instituiu o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 (PPA 2020-2023);
- Contribuição com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI via Portaria MCTIC nº 1.122, de 19 de março de 2020 e Portaria nº. 1.329 de 27 de março de 2020;
- Alinhamento as diretrizes estratégicas do MCTI 2020 - 2030, estabelecidas via Portaria nº4.578, de 22 de março de 2021, que é resultado das novas diretrizes setoriais e de governo, garantindo o alinhamento com outros instrumentos de planejamento federal como Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - ENDES 2019-2031 e o Plano Plurianual - PPA 2020-2023;
- Contribuição com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pactuados pela Organização das Nações Unidas – ONU;
- Simplificação por meio da atualização dos referenciais estratégicos do Instituto: Missão, Visão de Futuro e Valores;
- Formulação da cadeia de valor institucional, para orientar as atividades futuras e consolidar as linhas estratégicas de impacto;
- Definição de indicadores de desempenho institucional e propor Linhas Estratégicas de Impacto para a implementação da estratégia;

- Aprimoramento dos processos de monitoramento do desempenho e os progressos na execução da estratégia, alinhados ao Guia Técnico de Gestão Estratégica v.1.0 do Ministério da Economia;

3. FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA MPEG 2032

Para cumprir com a sua Missão Institucional, partindo do estado atual em direção aos resultados futuros declarados pela visão 2032 do **MPEG**, foi estabelecido pelo direcionamento estratégico 2032, cinco (5) importantes Linhas Estratégicas de Impacto – LEI, assim como, o alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS promovidos pelas Nações Unidas, e também, as prioridades estratégicas do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI em seu planejamento estratégico **2020 – 2030**, visto tratar-se da estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação, corroborando com o Plano Plurianual 2020 – 2023 do Governo Federal.

3.1 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Estabelecidos em um documento chamado Agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), foram definidos por meio de uma das maiores consultas globais já realizada, unindo de forma ampla e inclusiva, as percepções e perspectivas de governos, setor privado, academia e ONGs, que trabalharam de maneira colaborativa para se estabelecer uma linguagem única e um propósito compartilhado.

Os ODS fazem parte de um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Também conhecidos como Objetivos Globais, foram propostos pelas Nações Unidas e se tornou um compromisso global assumido por 193 países, incluindo o Brasil, em 2015, como um apelo universal para garantir que até 2030 todas as pessoas desfrutem de paz e prosperidade.

Estes os objetivos formam a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e propõe a ação de governos, instituições, empresas e a sociedade em geral para o enfrentamento dos maiores desafios do mundo contemporâneo. No seu cerne estão compostos 17 objetivos que são um apelo urgente à ação de todos os países - desenvolvidos e em desenvolvimento - em uma parceria global. Eles reconhecem que acabar com a pobreza e outras privações deve andar de mãos dadas com estratégias que melhorem a saúde e a educação,

reduzam a desigualdade e estimulem o crescimento econômico – ao mesmo tempo em que combatem as mudanças climáticas e trabalham para preservar nossos oceanos e florestas.

O conjunto de 17 objetivos deram origem a 169 metas globais, relacionados com a efetivação dos direitos humanos e a promoção do desenvolvimento sustentável em suas dimensões social, econômica, ambiental e institucional. Para conhecê-los, analise a Figura 03.



Figura 3 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Assim como nosso planeta, a Amazônia também enfrenta desafios econômicos, sociais e ambientais específicos e concretos, que impactam não somente aqueles que vivem na região, mas o mundo como um todo. Então o MPEG integra em seu fundamento estratégico ferramentas e conhecimentos para colocar a sustentabilidade no centro da sua estratégia.

3.2 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS MCTI

Para conectar seu direcionamento estratégico com as prioridades estratégicas do MCTI, foi considerado na construção as diretrizes estabelecidas na Portaria nº 1.122, de 19 de março de 2020 e Portaria nº. 1.329 de 27 de março de 2020, estabelece como prioritários os projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovações voltados para as áreas de Tecnologias:

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

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

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

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

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

Alinhado a esse direcionamento, o **MPEG** buscou por meio de suas Linhas Estratégicas de Impacto fortalecer a estratégia nacional de ciência, tecnologia e

inovação contribuindo essencialmente para quatro (4), das cinco (5) tecnologias prioritárias no art. 5º da Portaria 1.122, de 19 de março de 2020 pelo MCTI, são elas: Tecnologias Habilitadoras, Tecnologias de Produção, Tecnologias para Desenvolvimento Sustentável e; Tecnologias para Qualidade de Vida. Estão contempladas nesta estratégia as seguintes tecnologias:

- I. Tecnologias Habilitadoras:**
 - a. I - Inteligência Artificial;
 - b. II - Internet das Coisas;
 - c. III - Materiais Avançados;
 - d. IV - Biotecnologia; e
 - e. V - Nanotecnologia.
- II. Tecnologias de Produção:**
 - a. I - Indústria;
 - b. II - Agronegócio;
 - c. III - Comunicações;
 - d. IV - Infraestrutura; e
 - e. V - Serviços.
- III. Tecnologias para Desenvolvimento Sustentável:**
 - a. I - Cidades Inteligentes e Sustentáveis;
 - b. II - Energias Renováveis;
 - c. III - Bioeconomia;
 - d. IV - Tratamento e Reciclagem de Resíduos Sólidos;
 - e. V - Tratamento de Poluição;
 - f. VI - Monitoramento, prevenção e recuperação de desastres naturais e ambientais; e
 - g. VII - Preservação Ambiental.
- IV. Tecnologias para Qualidade de Vida:**
 - a. I - Saúde;
 - II - Saneamento Básico;
 - III - Segurança Hídrica; e
 - IV - Tecnologias Assistivas.

Baseado nessa integração direta, a estratégia 2032 do MPEG, se guiou também nessa orientação nacional para Ciência, Tecnologia e Inovação, que guiará os esforços em direção a um futuro mais inovador e sustentável, que orienta de forma integrada as áreas de atuação ao estabelecer prioridades em objetivos e temas relevantes, e atribuir responsabilidades para essa instituição, de modo que, se estabeleçam processos e recursos cada vez mais sustentáveis, portfólio de programas e projetos aspiracionais e soluções para que a sociedade seja a principal beneficiada.

4. ANÁLISE PROSPECTIVA DE FUTURO

Para que uma identidade institucional seja potencializada por um novo direcionamento estratégico é essencial que seu futuro seja amparado por elementos históricos que formam a base conceitual e prática da instituição, portanto, a partir dos fatos históricos mais marcantes do MPEG, serão conectadas as Linhas Estratégicas de Impacto, os Portfólios de Programas e Projetos, e todas as ações necessárias para que a história seja mantida e o futuro construído.

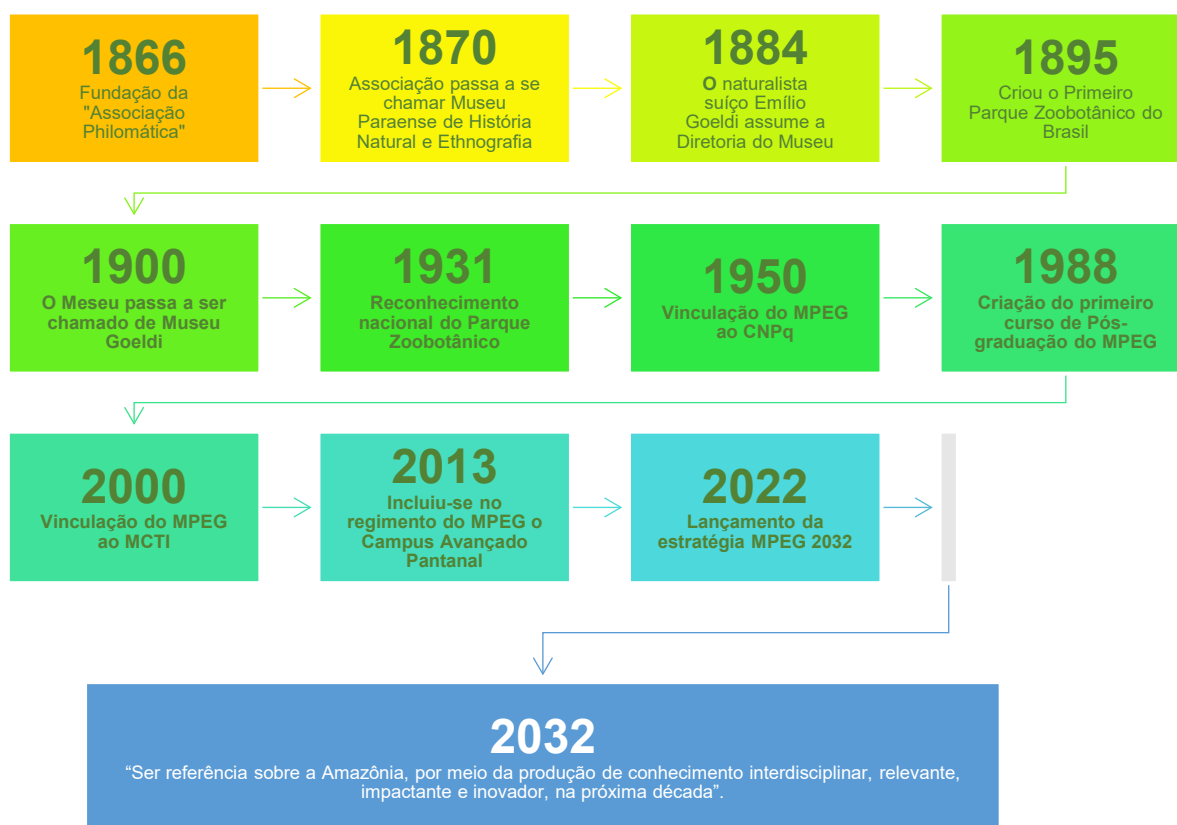


Figura 04 – Linha de acontecimentos históricos do MPEG

5. CADEIA DE VALOR INSTITUCIONAL

O conceito de cadeia de valor (*value chain*) ou estruturação das atividades desenvolvidas, como também é conhecida, foi proposto em 1985 pelo professor de Harvard - Michael Eugene Porter -. Trata-se de um instrumento direcionado ao gerenciamento de processos e ao modelo de agregação de valor em cada uma das etapas destes processos. O instrumento traz a luz todas as atividades que a instituição executa para **criar, entregar e capturar valor** para seus públicos-alvo e toda a sociedade, indicando assim, os elos existentes entre elas. Ao fortalecer as ligações entre essas atividades é possível criar, manter e inovar modelos capazes de estruturar diferenciais sustentáveis para consolidar e favorecer o crescimento e a percepção de valor entregue pela instituição.

O processo de implementar um fluxo processual organizado e orientado ao futuro permite que a instituição construa uma linha de diferencial sustentável, baseada na forma como o “valor” é criado para sociedade. O valor está determinado pela combinação única de atributos que são importantes para seus públicos-alvo, sendo adicionado à medida que atividades ou processos específicos são executados para resolver problemas ou criar benefícios diretos.

Abaixo se apresenta na tabela 01 algumas das principais definições da importância do instrumento cadeia de valor.

Autor	Definição Cadeia de Valor
Michael Porter (1985)	“é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para seus clientes. Porter propôs uma cadeia de valor de propósito geral que as empresas podem usar para examinar todas as suas atividades e ver como elas estão conectadas”.
Alexander Osterwalder (2010)	No que se refere ao valor gerado pela cadeia, “Descreve os benefícios que os clientes podem esperar de seus produtos e serviços.”
Hansen e Mowen (2001)	"A cadeia de valores é um conjunto de elos de ligação das atividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final"

Tabela 01 – Definições de Cadeia de Valor

Portanto, a cadeia de valor é o instrumento que permite a instituição gerir e concentrar-se de modo cada vez mais eficiente, sistêmico e estrutural sobre os processos que estejam diretamente contribuindo para eliminação de necessidades da sociedade, ou gerando benefícios que mais importam; identificação de processos não eficientes ou aqueles que são efetivos; compreensão dos processos que geram valor funcional e que aborde, ao mesmo tempo, benefícios emocionais e sociais; percepção melhorada de como os públicos-alvo medem o valor entregue pela instituição; diferencial sustentável de entregas para sociedade; e organização do modelo da cadeia criativa e produtiva da ciência e da cultura. O fluxo de gestão desses aspectos permite o desdobramento em atividades estrategicamente relevantes e que contribuam para implementação bem-sucedida de estratégias de futuro para manter o diferencial sustentável da instituição vivo e dinâmico.

A Cadeia de Valor do **MPEG** foi constituída para representar este conjunto de macro atividades estratégicas com o objetivo de orientar a reorganização institucional para se ampliar o potencial de criação de valor para a população paraense, amazônica, brasileira e mundial. Entendendo que não se pode ignorar a interação de suas próprias atividades, com as atividades executadas pelos parceiros ou em parceria com eles, assim como, do próprio público-alvo, pois todas as atividades devem ser exploradas para sua eficiência.

Este instrumento está disponível na formulação da estratégia **MPEG 2032** para que seja compartilhado uma visão sistêmica sobre os processos essenciais da instituição, possibilitando um entendimento completo de como opera a instituição e como se dá o desenvolvimento dos seus processos criativos, produtivos e estratégicos, possibilitando, por sua vez, uma busca contínua pela excelência e a efetividade das suas atividades, pois ao gerenciar seus macroprocessos, é possível analisar de modo qualificado as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças operacionais, assim como, analisar a conexão e a sintonia entre essas atividades, a fim de melhorá-las continuamente.

Nessa composição de atividades macro do **MPEG**, é possível perceber ainda os fluxos e elos necessários para se fazer cumprir com a missão institucional e promover o alcance de sua visão orientada aos próximos 10 anos. Essa compreensão sistêmica de como se cria, entrega e captura valor, e a possibilidade de buscar novas formas de agregar mais eficiência em seus

processos, são alguns dos elementos críticos no desenvolvimento de uma estratégia sustentável e exequível.

Para essa composição foi realizado o mapeamento de atividades em três camadas processuais diferentes da instituição: Macroprocessos Finalísticos; Macroprocessos de Governança e Macroprocessos de Gestão. Essas camadas podem ser observadas na Figura 5.

- **Macroprocessos finalísticos:** Representam processos que agregam valor diretamente para seus diversos públicos-alvo e para os que convivem com a Amazônia brasileira e fora dela. Comumente, esses processos estão associados às atividades fim que caracterizam a atuação desta Instituição – Museologia, Ciência, Tecnologia e Inovação – C,T&I. Em essência, trata-se de como os servidores conseguem ver e relacionar-se com a criação ou transformação dos produtos e serviços oferecidos a sociedade.
- **Macroprocessos de governança:** Representam os processos que direcionam e monitoram o desempenho institucional para promover a sustentabilidade da estratégia MPEG 2032. O principal objetivo destes processos é a eficácia gerencial da estratégica.
- **Macroprocessos de gestão:** Representam processos que apoiam os processos finalísticos, de governança e a si mesmos. O principal objetivo destes processos é a eficiência operacional e o atendimento dos níveis de serviço da Instituição. Suportam os processos finalísticos e de governança provendo insumos, equipamentos, tecnologias, softwares, recursos em geral e informação.

Soma-se a esses processos a macro entregas.

- **Macro entregas institucionais:** Representam o resultado dos processos executados em cada uma das etapas da criação, entrega e captura de valor institucional, o que, por sua, permite mensurar a eficiência de sua operação.

Todos esses elos de atividades apresentam-se no instrumento de modo conectado a Missão Institucional, sua Visão 2032, e os públicos-alvo impactos de modo direto por suas atividades. É considerado como público-alvo desta

instituição os grupos demográficos de pessoas que fazem uso direto dos serviços, produtos, programas, projetos, e ações gerados por essa instituição. De acordo com Philip Kotler (2000), ao conhecer melhor seu público-alvo e seus hábitos é possível otimizar e ampliar o acesso aos resultados propostos por seus conhecimentos, tecnologias e inovações, melhorando assim o atendimento das necessidades identificadas.

Portanto, este instrumento permite que quanto mais alinhados forem os processos relacionadas a execução da **estratégia MPEG 2032**, mais eficiente ela provavelmente será. E quanto mais eficiente for, mais valor à sociedade perceberá, e com isso, mais assertivo se torna o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos no Mapa Estratégico MPEG 2032, relacionados ao diferencial sustentável desta instituição.



Cadeia de valor - MPEG



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES



Figura 5 - Cadeia de Valor MPEG 2022 - 2032

5.1 MACRO ENTREGAS

As macros entregas são estabelecidas e referidas na cadeia de valor MPEG pois são necessárias, seja em qualidade ou quantidade, para que o valor seja criado, entregue e capturado, dando oportunidade para que os processos possam ser gerenciados e melhorados continuamente. Foram definidas na cadeia de valor a construção direta de seis macro entregas, distribuídas nos três corredores de atividades, governança, finalístico e administrativo.

- Macro entrega de Governança: Fortalecimento das ações de C, T&I na Amazônia
- Macro entregas Finalísticas: Produção e disponibilização de conhecimento C, T&I; Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural; Pessoas qualificadas nas áreas de atuação do MPEG; Prestação de serviços em C, T&I.
- Macro entrega administrativa: Fluxos eficientes e eficazes dos processos para otimizar o funcionamento institucional de acordo com a estratégia 2032.

Esse conjunto de entregas beneficiam não só a estratégia MPEG 2032, como a própria instituição, pois servem como referência de eficiência, eficácia e efetividade dos processos executados para a sociedade.

5.2 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo se refere a uma parcela da sociedade para a qual uma instituição direciona esforços e ações de criação, entrega e captura de valor, e desenvolve um relacionamento de modo direto.

A definição e o conhecimento aprofundado dos potenciais públicos-alvo são indispensáveis para o sucesso de qualquer instituição, afinal, apenas compreendendo bem o perfil do seu público-alvo é possível estabelecer uma comunicação eficiente, definir um planejamento estratégico assertivo e desenvolver soluções para atender às suas necessidades específicas. No entanto, isso não significa que a sociedade em geral não possa usufruir e fazer parte desta estratégia, muito pelo contrário, ela está considerada de modo transversal a todas as atividades.

Para segmentar e tornar a estratégia MPEG 2032 mais eficiente, buscou-se levantar os grupos demográficos, suas características principais e linha direta de conexão, conforme demonstrado na tabela 02.

Público-alvo	Características Principais	Entregas
Órgãos Públicos das três esferas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Órgãos ambientais ✓ Gestores públicos ✓ Órgãos de controle ✓ Órgãos atuantes na defesa do meio ambiente ✓ Órgãos que necessitem de subsídio para políticas públicas ✓ Órgãos que atuem com projetos de desenvolvimento Social, Ambiental e Econômico ✓ Órgãos que promovam a cultura e da qualidade de vida ✓ Órgãos precisem de acesso ao conhecimento científico ✓ Órgãos culturais e de defesa do patrimônio 	<p>Busca-se por meio de programas, projetos e ações diretas ou em cooperações técnicas que sejam fundamentas em ciência, tecnologia, inovações e conhecimentos tradicionais o suporte ao desenvolvimento ambiental, social e econômico.</p>
Comunidade científica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institutos de Ciência e Tecnologia ✓ Universidades ✓ Museus ✓ Escolas públicas e privadas ✓ Docentes e discentes (Ensino Fundamental e Médio, Graduação e Pós-graduação) ✓ Comunidade científica (Pesquisadores (Taxonomistas, Ecólogos e Biogeógrafos) 	<p>Busca-se incentivar o intercâmbio de conhecimentos sobre ciências e Amazônia, o compartilhamento de infraestrutura, a execução e promoção da educação ambiental e formação de especialista em questões Amazônicas.</p>
Setor Privado e Terceiro Setor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas privadas em atuação no Brasil com interesse em desenvolvimento de soluções ambientais ✓ Organizações brasileiras ou internacionais que busquem conhecimentos e parcerias ✓ Empresas que estruturam projetos para a Amazônia ✓ ONGs ✓ Sociedade Civil organizada 	<p>Busca-se a realização de parcerias para subsidiar a demanda por soluções tecnológicas e inovadoras a partir dos ativos da biodiversidade amazônica, assim como, fortalecer iniciativas como ODS e ESG.</p>
Comunidade interessada em assuntos ambientais e Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Professores e alunos interessados em visitar o Parque Zoobotânico ✓ Turistas e famílias locais interessados em visitar o Parque Zoobotânico ✓ Ambientalistas, turistas científicos e associações regional, nacional e internacionais 	<p>Promoção e acesso à educação ambiental, ao turismo ecológico, estudos acadêmicos e a diversidade cultural e histórica da Amazônia.</p>
Povos indígenas e comunidades tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Populações tradicionais da Amazônia ✓ Grupos Comunitários da Amazônia ✓ Organizações e Associações indígenas, comunidades tradicionais 	<p>Busca-se promover o resgate cultural, a conservação da diversidade, a melhoria da qualidade de vida,</p>

		contribuindo assim para qualidade de vida e a resolução de necessidades de inclusão social.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 02 – Público-alvo MPEG

Essa análise da segmentação de públicos-alvo permite, portanto, que a instituição se aproxime com mais certeza de seus beneficiários diretos para entender melhor seu perfil, seja por meio da análise de seus problemas, dúvidas e anseios, como pela oportunidade de proporcionar, fundamento nos conhecimentos científicos e tecnológicos, melhoria de vida e das relações socioambientais ou socioculturais. Dessa forma, abordando exatamente o cerne das questões e fortalecendo seu diferencial sustentável que modo que o planejamento estratégico tenha maior assertividade em suas proposições.

6. MAPA ESTRATÉGICO 2032

O instrumento denominado Mapa Estratégico foi projetado em 1992, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Universidade de Harvard, e serve como uma estrutura balanceada de objetivos para as definições e gerenciamento estratégico. O mapa estratégico é uma representação visual dos fluxos futuros de resultados que a instituição deve perseguir e executar com excelência em cinco áreas, também chamadas de “perspectivas”, para executar sua estratégia com sucesso.

O mapa estratégico é criado durante o processo de planejamento estratégico para ser usado como material de referência principal para tomadas de decisão. Este mapa é uma representação visual dos objetivos gerais deste Instituto e como esses objetivos relacionam-se entre si em uma única imagem. Portanto, o mapa que é considerado um dos elementos mais poderosos da metodologia do *Balanced Scorecard*, proposta pelos criados do instrumento, é usado para comunicar rapidamente como o valor é criado pela organização apresenta a conexão lógica de causa e efeito entre os objetivos estratégicos

O mapa estratégico estruturado pelo **MPEG** demonstrado na Figura 6, é resultado de uma visão compartilhada, sistemática, estrutural e integrada sobre como servidores, bolsistas, parceiros e a sociedade podem conhecer, compreender e se apropriar da estratégia **MPEG 2032**, e por fim, visualizar sua participação neste contexto. Uma visão unificada reduzirá o atrito em todos os níveis de sua organização. Mesmo que tenham objetivos diferentes, o mapa estratégico mostra a todos como eles fazem parte de um caminho comum para o futuro e como se conectam. Com essa visão sistêmica, é possível ter uma plataforma melhor para desenvolver ações para os objetivos institucionais.

Portanto, este mapa cria um senso comum de direção sobre a o Instituto, permitindo que as pessoas vejam como seus trabalhos contribuem com os objetivos estratégicos da instituição. Entre os principais benefícios deste instrumento para a visão **2032 do MPEG** estão:

- ✓ Comunicação rápida dos objetivos mais importantes da instituição para todos as pessoas envolvidas com o Instituto;
- ✓ Melhoria na comunicação da Visão e Estratégia institucional;

- ✓ Apoio na identificação e articulação de processos internos críticos, recursos humanos e informações que fortalecem a proposta de valor institucional;
- ✓ Priorização de itens de ação no roteiro de implementação.

A atuação integrada e dinâmica do Instituto e seus parceiros é o que impulsionará a conquista dos resultados pensados para contribuir com a disseminação de conhecimento sobre a Amazônia. Por isso, o mapa é estruturado a partir de um modelo sistêmico, que contempla os referenciais estratégicos da instituição, os temas prioritários neste cenário e as múltiplas perspectivas institucionais.

No topo do mapa estão posicionados os referenciais estratégicos, composto três elementos: missão, visão de futuro e valores institucionais. A declaração de missão fundamenta o cumprimento do propósito, que é a razão de ser e existir do **MPEG**, assim como um motivador pelo qual todos os seus servidores trabalham todos os dias. Logo abaixo está a declaração de futuro, visão **2032**, que orienta as decisões da instituição para os próximos 10 anos, e direciona os resultados de todos os objetivos estratégicos organizados nas cinco (5) perspectivas seguintes: **(1) Impactos na Sociedade e suas Linhas Estratégicas de Impacto, (2) Resultados para a Amazônia, (3) Processos Internos, (4) Aprendizado e Infraestrutura, e (5) Sustentabilidade Financeira.**

Todas as perspectivas estão sustentadas pelo grupo de valores culturais do Instituto, que por finalidade, nutrem, direcionam e influenciam os comportamentos, ações, atitudes e decisões dos colaboradores e parceiros para o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos.

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

6.1. PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS E TEMAS ESTRATÉGICOS

A estratégia **MPEG 2032** é composta por cinco (05) perspectivas estratégicas que foram devidamente definidas para projetar um conjunto de objetivos que agreguem e sustentem valor para as Linhas Estratégicas de Impacto – LEI da instituição e para a sociedade, assim como para dar condições de mensurar e acompanhar elementos importantes da estratégia.

- **Perspectiva de Impactos na Sociedade:** reúne as cinco (05) Linhas Estratégicas de Impacto para sociedade entregues pelo **MPEG**. Essas linhas representam os efeitos da contribuição finalística do Instituto à sociedade por meio de todos os seus programas, projetos e ações.
- **Perspectiva de Resultados para a Amazônia:** reúne os focos de atuação do Instituto na busca pelo cumprimento e entrega de valor proposto por cada uma das cinco (05) Linhas Estratégicas de Impacto para a sociedade, ou seja, é o que sustenta a capacidade de agregar valor a todos os brasileiros e em especial a região amazônica do Brasil.
- **Perspectiva de Processos Internos:** reúne os desafios e oportunidades relacionados aos processos internos nos quais o Instituto precisa ser excelente para entregar valor à Sociedade. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão agrupados em temas estratégicos para o qual contribuem, representando o foco e os pontos relevantes da estratégia de 2022 a 2032.
 - **Tema estratégico de Modernização operacional:** Agrupa os objetivos estratégicos prioritários e considerados fatores críticos de sucesso para que a instituição engaje, treine pessoas e melhore as rotinas de governança e gestão, implementando modernas práticas e investindo em novas tecnologias.
 - **Tema estratégico de Imagem e articulação institucional:** Agrupa os objetivos estratégicos prioritários e considerados fatores críticos de sucesso para que a instituição estabeleça um conjunto de ações que formam a reputação institucional, a fim de mantê-la sustentável e com uma comunicação bilateral eficiente.
 - **Tema estratégico de Pesquisa e inovação:** Agrupa os objetivos estratégicos prioritários e considerados fatores críticos de sucesso para que a instituição obtenha um portfólio composto por um

agrupamento de projetos, programas e outras atividades que estejam totalmente alinhados com os objetivos estratégicos.

→ **Perspectiva de Aprendizado e Infraestrutura:** reúne os objetivos estratégicos mais importantes para consolidar a atuação do instituto, consolidando por sua vez seus recursos, sejam eles de pessoal, conhecimentos, físicas ou digitais. Esses objetivos estratégicos estão agrupados em temas estratégicos que representam caminhos para vencer alguns dos principais desafios, em especial aqueles relacionados a viabilização da execução dos objetivos estratégicos da Perspectiva de Processos internos.

- **Tema estratégico de Desenvolvimento e valorização de pessoas:** Agrupa os objetivos estratégicos prioritários e considerados fatores críticos de sucesso para que a instituição passe a desenvolver e valorizar o principal ativo institucional, o que significa dizer que é a partir delas que toda e qualquer operação será executada.
- **Tema estratégico de Ambiente institucional:** Agrupa os objetivos estratégicos prioritários e considerados fatores críticos de sucesso para que a instituição passe a estimular processos e valores dentro da institucional que estimulem a integração dos servidores e colaboradores em geral com a missão e os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.
- **Tema estratégico de Infraestrutura e TIC:** Agrupa os objetivos estratégicos prioritários e considerados fatores críticos de sucesso para que a instituição amplie os esforços de gestão de infraestrutura de TIC, com foco na melhoria dos processos.

→ **Perspectiva de Sustentabilidade Financeira:** reúne os objetivos estratégicos essenciais para que a competência de gerir recursos públicos e/ou recursos advindos de financiamentos de outros mercados, contribua para o aumento do potencial de investimentos em projetos para o Instituto.

Essa composição estrutural proposta pelo mapa estratégico **MPEG** tem a finalidade de orientar as ações institucionais as cinco Linhas Estratégicas de

Impacto diretos que a instituição é capaz de entregar a sociedade, o que por sua vez, sustentam os referenciais estratégicos, concebendo todos os dias a missão institucional e caminhando em direção a visão de futuro 2032.

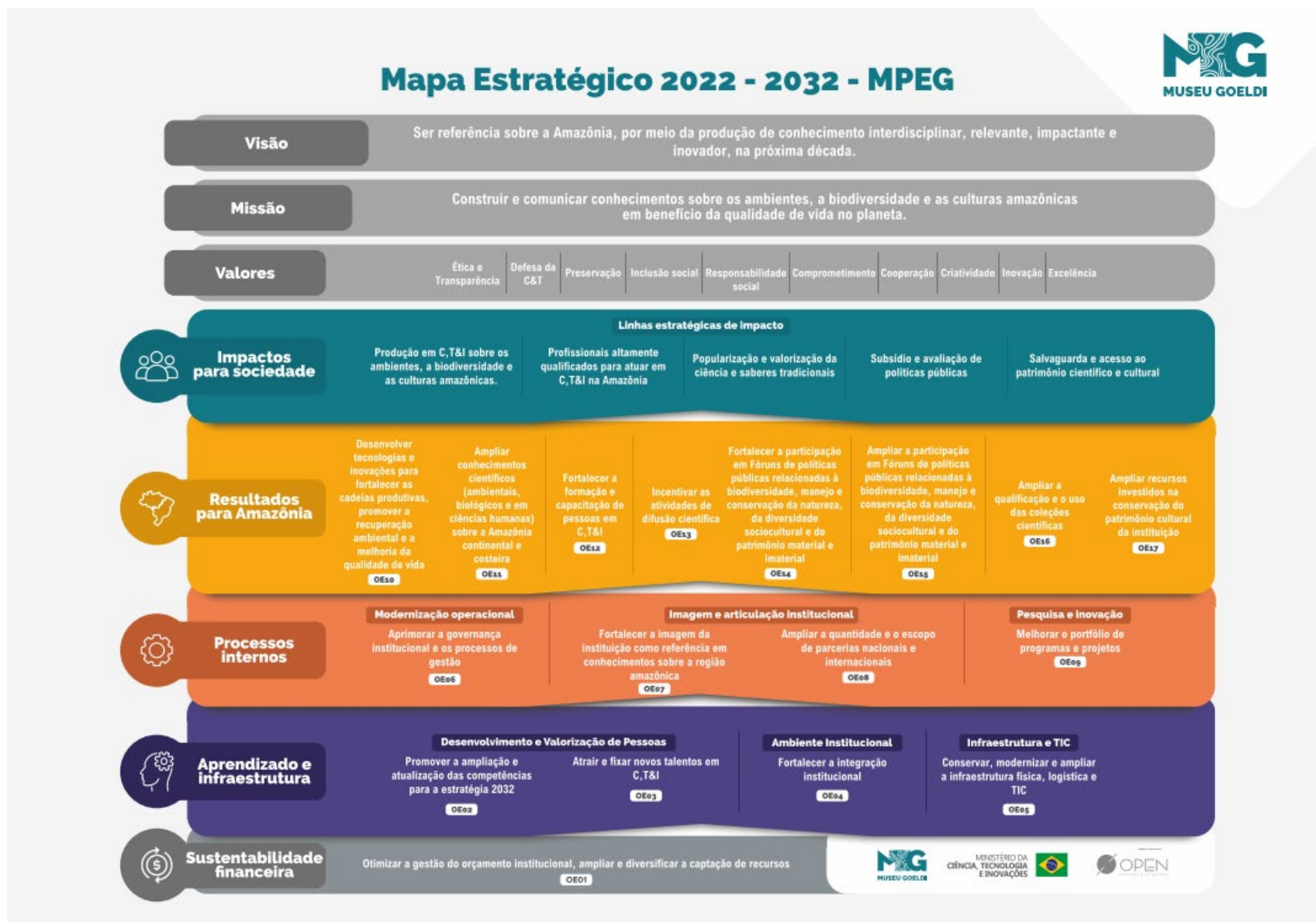


Figura 6 - Mapa Estratégico MPEG 2022 - 2032

7. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO MPEG

É considerada de extrema importância que a instituição estabeleça referenciais estratégicos importantes como visão, missão e valores, pois determinam a direção estratégica. Sem desenvolver uma missão, visão e valores para auxiliar no desenvolvimento de uma estratégia, a instituição não pode identificar, distinguir ou explicar aos seus servidores e parceiros quais são as motivações e o porquê de seus objetivos.

7.1 MISSÃO INSTITUCIONAL

Uma declaração de missão explica a razão de existência da instituição. Descreve de forma racional o que ela faz e sua intenção geral para com a sociedade. A declaração de missão apoia a visão e serve para comunicar propósito e direção aos servidores, colaboradores, públicos-alvo, fornecedores e outras partes interessadas.

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

“Construir e comunicar conhecimentos sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas em benefício da qualidade de vida no planeta”

7.2 VISÃO INSTITUCIONAL

Uma declaração de visão descreve a instituição como ela aparecerá em um futuro estado de sucesso. Ao desenvolver uma declaração de visão, responde-se à pergunta: Se a instituição atingisse todos os seus objetivos estratégicos, como seria daqui a 10 anos? Essa visão, portanto, é uma declaração inspiradora e aspiracional. Antes de tudo, uma declaração de visão deve desafiar, motivar e inspirar os servidores. Portanto, esse destino 2032 foi definido como:

“Ser referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”.

7.3 VALORES INSTITUCIONAIS

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

Autor	Descrição de Valor
Deal & Kennedy (1982)	“crenças básicas de uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia a dia”.
Hofstede (1980)	“valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional. Nesse sentido, valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento a outros”.

Tabela 03 - Definições de Valor

Em síntese, o papel dos valores institucionais é informar, inspirar e instruir os comportamentos diários de todos que trabalham na instituição de modo que se alinhem as necessidades de futuro, de apresentam um conjunto de crenças fundamentais e estrategicamente sólidas a um amplo grupo de pessoas.

Foi proposto nesta estratégia a criação de valores estratégicos e culturais permitissem definições básicas para garantir a compreensão e organização dos valores institucionais, classificando-os em quatro tópicos estratégicos. Esses tópicos podem ser observados na figura 7.

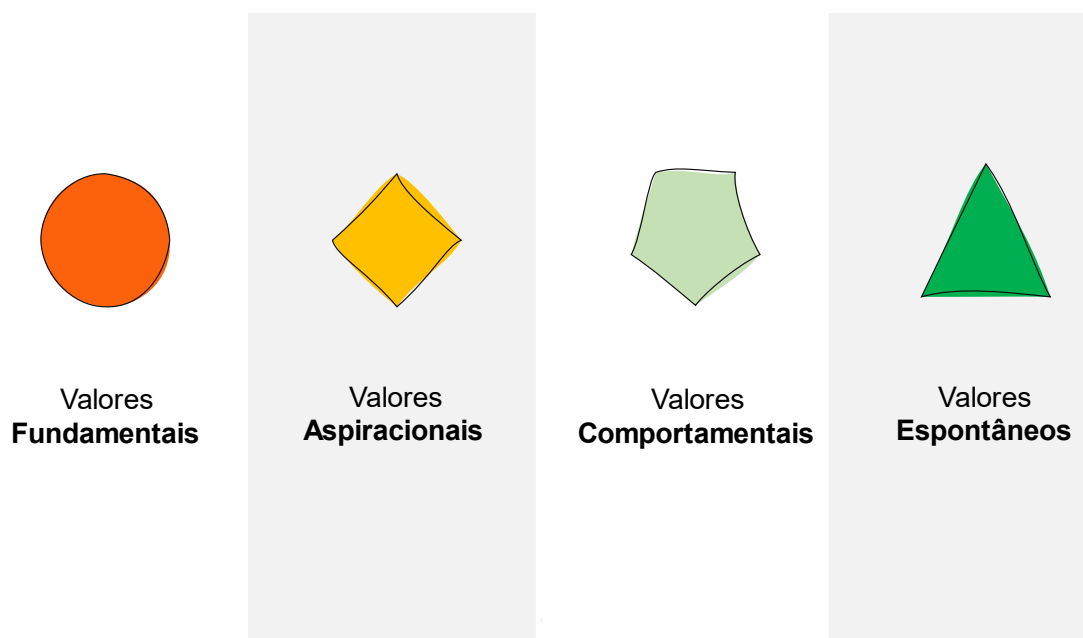


Figura 07 – Classificação de valores institucionais

Os valores fundamentais foram pensados como princípios comportamentais, atitudinais e intelectuais, que são transversais e que orientam todas as ações dos servidores, respeitados e considerados como pilares culturais, que nunca podem ser comprometidos, seja por conveniência ou ganhos pontuais.

Os valores aspiracionais foram pensados para criar condições estratégicas para a instituição, estabelecendo o que **precisa ser feito a nível cultural para se alcançar o a sustentabilidade da estratégia 2032, buscando atender aos novos requisitos impostos pelos referenciais e objetivos estratégicos.**

Os valores de comportamentais refletem os padrões comportamentais e sociais mínimos exigidos de qualquer servidor.

Os valores espontâneos foram propostos sobre a análise de surgimento espontâneo ao longo da existência desta instituição, porém, que se consolidaram com o tempo e são condicionantes a todas as decisões institucionais.

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

- Valores Institucionais considerados **fundamentais**
 - **Defesa da Ciência e Tecnologia**
 - **Sustentabilidade**
 - **Ética e Transparência**
- Valores Institucionais considerados **aspiracionais**
 - **Inovação**
 - **Excelência**
- Valores Institucionais considerados **comportamentais**
 - **Comprometimento**
 - **Cooperação**
 - **Criatividade**
 - **Responsabilidade Social**
- Valores Institucionais considerados **espontâneos**
 - **Preservação do Patrimônio científico e cultural**
 - **Inclusão social**

Esses **11 valores institucionais** são responsáveis por fortalecer a coalisão entre pessoas em prol da potencialização do cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro da estratégia **MPEG 2032**. Portanto, precisam ser integrados a todos os processos de gestão e operação, inclusive, nos fluxos de comunicação de modo constante, sendo consolidados como fundamentais e como base para as tomadas de decisão diária, o que por sua vez, reforçará elementos importantes da cultura institucional.

A cultura é uma perspectiva de gestão que favorece o desempenho e o alinhamento entre as pessoas. Pode-se concluir, de acordo com Needle (2004), que a cultura inclui a visão da organização, valores, normas, sistemas, símbolos, linguagem, suposições, crenças e hábitos (Needle, 2004). Somada a essa

perspectiva, Deal & Kennedy em 2000 representaram cultura como a “a forma como as coisas são feitas na organização”.

7.4 LINHAS ESTRATÉGICAS DE IMPACTO DO MPEG

As Linhas Estratégicas de Impacto foram estabelecidas como modelo para apresentar os impactos específicos construídos pela instituição na sociedade, pois ao se tornar específicos os impactos são possíveis adaptar a estratégia para cumpri-los de acordo com a percepção de valor dos públicos-alvo. Não se limitando a isso, as Linhas Estratégicas de Impacto oportunizam a instituição e a sociedade a uma melhor e mais aprofundada compreensão sobre os conhecimentos, tecnologias e inovações que resolvam diversos problemas e demandas em específico, criando assim, um valor compartilhado.

Essa segmentação de impactos e contribuição para a sociedade deu origem a cinco (05) Linhas Estratégicas de Impacto e de sustentação do Instituto, que representam em síntese os esforços, as competências institucionais, e que estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

→ **Produção em C, T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas**

A Linha Estratégica de Impacto refere-se aos esforços estratégicos, táticos e operacionais da instituição para intensificar a elaboração, assinatura de acordos de cooperação e desenvolvimento de projetos institucionais.

→ **Profissionais altamente qualificados para atuar em C, T&I na Amazônia**

A Linha Estratégica de Impacto refere-se aos esforços estratégicos, táticos e operacionais da instituição para fortalecer a formação de Profissionais em nível de Mestrado e Doutorado e bolsistas de alto nível.

→ **Popularização e Valorização da Ciência e saberes tradicionais**

A Linha Estratégica de Impacto refere-se aos esforços estratégicos, táticos e operacionais da instituição para ampliar às ações expositivas e educativas, eventos e parcerias com povos indígenas e comunidades tradicionais.

→ **Subsídio e avaliação de políticas públicas**

A Linha Estratégica de Impacto refere-se aos esforços estratégicos, táticos e operacionais da instituição para consolidar sua participação na construção de normativas e propostas de políticas públicas relacionadas aos ambientes, biodiversidade e culturas amazônicas.

→ **Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural**

A Linha Estratégica de Impacto refere-se aos esforços estratégicos, táticos e operacionais da instituição para conservação, manutenção e acesso público às coleções científicas e ao patrimônio histórico da instituição.

Com base nesta composição de **Linhas Estratégicas de Impacto** para a sociedade, passam a figurar como prioridade para atuação finalística, e contribuição para fortalecimento da Agenda 2030 e da estratégia nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, assim como, para o olhar estratégico de desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira **três portfólios de programa e projetos institucionais**, que buscam integrar as Linhas Estratégicas da instituição e estabelecer parâmetros interdisciplinaridades para que pesquisas e ações direcionadas aos impactos almejados para a sociedade sejam trabalhadas de modo organizado e mensurável, garantindo assim, maior alinhamento interno e em parcerias externas. Os três portfólios institucionais são:

1. Portfólio de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
2. Portfólio de Comunicação Pública da Ciência
3. Portfólio de Patrimônio Científico e Cultural

Esses três Portfólios Institucionais de programas, projetos e linhas de pesquisa estão relacionados aos referenciais estratégico e fazem parte do escopo de ações táticas que norteará a proposição, execução e mensuração de programas e projetos alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos na estratégia **MPEG 2032**.

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MPEG 2032

A estratégia para alcançar a visão **MPEG 2032** busca estabelecer um conjunto de marcos críticos estratégicos, também chamados de objetivos estratégicos, com o intuito de indicar ao longo do cronograma estratégico o foco e as ações sistêmicas. Esses marcos consistem em pontos de verificação que identificam quando a estratégia está sendo cumprida ou sinalizam quando não estão alinhadas, portanto, representam a identificação dos eventos mais significativos para o alcance da visão 2032 e que expressam o avanço de sua execução.

Esses marcos críticos são importantes, para orientar os principais esforços necessários para a execução da visão 2032, moldando a dinâmica de implementação e execução da estratégia. Entende-se como principais esforços os eventos, etapas e entregas consideradas mais significativas e essenciais ao desenvolvimento estratégico, permitindo um fluxo de gestão de qualidade.

Como base para a execução da estratégia 2032, foram estabelecidos **17 objetivos estratégicos**, que se alinham as cinco (05) Linhas Estratégicas de Impacto e aos três (03) referenciais estratégicos da instituição, que juntos consolidarão seu posicionamento para contribuir com o desenvolvimento, a manutenção e o compartilhamento de conhecimento sobre a Amazônia.

8.1. MISSÃO INSTITUCIONAL

Declaração	Descrição
“Construir e comunicar conhecimentos sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas em benefício da qualidade de vida no planeta”	Imagem da atuação institucional junto aos grupos de interesse.

8.2. VISÃO DE FUTURO

Declaração	Descrição
“Ser referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”.	Imagem da atuação institucional junto aos grupos de interesse.

8.3. PERSPECTIVA DE IMPACTOS NA SOCIEDADE

Linha Estratégica de Impacto	Descrição
Produção em C,T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas	Elaboração, assinatura de acordos de cooperação e desenvolvimento de projetos institucionais.
Profissionais altamente qualificados para atuar em C,T&I na Amazônia	Formação de Profissionais em nível de Mestrado e Doutorado e bolsistas de alto nível.
Popularização e Valorização da Ciência e saberes tradicionais	Ações expositivas e educativas, eventos e parcerias com povos indígenas e comunidades tradicionais.
Subsídio e avaliação de políticas públicas	Participação na construção de normativas e propostas de políticas públicas relacionadas aos ambientes, biodiversidade e culturas amazônicas.
Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural	Conservação, manutenção e acesso público às coleções científicas e ao patrimônio histórico da instituição.

8.4. PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA A AMAZÔNIA

LEI	Objetivos Estratégicos	Descrição
Produção em C,T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e	Desenvolver tecnologias e inovações para fortalecer as cadeias produtivas, promover a recuperação ambiental e a melhoria da qualidade de vida	Promover a sustentabilidade e o uso racional dos recursos naturais com vistas ao bem-estar humano e natural.

as culturas amazônicas	Ampliar conhecimentos científicos (ambientais, biológicos e em ciências humanas) sobre a Amazônia continental e costeira	Conhecer o funcionamento dos ecossistemas, biodiversidade e as culturas amazônicas.
Profissionais altamente qualificados para atuar em C,T&I na Amazônia	Fortalecer a formação e capacitação de pessoas em C, T & I	Formar e treinar pessoas em Ciência, Tecnologia e Inovação.
Popularização e Valorização da Ciência e saberes tradicionais	Incentivar (Fortalecer, Ampliar) as atividades de difusão científica	Fortalecer processos de comunicação e educação científica destinada aos diferentes públicos (a comunicação atual não atinge igualmente a todos os tipos de públicos).
	Fortalecer o compartilhamento de conhecimentos com populações indígenas e comunidades tradicionais	Dar visibilidade e promover políticas afirmativas das culturas dos povos originários e comunidades tradicionais.
Subsídio e avaliação de políticas públicas	Fortalecer a participação em Fóruns de políticas públicas relacionadas à biodiversidade, manejo e conservação da natureza, da diversidade sociocultural e do patrimônio material e imaterial	Estender a participação através de sua expertise em oficinas de Avaliação de Risco de Extinção, Planos de Ação Nacional e Territorial para a Conservação da Biodiversidade, Conselhos de UCs, ações do PNGATI entre outras.
Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural	Ampliar a qualificação e o uso das coleções científicas	Promover a mobilidade de especialistas e para a qualificação da informação associada às coleções, bem como o uso das coleções em trabalhos científicos.
	Ampliar recursos investidos na conservação do patrimônio cultural da instituição	Garantir a preservação do patrimônio edificado tombado da instituição, incluindo prédios históricos e os espaços do parque zoobotânico.

8.5. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Tema	Objetivos Estratégicos	Descrição
Modernização Operacional	Aprimorar a governança institucional e os processos de gestão	Processos de gestão mapeados, organizados e efetivos.
Imagem e Articulação Institucional	Fortalecer a imagem da instituição como referência em conhecimentos sobre a região amazônica	Organização interna dos processos de trabalho da comunicação institucional para fortalecer a imagem institucional.
	Ampliar a quantidade e o escopo de parcerias nacionais e internacionais	Capacitar equipes para estabelecimento de parcerias.
Pesquisa e Inovação	Melhorar o portfólio de programas e projetos	Estruturar e implementar o "Escritório de Projetos e Negócios - PMO".

8.6. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E INFRAESTRUTURA

Tema	Objetivos Estratégicos	Descrição
Desenvolvimento e Valorização de Pessoas	Promover a ampliação e atualização das competências para a estratégia 2032	Aumentar o quadro funcional da instituição.
	Atrair e fixar novos talentos em C,T&I	Renovação do quadro para manter as atividades institucionais.
Ambiente Institucional	Fortalecer a integração institucional	Promover ações para integração do quadro funcional.
Infraestrutura e TIC	Conservar, Modernizar e Ampliar a Infraestrutura física e de TIC	Definir prioridades para os investimentos em infraestrutura (Plano de conservação e modernização de laboratórios e equipamentos multiusuários).

8.7. PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Objetivos Estratégicos	Descrição
Otimizar a gestão do orçamento institucional, ampliar e diversificar a captação de recursos	Melhorar a captação e o uso de recursos.

Tabela 04 – Objetivos Estratégicos MPEG 2022 - 2032

9. INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Com o intuito de criar um sistema de gestão sistêmico e estrutural que contribui diretamente com a mapa estratégico do **MPEG 2022 – 2032**, é necessário estabelecer um conjunto de indicadores agrupados por perspectivas. Entre os benefícios a serem conquistados por um sistema de gestão, destaca-se:

- Produzir um mecanismo para gerenciar objetivos estratégicos institucionais;
- Estabelecer uma abordagem sistemática para produzir metas institucionais;
- Desenvolver um sistema de indicadores abrangendo todas as metas estabelecidas pela gestão;
- Garantir os controles apropriados para o alcance das metas para que sejam alcançados no prazo e na íntegra;
- Alinhar as decisões de gestão com os objetivos de longo prazo da instituição;
- Estabelecer um mecanismo para escolher os projetos mais eficazes para atingir as metas estabelecidas;

Essa abordagem permite que a instituição crie um sistema de controle eficiente para a implementação das principais mudanças estratégicas projetadas, por meio de uma metodologia clara e simples para reportar a eficácia e eficiência do desempenho dos servidores e da gestão, apresentada de acordo com indicadores estratégicos e medidas de avaliação das relações, estabelecimento de metas-chave, e uma cultura institucional de maior qualidade baseada em valores e prioridades cuidadosamente formulados.

Os Indicadores de desempenho são críticos e chave para medir o progresso em direção aos resultados pretendidos. A função principal desse conjunto de elementos é fornecer um foco para a melhoria estratégica e operacional, criando uma base analítica para a tomada de decisões capaz de

ajudar a focar a atenção no que é mais importante para a **estratégia MPEG 2032**.

Gerenciar com o uso de indicadores e definir metas para eles permite que o acompanhamento do progresso em relação a essa meta seja mais eficiente. É a partir desta lógica de gestão, contando com indicadores principais, considerados precursores do sucesso futuro.

Portanto, a estruturação do Painel de Indicadores e Metas – PIM, foi pautada em encontrar os indicadores mais importantes para o gerenciamento da estratégia 2032. Para isso, utilizou o método 6E's de desempenho, apresentado no Guia do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, criado pelo Ministério da Economia, e que é composto por um conjunto de indicadores que permitem uma análise 360º na estratégia. O instrumento denominado 6Es de desempenho permite a construção das definições específicas de desempenho para cada instituição de modo a explicitar as dimensões dos resultados e dos esforços estratégicos, o que, por sua vez, provoca alinhamento entre ambas as perspectivas. Esse modelo mensura o que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro e sua constituição a partir das dimensões de esforço e de resultado são desdobradas em outras sub dimensões, onde “esforço” é composta por economicidade, execução e excelência; e “resultado” por eficiência, eficácia e efetividade.

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

A utilização de indicadores alinhados aos objetivos estratégicos é um importante instrumento de gestão institucional, pois permite a transparência na divulgação de resultados, garante o alinhamento dos esforços por meio do estabelecimento de linguagem e objetivos comuns e define critérios objetivos reconhecidos pela instituição. Entre os benefícios desse painel para a instituição, pode-se destacar:

- Fornecimento de evidências objetivas sobre o progresso para alcançar os objetivos estratégicos e a visão 2032;

- Medição dos elementos essenciais da estratégia 2032 para ajudar a informar uma melhor tomada de decisão;
- Oferecimento de uma comparação que avalie o grau de mudança institucional de desempenho ao longo do tempo;
- Rastreamento da eficiência, eficácia, qualidade, pontualidade, governança, conformidade, comportamentos, economia, desempenho dos projetos, desempenho do pessoal ou utilização de recursos;

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

9.1. INDICADORES INSTITUCIONAIS

Missão Institucional			
Referencial estratégico	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
“Construir e comunicar conhecimentos sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas em benefício da qualidade de vida no planeta”	Efetividade	Nota da análise da aderência da imagem pública à missão institucional	Pesquisa de opinião pública para avaliação da imagem institucional
Visão de Futuro			
Referencial estratégico	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
“Ser referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”.	Efetividade	Nota da análise da imagem pública sobre a atuação institucional	Pesquisa de opinião pública para avaliação da imagem institucional

Perspectiva de Impactos na Sociedade			
Linhas Estratégicas de Impacto	Tipo	Indicador	Descrição
Produção em C,T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas	Eficiência	PPCI (Programas e Projetos de Cooperação Internacional)	Programas e Projetos vigentes com parceria formal de Cooperação Internacional
	Eficiência	PPCN (Programas e Projetos de Cooperação Nacional)	Programas, Projetos e parcerias vigentes formalizados de Cooperação Nacional (incluir parcerias em comunicação)
Profissionais altamente qualificados para atuar em C,T&I na Amazônia	Efetividade	PTR (Média) – Proporção relativa de pessoal	Proporção relativa de pessoal formado e capacitado (Mestrado, Doutorado, PCI e projetos) (em relação ao quadro técnico)
Popularização e Valorização da Ciência e saberes tradicionais	Eficácia	IDCT (Índice de Divulgação Científica e Tecnológica)	Número de exposições realizadas, participação e organização em feiras e eventos
	Efetividade	IV - Índice de Visitação	Número de visitantes do Parque Zoobotânico
	Eficácia	IPPICT - Índice de projetos em parceria com povos indígenas e comunidades tradicionais	Número de projetos com parceria com povos indígenas e comunidades tradicionais
Subsídio e avaliação de políticas públicas	Eficiência	IPPP- Índice de Participação em Políticas Públicas	Número de Comissões, Conselhos, Fóruns, Grupos de Trabalho, Programas e Planos de Ação com participação de representantes institucionais (indicados pela instituição)

Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural	Efetividade	IUCC - Índice de uso das Coleções Científicas	Número de visitas técnicas, empréstimos, exposições e citação de itens das coleções científicas institucionais
	Eficácia	ICCPH - Índice de conservação de coleções e patrimônio histórico	Número de projetos e processos relacionados à conservação, manutenção e modernização das coleções científicas e patrimônio histórico

9.2. INDICADORES DE DESEMPENHO

Perspectiva de Resultados para a Amazônia			
Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Desenvolver tecnologias e inovações para fortalecer as cadeias produtivas, promover a recuperação ambiental e a melhoria da qualidade de vida	Eficácia	Número de projetos de pesquisa aplicada	Projetos relacionados à bioprospecção, biotecnologias, cadeias produtivas, manejo de recursos naturais e ações de recuperação de ambientes.
	Eficácia	IPPI – Índice de Produtos e Processos Inovadores	Número de novos produtos ou processos desenvolvidos.
Ampliar conhecimentos científicos (ambientais, biológicos e em ciências humanas) sobre a Amazônia continental e costeira	Eficácia	IPUB- Número de artigos científicos (indexados) publicados anualmente.	Produção de publicações científicas indexadas e com alto impacto.
	Eficiência	Número de expedições anuais.	Realização ou participação em expedições científicas.
Fortalecer a formação e capacitação de pessoas em C, T & I	Execução	Número de pessoas qualificadas ou formadas por ano em nível de Pós-graduação. (IODT)	Qualificação ou formação de pessoas no nível de Pós-graduação.

	Eficácia	IEVIC - Capacitação de bolsistas de iniciação e estagiários	Proporção de Bolsistas PIBIC e estagiários treinados na instituição em relação ao número de servidores.
	Eficácia	IPV - Índice de publicações vinculadas a dissertações e teses	Número de publicações vinculadas a teses por orientador que formou aluno no ano.
Incentivar (Fortalecer, Ampliar) as atividades de difusão científica	Excelência	Participação de pesquisadores das áreas das ciências humanas e naturais por ano nos eventos de comunicação da ciência.	Número ou proporção de pesquisadores internos que participam em eventos e ações de educação e comunicação.
	Eficácia	MDC - Número de materiais didáticos e científicos produzidos	Livros, periódicos, cartilhas, revistas.
	Execução	ICE - Índice de Comunicação e Extensão	Comunicações internas, externas, notícias, entrevistas/ número de servidores de comunicação.
Fortalecer o compartilhamento de conhecimentos com populações indígenas e comunidades tradicionais	Efetividade	Número de visitas às coleções de representantes de comunidades indígenas e tradicionais por ano.	Acesso das coleções culturais, biológicas e documentais aos povos originários e tradicionais que tem parceria com a instituição.
	Eficiência	Número de projetos compartilhados	Projetos em parceria com representantes ou líderes de PICTs.
Fortalecer a participação em Fóruns de políticas públicas relacionadas à biodiversidade, manejo e conservação da natureza, da diversidade sociocultural e do patrimônio material e imaterial	Excelência	Número anual de (profissionais convidados a participar) em fóruns de políticas públicas.	Participação de especialistas em PANs, Avaliação de Risco de Extinção, ações do PNGATI, entre outras.

Ampliar a qualificação e o uso das coleções científicas	Eficácia	IMCC- Incremento Médio das coleções científicas	Média de itens acrescentados em todas as coleções.
	Eficácia	Número de registros disponibilizados digitalmente	Digitalização novos registros para consulta ao público.
Ampliar recursos investidos na conservação do patrimônio cultural da instituição	Eficiência	Valor de recursos financeiros captados para a conservação e restauro	Recursos captados para a manutenção e restauro da infraestrutura.

Perspectiva de Processos Internos

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Aprimorar a governança institucional e os processos de gestão	Eficiência	Número de procedimentos operacionais padrão organizados/ estruturados e aplicados de forma efetiva	Número de processos tramitados ou realizados da forma indevida (Aumento da adesão do quadro institucional na aplicação do fluxo de processos de gestão e logística).
Fortalecer a imagem da instituição como referência em conhecimentos sobre a região amazônica	Eficiência	Número de processos de comunicação relacionados à imagem institucional organizados	Processos de comunicação a relacionados à imagem institucional organizados.
Ampliar a quantidade e o escopo de parcerias nacionais e internacionais	Execução	Número de servidores capacitados	Número de pessoas capacitadas para a formulação de projetos em parcerias nacionais e internacionais.
	Economicidade	ICT – Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento	Número de pessoas, investimento e horas de capacitação.

Melhorar o portfólio de programas e projetos	Eficiência	Número de projetos estruturados na carteira institucional	Número de projetos elaborados em conformidade com o modelo proposto pelo escritório de projetos e aprovados pelas instâncias superiores.
----------------------------------------------	------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Perspectiva de **Aprendizado e Infraestrutura**

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
Promover a ampliação e atualização das competências para a estratégia 2032	Eficiência	Número de servidores	Número de servidores do quadro funcional.
Atrair e fixar novos talentos em C,T&I	Execução	Atração - número de novos talentos integrados	Participação relativa de bolsistas (Mestrado, Doutorado, PCI) (PRB)
	Excelência	Retenção de talentos - proporção de pessoas que se desligam da instituição	Proporção de PCIs que permanece mais de um ano.
Fortalecer a integração institucional	Excelência	Número de eventos de integração	Organização de seminários interdisciplinares, exposições, feiras e reuniões.
Conservar, Modernizar e Ampliar a Infraestrutura física e de TIC	Economicidade	Proporção de recursos investidos em infraestrutura	Proporção de recursos investidos em infraestrutura em relação aos recursos orçamentários recebidos.

Perspectiva de Sustentabilidade Financeira

Objetivos estratégicos	Tipo de indicador	Indicador	Descrição
------------------------	-------------------	-----------	-----------

Otimizar a gestão do orçamento institucional, ampliar e diversificar a captação de recursos	Eficiência	RREO – Relação entre Receita Própria e OCC	Proporção de receita gerada pela própria instituição em comparação a receita advinda do MCTI.
	Execução	IEO – Índice de Execução Orçamentária	Proporção de cumprimento do orçamento anual estabelecido.

Tabela 05 – Indicadores de desempenho da estratégia MPEG 2022 - 2032

9.3. INDICADORES DE COMPROMISSO DE GESTÃO COM O MCTI

O MPEG é uma Unidade de Pesquisa considera estrutura hierarquicamente subordinadas ao MCTI, responsável por realizar pesquisas tecnológicas e científicas nas mais diversas áreas do conhecimento em todo o território nacional. E, portanto, sua estratégia deve estar alinhada a estratégia 2030 do MCTI, assim como, seus indicadores devem contribuir diretamente ao MCTI, que por meio da Subsecretaria de Unidades Vinculadas, acompanha o desempenho operacional por meio de indicadores pactuados em pôr um documento chamada Termo de Compromisso de Gestão (TCG).

Essa proposta de indicadores representa a operação do instituto na realização de pesquisas científicas, desenvolvimento de tecnologias, disseminação de conhecimentos e capacitação de pessoas nas temáticas de biodiversidade, sistemas naturais e processos socioculturais relacionados à Amazônia.

Indicadores de Pesquisa	Peso
IPUB – Índice de Publicações	3
IGPUB – Índice Geral de Publicações	3
PPCI – Programas e Projetos de Cooperação Internacional	2
PPCN – Programas e Projetos de Cooperação Nacional	3

PPBD – Índice de Projetos de Pesquisa Básica Desenvolvidos	3
ETCO – Número de Eventos Técnico- Científicos Organizados	3
IPD – Índice de Pós-Doc.	2
PRB – Participação Relativa de Bolsistas	0
IPCI - Índice de Bolsistas PCI em Relação ao Total de Bolsistas	0
IEPCI- Índice de Execução de Recursos do Programa PCI	1
IPUB PCI – Índice de Publicações de Bolsistas PCI	1
Indicadores de Inovação	Peso
IPPI – Índice de Produtos e Processos Inovadores	1
Indicadores de Formação	Peso
IODT – Índice de Orientação de Dissertações e Teses Defendidas	3
IPV - Indicador de Publicações Vinculadas a Teses e Dissertações	1
Indicadores de Comunicação e Educação Científica	Peso
Estudantes de Vocação e Iniciação Científica	2
ICE – Índice de Comunicação e Extensão	3
MDC – Número de Materiais Didático Científicos Produzidos	3
IIS – Índice de Inclusão Social	1
IDCT – Índice de Divulgação Científica e Tecnológica	2
IV – Índice de Visitação	3
Indicadores de Coleções	Peso
IMCC – Índice de Incremento Médio das Coleções Científicas	3

Indicadores de Gestão Organizacional	Peso
IEO – Índice de Execução Orçamentária	3
ICT – Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento	2
PRPT – Participação Relativa de Pessoal Terceirizado	0

Tabela 06 – Indicadores do Termo de Compromisso (TCG) de Gestão com o MCTI

Visando garantir total alinhamento com as diretrizes ministeriais, integrou-se ao painel de indicadores estratégicos do **MPEG 2032**, a maioria dos indicadores constantes na tabela acima, assim como para todas as metas institucionais estabelecidas.

Ressalta-se ainda, que para se somar a esse conjunto de indicadores, foram inseridos no Painel de Indicadores e Metas da estratégia 2032, quatorze (14) novos indicadores, oportunizando um sistema de gestão institucional integrado, compostos por 38 indicadores de desempenho e efetividade.

10. METAS GLOBAIS DA INSTITUIÇÃO

A definição de metas globais é fundamental para que a instituição integre suas ações operacionais a uma visão ampla, sistêmica e estrutural da **estratégia MPEG 2032**. As metas, portanto, são alinhadas com a missão, visão e cultura institucional que se pretende consolidar, assim como, os objetivos estratégicos estabelecidos, e visam descrever as aspirações de longo prazo do negócio antes de estabelecer ações específicas.

Essas metas buscam definir as intenções e ambições operacionais da estratégia, facilitando a mensuração do alcance dos objetivos. A definição das metas é uma etapa importante do direcionamento estratégico, pois um resultado primário amplo e bem definido terá impacto geral.

A definição das metas globais propõe que todos os colaboradores estejam orientados e motivados em direção a um destino ou conquista comum.

Metas Institucionais para os Referenciais Estratégicos			
Referencial estratégico	Indicador	Meta Global	Polaridade
“Construir e comunicar conhecimentos sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas em benefício da qualidade de vida no planeta”	Nota da análise da aderência da imagem pública à missão institucional	Garantir que a avaliação em pesquisa de consulta pública junto aos principais grupos de interesse alcance nota mínima de 65%, até 2032.	(+)
Referencial estratégico	Indicador	Meta Global	Polaridade

<p>“Ser referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”.</p>	<p>Nota da análise da imagem pública sobre a atuação institucional</p>	<p>Garantir que a avaliação em pesquisa de consulta pública junto aos principais grupos de interesse alcance nota mínima de 65%, até 2032.</p>	<p>(+)</p>
<p>Linhas Estratégicas de Impacto</p>	<p>Indicador</p>	<p>Meta Global</p>	<p>Polaridade</p>
<p>Produção em C,T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas</p>	<p>PPCI (Programas e Projetos de Cooperação Internacional)</p>	<p>Estabelecer pelo menos 10 projetos de cooperação internacional em cinco anos.</p>	<p>(+)</p>
	<p>PPCN (Programas e Projetos de Cooperação Nacional)</p>	<p>Estabelecer pelo menos 20 projetos de cooperação nacional em cinco anos.</p>	<p>(+)</p>
<p>Profissionais altamente qualificados para atuar em C,T&I na Amazônia</p>	<p>PTR (Média) – Proporção relativa de pessoal</p>	<p>Concluir a formação ou treinamento de ao menos 1 profissional Mestre, Doutor ou bolsista de alto nível por ano, formado por servidor atuando em pesquisa, até 2032.</p>	<p>(=)</p>
<p>Popularização e Valorização da Ciência e saberes tradicionais</p>	<p>IDCT (índice de Divulgação Científica e Tecnológica)</p>	<p>Aumentar a participação em exposições para 1,6 por servidor que participa das atividades, até 2032.</p>	<p>(+)</p>
	<p>IV - Índice de Visitação</p>	<p>Atingir ao menos 250 mil visitantes por ano no Parque Zoobotânico, até 2032.</p>	<p>(+)</p>

	IPPICT - Índice de projetos em parceria com povos indígenas e comunidades tradicionais	Realizar pelo menos 5 projetos ou eventos por ano em parceria com povos indígenas e comunidades tradicionais (indicador novo, sem base histórica), até 2032.	(+)
Subsídio e avaliação de políticas públicas	IPPP- Índice de Participação em Políticas Públicas	Participar anualmente de pelo menos 12 Comissões relacionadas à construção de políticas públicas para as quais a instituição é convidada a contribuir, até 2032.	(+)
Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural	IUCC - Índice de uso das Coleções Científicas	Realizar pelo menos 100 empréstimos de exemplares ou disponibilização de materiais de coleções por ano ou receber visitas técnicas (indicador sem série histórica), até 2032.	(+)
	ICCPH - Índice de conservação de coleções e patrimônio histórico	Elaborar pelo menos 15 projetos ou processos em cinco anos relacionados às coleções científicas e conservação do patrimônio histórico do Museu Goeldi (indicador sem série histórica).	(+)

Metas Institucionais para Resultados para Amazônia

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta Global	Polaridade
Desenvolver tecnologias e inovações para fortalecer as cadeias produtivas, promover a recuperação ambiental e a melhoria da qualidade de vida	Número de projetos de pesquisa aplicada	Desenvolver pelo menos 25 projetos de pesquisa aplicada em 5 anos.	(+)
	IPPI – Índice de Produtos e Processos Inovadores	Gerar pelo menos um processo ou produto inovador por ano, até 2032	(=)

Ampliar conhecimentos científicos (ambientais, biológicos e em ciências humanas) sobre a Amazônia continental e costeira	IPUB- Número de artigos científicos (indexados) publicados anualmente.	Atingir um IPUB de 1,5 ao final de 5 anos.	(+)
	Número de expedições anuais.	Realizar pelo menos 20 expedições científicas em 5 anos (indicador sem série histórica).	(+)
Fortalecer a formação e capacitação de pessoas em C, T & I	Número de pessoas qualificadas ou formadas por ano em nível de Pós-graduação. (IODT)	Manter o índice de 1,21 titulados de Doutorado (peso 3), Mestrado (peso 2) e Especialização (peso 1) por ano por orientador servidor da casa, até 2032.	(=)
	IEVIC - Capacitação de bolsistas de iniciação e estagiários	Manter o índice de 1,83 de capacitação de bolsistas de iniciação científica e estagiários, até 2032.	(=)
	IPV - Índice de publicações vinculadas a dissertações e teses	Aumentar para 4,5 o índice anual de publicações vinculadas a dissertações e teses, até 2032.	(+)
Incentivar (Fortalecer, Ampliar) as atividades de difusão científica	Participação de pesquisadores das áreas das ciências humanas e naturais por ano nos eventos de comunicação da ciência.	Aumentar para 30 o número de pesquisadores que participa anualmente de eventos de comunicação da ciência, até 2032.	(+)
	MDC - Número de materiais didáticos e	Aumentar para 50 o número material didático-científicos	(+)

	científicos produzidos	produzidos anualmente pela instituição, até 2032.	
	ICE - Índice de Comunicação e Extensão	Aumentar para 5 o índice anual de comunicação e extensão (entrevistas, comunicações internas, comunicações externas, número de projetos de educação e produção de materiais de divulgação), até 2032.	(+)
Fortalecer o compartilhamento de conhecimentos com populações indígenas e comunidades tradicionais	Número de visitas às coleções de representantes de comunidades indígenas e tradicionais por ano.	Aumentar para 8 visitas anuais de PICTs às coleções científicas do MPEG, até 2032.	(+)
	Número de projetos compartilhados	Aumentar o número de projetos compartilhados com povos indígenas e comunidades tradicionais para 3, até 2032.	(+)
Fortalecer a participação em Fóruns de políticas públicas relacionadas à biodiversidade, manejo e conservação da natureza, da diversidade sociocultural e do patrimônio material e imaterial	Número anual de (profissionais convidados a participar) em fóruns de políticas públicas.	Aumentar para 8 o número de especialistas da instituição convidados a participar da elaboração de políticas públicas, até 2032.	(+)
Ampliar a qualificação e o uso das coleções científicas	IMCC- Incremento Médio das coleções científicas	Aumentar para 1.400 o número médio de exemplares depositados nas coleções científicas do MPEG, até 2032.	(+)
	Número de registros disponibilizados digitalmente	Ampliar mais 25.000 registros digitais disponibilizados em cinco anos.	(+)

Ampliar recursos investidos na conservação do patrimônio cultural da instituição	Valor de recursos financeiros captados para a conservação e restauro	Captar pelo menos 20 milhões de reais para conservação e restauro do patrimônio histórico tombado do PZB, até 2032.	(+)
Metas Institucionais para Processos Internos			
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta Global	Polaridade
Aprimorar a governança institucional e os processos de gestão	Número de procedimentos operacionais padrão organizados/ estruturados e aplicados de forma efetiva	Organizar e disponibilizar pelo menos 70 procedimentos operacionais para estruturar o funcionamento da instituição, até 2032.	(+)
Fortalecer a imagem da instituição como referência em conhecimentos sobre a região amazônica	Número de processos de comunicação relacionados à imagem institucional organizados	Organizar pelo menos 9 processos de comunicação relacionados à imagem institucional, até 2032.	(+)
Ampliar a quantidade e o escopo de parcerias nacionais e internacionais	Número de servidores capacitados	Capacitar pelo menos 72 servidores em 5 anos.	(+)
	ICT – Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento	Manter o índice de capacitação de servidores em 2,25, nos próximos 10 anos.	(=)
Melhorar o portfólio de programas e projetos	Número de projetos estruturados na carteira institucional	Atingir pelo menos 16 projetos institucionais organizados na carteira institucional ao final de 5 anos.	(+)

Metas institucionais para Aprendizado e Infraestrutura			
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta Global	Polaridade
Promover a ampliação e atualização das competências para a estratégia 2032	Número de servidores	Ampliar o quadro para 330 servidores ao final de 5 anos.	(+)
Atrair e fixar novos talentos em C,T&I	Atração - número de novos talentos integrados	Aumentar para pelo menos 50 o número de talentos integrados à instituição, até 2032.	(+)
	Retenção de talentos - proporção de pessoas que se desligam da instituição	Aumentar para 50% o número de bolsistas que permanece mais de um ano no MPEG, até 2032.	(+)
Fortalecer a integração institucional	Número de eventos de integração	Realizar pelo menos 8 eventos de integração em 5 anos.	(+)
Conservar, Modernizar e Ampliar a Infraestrutura física e de TIC	Proporção de recursos investidos em infraestrutura	Ampliar para 0,3 a proporção de recursos orçamentários investidos em infraestrutura, até 2032.	(+)
Metas Institucionais para Sustentabilidade Financeira			
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta Global	Polaridade
Otimizar a gestão do orçamento institucional, ampliar e diversificar a captação de recursos	RREO – Relação entre Receita Própria e OCC	Ampliar para 50% do valor do orçamento o montante de recursos captados externamente, até 2032.	(+)
	IEO – Índice de Execução Orçamentária	Manter a execução orçamentária em no mínimo 98% dos recursos recebidos, até 2032	(=)

Tabela 07 – Metas SMART estabelecidas para Estratégia MPEG 2032

11. PORTFÓLIO DE PROGRAMAS E PROJETOS DO MPEG

A gestão de portfólio institucional é essencial e importante para que a instituição possa evitar esforços desnecessários e desperdícios irrecuperáveis de recursos, muitas vezes, escassos. A eficiência na gestão é importante para garantir a utilização adequada dos recursos disponíveis e o progresso institucional.

Os programas e projetos devem ser eficazes e contribuir de modo direto com os impactos pré-estabelecidos na estratégia 2032, portanto, é preciso levar em consideração todas as necessidades e acomodar todas as demandas, estratégicas, operacionais ou obrigatórias, em diferentes portfólios. Então, para executar sua missão institucional de modo sistêmico, estrutural e excelente, o MPEG organizou seu portfólio institucional adequando-o à realidade atual, aos desafios impostos à estratégia 2032, assim como, aos seus objetivos estratégicos.

O portfólio MPEG 2032 apresenta a coleção de programas, projetos e operações gerenciadas como um grupo para atingir objetivos estratégicos, operando de modo interdependentes ou diretamente relacionados.

Seguem definições das ferramentas a serem apresentadas:

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

O gerenciamento do portfólio institucional é uma forma de preencher a lacuna entre estratégia e implementação, então passa a figurar como prioridade para atuação finalística, e contribuição para fortalecimento da **estratégia MPEG**

2032, assim como, para o olhar estratégico de desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira **três portfólios de programa e projetos** institucionais, que buscam integrar as linhas estratégicas institucionais e estabelecer parâmetros interdisciplinaridades para que pesquisas e ações direcionadas aos impactos almejados para a sociedade sejam trabalhadas de modo organizado e mensurável, garantindo assim, maior alinhamento interno e em parcerias externas. Os três portfólios institucionais são:

1. Portfólio de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
2. Portfólio de Comunicação Pública da Ciência
3. Portfólio de Patrimônio científico e cultural

Esses três Portfólios Institucionais de programas e projetos estão relacionados aos referenciais estratégico e fazem parte do escopo de ações táticas que norteará a proposição, execução e mensuração da estratégia **MPEG 2032**.

11.1 PORTFÓLIO DE PROGRAMAS E PROJETOS

1. Portifólio de P,D&I

Nome do Portfólio	Linhas Estratégicas de Impacto	Programas	Projetos	Tipo	Objetivo
Portifólio de PD&I	Produção em C,T&I sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas	Programa de Biodiversidade, Bioprospecção e Biotecnologia	Biodiversidade e Bioprospecção	Finalístico	Aumentar as áreas com estudos sobre a biodiversidade (pelo menos 1 área nova por ano) e ampliar em 10% a determinação analítica dos componentes químicos por ano até 2032.
			Sistemática, Evolução e Biogeografia	Finalístico	Conhecer e descrever a biodiversidade contribuindo com o conhecimento da árvore da vida e sua relação histórica com o tempo e o espaço no planeta em dez grandes grupos até 2032.
			Expedições científicas	Finalístico	Realizar ao menos 2 expedições científicas por ano até 2032.
			Infraestrutura laboratorial	Estruturante	Modernizar ao menos 6 laboratórios e proporcionar o bom funcionamento dos equipamentos e instalações até 2032.
			Subsídio a políticas públicas de conservação e uso da biodiversidade	Finalístico	Participar em pelo menos 30 fóruns nacionais e internacionais relacionados a políticas públicas até 2032.
		Programa de Formação e Capacitação de Pessoal em C,T&I para a Amazonia	SCI/PCI	Finalístico	Capacitar ao menos 20 bolsistas ao ano, e contribuir com 30% da produção científica por ano até 2032.
			Integração e fortalecimento dos Programas de Pós-Graduação	Estruturante	Integrar os PPGs do MPEG, através das interfaces existentes entre as áreas do conhecimento, abrangidas pelos programas, visando a consolidação, para que nos próximos dois quadriênios os cursos atinjam as notas 5-6 até 2032.
			Formação para Gestão da Inovação	Finalístico	Prospectar e catalogar produtos e processos inovadores para gerar pelo menos 1 nova tecnologia por ano até 2032.

		Iniciação científica	Finalístico	Capacitar ao menos 80 jovens pesquisadores ao ano até 2032.
Ecologia, Conservação e Manejo em Áreas Continentais e Costeiras		Recuperação da vegetação	Finalístico	Desenvolver pelo menos 5 projetos voltados a tecnologias e processos para a recuperação de áreas degradadas e desflorestadas, visando a recuperação da biodiversidade e serviços ecossistêmicos, até 2032.
		Impactos e mitigação de mudanças no clima e uso da terra	Finalístico	Desenvolver ao menos 2 projetos de pesquisa relacionados a mudanças ou mitigação dos efeitos do clima e uso da terra, até 2032.
		Bases científicas para a bioeconomia	Finalístico	Realizar pelo menos 5 projetos de pesquisa relacionados a cadeias produtivas da bioeconomia até 2032.
		Ecologia de populações, comunidades, ecossistemas e paisagens	Finalístico	Desenvolver pelo menos 3 projetos para a geração de conhecimentos sobre comunidades, populações e suas interações em ecossistemas continentais ou costeiros amazônicos, até 2032.
Programa de Diversidade Sociocultural		Povos indígenas e populações tradicionais	Finalístico	Desenvolver ao menos 10 projetos de documentação e conhecimento científico sobre a diversidade cultural e linguística na Amazônia até 2032.
		Revitalização cultural e linguística	Finalístico	Desenvolver ao menos 10 projetos ou produtos para apoiar a revitalização cultural até 2032.
		Dinâmicas de ocupação da Amazônia	Finalístico	Desenvolver ao menos 5 projetos para entender os processos que levaram à diversidade cultural e linguística, sua distribuição na Amazônia, e as interligações com a biodiversidade, contribuindo com o debate científico internacional, até 2032.

Tabela 08 – Portfólio de Programas e Projetos 01

2. Portifólio de Comunicação Pública da Ciência

Nome do Portfólio	Linhas Estratégicas de Impacto	Programas	Projetos	Tipo	Objetivo
Comunicação Pública da Ciência		Programa de educação museal e científica	Ações formativas em educação científica para comunidade (CPM, professores, coleção didática, idosos e comunitários, Caxiuanã)	Estruturante	Ampliar em pelo menos 30% a capacidade formativa de divulgadores/educadores no período de 2023 a 2028.
			Popularização da ciência (aqui seriam os eventos que ocorrem no parque, NUVOP, Caxiuanã)	Finalístico	Ampliar em no mínimo 30% a participação da comunidade científica nas ações de popularização de ciências; - Incluir em 30% a participação da população vulnerável nas ações do MPEG no período de 2023 a 2028.
			Educação Itinerante (aqui seriam os eventos que ocorrem nas escolas, comunidades, feiras, Caxiuanã))	Finalístico	Ampliar em no mínimo 30% ações extramuros no período de 2023 a 2028.
		Programa de educação museal e científica	Ações formativas em educação científica para comunidade (CPM, professores, coleção didática, idosos e	Estruturante	Apresentar cinco exposições anuais, com itinerância e virtualização, a partir de temas identificados como prioritários no planejamento estratégico (comissão de exposição) no período de 2023 a 2028.

			comunitários, Caxiuanã)		
			Popularização da ciência (aqui seriam os eventos que ocorrem no parque, NUVOP, Caxiuanã)	Finalístico	Elaborar e implementar um plano de conservação e manutenção das exposições do MPEG no período de 2023 a 2025.
			Educação Itinerante (aqui seriam os eventos que ocorrem nas escolas, comunidades, feiras, Caxiuanã))	Finalístico	Elaborar e implementar um plano de comunicação integrada dos temas prioritários da instituição no período de 2023 a 2024, como o foco de ampliar em 30% a oferta de produtos de comunicação com materiais dinâmicos, interativos e criativos.
		Programa de educação museal e científica	Ações formativas em educação científica para comunidade (CPM, professores, coleção didática, idosos e comunitários, Caxiuanã)	Estruturante	Qualificar e ampliar em 30% a quantidade de publicações do MPEG no período de 2023 a 2028

Tabela 09 – Portfólio de Programas e Projetos 02

3. Portfólio de Patrimônio científico e cultural

Linhas Estratégicas de Impacto		Programas	Projeto	Tipo	Objetivo
Patrimônio científico e cultural		Programa de Coleções Científicas	Socialização das coleções científicas e documentais	Estruturante	Garantir o acesso de comunidades tradicionais e pesquisadores às 19 coleções do Museu Goeldi visando a extroversão cultural e científica, até 2032.
			Gestão da Informação, qualificação e documentação de coleções	Estruturante	Qualificar até 2032, 60% das informações associadas aos acervos científicos, garantindo a mobilidade de especialistas e intercâmbio de material; o uso dos acervos na construção do conhecimento e a disponibilização de metadados.
			Infraestrutura e conservação de coleções	Estruturante	Investir na salvaguarda dos 12 acervos científicos físicos do MPEG, de forma a incrementar a excelência na produção científica da instituição e a socialização dos acervos à comunidade científica e ao público em geral, até 2027.
		Programa de recuperação, conservação e gestão do Patrimônio histórico e cultural	Restauração, conservação e modernização de infraestrutura física	Estruturante	Garantir a salvaguarda dos prédios históricos, bem como a infraestrutura física do PZ e a manutenção e melhoria da infraestrutura física das demais bases físicas da instituição, com a finalidade de atender ao público interno e externo do Museu Goeldi., até 2032.
			Análise e Gestão de risco	Estruturante	Implementar o "Plano de Gestão de Risco Institucional" visando minimizar ou eliminar riscos para os servidores, o público e o patrimônio do Museu Goeldi, até 2025.
			Manejo da fauna e flora do PZB	Estruturante	Elaborar, até 2024, um Plano de Manejo da Flora do Parque; e até 2027 atualizar os conhecimentos de bem-estar animal para a elaboração dos projetos para os recintos da fauna; organizar e priorizar os projetos para os recintos da fauna para submeter a fontes de financiamento.

Tabela 10 – Portfólio de Programas e Projetos 03

Com base nesse portfólio institucional, ressalta-se a necessidade de consolidar avanços importantes no modelo de gestão e controle destes programas e projetos, em especial, a necessidade de uma “Política de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio” e a criação do “Escritório de Gerenciamento de Projetos”.

A necessidade de uma política de gerenciamento de projetos, programas e portfólio é amparada pela determinação institucional sobre a estrutura, os papéis e responsabilidades, a metodologia e os processos a serem adotadas no gerenciamento dos projetos, programas e portfólios.

Por outro lado, a estruturação de um escritório de gerenciamento de projetos, permite que as várias atribuições e responsabilidades apresentadas na política de gerenciamento sejam aplicadas para coordenação dos projetos, programas e portfólios.

Todos os portfólios citados na tabela acima contêm programas e projetos existentes e planejados, estruturantes e finalísticos, para que o **MPEG** possa fortalecer a sua atuação global no que se refere ao criar e compartilhar conhecimento sobre a Amazônia, permitindo assim que seus objetivos estratégicos sejam desenvolvidos com consistência e que as metas globais alcançadas com mais agilidade, assim como prevê a **estratégia 2032**.

12. PRÓXIMOS PASSOS INSTITUCIONAIS

A estratégia **MPEG 2032** contempla como ponto de partida sua posição atual como instituição que produz, compartilha e salvaguarda conhecimentos sobre a Amazônia. Portanto, para fortalecer sua contribuição na sociedade o MPEG buscará por meio desses objetivos criar maior sustentabilidade para suas ações, de modo que possa ser reconhecido globalmente.

Uma das etapas mais cruciais da gestão estratégica é a implementação da estratégia 2032, que permite que haja transformação da estratégia em ações críticas constantes. Essas ações movem o plano estratégico de documento a resultados que impulsionam o crescimento e sustentação institucional, seguindo o roteiro necessário alinhar a direção estratégica específica e o conjunto de metas de desempenho capazes de entregar valor a sociedade.

A implementação da estratégia MPEG 2032, depende em grande parte da capacidade da instituição de se reorganizar para absorver novos fluxos de processos e modelos de gestão, pois a estratégia é algo que deve ser incorporado no dia a dia, com intuito de alinhar o foco e tracionar o que precisa. Destaca-se nesse novo fluxo os seguintes elementos: (1) reforço da identidade institucional; (2) estrutura de governança; (3) Monitoramento do desempenho e dos resultados; e (4) gestão, conforma observado na Figura 08.

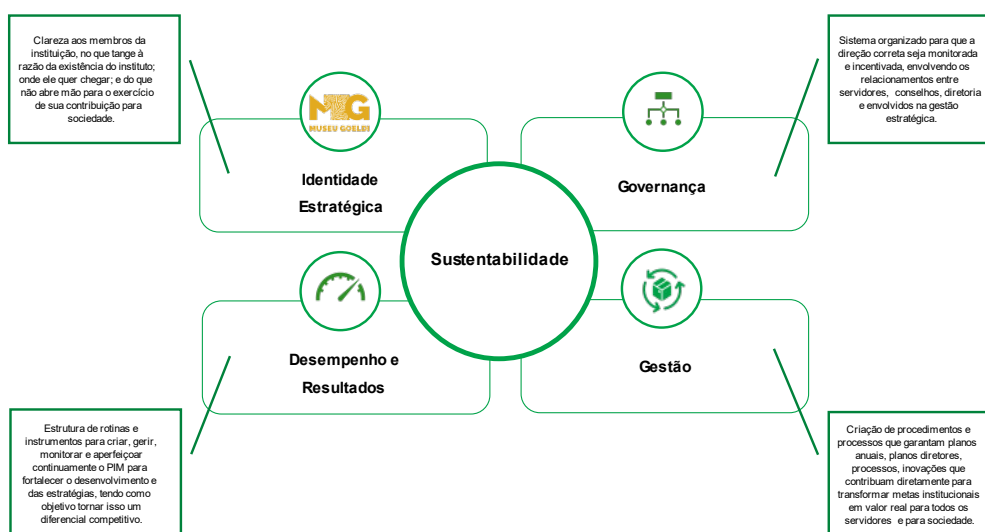


Figura 08 – Eixos de Governança e Gestão

. Esses passos serão trilhados para que a missão institucional seja fortalecida e consolidada todos os dias, assim como a visão 2032 alcançada, atingido o status de “...referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”.

As adequações de gestão estratégica são vitais para abranger todo o escopo de tomada de decisões na instituição, permitindo, portanto, que haja uma formulação de conjuntos de decisões, ações e medidas – coletivamente conhecidas e comunicadas – para serem implementadas com o intuito de atingir as metas e objetivos estratégicos, logo, mitigar os impedimentos, riscos e quaisquer processos que não colaborem para o futuro desejado.

12.1. Matriz de Riscos da Estratégia

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

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

A implementação das boas práticas colabora para a excelência nos controles internos e garantem procedimentos para avaliação contínua dos riscos. O COSO define controle interno como sendo um processo, influenciado pela direção, coordenações e demais colaboradores, elaborado para fornecer uma segurança razoável nos seguintes aspectos:

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

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

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

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

12.1.1 O papel da Governança nesse novo instrumento estratégico

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

Para tomar dimensão desse mapeamento inicial de riscos, que contempla a identificação e avaliação dos riscos que podem impedir ou dificultar a estratégia de acontecer, analisou-se todas as perspectivas do mapa estratégico do **MPEG 2032**. A análise resultou em uma matriz capaz de expor os riscos e o nível de criticidade envolvido em cada fator neste momento. O nível de criticidade é instituído pela administração do Instituto, por meio de um processo de autoavaliação, que se baseia em questionamentos objetivos, cujo intuito é captar de maneira estruturada as percepções em relação aos principais aspectos de Gestão de Riscos. Para que a partir dos dados levantados seja realizada uma análise de probabilidade e impacto utilizando a escala abaixo:

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

Tabela 11 – Critérios de avaliação de riscos da estratégia MPEG 2022 - 2032

Para análise dos riscos é necessário se basear no nível de criticidade: “Muito Alto”, “Alto”, “Moderado”, “Baixo” e “Muito Baixo”, permitindo uma melhor

gestão de recursos e esforços de forma a tratar com eficiência e tempestividade os riscos mais críticos para o Instituto.

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

Criticidade dos Fatores de Risco					
Muito Alto	5	10	15	20	25
Alto	4	8	12	16	20
Moderado	3	6	9	12	15
Baixo	2	4	6	8	10
Muito Baixo	1	2	3	4	5
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto

Tabela 12 – Análise dos critérios de avaliação de riscos da estratégia MPEG 2022 - 2032

A correlação da probabilidade e impacto permite a identificação do nível de criticidade dos fatores de riscos identificados para cumprimento com excelência da estratégia. A tabela representada no item 12.1.2, apresenta os fatores de risco, identificados nesta primeira análise realizada. É importante reforçar que o processo de análise de risco que envolvem a execução estratégica deve se tornar um processo recorrente na instituição, assim como, em seus programas e projetos

12.1.2 Descrição de Riscos vinculados ao MPEG 2032

Tipologia do risco	Nº	Evento de Risco	Nome do objeto da Gestão de Riscos	Tipo de objeto da gestão de riscos	Probabilidade	Impacto	Classificação	Nível do Risco	Opção de Tratamento
Imagem	1	Falha na comunicação institucional	Plano de Comunicação e Política de Comunicação	Processo	Muito Alta (5)	Médio (3)	Risco Alto (A)	15	Evitar
Estratégico	2	Não cumprimento dos objetivos estabelecidos na estratégia	Gestão de Projetos	Processo	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Mitigar
Operacional	3	Falta de pessoal capacitado para incorporar novos programas e projetos	Desenvolvimento de Competências	Projeto	Alta (4)	Muito Alto (5)	Risco Extremo (E)	20	Mitigar
Integridade	4	Apego a programas e projetos já existentes, mas não compatíveis com a nova estratégia de futuro	Gestão de Projetos	Processo	Média (3)	Médio (3)	Risco Médio (M)	9	Evitar
Operacional	5	Cultura institucional pode atrapalhar a absorção de novos fluxos de gestão	Governança Institucional	Ação	Média (3)	Alto (4)	Risco Alto (A)	12	Evitar
Estratégico	6	Não cumprir assertivamente as entregas correspondentes as Linhas Estratégicas de Impacto	Gestão Estratégica	Ação	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Mitigar

Integridade	7	Falta de continuidade de linhas de pesquisa institucionais	Gestão e Proteção do conhecimento institucional	Programa	Muito Alta (5)	Muito Alto (5)	Risco Extremo (E)	25	Aceitar
Operacional	8	Não adesão a treinamentos e iniciativas de desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento de Competências	Programa	Alta (4)	Médio (3)	Risco Alto (A)	12	Mitigar
Operacional	9	Limitação para atualização de práticas, rotinas, instrumentos e modelos de gestão	Governança Institucional	Ação	Alta (4)	Médio (3)	Risco Alto (A)	12	Mitigar
Integridade	10	Resistência à adesão interna da nova estratégia 2032	Cultura Institucional	Ação	Muito Alta (5)	Muito Alto (5)	Risco Extremo (E)	25	Evitar
Orçamentário e Financeiro	11	Limitações orçamentária para consolidar objetivos e ações nas Linhas Estratégicas de Impacto	Gestão orçamentária e financeira	Ação	Muito Alta (5)	Muito Alto (5)	Risco Extremo (E)	25	Transferir ou Compartilhar
Orçamentário e Financeiro	12	Cortes orçamentários e/ou atrasos de repasse de recursos ao longo da execução estratégica 2032	Governo Federal	Ação	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Transferir ou Compartilhar
Estratégico	13	Portfólio de Programas e Projetos não acompanhar as demandas da sociedade	Gestão de Projetos	Processo	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Evitar
Legal	14	Falta de atualização de políticas e normativas que orientem novas iniciativas relacionadas a estratégia 2032	Assessoria Jurídica	Projeto	Média (3)	Alto (4)	Risco Alto (A)	12	Evitar

Imagem	15	Não expandir o relacionamento com comunidades tradicionais localizadas em outras regiões da Amazônia	Comunicação e socialização de conhecimentos	Ação	Baixo (2)	Alto (4)	Risco Médio (M)	8	Mitigar
Integridade	16	Não ter participação efetiva em espaços de influência para contribuir com a formulação de políticas públicas	Governança Institucional	Atividade	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Mitigar
Estratégico	17	Mudança de cenário em políticas públicas, voltadas à Amazônia	Governança Amazônica	Outros	Baixo (2)	Alto (4)	Risco Médio (M)	8	Transferir ou Compartilhar
Social	18	Intervenções externas nas decisões da Instituição	Governança Institucional	Iniciativa	Muito Alta (5)	Alto (4)	Risco Extremo (E)	20	Mitigar
Operacional	19	Mudanças nas diretrizes nacionais do MCTI	MCTI	Outros	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Mitigar
Operacional	20	Mudanças estruturais, de diretrizes e de pessoal no MCTI	MCTI	Outros	Baixa (2)	Muito Alto (5)	Risco Médio (M)	10	Mitigar
Estratégico	21	Dificuldade em realizar ações interministeriais e interinstitucionais	MCTI e MPEG	Ação	Média (3)	Alto (4)	Risco Alto (A)	12	Mitigar
Orçamentário e Financeiro	22	Condições inapropriadas para salvaguardar o patrimônio cultural	Conservação, ampliação e qualificação de acervos	Projeto	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Evitar
Integridade	23	Segurança Tecnológica comprometida (TI)	TIC	Ação	Média (3)	Alto (4)	Risco Alto (A)	12	Mitigar
Operacional	24	Limitações estruturais para realização de gestão de Riscos e Compliance	Assessoria Jurídica	Iniciativa	Média (3)	Médio (3)	Risco Médio (M)	9	Evitar

Operacional	25	Recursos físicos e equipamentos sem manutenção	Logística e Infraestrutura	Processo	Baixa (2)	Médio (3)	Risco Médio (M)	6	Evitar
Operacional	26	Infraestrutura tecnológica não acompanhar as necessidades	TIC	Processo	Alta (4)	Médio (3)	Risco Alto (A)	12	Mitigar
Social	27	Conflitos internos serem limitadores da estratégia	Governança Institucional	Iniciativa	Média (3)	Médio (3)	Risco Médio (M)	9	Evitar
Operacional	28	Dificuldade na atração de novos especialistas para as formações atuais e novas	MCTI	Ação	Muito Alta (5)	Médio (3)	Risco Alto (A)	15	Transferir ou Compartilhar
Imagem	29	Não ser reconhecido como uma marca global de suporte a sustentabilidade do Bioma Amazônico	Governança Institucional	Processo	Média (3)	Muito Alto (5)	Risco Alto (A)	15	Aceitar

Tabela 13 – Riscos mapeados na estratégia MPEG 2022 - 2032

12.1.3 Gestão do Risco

O modelo de gerenciamento de risco, na maioria das instituições, determina o êxito de estratégias. A gestão de risco institucional deve reconhecer que o risco é qualquer coisa que possa impedir o atingimento dos objetivos, e que é inerente à prossecução da missão e deve ser adequadamente gerenciado como parte do processo geral de planejamento estratégico. Portanto, concentrar tempo e energia em avaliações de risco, buscando continuamente ampliar a percepção necessária para identificá-los de forma cada vez mais eficaz é essencial. O modelo de gestão dos riscos, em síntese, pode ser incorporado a partir de três elementos-chave:

- Realização de avaliações de risco abrangentes e programadas regularmente;
- Adotar uma abordagem baseada em risco e concentrar tempo e recursos em áreas de alto risco;
- Desenvolvimento e implementação de programas para gerenciar e mitigar riscos institucionais.

Para que esses três elementos-chave ganhem força institucional, é necessário considerar que riscos podem ser mitigados, evitados, transferidos e até aceitos, mas jamais podem ser ignorados. Portanto, o **MPEG** passará a adotar as seguintes práticas de avaliação e monitoramento:

1. Criar um comitê para levantamento, análise e encaminhamentos anual sobre a gestão de riscos institucionais;
2. Estabelecer ciclo anual de estruturação de planejamento e gestão de planos de trabalho por programa/projeto;
3. Estabelecer planos de ação para mitigar os riscos identificados na estratégia **MPEG 2032**;
4. Implementação de Modelo de Gestão de Portfólios Institucionais para devido acompanhamento, análise e identificação de riscos por programas e projetos;
5. Autoavaliação de ações da Direção e Coordenações para fortalecer a cultura de gerenciamento dos fatores de risco;

6. Revisão anual dos riscos e fatores de riscos existentes, buscando identificar novos riscos/fatores ou adequar sua descrição de forma a garantir um melhor entendimento destes pela Administração;
7. Avaliação com base na percepção da Administração dos riscos considerando a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto no caso de materialização, para definir o nível de criticidade de cada um dos riscos (Matriz de Criticidade).

Esse fluxo de processos será executado de modo transversal aos programas e projetos institucionais, e não de modo pontual ou isolado. Por isso, ao longo da execução da **estratégia MPEG 2032** diversas iniciativas e práticas de gerenciamento de riscos podem ser incorporadas a cultura institucional, como:

- Políticas, procedimentos e práticas recomendadas de processo;
- Esforços coletivos para atualizar as políticas e procedimentos e agilizar os processos;
- Capacitações e treinamentos
- Planos em programas, projetos e departamentos com riscos potenciais a estratégia

Essa abordagem poderá ajudar a instituição a manter-se atualizada sobre os riscos atuais e emergentes, bem como alavancar suas avaliações de risco para identificar oportunidades acionáveis de melhoria.

12.2 Sistema de Monitoramento e Avaliação da Estratégia

O cumprimento de uma estratégia depende da possibilidade mensuração, previsibilidade e comparação de seus indicadores. O sistema de monitoramento e avaliação pode ser compreendido como o conjunto de atividades articuladas, sistemáticas e formalizadas de implementação, registro, acompanhamento e análise crítica de informações geradas na gestão dos resultados estratégicos, dos programas, projetos, produtos e serviços institucionais, com a finalidade principal de subsidiar a tomada decisão quanto aos esforços necessários para aprimoramento da ação e da gestão. Trata-se, pois, de uma sistematização da informação acerca dos aspectos considerados críticos para sucesso da estratégia MPEG 2032.

Ressalta-se, portanto, que desenvolver um sistema metodológico de monitoramento e avaliação dos resultados é fator crítico de sucesso para que a transformação seja efetiva. Por isso, estabelece-se as seguintes ações para monitorar os objetivos estratégicos e os indicadores da estratégica elencados na tabela 05:

- Aprimoramento, atualização e intensificação na gestão dos indicadores de desempenho e das Linhas Estratégicas de Impacto;
- Criação de uma Governança Estratégica para o **MPEG 2032**, com o objetivo de estabelecer as práticas mais efetivas de monitoramento e acompanhamento. São elas:
 - Comitê de governança estratégica para, bimestralmente, avaliar projetos e indicadores de resultados da estratégia;
 - Implementação de um ciclo anual de plano de trabalho para envolver todos os servidores no processo de construção coletiva das metas a serem pactuadas anualmente;
 - Revisões anuais do planejamento estratégico MPEG 2032;
 - Implementação de um modelo de Gestão de Programas e Projetos para garantir alinhamento, sinergia e acompanhamento em tempo real de indicadores e resultados, assim como mapeamento de riscos;
 - Mapeamento dos processos operacionais do Instituto para buscar excelência e qualidade nas entregas;
 - Estabelecimento de políticas internas que fortaleçam a atuação institucional interna e externamente;
- Integração de pessoas no quadro de servidores para compor a equipe de gestão do Instituto.

12.3 Painel de Indicadores e Metas - PIM

O Painel de Indicadores e Metas – PIM do MPEG é um quadro que reúne todos os indicadores e metas a serem monitorados pelo Instituto durante o período de execução da estratégia MPEG 2032. Esse importante instrumento oferece uma visão geral com o *status* de cada indicador, o objetivo ao qual ele

está vinculado, a meta proposta para ele, o histórico (para comparação), a unidade de medida e o papel que ele tem dentro do todo.

Este instrumento é integrado ao Mapa Estratégico MPEG 2032 e será usado para fazer uma gestão direta sobre o desempenho institucional, portanto, servirá como uma ferramenta de medição de indicadores e metas que estão relacionados aos objetivos estratégicos da instituição e ao progresso da visão 2032, sendo revisado e controlado periodicamente, com a finalidade de garantir a execução da estratégia, assim como, identificar o que está sendo funcional ou não e, se necessário, readequar as ações para o êxito no processo de alinhamento de objetivos, indicadores, programas e projetos.

Portanto, esse processo favorecerá a tomada de decisões baseadas em dados reais, ações planejadas, bem embasadas e que proporcionam assertividade nos programas e projetos para expansão dos impactos na sociedade.

Este painel proporcionará a todos os interessados, realizar análises de diferentes momentos do Instituto e o *status* de cada objetivo. Com o PIM, será possível ter mais clareza de onde estão os gargalos e os pontos de esforços mais assertivos.

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

- Impactos na Sociedade;
- Resultados para a Amazônia;
- Processos Internos;
- Aprendizado e Infraestrutura; e
- Sustentabilidade Financeira.

Todos os indicadores que compõe a estratégia MPEG 2032 serão mensurados e monitorados continuamente a fim de gerar informações necessárias e em tempo real para tomada de decisão assertiva. O conhecimento destes indicadores pode ser realizado no anexo 1 – Painel de Indicadores e Metas.

13. REFERÊNCIAS

14. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.222, de 19 de março de 2020. Brasília, 2020.
15. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.329, de 27 de março de 2020. Brasília, 2020.
16. BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Gabinete do Ministro. Portaria nº 4.578, de 22 de março de 2021. Brasília, 2021.
17. BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Brasília, 2020.
18. BRASIL. Presidência da República. Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Decreto 10.463, de 14 de agosto de 2020. Brasília, 2020.
19. BRASIL. Ministério da Economia. Plano Plurianual - PPA 2020-2023. Regulamentado pela LEI Nº 13.971, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2019. Brasília, 2019.
20. BRASIL. Ministério da Economia. Guia Técnico de Gestão Estratégica v.1.0 do Ministério da Economia. Brasília, 2020.
21. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Gestão (Seges). Instrumento para avaliação da gestão pública: ciclo 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/608>. Acesso em: 20 de julho de 2022.
22. DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. (Culturas corporativas: os ritos e rituais da vida corporativa). Harmondsworth, UK: Penguin Books, 1982.
23. HANSEN, Don R. e MOWEN, Maryanne M. Gestão de custos: contabilidade e controle. Trad. Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
24. HOFSTEDE, G. (1980). Culture's consequences. Beverly Hills: Sage.
25. KAPLAN, Robert; NORTON, David. Kaplan e Norton na Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

26. KOTLER, Philip. Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
27. LENCIONE. M. Patrick. Make Your Values Mean Something. Disponível em: <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something#:~:text=Take%20a%20look%20at%20this,Excellence>. Acesso em: 20 de julho de 2022.
28. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES. Museu Paraense Emílio Goeldi. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/composicao/rede-mcti/museu-paraense-emilio-goeldi>. Acesso em: 20 de julho de 2022.
29. ONU. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em < **Erro! A referência de hiperlink não é válida.** >, Acesso em março de 2021.
30. OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300
31. PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia **PMBOK®**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021. PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.
32. PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
33. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Gestão de Riscos no TCU. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em: 20 de julho de 2022.

34. ANEXOS

Anexo 01 – Painel de Indicadores e Metas – PIM

ITEM	OBJETIVO	IND.	TIPO	UN.	FÓRMULA	PERIOD.	METAS						POL.	
							0	1	2	2	4	5		10
Missão	“Construir e comunicar conhecimentos sobre os ambientes, a biodiversidade e as culturas amazônicas em benefício da qualidade de vida no planeta”	Nota da análise da aderência da imagem pública à missão institucional	Efetividade	Coefficiente	Média das notas obtidas em consulta aos diferentes grupos de interesse (Comunidade científica, órgãos públicos, setor privado e 3o setor; comunidade interessada; PICTs)	5 anos	0	57	-	-	-	65	65	(+)
Visão	“Ser referência sobre a Amazônia, por meio da produção de conhecimento interdisciplinar, relevante, impactante e inovador, na próxima década”.	Nota da análise da imagem pública sobre a atuação institucional	Efetividade	Coefficiente	Média das notas obtidas em consulta aos diferentes grupos de interesse (Comunidade científica, órgãos públicos, setor privado e 3o setor; comunidade interessada; PICTs)	10 anos	0	57	-	-	-	65	65	(+)

		comunidades tradicionais			(projetos, exposições e eventos))									
	Subsídio e avaliação de políticas públicas	IPPP- Índice de Participação em Políticas Públicas	Eficiência	Número	IPPP = Número total de representantes ativos	Anual	12	12	12	12	12	12	12	(=)
	Salvaguarda e acesso ao patrimônio científico e cultural	IUCC - Índice de uso das Coleções Científicas	Efetividade	Número	IUCC = (NVT + Número de empréstimos realizados + Número de itens em exposição)	Anual	100	100	100	100	100	100	100	(=)
		ICCPH - Índice de conservação de coleções e patrimônio histórico	Eficácia	Número	ICCPH = Número de projetos e processos relacionados às coleções e patrimônio histórico	Anual	3	3	3	3	3	3	15	(+)
PERSPECTIVAS	O.E	IND.	TIPO	UN.	FÓRMULA	PERIOD.	0	1	2	2	4	5	10	POL.
Resultados	Desenvolver tecnologias e inovações para fortalecer as cadeias produtivas,	Número de projetos de pesquisa aplicada	Eficácia	Número	Número absoluto de projetos de pesquisa aplicada (bioprospecção, biotecnologia, cadeias produtivas, manejo de	Anual	20	21	22	23	24	25	25	(+)

	IEVIC - Capacitação de bolsistas de iniciação e estagiários	Eficácia	Proporção	$IEVIC = NE / TNSEb$	Anual	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	(=)
	IPV - Índice de publicações vinculadas a dissertações e teses	Eficácia	Número	$IPV = [(NTD2 * 3) + (NDM2 * 2) + (NMT * 1)] / TNSed$	Anual	4,16	4,2	4,25	4,3	4,4	4,5	4,5	4,5	(+)
Incentivar (Fortalecer, Ampliar) as atividades de difusão científica	Participação de pesquisadores das áreas das ciências humanas e naturais por ano nos eventos de comunicação da ciência.	Excelência	Número	Número absoluto de participação em atividades de difusão científica	Anual	20	20	22	24	27	30	30	30	(+)
	MDC - Número de materiais didáticos e científicos produzidos	Eficácia	Número	$MDC = (N^{\circ} \text{ de periódicos - boletins e revistas } \times 3) + (N^{\circ} \text{ de livros } \times 2) + (N^{\circ} \text{ de materiais didáticos especiais - cartilhas, kits, jogos, álbuns para colorir, guias, artigos de divulgação } \times 1)$	Anual	18,75	20	25	30	40	50	50	50	(+)
	ICE - Índice de Comunicação e Extensão	Execução	Número	$ICE = (NPE+NCE+NCI+En+MD) / FBC$	Anual	2,4	3,5	4	4,5	4,5	5	5	5	(+)

Fortalecer o compartilhamento de conhecimentos com populações indígenas e comunidades tradicionais	Número de visitas às coleções de representantes de comunidades indígenas e tradicionais por ano.	Efetividade	Número	Número total de visitas de PICTs às coleções científicas	Anual	4	4	5	6	7	8	8	(+)
	Número de projetos compartilhados	Eficiência	Número	Número total de projetos cadastrados compartilhados	Anual	0	1	1	2	2	3	3	(+)
Fortalecer a participação em Fóruns de políticas públicas relacionadas à biodiversidade, manejo e conservação da natureza, da diversidade sociocultural e do patrimônio material e imaterial	Número anual de (profissionais convidados a participar) em fóruns de políticas públicas.	Excelência	Número	Número total de fóruns nos quais pesquisadores/colaboradores da instituição participam	Anual	5	5	6	6	7	8	8	(+)
Ampliar a qualificação e o uso das coleções científicas	IMCC - Incremento Médio das coleções científicas	Eficácia	Número	IMCC = (Número de Exemplares Incorporados) / (Número de Coleções Científicas (12))	Anual	433	600	800	1000	1200	1400	1400	(+)
	Número de registros disponibilizados digitalmente	Eficácia	Número	Número total de registros disponibilizados	Anual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000	(+)

	Ampliar recursos investidos na conservação do patrimônio cultural da instituição	Valor de recursos financeiros captados para a conservação e restauro	Eficiência	Número	Número total de projetos com recursos (e valor disponibilizado) de recuperação e conservação do patrimônio	5 anos	6.500.000,00	-	-	-	-	20.000,00	20.000,00	(+)
PERSPECTIVAS	O.E.	IND.	TIPO	UN.	FÓRMULA	PERIOD.	0	1	2	2	4	5	10	POL.
Processos Internos	[Modernização Operacional] Aprimorar a governança institucional e os processos de gestão e logística	Número de procedimentos operacionais padrão organizados/ estruturados e aplicados de forma efetiva	Eficiência	Número	Número total de Pops disponibilizados anualmente	anual	20	10	10	15	15	20	70	(+)
	[Imagem e Articulação Institucional] Fortalecer a imagem da instituição como referência em conhecimentos sobre a região amazônica	Número de processos de comunicação relacionados à imagem institucional organizados	Eficiência	Número	Número total de processos de comunicação relacionados à imagem institucional organizados	Anual	0	1	1	2	2	3	9	(+)
	[Imagem e Articulação Institucional]	Número de servidores capacitados	Eficiência	Número	Número total de pessoas capacitadas	Anual	10	10	12	14	16	20	72	(+)

	Ampliar a quantidade e o escopo de parcerias nacionais e internacionais	ICT – Índice de Investimento em Capacitação e Treinamento	Economicidade	Número	ICT = (Proporção de pessoas capacitadas/Meta de pessoas capacitadas + Número de horas/Meta de horas + Percentual de execução dos recursos de capacitação/Meta Execução) / 3	Anual	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	(=)
	[Pesquisa e Inovação] Melhorar o portfólio de programas e projetos	Número de projetos estruturados na carteira institucional	Excelência	Número	Número de projetos formatados e aprovados	Anual	6	8	10	12	14	16	16	16	(+)
PERSPECTIVAS	O.E.	IND.	TIPO	UN.	FÓRMULA	PERIOD.	0	1	2	2	4	5	10	POL.	
Aprendizado e Infraestrutura	[Desenvolvimento e Valorização de Pessoas] Promover a ampliação e atualização das competências para a estratégia 2032	Número de servidores	Eficiência	Número	Número total de servidores	Anual	195	195	235	275	305	330	330	330	(+)
	[Desenvolvimento e Valorização de Pessoas] Atrair e fixar novos talentos em C,T&I	Atração de novos talentos integrados	Execução	Porcentagem	Atração = $((NTB) / (NTB + NTS)) * 100$	Anual	55%	42%	44%	46%	48%	50%	50%	50%	(=)
		Retenção de talentos - proporção de pessoas que	Excelência	Porcentagem	Retenção = (Número dos bolsistas que permanecem mais de um ano) / (Número de	Anual	30%	30%	35%	40%	45%	50%	50%	50%	(+)

