

# Brasília2060 projeto

# Ciência, Tecnologia e Inovação

# 2015

## Ficha Técnica

**Diretora do Ibict:** Cecília Leite

**Coordenador do Projeto Brasília 2060:** Paulo Egler

### **Elaboração do documento:**

Christiana Soares de Freitas – Professora Adjunta III do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito e do Departamento de Gestão de Políticas Públicas da FACE/Universidade de Brasília (UnB).

## Modelo de gestão em rede para a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Distrito Federal

### Introdução

O objetivo desse texto é apresentar uma proposta de reestruturação do modelo de gestão da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Distrito Federal (SECTI/GDF), tendo como referência as atividades de avaliação de impactos no âmbito do Projeto Brasília 2060.

A proposta do modelo de gestão em rede para a reestruturação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal tem como referencial teórico-metodológico a análise de redes sociais – ou *social network analysis* (KNOKE; YANG, 2008; WASSERMAN; FAUST, 1994) – e a análise de redes de política ou *policy network analysis* (RHODES, 2008).

Há cerca de duas décadas, estudos e pesquisas que aplicam a análise de redes sociais para a compreensão de questões e características associadas à administração pública tornam-se mais usuais e complexos. Observa-se a necessidade de adequação do aparato institucional existente a novas demandas, como a responsividade, o estímulo a mecanismos mais diretos de participação política, a criação de iniciativas que propiciem a construção colaborativa de políticas públicas, e projetos de lei de forma a contemplar uma diversidade significativa de atores (FREITAS; FIUZA; QUEIROZ, 2015; SALAMON, 2002).

A análise de redes sociais no contexto das políticas públicas ou dos modelos de gestão enfatiza a relação entre atores em uma instituição, entre agências governamentais distintas e entre diferentes esferas de governo. Inclui, também, atores que não participam diretamente de instituições governamentais. A unidade de análise é a relação que se estabelece entre os atores envolvidos e não os atributos de cada ator. De acordo com esse constructo metodológico, compreender o contexto de gestão ou de construção de políticas públicas envolve o mapeamento e a mensuração das relações e fluxos entre indivíduos, grupos, organizações, instituições e outros elementos responsáveis pelo processamento de informação e conhecimento.

Além da análise de redes sociais, o modelo de gestão em rede proposto tem seus alicerces teóricos também na análise da Administração Pública como um conjunto de redes de política (*policy networks*). Apesar de grandes variações em torno dos métodos, usos e compreensão de redes, as redes de política podem ser definidas como:

(...) conjuntos de instituições formais e relações (links) informais entre atores governamentais e outros, estruturados em torno de interesses e crenças, negociados e compartilhados no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Esses atores são interdependentes e a política emerge das interações entre eles (RHODES, 2008, p. 426).

Conceito relevante para a elaboração do modelo proposto e das estratégias aqui apresentadas é o de comunidades epistêmicas, ressaltando a importância da consideração analítica do conhecimento coletivamente produzido no interior de cada rede considerada (HAAS, 1992). As comunidades epistêmicas são determinantes como motores de transformação da administração pública, a partir do momento em que nelas nascem ideias, conceitos e políticas negociadas, frutos da participação dos atores relevantes e interessados naquele tema específico de discussão em uma dada comunidade epistêmica desenvolvida com base na demanda por discussões de temas sensíveis à sociedade naquele período histórico específico.

Parte-se do pressuposto de que as instituições que aqui interessam são digitalmente mediadas. As relações que se estabelecem – preferencialmente desenvolvidas de forma dialógica – acontecem das mais variadas formas, sejam entre governos e cidadãos, entre governos e empresas, entre agências governamentais, entre governos e representantes da sociedade civil (CHADWICK, 2009; FOUNTAIN, 2013). Aliar a mediação digital a propostas que promovam a expansão da democracia participativa no Brasil foi o desafio proposto por esse trabalho, objetivando a aplicação de princípios propostos por Himanen. O autor sugere modelo que se baseia no princípio de que o desenvolvimento tecnológico da sociedade em rede deve estar necessariamente associado ao desenvolvimento humano em uma economia informacional e a características de um Estado democrático e inclusivo (HIMANEN, 2013).

A democracia digital, viabilizada pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), permeia todas as ações propostas. As tecnologias de informação e

comunicação, nesse contexto, são utilizadas para aproximar sociedade e Estado, incentivando a participação cidadã nos processos políticos. Ao viabilizar iniciativas que garantam maior transparência e acesso à informação, um maior controle social sobre políticas, planos e programas governamentais torna-se possível, colaborando para a consolidação de práticas democráticas e inclusivas na Administração Pública. Além disso, a aplicação de práticas possíveis no contexto da democracia digital revela-se fundamental para o planejamento de melhorias dos serviços públicos disponíveis à população.

A necessidade do desenvolvimento de iniciativas que contemplem a democracia digital é notória nas propostas e diretrizes de documentos oficiais analisados (DISTRITO FEDERAL, 2011). Segundo o Plano Plurianual (PPA) do GDF:

(...) o acesso à internet em alta velocidade é hoje essencial para a efetivação dos direitos humanos, da democracia e para a realização plena da diversidade cultural brasileira, ao possibilitar a afirmação das identidades locais e regionais e o intercâmbio entre as diferentes culturas (DISTRITO FEDERAL, 2011).

Contudo, observa-se claramente o foco excessivo no desenvolvimento tecnológico. As ações são voltadas, prioritariamente, à implantação de polos tecnológicos e à inclusão digital – considerando, nessa dimensão, o acesso ao conhecimento, a equipamentos e à internet. Fica evidente a pouca valorização das dimensões políticas, institucionais e educacionais que podem viabilizar – ou não – os objetivos almejados. Faz-se necessária a análise dos mecanismos políticos e organizacionais que influenciam – positivamente ou não – o uso das tecnologias de informação e comunicação para que a adoção de todo o aparato tecnológico existente represente transformações institucionais significativas (FOUNTAIN, 2013).

Sugere-se aqui o uso da infraestrutura proposta no Plano Plurianual do GDF para a construção de um modelo de conectividade que gere crescimento econômico e, também, desenvolvimento humano (CARAGLIU, 2009). Nesse sentido, o conceito de *smart cities* também foi considerado como relevante para a reflexão acerca das transformações econômicas e sociopolíticas hoje possíveis. As tecnologias cívicas de fonte aberta – ou *Open Source Civic Technologies* – são exemplos de instrumentos que

garantem essa conectividade (FOUNTAIN, 2013). Significa utilizar a infraestrutura em rede para aprimorar a eficiência político-econômica e viabilizar o desenvolvimento urbano sustentável.

Foram realizadas pesquisas para identificar as iniciativas governamentais bem-sucedidas quanto à promoção de mecanismos para estimular a participação política cidadã digitalmente mediada, usando-as como referências para as propostas elaboradas. O objetivo foi estabelecer uma integração maior e extremamente necessária entre os atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF (SCTI/DF).

A necessidade de ampliação dos mecanismos de participação política está explícita em documentos oficiais da área. Consta da Agenda de Ciência e Tecnologia do GDF, por exemplo, demanda à SECTI de “desenvolvimento de competências internas capazes de exercer a mobilização de atores em setores distintos”, conforme o Decreto n° 25.752, de 12 de abril de 2005, marco legal desta política (DISTRITO FEDERAL, 2005). Ainda na Agenda de Ciência e Tecnologia do GDF, observam-se os objetivos de “desenvolvimento de mecanismos que propiciem a continuidade das ações em curso, sua mensuração, avaliação de resultados e correção de rumos, tendo como referencial os cenários político, econômico, social, tecnológico e ambiental”. De forma ainda mais clara está o objetivo de promover a “articulação interinstitucional e intergovernamental”.

Fundamental para o desenvolvimento deste trabalho foi o princípio de que inovação constitui-se tema transversal, perpassando todos os demais. Além disso, uma das metas descritas no Plano Plurianual do Distrito Federal para a SECTI do GDF (2012-2015) é a de transformar o tema Ciência, Tecnologia e Inovação em uma política de Estado, deixando de ser caracterizado apenas por ações governamentais pontuais (DISTRITO FEDERAL, 2011).

O setor de saúde no Brasil já incorporou essa ideia às suas práticas, aprimorando-as gradativamente. Em pesquisas que embasam o processo de formulação de políticas públicas para a área, consideram os determinantes sociais da saúde e a inovação como elementos necessariamente articulados às etapas iniciais de

planejamento de políticas e programas governamentais. De acordo com gestores do setor, “saúde pública não é somente recursos médico-hospitalares<sup>1</sup>”.

A proposta aqui apresentada refere-se a um modelo de gestão governamental em rede que viabilize a necessária articulação interinstitucional, intergovernamental, a transversalidade do tema e a efetividade da democracia digital nas políticas, planos e programas do Governo do Distrito Federal. Uma das principais propostas sugere a reestruturação interna da SECTI/DF, permitindo a instituição de metas estabelecidas a curto, médio e longo prazos, incorporando os princípios apresentados. O intuito não é apenas sugerir ações com base em novas possibilidades tecnológicas, mas propor mecanismos que permitam transformar institucionalmente o órgão em questão.

A metodologia baseou-se em três níveis ou dimensões para a instituição do modelo proposto:

- A dimensão interna à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF.
- A dimensão intergovernamental, em que são propostas estratégias visando à promoção de articulações necessárias entre as Secretarias do GDF. A promoção necessária de articulação entre agências governamentais constitui um dos principais desafios governamentais contemporâneos. Essa articulação deve aliar, à análise das possibilidades tecnológicas, as características institucionais das agências e os processos políticos de tomada de decisão.
- A dimensão que prioriza as relações entre governo e sociedade, consideradas no desenvolvimento de mecanismos de promoção de integração entre a SECTI e os demais atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF. Essa necessária articulação colabora para a consolidação da democracia participativa no país e para maior participação cidadã nos processos políticos.

---

<sup>1</sup> Frase dita por gestor da FIOCRUZ em sua apresentação no I Simpósio Internacional em Inovação e Governança Digital, ocorrido em Brasília, nos dias 1 e 2 de setembro de 2014.

## Modelo de Gestão em Rede: da Autonomia da Agência para Agências em Rede

De acordo com Fountain (2013), três são os modelos de gestão nos quais uma organização pode basear-se. O primeiro modelo caracteriza-se pela estrutura hierárquica tradicional e pela autonomia de cada agência governamental. As Secretarias do GDF tendem a seguir esse modelo, como demonstrado na figura seguinte, que detalha as subunidades da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do GDF. Não há outras figuras disponíveis que ilustrem possíveis interações entre as subunidades ou entre as distintas secretarias.

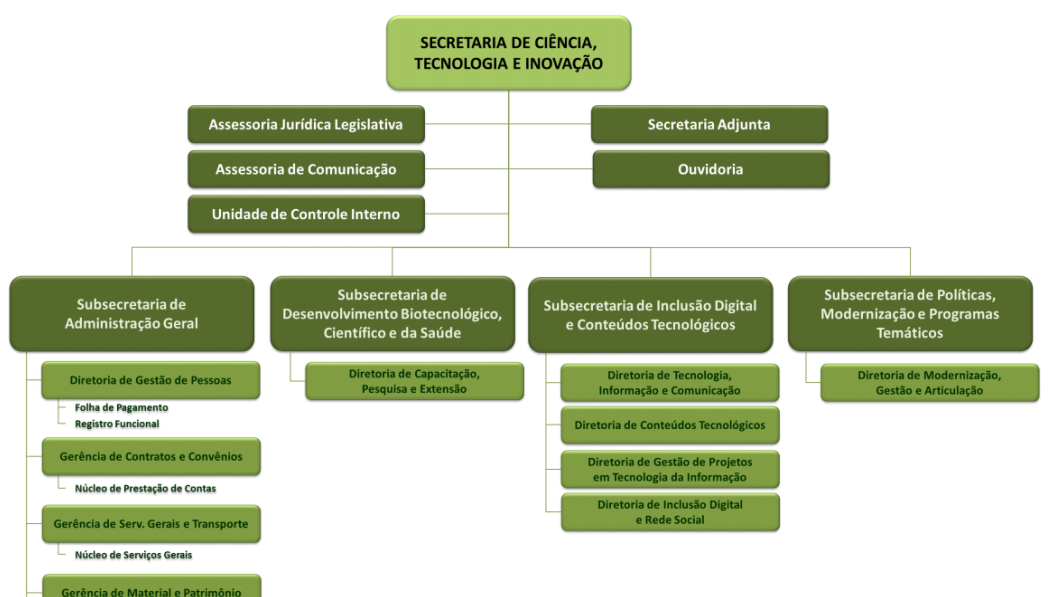


Figura 1: Modelo 1 - Estrutura Hierárquica Tradicional: Organograma da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do GDF (2014)<sup>2</sup>.

O segundo modelo, utilizado em alguns países, caracteriza-se por objetivos, processos e sistemas compartilhados entre agências de forma parcial. Nesse caso, apenas algumas secretarias trabalham em conjunto e cooperativamente em torno de objetivos comuns e compartilhados.

O terceiro modelo de gestão é aquele considerado como o da Colaboração entre Agências como Governança em Rede, ou *Cross-Agency Collaboration as Networked*

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.sect.df.gov.br/images/images/organograma%20secti%20pdf.pdf>. Acesso em 12 Dezembro, 2014.



*Governance* (FOUNTAIN, 2013), retratado na figura a seguir. As relações estabelecidas baseiam-se nos interesses comuns que geram comunidades epistêmicas de compartilhamento de informação e conhecimento entre atores do sistema de ciência, tecnologia e inovação. Cada cor foi atribuída a uma organização e seus respectivos atores. Cinco organizações estão, portanto, representadas. Não apenas organizações governamentais participam dessa rede construída, mas atores interessados, direta ou indiretamente, no sistema de ciência, tecnologia e inovação do Distrito Federal, (SCTI/DF), como organizações da sociedade civil e representantes de grupos empresariais. A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI/DF) realizaria o papel de coordenação da comunidade epistêmica organizada<sup>3</sup>, caracterizada como um espaço de interação, trocas, sugestões, críticas, formulação, implementação, avaliação e, especialmente, monitoramento das ações, programas e políticas públicas do setor. Os atores representados pelos pontos pretos são aqueles que integram os fóruns de diálogo para troca de informações e demandas entre as várias instituições do sistema de ciência, tecnologia e inovação. Seriam aqueles atores, em cada organização, responsáveis por comunicar aos demais da rede as demandas internas.

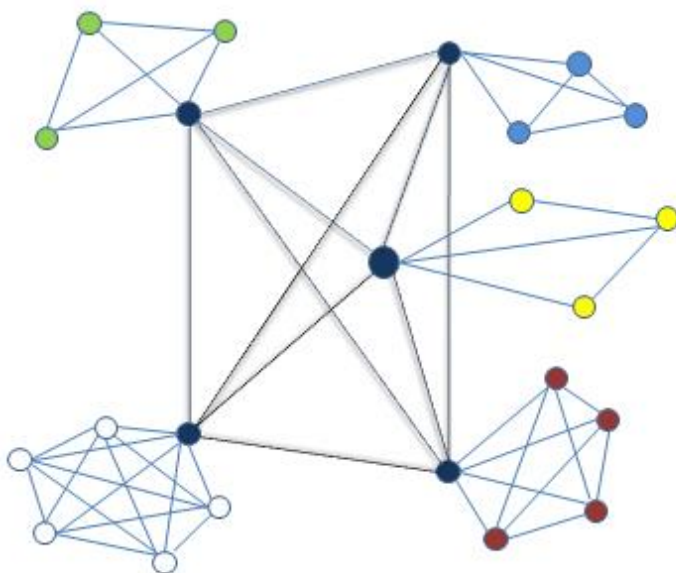


Figura 2: Modelo C – Colaboração e Governança em Rede entre Agências.

<sup>3</sup> O coordenador da rede, da SECTI/DF, seria o ponto em destaque no centro da figura.

O intuito do modelo de gestão em rede aqui proposto é o de criar fóruns de diálogo que propiciem a produção compartilhada de ideias e sugestões que deem origem a ações, programas e políticas públicas relacionadas às demandas do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF. Esse modelo utiliza as possibilidades advindas do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), permitindo maior flexibilidade nas relações estabelecidas entre atores em cada agência (intra-agência), entre atores de diferentes agências governamentais (inter-agências) e entre atores direta ou indiretamente envolvidos com o sistema de ciência, tecnologia e inovação do DF (SCTI/DF).

Foi foco central do planejamento desse modelo de gestão em rede o desenvolvimento das relações interinstitucionais para introdução do tema inovação como elemento-chave e transversal, sendo considerado nas reflexões a respeito de demandas em outros setores, como o da saúde e da educação. A seguir são detalhadas as três dimensões que orientam a metodologia para a implementação do modelo de gestão em rede proposto.

## **Dimensão I**

### **Relações institucionais na SECTI/DF**

#### Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é fundamental para a criação de uma necessária identidade institucional e para a definição de metas de curto, médio e longo prazo. A proposta aqui consiste em utilizar alguns elementos tradicionalmente relevantes para o desenvolvimento de planejamento estratégico em organizações públicas.

A primeira etapa consiste na definição colaborativa de alguns elementos básicos necessários à elaboração de um planejamento estratégico. Para tanto, os servidores são reunidos para discussões e posterior sistematização das ideias e ações sugeridas. A partir desse exercício inicial, seguem-se as seguintes etapas:

- A. Alcance de consenso em relação à visão de futuro e missão que os servidores apresentam sobre a instituição e sobre o seu próprio desenvolvimento;
- B. Elaboração de um cenário de futuro almejado que contemple:

- Análise coletiva da organização com base no ambiente interno, apresentando os pontos fortes e fracos;

- Análise coletiva com base no ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças.

A partir da delimitação dos objetivos, com base na construção colaborativa de ideias e propostas, passa-se à definição de indicadores que permitam o alcance desses objetivos, estruturados sob quatro perspectivas ou focos:

1. Foco nos Processos Internos;
2. Foco no Aprendizado e Crescimento;
3. Foco nos atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF;
4. Foco nas Redes e na Articulação Interinstitucional.

### **1. Foco nos processos internos**

Seguem algumas sugestões de perguntas norteadoras dos trabalhos associados ao processo de elaboração dos objetivos estratégicos<sup>4</sup>:

- Como alcançar excelência no desenvolvimento dos processos de trabalho?
- Como a gestão pode ser aperfeiçoada?
- Como promover maior integração entre as unidades da SECTI/DF?

Nesse sentido, alguns exemplos de objetivos estratégicos são apresentados a seguir.

*Objetivo estratégico 1:*

Aperfeiçoar as redes digitais de governança para fomentar o intercâmbio de informações entre as unidades da SECTI/DF por meio de plataforma criada com esse objetivo (relações entre atores de setores distintos no interior da Secretaria).

*Indicador:*

Quantidade de acessos à plataforma digital para circulação de informações entre gestores de unidades da SECTI/DF para construção colaborativa de PPPs da organização.

*Periodicidade de medição:* mensal

<sup>4</sup> Essas perguntas são apenas exemplos para demonstrar a metodologia. Cada experiência de construção de um planejamento estratégico é única e está condicionada às características da organização e dos servidores.

Outro exemplo de objetivo fundamental seria a criação de um setor, na SECTI/DF, para monitorar os ambientes virtuais desenvolvidos ou, se já existir o setor, selecionar um grupo de servidores responsável por seu constante monitoramento<sup>5</sup>.

Um terceiro objetivo estratégico necessário seria a criação de um Grupo de Trabalho para a verificação do aparato jurídico-normativo existente que possa viabilizar as ações propostas. A partir dessa identificação seria elaborada uma proposta para necessária alteração, exclusão ou inclusão de normas específicas. Haveria a necessidade, após o planejamento de todas as ações propostas, de elaboração de um novo planejamento orçamentário para a adequada implementação do modelo de gestão proposto e de suas ações.

---

<sup>5</sup> Não foi possível identificar a existência desse setor na SECTI, por falta de informações disponíveis.

## 2. Foco no Aprendizado e no Crescimento

Foi diagnosticada, na primeira etapa do trabalho realizado, a carência de pessoal qualificado e de equipes técnicas com estabilidade funcional nas instituições do Governo do Distrito Federal (GDF) que poderiam garantir maior atenção às articulações necessárias no âmbito do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF.

Por isso, o foco no aprendizado revela-se fundamental. Algumas perguntas que norteariam o trabalho seriam:

- Como viabilizar a realização de programas de capacitação profissional pelos servidores?
- Como gerar elementos de incentivo aos servidores para que permaneçam na Secretaria, garantindo mais estabilidade funcional e, à Secretaria, uma equipe perene para conduzir ações de longo prazo?

O primeiro objetivo estratégico, levando-se em consideração esse cenário, seria o de viabilizar recursos orçamentários e financeiros para a execução de cursos de capacitação. Além disso, faz-se necessária a reflexão a respeito dos elementos que poderiam ser criados para estimular a continuidade dos servidores nos órgãos.

Outro objetivo relevante, no contexto do que está sendo proposto, vem a ser a seleção de servidores para atuar em temas multissetoriais, visando à integração dos temas de ciência, tecnologia e inovação com os demais. Um indicador para o alcance dessa integração poderia ser a quantidade de projetos desenvolvidos colaborativamente com outras secretarias, com uma periodicidade de medição anual.

## 3. Foco nos atores sociais

Para essa perspectiva, perguntas a nortear os trabalhos seriam, entre outras:

- Como integrar melhor todos os atores envolvidos no Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF?
- O que fazer para aprimorar os serviços prestados aos cidadãos?

Como visto, um dos maiores problemas identificados, não apenas na SECTI/DF, mas em todas as organizações do GDF, foi a ausência de informações disponíveis para consulta pública. O objetivo estratégico 1, nesse sentido, poderia ser o de utilizar as tecnologias de informação e comunicação (TICs) para a divulgação das políticas,

planos, programas e ações da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do GDF por meio da criação de uma plataforma virtual para tanto. O indicador para a medição do alcance desse objetivo seria a quantidade de acesso mensal ao portal criado.

Outro objetivo fundamental seria a criação de plataforma virtual (que poderia ser diretamente vinculada à Fundação de Apoio à Pesquisa – FAP/DF) para a divulgação das pesquisas desenvolvidas no DF. O indicador do alcance desse objetivo poderia ser, igualmente, a quantidade de acessos mensais ao portal.

Vale ressaltar que a criação das plataformas baseia-se na troca de informações e conhecimento entre os diversos atores do sistema de ciência, tecnologia e inovação do DF, objetivando o aprimoramento das relações institucionais por meio da disponibilização de recursos e do desenvolvimento de comunidades epistêmicas que irão garantir a sustentabilidade do modelo de gestão em rede proposto.

#### **4. Foco na Articulação Interinstitucional**

Talvez a mais importante das perspectivas a ser desenvolvida seja aquela voltada para o desenvolvimento da articulação interinstitucional entre os atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF. Nesse sentido são propostas algumas perguntas norteadoras do trabalho de construção colaborativa do planejamento estratégico, como apresentadas a seguir:

- Como estimular o setor empresarial a investir mais em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) no Distrito Federal?

Sabe-se, estatisticamente, que “o Distrito Federal aplica em pesquisas o percentual de 0,04% do total nacional aplicado pelas FAP’s em nível nacional; esse índice representa 30% do orçamento da FAP de Minas Gerais e 10% do orçamento da FAP de São Paulo” (DISTRITO FEDERAL, 2011).

Visando a alterar esse cenário sugere-se, como um dos objetivos estratégicos, estimular o aumento dos dispêndios do setor empresarial em P&D no DF. O indicador para a verificação do alcance desse objetivo seria o cálculo dos gastos do setor empresarial em P&D em relação ao PIB (DF), com uma periodicidade de medição anual.

Outra pergunta norteadora fundamental para alcançar os objetivos de transformação do modelo de gestão atual seria:

- Como as demais secretarias poderiam passar a incluir o tema inovação em suas agendas?

Um segundo objetivo proposto seria utilizar as redes digitais de governança para promover a integração, a troca de informações e a gestão colaborativa entre as organizações do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF. O indicador de alcance da meta seria a quantidade de acessos à plataforma digital para a circulação de informações entre gestores, empresários, cidadãos e demais atores interessados no desenvolvimento do Sistema de CTI do DF, sendo a SECTI/DF a responsável pela sua coordenação. A periodicidade de medição seria mensal.

Foi constatado como imprescindível o intercâmbio de informações entre as instituições do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF. Outra pergunta norteadora, portanto, seria como promover esse intercâmbio. Para tanto foi elaborada a proposta de promoção da articulação necessária entre Secretarias do GDF, detalhada a seguir na segunda dimensão proposta de integração.

Essas perguntas e propostas foram desenvolvidas com o intuito de iniciar os debates para a formulação do planejamento estratégico, devendo ser aprofundados continuamente por meio de redes construídas entre os atores interessados.

## **Dimensão II**

### **Mecanismos de promoção da articulação necessária entre Secretarias do GDF**

#### **Metodologia de Integração**

Essa dimensão tem como propósito central estabelecer mecanismos para a institucionalização de comunidades epistêmicas, sob a forma de redes democráticas de interação, voltadas à construção colaborativa de propostas e ações entre representantes das Secretarias do Governo do Distrito Federal.

Uma das iniciativas que orientou o desenho dessa proposta foi o *Fórum Interconselhos*<sup>6</sup>, iniciativa do Governo Federal inserida no contexto de expansão e

---

<sup>6</sup> Documento explicando todo o processo de consulta à sociedade por meio do Fórum Interconselhos está disponível em:

consolidação da democracia participativa, tendo como diretriz fundamental a participação social como método de governo. Em 2014, a iniciativa recebeu um dos prêmios mais reconhecidos internacionalmente no campo da gestão pública, o *United Nations Public Service Awards* (UNPSA)<sup>7</sup>.

O *Forum Interconselhos* realiza o monitoramento participativo do Plano Plurianual (PPA). Por meio desse espaço de interação, os cidadãos podem participar ativamente do controle das ações implementadas no âmbito das metas estipuladas no PPA. De caráter consultivo, participam dos fóruns os representantes dos conselhos nacionais e de entidades representativas da sociedade. Nesse espaço são discutidas as ações e políticas públicas já planejadas, além de sugeridas recomendações para alterações futuras que possam vir a ser incorporadas ao próximo Plano. São vários fóruns realizados, cada qual com seu objetivo específico.

Seguindo a lógica estruturante da iniciativa mencionada foi desenvolvida a proposta do *Fórum Intersecretarias*. Partindo do pressuposto da inovação como tema transversal e da necessidade já identificada de articulação interinstitucional, o *Fórum Intersecretarias* atuará com os objetivos de:

- a) Promover a integração interinstitucional para que todas as secretarias envolvidas com os temas possam discutir, conjuntamente, as demandas e elaborar propostas de ação.
- b) Consolidar uma visão comum a respeito da inovação como elemento-chave e transversal a perpassar todos os demais temas.
- c) Desenvolver processo de troca de informações e experiências da SECTI/GDF com outras secretarias com o objetivo de construir, de fato, práticas que consolidem e expressem a transversalidade da inovação.
- d) Estabelecer acordos para difusão e uso das descobertas científico-tecnológicas e outros tipos de inovação nos vários temas prioritários, como educação, saúde e mobilidade urbana.
- e) Elaborar propostas para inclusão no Plano Plurianual (PPA) do GDF.

---

[http://bibspi.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/176/3\\_Cartilha\\_consulta\\_sociedade.pdf?sequence=1](http://bibspi.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/176/3_Cartilha_consulta_sociedade.pdf?sequence=1). Acesso em 12 Dezembro, 2014.

<sup>7</sup> Mais notícias em: <http://www.planejamento.gov.br/conteudo.asp?p=noticia&ler=11446>. Acesso em 15 Dezembro, 2014.



A proposta fundamenta-se na articulação interinstitucional necessária à implementação do modelo de gestão em rede no GDF. Para tanto, participariam do Fórum todas as secretarias; as propostas seriam construídas colaborativamente, com a participação e o *expertise* de cada ator, com foco no benefício direto que determinada política, programa ou plano governamental pudesse trazer para a sociedade. Seria, portanto, um espaço para diálogo e reflexão de cada tema de forma multissetorial.

Haveria a criação de 11 Grupos de Trabalho (GT's) com os temas centrais, a saber:

1. educação;
2. segurança;
3. saúde;
4. mobilidade;
5. lazer, cultura e esporte;
6. desenvolvimento econômico; condições de competitividade; acesso a serviços; agronegócio (floricultura e agricultura orgânica);
7. infraestrutura; tecnologia industrial básica, tecnologias de informação e comunicação;
8. gestão (eficiência da gestão; políticas públicas);
9. erradicação da miséria;
10. direitos humanos e cidadania; desenvolvimento social, acessibilidade à administração, participação do cidadão;
11. desenvolvimento sustentável; sustentabilidade ambiental; gestão de recursos naturais (energia e água); e prevenção de riscos ambientais. Foco em pesquisas sobre o cerrado e o meio ambiente.

### **Mecanismo de funcionamento dos GT's:**

Para cada GT é designado um representante de cada secretaria. Os grupos de trabalho funcionam com as seguintes responsabilidades principais:

1. Apresentação de propostas de ações e programas para a área; essas propostas são organizadas por um mediador, preferencialmente um gestor da SECTI/DF.
2. Discussão das propostas.
3. Sistematização das propostas para levar à plenária.

4. Plenária, com 2 representantes de cada GT, para a elaboração do documento final.
5. Documento final redigido em plenária e entregue à apreciação no *Fórum Interatores* – detalhado na dimensão seguinte, com foco nas relações entre governo e demais atores, direta ou indiretamente envolvidos com o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF.
6. Em cada secretaria são selecionados servidores para o monitoramento constante da implementação das ações.
7. Após o monitoramento (sendo o primeiro ao final de 2019), passa-se à fase de elaboração de relatório elaborado por cada Secretaria que retorna, posteriormente, aos GT's multissetoriais para avaliação.

#### **Resultados esperados com os GT's:**

1. Surgimento de propostas que permitam a associação dos temas diversos com aqueles de ciência, tecnologia e inovação.
2. Demandas das Secretarias passam a ser interligadas, em uma tentativa de elaborar estratégias comuns para o alcance dos objetivos multissetoriais de curto, médio e, especialmente, de longo prazo.
3. Formação de servidores (do quadro) que passam a constituir um núcleo estratégico no GDF para refletir sobre temas, ações, projetos e programas governamentais de longo prazo.

### Dimensão III

#### Mecanismos de promoção de integração entre a SECTI/GDF e os demais atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF

A concepção de governo aberto é hoje fato e tendência internacional. Órgãos governamentais disponibilizam todas as informações existentes a respeito de suas ações e constituição. A lei de acesso à informação, no Brasil, tornou essa realidade mandatória. Não apenas são disponibilizadas aos cidadãos as informações, mas suas opiniões são consideradas elementos-chave para o processo de formulação de projetos de lei e políticas públicas. O portal desenvolvido pela Secretaria Geral da Presidência da República – o *participa.br* – e o *e-Democracia*, iniciativa da Câmara dos Deputados, são apenas alguns exemplos.

Tendo como referência a experiência nacional bem-sucedida do *Fórum Interconselhos* foi desenvolvida a proposta do *Fórum Interatores* para o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF, coordenado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do GDF. São objetivos principais do *Fórum Interatores*:

- Integrar as organizações e os representantes do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do DF para maior eficiência na resolução dos problemas identificados na Área Metropolitana de Brasília (AMB).
- Construir canal direto de diálogo com os cidadãos, com influência sobre as decisões em relação ao planejamento e orçamento público.
- Construir espaço de monitoramento das ações definidas para o PPA DF 2016-2019 no setor de Ciência, Tecnologia e Inovação.
- Estimular o controle social na construção e no monitoramento do PPA/DF por parte dos cidadãos, dos representantes dos conselhos de políticas públicas, das entidades da sociedade civil de forma ampliada e, especialmente, de representantes de organizações do SCTI/DF.

Participam do *Fórum Interatores*:

1. representantes das Secretarias do GDF;
2. representantes de cada Região Administrativa do DF;
3. representante da TERRACAP;

4. representantes de entidades representativas da sociedade civil do DF;
5. representantes do meio acadêmico e de pesquisa do DF;
6. representante do nível estratégico do SCTI/DF, vinculado à FAP/DF;
7. representante do nível político do SCTI/DF, vinculado à SECTI/DF;
8. representantes não governamentais dos conselhos distritais;
9. representantes dos polos tecnológicos já previstos no PPA atual;
10. representante do setor industrial vinculado à FIBRA;
11. representante do SEBRAE.

Os Fóruns Interatores foram planejados em quatro etapas, descritas a seguir.

### ***I Fórum Interatores (1/2015)***

- Sugestões elaboradas pelos atores do SCTI/DF e avaliação de viabilidade das propostas apresentadas.
- Elaboração de documento a ser apresentado ao governo do GDF com as propostas sistematizadas.

Serão referências para a rodada de propostas para o PPA DF 2016-2019:

1. documento final construído no *Fórum Intersecretarias*;
2. documento com a compilação de propostas – resultado das **consultas públicas online** realizadas à população do DF sobre os onze temas – para inclusão no PPA/DF. Temas sugeridos para as consultas públicas, preferencialmente realizadas *online*, seriam o da Política de Mobilidade Urbana e Inovação, Política Educacional e Inovação, Política de Dados Abertos, Política de Proteção de Dados, Neutralidade de Rede, etc. Para exemplificar esse tipo de consulta, bastante utilizada atualmente, tem-se o caso do Parlamento Britânico, que realizou, nos meses de janeiro e fevereiro de 2013, consulta aos cidadãos a respeito da Política de Acesso Aberto até então desenvolvida. Foram solicitadas aos cidadãos suas opiniões e sugestões em relação a um amplo espectro de temas, como os direitos de uso e reuso sobre pesquisas publicadas com acesso

aberto, incluindo as implicações das licenças *Creative Commons*<sup>8</sup>; como disponibilizar dados de pesquisas realizadas com recursos públicos de forma ampla e transparente; direitos autorais, propriedade intelectual<sup>9</sup>, etc.

3. Documento resultado de consulta ao setor acadêmico e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) do DF, com vistas a definir prioridades para o próximo PPA/DF.

### ***II Fórum Interatores (2/2015)***

Neste fórum, ocorreria a devolutiva (ou resposta) aos representantes do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação que participaram das discussões e do monitoramento participativo do I Fórum Interatores sobre as possíveis incorporações das propostas feitas para o PPA/DF 2016-2019. A coordenação ficaria a cargo de representante do Governo do GDF.

### ***III Fórum Interatores (1/2016)***

O objetivo desse fórum seria o de pactuar a proposta de Monitoramento Participativo da execução do PPA, com foco nos onze temas condutores das discussões.

### ***IV Fórum Interatores (2/2019)***

Apresentação do relatório de monitoramento do PPA e da execução orçamentária.

Essa estrutura de organização regular dos Fóruns Interatores foi elaborada com o intuito de gerar uma perpetuação da integração entre atores do sistema em um ciclo que se repetiria periodicamente.

---

<sup>8</sup> Mais informações em: <http://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/business-innovation-and-skills/news/committee-announces-an-inquiry-into-open-access>. Acesso em 12 Dezembro, 2014.

<sup>9</sup> Outro exemplo de consulta pública, realizada pela Comissão da União Europeia, pode ser acessado em: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/2013/copyright-rules/docs/contributions/consultation-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2013/copyright-rules/docs/contributions/consultation-report_en.pdf). Acesso em 12 Dezembro, 2014.

Espera-se, com essa iniciativa, constituir uma comunidade epistêmica para constante diálogo entre os diversos atores do sistema de ciência, tecnologia e inovação, consolidando as características da democracia participativa. Resultados dessa interação seriam a construção negociada de ações, programas, políticas governamentais e, especialmente, o desenvolvimento de práticas e estratégias voltadas ao monitoramento das ações definidas nos Planos Plurianuais do Distrito Federal.

## Conclusão

O objetivo desse trabalho foi o de apresentar propostas para a implementação do modelo de gestão em rede nos órgãos que compõem o Governo do Distrito Federal, sendo a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do GDF aquela que iniciaria o processo de transformações. Foram apresentadas recomendações para ações voltadas ao desenvolvimento de iniciativas que estimulem a colaboração entre setores dentro de uma mesma secretaria, entre agências e entre essas e os atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação de forma ampliada.

Um dos maiores desafios observados é o de desenvolver tecnologias que garantam a criação e a geração de conhecimento compartilhado para uma gestão mais democrática. Nesse sentido, o estímulo à produção colaborativa de propostas entre atores e entre organizações do Sistema é fator condicionante do sucesso do modelo de gestão em rede.

Além dessa preocupação, o modelo proposto está centrado no desenvolvimento de tecnologias que garantam uma melhor qualidade de vida aos cidadãos. Ou seja, o foco é no desenvolvimento de capital social e humano, não apenas de capital físico. São considerados aspectos que garantem o desenvolvimento humano no contexto da economia informacional ao incluir, efetivamente, nas práticas de gestão pública, características de um Estado democrático verdadeiramente inclusivo (HIMANEN, 2013).

O modelo proposto alcançará os objetivos de integração ao incorporar as demandas da sociedade aos processos políticos, ao garantir uma ampliação dos canais democráticos para participação e maior transparência do GDF por meio de canais de

divulgação de informações, notícias e ações desenvolvidas nas várias áreas temáticas do setor.

Foi observada, também, a urgência da institucionalização de uma cultura que valorize a adequada gestão da informação e do conhecimento. Recursos tecnológico-informacionais, por si só, não alteram configurações tradicionais já instituídas. A cultura organizacional precisa ser transformada para permitir a efetiva implementação das inovações propostas.

Vale ressaltar os quatro tipos de inovação associados ao modelo de gestão em rede apresentado, necessários para o alcance dos objetivos propostos. Deve-se levar em consideração a inovação tecnológica, ou o uso das TICs como forma de garantir melhorias e aumentar o valor público de determinados bens e/ou serviços; a inovação de gestão para a obtenção de uma administração pública mais eficiente, com agências trabalhando colaborativamente, em rede e de forma participativa; a inovação jurídico-normativa, com grupos de trabalho atuando no sentido de analisar constantemente as leis e normas que podem vir a impedir ou viabilizar a implementação de uma inovação proposta e, por fim, a inovação de design, responsável por promover transformações na estrutura organizacional com o intuito de viabilizar a institucionalização de novos padrões, normas e práticas de gestão pública e permitir o planejamento em longo prazo de ações, projetos e programas governamentais que respondam às demandas contemporâneas no campo da ciência, tecnologia e inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARAGLIU, A. *et al*, **Smart Cities in Europe**, 3rd Central European Conference in Regional Science – CERS, 2009.

CHADWICK, A. Web 2.0: New Challenges for the Study of E-Democracy in an Era of Informational Exuberance. *I/S: A Journal of Law and Policy for the Informational Society*, 2009.

DISTRITO FEDERAL. Decreto N° 25.752, de 12 de abril de 2005. Cria a Agenda de Ciência e Tecnologia no Governo do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF, 13 abril, 2005.

DISTRITO FEDERAL. Lei N° 4.742, de 29 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o **Plano Plurianual do Distrito Federal para o quadriênio 2012-2015**. Poder Executivo, Brasília, DF, 2011.

EGLER, P. & PORTO, R. **Guia para Avaliação Ambiental Estratégica (AAE)**, 2009.

FARIA, C. F. S. D. **O Parlamento aberto na era da internet: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração das leis?** Brasília: Edições Câmara, 2012.

FOUNTAIN, J. “The GPRA Modernization Act of 2010: Examining Constraints to, and Providing Tools for, Cross-Agency Collaboration”. **Administration Conference of the United States**, 2013. Disponível em:

FREITAS, C. S.; FIUZA, F.; QUEIROZ, F. Os Desafios ao Desenvolvimento de um Ambiente para Participação Política Digital: o Caso de uma Comunidade Virtual Legislativa do Projeto e-Democracia no Brasil. **Organizações & Sociedade** (Online), v. 22, p. 639-657, 2015.

HAAS, P. M. Introduction: epistemic communities and international policy coordination. **International Organization**, Vol. 46, Issue 01, pp 1-35, 1992.

HIMANEN, P. Crise, Identidade e Estado de Bem-Estar Social. In: CASTELLS, M; CARDOSO, G; CARAÇA, J. (Orgs.). **A crise e seus efeitos: as culturas econômicas da mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2013, 1 ed.

KNOKE, D.; YANG, S. **Social Network Analysis**. California: Sage Publications, 2008.

RHODES, R. A. W. Policy Network Analysis. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. (Orgs.). **Handbook of Public Policy**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

SALAMON, L. M. **The tools of Government: a Guide to the new Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2002.



VELHO, L.; RAMOS, M. Formação de Doutores no Brasil: o esgotamento do modelo vigente frente aos desafios colocados pela emergência do sistema global de ciência. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 1, p. 219-246, mar. 2013.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

**Site:**

<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Implementing%20Cross%20Agency%20Collaboration.pdf>. Acesso em 12 Dezembro, 2014.