

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS:
QUÍMICA DA VIDA E SAÚDE

Rita de Cássia Scardine Assis Lopes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À LUZ DA COMPLEXIDADE, DO
PENSAMENTO DIVERGENTE E DA VISÃO PROSPECTIVA – AVANÇOS
NA QUALIDADE DA GESTÃO NO CNPq**

Tese de Doutorado

Orientador: Prof. Dr. Ivan Rocha Neto

Porto Alegre
2016

Rita de Cássia Scardine Assis Lopes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À LUZ DA COMPLEXIDADE, DO PENSAMENTO
DIVERGENTE E DA VISÃO PROSPECTIVA – AVANÇOS NA QUALIDADE DA
GESTÃO: O CASO DO CNPq**

Tese apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como pré-requisito para a obtenção do título de doutora em Educação em Ciências, sob a orientação do Prof. Dr. Ivan Rocha Neto.

BANCA EXAMINADORA: ____/____/____

Prof. Dr. Ivan Rocha Neto

(Presidente/Orientador)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Arthur Oscar Guimarães

(Membro Externo)

Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Paulo César Gonçalves Egler

(Membro Externo)

Instituto Brasileiro de Informações em Ciência e Tecnologia – IBICT/MCTI

Prof. Dr. Diogo Onofre Gomes de Souza

(Membro Interno)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

ASSIS, RITA DE CÁSSIA SCARDINE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À LUZ DA COMPLEXIDADE, DO
PENSAMENTO DIVERGENTE E DA VISÃO PROSPECTIVA -
AVANÇOS NA QUALIDADE DA GESTÃO NO CNPq / RITA DE
CÁSSIA SCARDINE ASSIS. -- 2016.
129 f.
Orientador: IVAN ROCHA NETO.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Instituto de Ciências Básicas da
Saúde, Programa de Pós-Graduação em Educação em
Ciências: Química da Vida e Saúde, Porto Alegre, BR-
RS, 2016.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão. 3.
Complexidade. 4. Prospectiva. 5. Pensamento
Divergente. I. NETO, IVAN ROCHA, orient. II. Título.

Dedico esta Tese ao meu querido irmão, Robson, meu maior incentivador, que está sempre pronto para me socorrer. Muito obrigada, mano!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Espírito Santo de Deus, que até aqui me ensinou, consolou e guardou.

À minha mãe, por sua dedicação e pelo seu amor incondicional.

Às minhas filhas, que me motivam a continuar lutando e vencendo desafios.

Ao meu pai, Romário, e aos meus irmãos, Robson e Rogério, pessoas com quem posso contar em qualquer ocasião.

Ao meu orientador, prof. Ivan Rocha, pela sua competência, experiência, não só acadêmica, mas também de vida, disponibilidade e generosidade. Grande ser humano!

Aos membros da banca de qualificação, que acreditaram no trabalho proposto e muito contribuíram com suas sugestões.

Aos membros da banca avaliadora, pela disponibilidade e possibilidade a mim concedida de fechamento de um importante ciclo da minha vida.

Ao CNPq, pela oportunidade a mim oferecida para a realização desse projeto.

Ao Eduardo Barroso, pelo empenho na implantação do Doutorado *InCompany* no CNPq.

Ao Emerson Ribeiro, amigo e parceiro de trabalho no âmbito da Assessoria de Planejamento do CNPq, que foi um grande colaborador e incentivador desse projeto.

Ao Paulo Peret, colega de trabalho, por sua colaboração.

Às amigas da Coordenação de Estatística e Indicadores do CNPq, Gisele e Regina, pela força, pelo respeito e cuidado a mim dispensados.

À Carla, secretária da APL, por sua dedicação e lealdade.

Às minhas amigas Najda e Sônia Maria, com as quais pude dividir os bons e os maus momentos nesses anos de trabalho.

RESUMO

Tese de Doutorado

Programa de Pós-Graduação em Educação de Ciências: Química da Vida e Saúde

Universidade Federal Do Rio Grande do Sul

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Á LUZ DA COMPLEXIDADE, DO PENSAMENTO DIVERGENTE E DA VISÃO PROSPECTIVA – AVANÇOS NA QUALIDADE DA GESTÃO: O CASO DO CNPq

Autor: Rita de Cássia Scardine Assis Lopes
Orientador: Prof. Dr. Ivan Rocha Neto

Este trabalho aborda a evolução do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) sob a ótica da gestão, frente às contínuas mudanças conjunturais do país, e pretende, a partir da observação de dois processos de planejamento da entidade, um concluído em 1998 e outro em andamento, verificar, por meio de uma análise comparativa dessas duas experiências, o nível de amadurecimento na percepção institucional sobre a importância do planejamento no contexto do aperfeiçoamento da capacidade de gestão e, ainda, a existência de melhorias na *práxis* institucional, além de diminuição na lacuna entre a teoria proclamada e a aplicada. A argumentação, aqui utilizada, é a de que a estruturação do atual processo de planejamento com base numa fundamentação teórica que inter-relaciona o pensamento complexo com o pensamento divergente e a visão prospectiva, trouxe ganhos de efetividade ao processo de gestão institucional e, conseqüentemente, diminuiu a distância entre o planejado e o executado. Essa fundamentação teórica é apresentada no trabalho como base de sustentação para um novo paradigma, que facilite o processo da gestão, e seja mais eficaz em mudar a realidade presente para o alcance de um futuro desejado, trazendo assim, maior excelência institucional no tempo.

Palavras-chave: planejamento estratégico, gestão, complexidade, pensamento divergente, prospectiva.

Doctorate Thesis

Graduate Program in Science of Education: Life Chemistry and Health

Federal University of Rio Grande do Sul

Strategic Planning in the light of the complex thinking, divergent thinking and prospective view - advances in quality management: the case of CNPq

Author: Rita de Cássia Scardine Assis Lopes

Thesis Advisor: Ivan Rocha Neto

This thesis discusses the evolution of the Strategic Planning in the National Scientific and Technological Development Council (CNPq) under the perspective of management, in the face of the continuous cyclical changes in the country. At the same time, this thesis aims to observe two institutional strategic plannings - one finished in 1998 and another still in progress – in order to check, from a comparative analysis of these two institutional experiments, the level of maturity of the institutional awareness about the importance of planning in the context of improving the management capacity and also the existence of improvements in institutional *praxis*, besides the reduce of the gap between the proclaimed theory and its application. The argument is that the structure of the current planning process, based on a theoretical framework that interrelates complex thinking with divergent thinking and prospective view, brought effective gains to the institutional management process and, consequently, reduced the gap between theoretical and applied planning. This theoretical basis is presented in the work as a basis for a new paradigm of management that facilitates the process of management and, at the same time, be more effective in changing the present reality to achieve a desired future, thus bringing greater institutional excellence.

Key words: strategic, planning, management, complex, divergent, thinking, prospective, view.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa Estratégico	47
FIGURA 2 – Mapa de Contribuição – DABS e DEHS	58
FIGURA 3 – Mapa de Contribuição – DCOI	58
FIGURA 4 – Mapa de Contribuição – DGTI	59
FIGURA 5 – Mapa de Contribuição – APA	59
FIGURA 6 – Mapa de Contribuição – APL.....	60
FIGURA 7 – Mapa de Contribuição – COCOM.....	60
FIGURA 8 – Mapa de Contribuição – COEST	60
FIGURA 9 – Mapa de Contribuição – OUVIDORIA	61
FIGURA 10 – Estrutura de Desdobramento da Estratégia	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Planejamento Estratégico Situacional – PES	39
QUADRO 2 – Planejamento Estratégico CNPq – objetivos de resultados, indicadores e metas	49
QUADRO 3 – Tipos de projeto – definição	65
QUADRO 4 – Alinhamento dos Projetos Transversais aos Estruturantes	67
QUADRO 5 – Indicadores e metas dos projetos transversais.....	68
QUADRO 6 – Plano de ação do projeto transversal T1 (Coordenado pela APL).....	72
QUADRO 7 – Plano de ação do projeto transversal T2	76
QUADRO 8 – Plano de ação do projeto transversal T3	79
QUADRO 9 – Plano de ação do projeto transversal T4	81
QUADRO 10 – Plano de ação do projeto transversal T5	85
QUADRO 11 – Plano de ação do projeto transversal DABS-DEHS-DCOI T6	88
QUADRO 12 – Plano de ação do projeto transversal T7 (Coordenação da DGTI/CGERH).....	90
QUADRO 13 – Cronograma de Execução dos projetos transversais	93

LISTA DE SIGLAS

APL	Assessoria de Planejamento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C&T	Ciência e Tecnologia
C,T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CGETI	Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
CGNAC	Coordenação-Geral Cooperação Nacional
CGSAU	Coordenação-Geral de Programas de Pesquisa em Saúde
CGU	Controladoria Geral da União
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COCOM	Coordenação de Comunicação Social
COFIN	Coordenação de Gestão Orçamentária e Financeira
COPCO	Coordenação de Prestação de Contas
DABS	Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DCOI	Diretoria de Cooperação Institucional
DEHS	Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais
DEX	Diretoria Executiva do CNPq
DGTI	Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação
ENAP	Escola Nacional da Administração Pública
FIGE	Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
GT(s)	Grupo(s) Técnico(s)
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAE	Planejando a Ação Estratégica
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDCA	<i>Plan – Do – Check – Act</i>
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>

PPA	Plano Plurianual
RAE	Reuniões de Análise da Estratégia
RAO	Reuniões de Acompanhamento Operacional
RAT	Reuniões de Acompanhamento Tático
Siconv	Sistema de Convênios
TI	Tecnologia da Informação
Unesco	Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura

SUMÁRIO

Introdução	13
CAPÍTULO I (Artigo 1)	20
Complexidade, pensamento divergente e visão prospectiva: a importância para a construção de um novo modelo de Gestão Estratégica	20
Introdução	20
Complexidade.....	24
Pensamento divergente.....	27
Visão Prospectiva	29
A prática do processo de planejamento e gestão estratégica	30
Considerações Finais	32
Bibliografia	34
CAPÍTULO II (artigo 2).....	36
Planejamento e Gestão Estratégica: o caso do CNPq	36
Introdução.....	36
Experiência de 1995 – sob a ótica da avaliação.....	37
Experiência atual – o enfoque no modelo sistêmico	41
Elaboração do Mapa Estratégico	45
Definição de Indicadores e Metas de Longo Prazo para cada Objetivo Estratégico do Mapa.....	46
Desdobramento da Estratégia em Mapas de Contribuição por Diretorias e Assessorias (planos táticos)	49
Considerações Finais	51
Bibliografia.....	54
Anexos.....	56
CAPÍTULO III	61
A experiência atual de planejamento – atualização do Capítulo II	61
Desdobramento da Estratégia no nível Operacional	63
Alinhamento dos níveis Estratégico, Tático e Operacional.....	65
Síntese do Portfólio de Projetos Transversais do CNPq	66
Os Planos de Ação dos Projetos Transversais.....	71

Divulgação do Resultado do Processo de Planejamento	106
A execução, o monitoramento e a avaliação da Estratégia	106
Reflexões sobre a(s) Experiência(s) de Planejamento Estratégico do CNPq	110
Considerações Finais	119
Referências Bibliográficas	123

INTRODUÇÃO

No âmbito da sociedade atual, inserida num contexto extremamente complexo, de fenômenos interligados e multidimensionais, a atividade política, econômica e social tem cada vez mais alcance mundial, sendo de importância fundamental no processo de desenvolvimento sustentável.

Considerando que o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação é fator relevante para o processo de definição e implementação de estratégias de desenvolvimento nacional, uma atenção especial deve ser dada pelo Estado às políticas dessa área.

Elaborar, implementar, acompanhar e avaliar políticas públicas não é uma questão simples, especialmente em países em processo de desenvolvimento, como o Brasil. No entanto, é fato que, sem políticas adequadas o processo de desenvolvimento com sustentabilidade social, econômica e ambiental fica prejudicado.

March e Olsen (1989) afirmam que tanto a formulação quanto a implementação de políticas acontecem no contexto das instituições. Essa teoria atribui às instituições públicas um caráter de atuação independente e de extrema importância na geração de mudanças estruturais necessárias a um Estado que trabalhe na busca de um processo político legítimo, voltado ao atendimento dos anseios e necessidades de toda a população.

A necessidade cada vez maior das organizações se ajustarem a situações novas, promovendo adaptações e mudanças, traz consigo a exigência do exercício de uma gestão estratégica, como forma de alcançar efetividade no cumprimento da missão institucional ou, até mesmo, de sobrevivência.

O contexto organizacional contemporâneo necessita de amadurecimento, tanto no que se refere à percepção da importância da Estratégia para o processo de gestão institucional, como na busca de um arcabouço teórico que dê sustentação a um modelo de gestão mais efetivo.

O presente trabalho procura trazer contribuições à formatação de um novo arcabouço teórico que subsidie processos de gestão estratégica das instituições pública

que sejam mais eficientes na realização de ações efetivas e no alcance de resultados de curto, médio e longo prazo.

São apresentados três fundamentos teóricos – complexidade, pensamento divergente e visão prospectiva – defendendo-se a importância dos seus usos e conexões no processo de elaborar, organizar, ordenar, realizar, monitorar, avaliar e redirecionar um Plano Institucional. Uma metodologia de gestão, que permita entender melhor as questões organizacionais em um contexto complexo e de extrema turbulência, deverá estar voltada para implicações sistêmicas.

Nesse contexto, a teoria da complexidade, por possibilitar uma visão mais próxima da realidade, já que inclui a aleatoriedade, a incerteza e imprevisibilidade, se apresenta como uma nova forma de estudar e entender os processos organizacionais complexos e promove uma gestão estratégica efetiva, criativa e inovadora, indo além da teoria clássica sobre organização que não considera as conexões da organização com o seu ambiente.

Monitorar os impactos de questões intangíveis nas organizações – como inovação, qualidade, motivação e competências, entre outras – é uma das características essenciais a uma organização no contexto do mundo atual, que apresenta um ambiente de mudanças rápidas e incessantes.

Em seguida, partindo de uma análise da experiência anterior de planejamento estratégico institucional do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, ocorrida em 1995, o trabalho apresenta o processo do planejamento atual, em andamento, com a exposição dos resultados já alcançados e uma reflexão sobre os avanços em relação à experiência anterior (sob a ótica dos fundamentos teóricos, apresentados no capítulo I), no que se refere a melhorias na práxis institucional, e uma menor lacuna entre a teoria proclamada e a teoria aplicada. Publicação resultante do processo encontra-se na página do CNPq, e a documentação completa está disponível na Intranet.

Assim, o trabalho está dividido em quatro partes: a INTRODUÇÃO, na qual é apresentado o tema da tese, com os seus objetivos, além das perguntas de pesquisa e da metodologia utilizada. O CAPÍTULO I (Artigo 1), submetido para publicação na Revista Gestão & Conexões, apresenta os fundamentos teóricos que, conectados, conformam o conceito de gestão estratégica discutido no artigo: complexidade, pensamento divergente e prospectiva. O CAPÍTULO II (Artigo 2), refere-se a um Estudo de Caso publicado na Casoteca de Gestão Pública, da Escola Nacional de Administração Pública, que de maneira mais detalhada relatada as experiências de planejamento do CNPq de 1995 e seus resultados, e a experiência atual, com apresentação de resultados parciais. No CAPÍTULO III são apresentados outros resultados alcançados a partir da atual experiência, ainda não obtidos quando da publicação do artigo 2, e as considerações finais¹.

Em meio a um ambiente caracterizado por mudanças rápidas e incessantes, muitas organizações costumam protelar as providências necessárias para mudar suas políticas, até mergulharem definitivamente em crise. O processo de planejamento é, na verdade, um processo de aprendizado. O processo de planejamento define mudanças e novas regras de gestão. A execução exige de todos os membros da organização: inovação, colaboração, engajamento, foco em competências essenciais, otimização, adaptabilidade e integração organizacional.

Utiliza-se como método de pesquisa a análise qualitativa tanto de dados secundários como de informações primárias, além da experimentação prática de uma teoria apresentada.

As informações secundárias incluem uma dissertação de mestrado, relatório gerencial e uma publicação do CNPq com resultados do planejamento concluído. Inclui também documentação com resultados relacionados à atual experiência de planejamento do CNPq. Na obtenção de dados primários, esses relacionados à atual experiência, o método adotado foi a observação-participante, além da realização de entrevistas não estruturadas com diferentes atores do processo, incluindo servidores e

¹ Os capítulos podem apresentar alguma repetição de partes do trabalho, pois esta Tese foi desenvolvida com base em artigos.

gestores internos, membros da comunidade científica e gestores do Sistema Nacional de C,T&I como um todo, além de inúmeras oficinas de trabalho envolvendo representantes de todas as diretorias e assessorias do CNPq, visando criar sinergias e novas perspectivas de exploração de potencialidades.

Partiu-se do pressuposto do método Observador Participante de Schwartz e Schwartz (1955), segundo o qual a observação participante não é só um instrumento de captação de dados, mas também é um instrumento de modificação do meio pesquisado, ou seja, de mudança social. Segundo Martins (1996), essa técnica é considerada útil para entender grupos e processos, o que não seria possível de outra maneira, uma vez que a condução do processo gera condições privilegiadas de compreensão.

Esse processo de planejamento chegou no detalhamento do Plano nos níveis estratégico, tático e operacional, com a definição de um leque de projetos transversais que serão desenvolvidos ao longo do próximo PPA (2016 - 2019), no sentido de alcançar o futuro institucional desejado.

Os elementos componentes do Plano Operacional foram:

- Síntese do Portfólio de Projetos² consolidados com apoio da Matriz GUT³, de gravidade, urgência e tendência.
- Os Planos de Ação dos Projetos, elaborados com base na técnica conhecida como 5W2H⁴.
- Os cronogramas de Execução formulados por meio de gráficos de GANTT⁵

No contexto dos modelos oriundos da ciência da complexidade, aplicáveis, em princípio, a sistemas das mais variadas disciplinas, é importante que as análises no campo das organizações sejam permeadas pela observação da realidade concreta,

² O guia *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* define Projeto como 'um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou apresentar um resultado exclusivo'.

³ Matriz GUT: técnica amplamente utilizada para o estabelecimento de prioridades no dia a dia das organizações.

⁴ Ferramenta 5W2H: reconhecida na literatura acadêmica e corporativa como eficaz na elaboração de planos de ação e compreende responder as seguintes perguntas: O que será feito? Para que fazer? Quem vai fazer? Quando será feito? Onde será feito? Como será feito e Quanto custará?

⁵ O diagrama de GANTT permite visualizar as ações escalonadas no tempo, sucessivas ou simultâneas. Além disso indica as pessoas ou as áreas responsáveis por cada atividade.

dada a relevância, nesse trabalho, da pesquisa empírica, considerado aqui como ‘estudo de caso em ação’, uma vez ter havido a implantação de um processo de planejamento, com experimentação prática da teoria discutida. Isso permitiu perceber, no detalhe, a interação entre indivíduos, motivações e conflitos, restrições interpessoais, orçamentárias e políticas, escolhas, mudanças de rumo, enfim, o contexto e a história da instituição influenciando o processo de planejamento e seus resultados.

A evolução da ciência exigiu o desenvolvimento de um número crescente de disciplinas isoladas. Mais que isso, consolidou-se como um modelo que foi e tem sido exaustivamente aplicado na interpretação de objetos de várias disciplinas e atividades humanas.

Kunh (2003) defendeu que fatos e teorias aceitas pela ciência são resultados de um processo contínuo de negociação entre cientistas, e que a realidade seria percebida através dessas teorias ou modelos, que seriam determinantes na escolha dos problemas. Muitos outros trabalhos, de diferentes autores, avançam na discussão sobre a controvérsia científica.

Os muitos estudos empíricos de Collins (1985) colocam a questão da controvérsia dentro da própria comunidade científica, argumentando que só há consenso quando se partilha do mesmo método científico, examinando muitos casos de construção do conhecimento científico através da atividade de “*core set*” (entendido como um pequeno grupo de especialistas que ocupam posição de prestígio na área acadêmica e de pesquisa) que representam o principal papel de determinar o resultado do debate científico, mostrando como, na prática, o consenso sobre o conhecimento reivindicado só aparece por meio da negociação e do debate, que é diferente dos procedimentos supostamente rigorosos do método científico.

A epistemologia genética encontrada em Piaget (2007), que se contrapõe ao pensamento indutivo na ocupação dos processos de constituição, organização, desenvolvimento e gestão do conhecimento, considera que o conhecimento não está nem dentro nem fora do indivíduo, mas é construído a partir das interações

estabelecidas entre eles, envolvendo conhecimentos diversos, memória, experiências e crenças.

Bauer (1999) afirma que tanto a observação da prática gera novas teorias quanto a aplicação dessas transforma as práticas originais. Assim, nenhuma teoria pode ser percebida enquanto um fim em si mesma. Nem teoria nem prática são pontos de partida ou de chegada, tampouco são apenas meios ou apenas fins; mas são meios e fins em processo de permanente recorrência.

Segundo Bauer (1999) a Ciência, tal como historicamente conduzida, procurou sempre descobrir certezas. Todo conhecimento reduzia-se à ordem; toda a aleatoriedade seria apenas aparência, fruto de nossa ignorância. O conhecimento das leis da natureza tinha por objetivo último controlá-la, colocá-la submissa aos desígnios do homem – e a incerteza, a desordem, era inimiga de tal projeto.

BAUER (*op.cit*) continua dizendo que agora, enfim, cabe à ciência aceitar a inexorabilidade da incerteza, e negociar com ela. O objetivo último do conhecimento já não deve ser o de desvendar todos os segredos do mundo, mas o de propor o diálogo com este mundo.

Segundo Morin (1990), existe uma inadequação cada vez maior, profunda e grave entre os nossos conhecimentos disjuntos, partidos, compartimentados entre disciplinas, e, de outra parte, realidades ou problemas cada vez mais multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários e outras. Nessa situação tornam-se invisíveis os conjuntos complexos, as conexões e retroações entre as partes e o todo, as entidades multidimensionais, os problemas essenciais. Para ele, é essencial existir, em oposição ao paradigma da simplificação, uma nova forma de pensar cientificamente o real e acolher a sua complexidade – o pensamento complexo.

Fávero & Tauchen (2013) ao discutir aspectos relacionados à produção do conhecimento e formação disciplinar, reforçam a ideia de que o pensamento complexo não se propõe a formatar uma nova lógica de pensamento, apenas se ocupa da articulação e integração de diferentes pensamentos e aponta a ação do sujeito como a grande estratégia da complexidade.

As questões de pesquisa que nortearam esta tese foram:

- Um modelo de gestão burocrático e permeado pela linearidade, voltado para um ambiente estável e de mudanças previsíveis, não atende aos novos desafios da gestão, especialmente no âmbito das organizações públicas de maior complexidade.
- A incorporação do pensamento *complexo, divergente e da visão prospectiva*, aos processos de planejamento estratégico institucional, facilita um avanço no sentido de diminuir a distância entre a teoria proclamada e a realidade, facilita o processo criativo gerador de novas visões que possibilitem mudanças no cenário atual e melhorem a performance institucional;
- A atual experiência de Planejamento do CNPq, objeto de experimentação desta tese, avançou, numa comparação com a experiência anterior (finalizada em 1995), na diminuição da distância entre um plano teórico e ações práticas que mudem a realidade institucional na direção de um futuro desejado e delineado.

O uso da observação participante se deu admitindo que a autora do trabalho é servidora do CNPq há 30 anos. Atua nas atividades relacionadas ao planejamento estratégico desde o ano 2000 e é atualmente a Assessora de Planejamento da Presidência, sendo responsável pela coordenação do atual processo de planejamento, objeto desse estudo – Planejamento Estratégico CNPq 2025.

CAPÍTULO I (Artigo 1)

Complexidade, pensamento divergente e visão prospectiva: a importância para a construção de um novo modelo de Gestão Estratégica.

Elaborado por Rita de Cássia Scardine Assis Lopes e Ivan Rocha Neto

Artigo submetido à publicação na Revista *Gestão & Conexões* - uma publicação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/CCJE/UFES).

Resumo: Uma das grandes dificuldades encontradas no processo de gestão nas instituições está relacionada a não *práxis*, ou seja, ação desconexa das proposições contidas nos planos estratégicos. É preciso competência para empreender a ação e ao mesmo tempo refletir sobre ela, monitorá-la, avaliá-la e, a partir dela, mudar a realidade e agregar valor aos resultados institucionais. Este artigo se propõe a apresentar três bases teóricas – complexidade, pensamento divergente e prospectiva – defendendo que podem fazer parte do arcabouço teórico de sustentação de um novo modelo de Gestão Estratégica que se apoie numa metodologia voltada para as implicações sistêmicas em lugar das relações de causa e efeito.

Palavras-chave: gestão, planejamento estratégico, estratégia, execução, complexidade, pensamento divergente, prospectiva, mudança, organização.

Introdução

A realização de Políticas Públicas efetivas é fundamental para um país que busca desenvolvimento com sustentabilidade social, econômica e ambiental. De acordo com March e Olsen (1989), tanto a formulação como a execução dessas políticas acontecem no contexto das instituições, o que demanda um contínuo aperfeiçoamento dos seus processos de gestão, no sentido de formular, executar, monitorar e avaliar a estratégia organizacional.

O conceito de estratégia é oriundo de um cenário de guerra: era preciso pensar antes de agir. Já na antiga China, Sun Tzu apresentava a estratégia, de modo geral, como ferramenta de governança política. Esse conceito evoluiu e se adaptou a novos cenários, gerando diferentes reflexões e conformações sobre planejamento. No período do regime militar no Brasil configurava-se o planejamento chamado tradicional, que apresentava diagnóstico rígido e plano fixo, com metas determinadas. Nos anos 80, outros fatores foram sendo apresentados como fundamentos de um planejamento que buscava ser mais efetivo, e dando forma ao hoje tão difundido conceito de planejamento estratégico.

Na sequência, apresentam-se algumas definições para o termo:

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos”. (FISHMANN & ALMEIDA, 1991, p. 25).

“O planejamento refere-se ao cálculo que precede e preside a ação”. (MATUS 1996b, p.57).

“Planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro” (STONER, 1985).

“O planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. (DRUCKER, 1992, p.65).

(...) “planejamento estratégico é projetado em longo prazo e está voltado para as relações da organização e seu ambiente, estando sujeito a incertezas devido aos efeitos ambientais. Envolve a organização como um todo, criando um efeito de sinergia que contribui para o desenvolvimento de todas as capacidades e potencialidades da organização, num processo contínuo na busca de excelência”. (CHIAVENATO, 2000)

Dentre as inúmeras, diferentes e complementares definições envolvendo o tema Planejamento Estratégico, é pertinente mencionar, aqui, a definição de Porto (1998) para Plano Estratégico (que também se entende como Estratégia), considerada extremamente adequada ao contexto deste artigo, que procura enfatizar o processo de planejamento organizacional em um ambiente complexo e de incertezas:

Conceitualmente, o significado de Plano Estratégico é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada no futuro, em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. Em uma perspectiva mais abrangente, **o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição**, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente. (PORTO, 1998).

Diferentes trabalhos, livros, dissertações e teses foram produzidos a respeito do tema Planejamento Estratégico, com abordagens sobre significado e evolução ao longo dos anos. Sem pretender essa mesma abordagem, o objetivo aqui é ressaltar uma questão central ao tema, que perpassa o tempo, relacionada à distância entre o modelo teórico e sua aplicação prática. É preciso planejar mesmo assim? Qual deve ser o arcabouço teórico e prático necessário para um processo de planejamento e gestão

que provoque mudanças na realidade institucional, gerando ações efetivas no tempo? Essas perguntas nortearam as reflexões a que se propôs.

Percebe-se no processo de gestão das instituições uma ação desconexa do que é planejado e proposto, ou seja, um processo de não *práxis*. As primeiras noções de *práxis* surgiram com Aristóteles, mas foi Karl Marx o responsável pelo aprofundamento desse conceito. Segundo Marx, a *práxis* é o fundamento da teoria que a organiza (MARX, 1937 *apud*, NILSON, 2011). Aqui, adotamos o conceito de *práxis* como a aplicação prática de uma teoria, neste caso as propostas de planos estratégicos, que são repensadas a partir dos processos e resultados obtidos. A não *práxis* significa a não aplicação da teoria.

Muitos são os métodos e ferramentas utilizados no processo de elaboração de um Plano Estratégico. O que eleva o grau de efetividade desse processo, transformando-o num processo de gestão estratégica, é o quanto a estratégia se transforma em ações, implementadas, monitoradas, avaliadas, e modificadas no tempo, conforme mudanças no ambiente organizacional, interno e externo, que resultem em melhorias nos resultados alcançados. A afirmação a seguir auxilia na compreensão desse processo:

A principal deficiência dos planos, talvez se deva a fatores em geral não passíveis de inclusão em modelos, ao que Maquiavel atribuiu à fortuna, o costumamos chamar de irracional ou aleatório. A coesão política em torno do plano, a coincidência entre objetivos dos membros da coletividade, a ligação entre a estrutura política e a eficácia do sistema, a consciência da necessidade da mudança e a vontade de levar à frente um programa, são variáveis que escapam ao controle e à atuação. O que não quer dizer que se deva desistir de agir, pois como dizia Maquiavel, fortuna comanda a metade de nossas ações, mas nos deixa governar, ou quase, a outra metade. (LAFER, 1970 *apud* GOUVÊA, 2005 p.41).

No entanto, a dificuldade em alcançar efetividade nesse processo é bastante presente em qualquer ambiente organizacional, tanto privado quanto público. Na opinião de Balestrin (2004), a visão sobre o processo de estratégia esqueceu por um longo período, que, tanto o ambiente externo, quanto a própria organização caracterizam-se pela complexidade e pela incerteza.

Assim, “várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos” (KAPLAN e NORTON, 2008, p.3).

Para Kaplan e Norton (2008), o desenvolvimento da estratégia e a ligação entre estratégia e operação encontra obstáculos, pois ainda são elementos isolados, não padronizados e fragmentados, e só um sistema gerencial abrangente e integrado pode ajudar a superar as dificuldades e frustrações com que se depara a maioria das organizações ao tentar implementar suas estratégias – sobretudo as inovadoras e transformadoras.

A importância de se perceber o processo de estratégia – da formulação à execução – como uma atividade integrada, que exige o engajamento das pessoas, a definição de indicadores de alta performance e a capacidade de entregar resultados, como sendo de urgência de um mundo em rápida transformação e globalizado. O foco nas metas e nas operações do dia a dia, ainda que importante, muitas vezes está desvinculado da estratégia e, com isso, eleva o risco e a ameaça à sobrevivência das organizações no longo prazo, que passam a atuar bem abaixo de seu pleno potencial de desenvolvimento (FILHO, 2011).

O contexto organizacional contemporâneo necessita de amadurecimento, tanto no que se refere à percepção da importância da Estratégia para o processo de gestão institucional, como na busca de um arcabouço teórico que dê sustentação a um modelo de gestão mais efetivo. Um modelo de gestão burocrático e permeado pela linearidade, voltado para um ambiente estável e de mudanças previsíveis não atende aos novos desafios da gestão, especialmente no âmbito das organizações públicas de maior complexidade.

Em meio a um ambiente caracterizado por mudanças rápidas e incessantes, muitas organizações costumam protelar as providências necessárias para mudar suas políticas, até mergulharem definitivamente em crise. O processo de planejamento é na verdade um processo de aprendizado. O processo de planejamento define mudanças e novas regras de gestão. A execução exige de todos: inovação, colaboração,

engajamento, foco em competências essenciais, otimização, adaptabilidade e integração organizacional.

Este artigo não pretende traçar uma sequência de etapas necessárias à elaboração e execução de um Plano Estratégico. Inclusive, não há consenso sobre isso entre os diferentes autores voltados ao tema Planejamento.

No entanto, o artigo se propõe a apresentar três fundamentos teóricos – complexidade, pensamento divergente e visão prospectiva – defendendo a importância dos seus usos e conexões no processo de elaborar, organizar, ordenar, realizar, monitorar, avaliar e redirecionar o Plano Institucional traçado. Eles são apresentados como parte do arcabouço teórico de sustentação de um modelo de gestão estratégica que incorpore a realização de ações efetivas e alcance resultados de curto, médio e longo prazo. Defende-se que uma metodologia de gestão que permita entender melhor as questões organizacionais em um contexto de turbulência, deverá estar voltada para as implicações sistêmicas.

É preciso mencionar, no entanto, a importância tanto da teoria como da prática, na conformação dessa metodologia.

Dando prosseguimento aos aspectos teóricos, serão apresentados nas seções seguintes os conceitos e ideias sobre as teorias da complexidade, do pensamento divergente e da prospectiva.

Complexidade

A ciência moderna evoluiu, por meio de continuidades em tempos normais, ou por rupturas, quando aparecem as anomalias (KUHN, 2003). O sucesso da mecânica de Newton conduziu à metáfora do relógio e das máquinas para explicar o Universo, inclusive, para entender os seres vivos. Tudo passou a ser visto e comparado com máquinas ou mecanismos – paradigma cartesiano-mecanicista (ROCHA NETO e ALONSO, 2011).

As características comuns do paradigma cartesiano são: a previsibilidade, o determinismo dos fenômenos, bem como a “objetividade” e as relações diretas de causa e efeito. O paradigma cartesiano condicionou as observações dos cientistas nas mais diversas disciplinas e a visualização de possibilidades nas distintas atividades humanas.

Segundo Ackoff (1981), aqueles problemas que relacionam gerenciamento e controle de sistemas complexos não deveriam ser desmembrados nem tratados em disciplinas específicas. A percepção de que as soluções se interagem mitigou aquelas análises quando consideradas (as soluções) separadamente, levando a novos campos de investigação. Constitui-se, assim, o ambiente favorável à emergência de ideias sistêmicas.

Nos sistemas sociais, sínteses e consensos emergem dos contraditórios. São necessárias novas estratégias para abordar os processos de regulação e interdependência entre as partes de um sistema, para poder extrair padrões de ordem a partir da complexidade da maioria dos fenômenos.

As raízes históricas do que se considera atualmente como o paradigma da complexidade remontam às pesquisas desenvolvidas no *Biological Computer Laboratory*, fundado por Heinz von Foerster, na Universidade de Illinois (SERVA 1956). O texto reconhecido como fundador desse tema, elaborado por Von Foerster em 1960 é denominado *On Self-Organizing Systems and their Environments*.

Ainda segundo Serva (1956), com a noção de evento ou acontecimento, estreitamente ligada à de acaso, o paradigma da complexidade busca afastar-se do determinismo até então dominante na ciência. Baseados numa visão fenomenológica das realidades físicas, biológicas e antropossociais, os pesquisadores da complexidade tentam resgatar a importância do evento em todos os campos científicos. O evento designa, evoca o que é improvável, acidental, aleatório, singular, concreto e histórico. O evento está no limite onde o racional e o real se comunicam e se separam.

Bauer (1999) afirma que complexidade não é, de forma alguma, completude; ao contrário, ela diz respeito à impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento

“completo”. Assim, a complexidade não irá trazer certezas sobre o que é incerto; ela pode apenas propor-se reconhecer a incerteza, e a dialogar com ela.

O pensamento complexo não é o oposto ao pensamento simplificado, mas sim o incorpora. É essencialmente integrador. Envolve, ao mesmo tempo, análise e síntese, os detalhes e as partes, mas também suas relações de interdependência. Fundamenta-se na síntese observável ou na evolução de processos e não apenas na análise de seus detalhes. Busca identificar padrões de integração, comunicação e catálise. As interações entre os elementos de um sistema importam tanto quanto eles próprios.

Propondo a lógica do pensamento complexo para o contexto das organizações, Serva (1992) defende que a epistemologia da complexidade tem muito a contribuir no processo de resgate da parte na teoria das organizações. Segundo esse autor, a profunda complexidade presente no âmbito das interações parte-todo em um dado sistema organizacional não é devidamente abordada pela teoria organizacional tradicional⁶, onde predomina a ideia do todo sobre as partes da organização. Ele continua afirmando que a epistemologia complexa insere o sujeito no contexto da construção das realidades, incorporando seriamente a subjetividade como uma dimensão que torna as organizações menos objetivas e simples do que poderia parecer.

A organização não é um fenômeno claro, objetivo e simples. A esfera organizacional compreende o que os seres humanos compartilham, em maior grau, ambiguidades, paradoxos, conflitos, ambivalências, o que talvez seja uma marca inelutável da pós-modernidade (SERVA, 2001).

Segundo Bauer (1999), à luz da complexidade, a função planejamento precisa sofrer profundas redefinições. Uma dessas diz respeito a uma maior utilização do que chama de liberdade institucional, ou seja, a capacidade autônoma das organizações em utilizar, a seu próprio favor, a incerteza e a aleatoriedade. Afirma que liberdade é o resultado de uma maior complexidade e que mais complexidade leva a mais liberdade, que por sua vez leva a maiores flexibilidades e possibilidades de escolha, isto é, a um

⁶ Campos (1993) destaca três limitações que o paradigma que guia a teoria organizacional tradicional: o reducionismo, a incompetência para lidar com contradições e a não apreciação da subjetividade, da capacidade essencial do ser humano de interpretar a realidade

maior potencial de estratégia, sendo o processo estratégico mais importante do que o conteúdo. Por considerar maior diversidade de variáveis e suas conexões o pensamento complexo permite a seleção de uma maior variedade para escolhas estratégicas, mas ainda assim não resolve completamente as incertezas.

Pensamento divergente

Pensamento divergente pode ser entendido como um processo cujo objetivo é achar o maior número possível de soluções para um problema. Essa capacidade é usada para gerar ideias e resolver algo criativamente, em oposição ao pensamento convergente, que consiste em achar uma única solução apropriada a um problema. O processo do pensamento divergente parte de um problema. Sem um problema não há porque mudar de posição, tempo ou lugar. Cada problema aponta para um complexo número de perguntas, onde cada resposta pode apontar diferentes direções. Para cada resposta, ou ideia, existe sempre uma ideia em oposição. Destes dois extremos surgem outras possibilidades, que vão identificado ângulos novos e ainda não observados do problema inicialmente proposto. Essa forma de pensamento gera uma enorme quantidade de alternativas de soluções, algumas delas não usuais, inesperadas, revolucionárias.

O processo criativo, tema de estudos em diferentes áreas do conhecimento, inicialmente, mais voltado para entendimento dos indivíduos criativos, tem sido buscado, de forma cada vez mais intensa, no contexto organizacional, considerando uma vinculação da criatividade com o processo inovativo.

No que se refere à definição e à compreensão do que significa criatividade no contexto de trabalho, na literatura científica não se notam muitas divergências entre os autores, pois em quase todos há uma ideia de que é algo com um grau de novidade e valor. (BRUNO-FARIA, 2008, p. 150).

A vinculação da criatividade com a inovação pode ser observada a partir da seguinte descrição do termo inovação: “processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto”. (ALENCAR, 1996, p. 15).

Nesse contexto, identifica-se um grande desafio no que tange à absorção da prática do pensamento divergente - facilitador do processo criativo e, conseqüentemente, da inovação - no âmbito das organizações, especialmente as públicas, *lócus* onde os processos inovativos caracterizam-se pela recalcitrância.

Mudar a forma de fazer gestão, fomentando a diversidade de pensamentos com a criação de equipes mais heterogêneas, no sentido de criar uma gestão mais inovadora e obter resultados não é uma questão simples para as organizações.

O processo de encontrar respostas inovativas, apropriadas aos problemas institucionais, deve envolver diferentes ciclos de pensamento divergente. A cada ciclo o número de possibilidades diminui, até a consolidação das melhores ideias. Isto se dá, considerando a teoria das conversações, no âmbito das conversas de possibilidades, que agregam a lógica do pensamento divergente. Só a partir daí é que devem ocorrer as conversas de ação, no âmbito das quais as decisões são tomadas. O processo todo inclui buscar ideias, sem críticas, sem medo, sem linearidade, depois, organizá-las, estruturá-las, e aí então julgar, escolher e filtrar as melhores soluções para os problemas.

O que estabelece significado para uma Organização não é o potencial individual das pessoas, mas o que elas são capazes de criar e produzir juntas, aproveitando diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes e, conseqüentemente, diferentes interpretações da realidade.

Importante mencionar que a prática do pensamento divergente no contexto das instituições é essencial para uma redefinição da lógica hierárquica e do papel dos gestores.

Morin (1996) afirma que qualquer organização, biológica ou social, é simultaneamente cêntrica (por dispor de um centro decisório), policêntrica (por dispor de ainda outros centros de controle) e acêntrica (por também funcionar de maneira anárquica, a partir das interações espontâneas entre seus membros). Afirma, ainda, que qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e de mudança, de normas e de liberdade, de controle e de autonomia, de tradição e de inovação,

deser e de devir. Ordem e desordem são antes parceiras que adversárias na consecução da auto-organização.

Segundo Bauer (1999), o papel do gestor no contexto atual passa a ser o de fomentar a necessária instabilidade para o estímulo às potencialidades acêntricas latentes, e para que possam surgir as condições propícias ao aprendizado e às trocas de informação pelas interações de toda espécie (não apenas técnicas, mas também políticas). E, para tanto, é necessário um permanente questionamento do *status quo*.

O gestor atual deve ser capaz de estimular a autonomia, iniciativa, conectividade, comunicação e cooperação, além de ser o representante de uma identidade organizacional em permanente atualização e ter uma percepção sempre renovada das circunstâncias ambientais, uma “consciência do momento” (BAUER, 1999).

Visão Prospectiva

A prospectiva foi introduzida em meados dos anos 50 pelo filósofo Gaston Berger, o qual a formaliza principalmente com base numa crítica aos processos de decisão. Esse autor traça os contornos de um método novo que reconcilia saber e poder, finalidades e meios, dando ao homem político a possibilidade de transformar a sua visão do futuro em ações, os seus sonhos em projetos. (GODET & DURANCE 2011). A prospectiva de Gaston Berger é uma reflexão que guarda relação direta com o planejamento e a gestão estratégica, uma vez que não é possível imaginar a ação estratégica sem os cinco elementos indissolúveis, presentes no pensamento prospectivo: ver longe, largo, profundo, assumir riscos e pensar no homem. Ele afirma também que a prospectiva é sempre estratégica, se não pelas suas consequências, ao menos pelas suas intenções, e a estratégia apela à prospectiva, no sentido de iluminar as escolhas que comprometem o futuro.

Os referidos autores afirmam também que o objeto de estudo da prospectiva é o futuro longínquo, e que para prospectar situações afastadas no tempo é necessário ultrapassar abordagens demasiado especializadas e mobilizar a contribuição de várias competências para que, da confrontação dos diversos pontos de vista sobre o futuro, possa nascer uma visão comum, feita de visões complementares (o que se deseja que

aconteça). Daí considerarem que a ‘interdependência’ constitui o elemento mais incômodo que a prospectiva deve integrar.

Essa interdependência, relacionada com a premissa da construção coletiva, presente também no contexto do ‘pensamento divergente’ já anteriormente apresentado, se configura essencial como arcabouço teórico que deve subsidiar processos de Planejamento Estratégico e fundamental na construção de um novo paradigma de gestão pública.

A antecipação de futuros não é uma atividade puramente teórica ou um exercício especulativo. Ela serve, antes de tudo, para preparar a ação. E, conseqüentemente, para os atores sociais interessados, trata de fazer ou reconstruir o futuro por meio da prática social dos indivíduos, grupos e organizações (TEIXEIRA *et.al*, 2010).

Para Godet e Durance (2011), face ao futuro, os homens podem escolher entre quatro atitudes fundamentais: sofrer a mudança (passividade), agir na urgência (reatividade), preparar-se para as mudanças previsíveis (pré-atividade) e, enfim, agir para provocar as mudanças desejadas (proatividade). Realçam as semelhanças entre a estratégia e a prospectiva: a estratégia trata da clarividência e de inovação e a prospectiva de pré-atividade e de proatividade, mas no essencial, da mesma coisa.

Ainda segundo Godet & Durance (2011), para ser fecundo, isto é, portador de futuro, o casamento entre a prospectiva e a estratégia deve encarnar-se na realidade cotidiana e dar origem, através da apropriação – por todos os setores envolvidos, do topo à base da hierarquia de uma organização, a uma verdadeira mobilização da inteligência coletiva⁷, que pode ser considerada neste artigo como elemento central da prática do pensamento divergente, apresentado anteriormente.

A prática do processo de planejamento e gestão estratégica

Mintzberg (2008) no livro “Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico” busca apresentar o planejamento sem extremos, ou seja, longe da conclusão de que pode fazer tudo ou nada. Ele considera os papéis viáveis que o planejamento, assim como os

⁷ Sendo simultaneamente um conceito, um campo de investigação e um projeto político, a inteligência coletiva constitui a base da cooperação intelectual entre os seres humanos

planos e os planejadores, pode desempenhar nas organizações. Começa com um tom extremamente crítico e finaliza com uma abordagem bastante construtiva.

Mintzberg (2008) acredita que o processo de formulação de estratégia é bastante complexo e é mais bem caracterizado como um processo de aprendizado – formação em lugar de formulação. Observa ainda que o planejamento futuro, tão importante no processo, se desligado da ação presente, torna-se fútil. Ou seja, isolado o planejamento é inútil. Os planos tornam-se listas de desejos. Somente quando esses processos – planejar, assim como decidir, pensar e gerenciar – se ligam íntima e interativamente com ações e atividade no presente, é que eles ganham vida.

Capra (2002) afirma que no começo desse novo século, estamos rodeados de sistemas altamente complexos que cada vez mais tomam conta de quase todos os aspectos da vida. Diz tratar-se de complexidades que seríamos incapazes de imaginar há menos de cinquenta anos. Continua dizendo que, muito embora esses sistemas complexos continuem a ser louvados por sua crescente sofisticação, admite-se cada vez mais que eles trouxeram em seu bojo um ambiente institucional e organizativo quase irreconhecível do ponto de vista da teoria e da prática tradicional da administração.

Ainda nessa linha, Capra (2002) assegura que a compreensão sistêmica da vida, os sistemas vivos criam-se ou recriam-se continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes. Sofrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo em que preservam seus padrões de organização em teia. Parece que a mudança das organizações começará a ser vista sob nova luz quando compreendermos claramente em que medida e sob que aspectos as organizações humanas podem ser consideradas vivas.

A partir disso, esse autor propõe, então, uma solução sistêmica ao problema da mudança das organizações. Ele garante ser muito provável que a concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, com redes não-lineares complexas, gere novas ideias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente organizacional de hoje em dia. (CAPRA, 2002).

Mintzberg (2008) afirma que o planejamento precisa ser flexível em detrimento de um planejamento estritamente formal, além de apontar para o futuro a partir de uma visão clara. Segundo o referido autor, a visão determina os contornos gerais de uma estratégia, enquanto deixa os detalhes específicos para serem elaborados.

Ainda segundo o mesmo autor, o grupo de planejamento de uma instituição tem como tarefa criar uma relação triangular entre os planejadores, os gestores e o futuro. Algumas vezes, o planejador irá interagir com o futuro para que o gestor veja esse futuro de maneira diferente. A tarefa de longo prazo dos planejadores é melhorar a interação entre os gestores e o futuro.

No que se refere à dicotomia entre formulação e implementação, Mintzberg (2008) afirma que o problema fundamental diz respeito à separação entre o pensamento e a ação. Segundo o autor, na maioria das vezes a culpa não está nem na formulação nem na implementação, mas exatamente na separação das duas. A dissociação entre pensar e agir está mais perto da raiz do problema. Mesmo as melhores das estratégias pretendidas devem ser adaptadas a o do tipo de circunstâncias inconcebíveis em sua formulação inicial.

Em outras palavras, afirma que toda estratégia pretendida deve ser interpretada por muitas pessoas diante de uma ampla gama de realidade. Afirma que não há momento ou local especial para se conceber estratégia. No entanto, organizações prontas para a mudança às vezes consideram reuniões e oficinas planejadas, fatores críticos para a cristalização do consenso necessário.

Considerações Finais

Certamente, um processo de planejamento e gestão estratégica que inter-relacione o pensamento complexo com o pensamento divergente, a partir de uma visão prospectiva, não é panaceia e não traz solução definitiva para todos os problemas, nem muito menos responde ou rebate todas as críticas e/ou questionamentos apresentados, ao longo dos anos, ao modelo tradicional de planejar e gerir estratégias organizacionais. No entanto, argumenta-se que a incorporação desses elementos ao processo gera um avanço no sentido de diminuir a distância entre a teoria proclamada e

a realizada e facilita o processo criativo gerador de novas visões e de resultados que, de fato, melhorem o desempenho institucional.

Elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de políticas são processos nada simples, que acontecem no contexto das instituições, demandando, portanto, um contínuo aperfeiçoamento do processo de gestão dessas instituições. Uma das grandes dificuldades encontradas no processo de gestão nas instituições de governo está relacionada a não *práxis*, ou seja, ação desconexa das proposições contidas nos planos estratégicos.

É preciso competência para empreender a ação e, ao mesmo tempo, refletir sobre ela (*práxis*), monitorá-la, avaliá-la e, a partir dela, mudar e agregar valor à realidade. Por meio da base teórica apresentada neste artigo, busca-se contribuir com a reflexão sobre como avançar num processo de planejamento e gestão eficaz, capaz de construir conhecimento e aplicá-lo na resolução de problemas, organizando a Estratégia Organizacional, de modo que ela seja concretizada na prática, com ações tangíveis e ordenadas, cronologicamente, cuidando ao mesmo tempo da gestão de curto, médio e longo prazo. E ainda, com competência para o monitoramento e avaliação da Estratégia que subsidie um processo contínuo de sua revisão que possibilite mudanças na concepção da mesma e geração de novos desafios estratégicos.

Este artigo é parte de uma tese de doutorado profissionalizante em desenvolvimento. O arcabouço teórico nele apresentado está sendo utilizado para a experimentação prática, ou seja, para a elaboração de um processo de planejamento estratégico no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq - Planejamento Estratégico CNPq 2025 — que já chegou ao detalhamento do Plano no nível estratégico, no nível tático e no nível operacional, com a definição de um leque de projetos transversais que serão desenvolvidos ao longo do próximo PPA (2016 - 2019), no sentido de alcançar o futuro institucional desejado..

A partir de uma análise de experiência anterior de planejamento estratégico institucional do CNPq (1995), o trabalho pretende apresentar o momento atual, buscando demonstrar se houve diferença, em relação à experiência anterior, e se foi mais eficiente na percepção institucional sobre a importância do planejamento no

contexto do aperfeiçoamento da capacidade de gestão, com visíveis melhorias na *práxis* institucional, e uma menor lacuna entre a teoria proclamada e a aplicada, considerando, sob a ótica dos fundamentos teóricos apresentados neste artigo.

O estudo de caso parcial – Planejamento e Gestão Estratégica: o caso do CNPq - foi publicado pela ENAP e pode ser acessado para uma reflexão sobre a teoria apresentada sendo experimentada na realidade institucional.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R.L. *Creating the corporate future: plan or be planned for*. Nova York: John Wiley and Sons, 1981, 297p.

ALENCAR, E. M. L. S. (1996). *.A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.

BAUER, R. *Gestão da Mudança – Caos e Complexidade nas Organizações*. Editora Atlas S.A. São Paulo - SP. 253 p. 1999.

Burocrático, demorado e injusto? Revista Exame. Edição 1100, ano 49, No- 20. 28/10/2015. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/dashboard/sumario-ipad/1096/index.shtml?mt1052> >. Acesso em 26/10/2015.

CAMPOS, A .M. Contribuição para o resgate da relevância do conhecimento para a administração. In Seminário em Busca de Novos Caminhos para as Organizações. Rio de Janeiro. Coppead.1993.

CAPRA, F. *As Conexões Ocultas. Ciência para uma vida sustentável*. Editora Cultrix. São Paulo. 296p. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1992.

FAVERO, A.A. & TAUCHE, G. Epistemologia da complexidade e didática complexa: princípios e desafios. *Educação e Filosofia*. Uberlândia, v. 27, n. 53, p. 175-192. 2013

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. de. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODET, M. & DURANCE, P. *A prospectiva estratégica. Para as empresas e territórios*. DUNOD. 180p. 2011.

- GODET, M. From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective. Paris: Unesco, 1993.
- HERRERO FILHO, E. Pessoas Focadas na Estratégia: as disciplinas da execução da estratégia. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro – RJ. 260p. 2012.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro – RJ. 323p. 2008.
- LAFER, Betty Mindlin. Planejamento no Brasil. Editora Perspectiva S.A.. São Paulo. 1970 27p.
- MATUS, Carlos. Política, Planejamento e Governo. Brasília: IPEA, 1996.
- MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Editora Bookman. Porto Alegre. 359p. 2004.
- MORIN E. O Desafio da Complexidade. In:_____. Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, , p.175-193. 2010.
- MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1996.
- MORIN, Edgar. Nous propose ici une introduction à la pensée complexe. Si la complexité est non ... Edgar Morin. ESF, - Complexity (Philosophy) - 158 p. 1990.
- NILSON, Diego Hernández. Breve discussão sobre o conceito de práxis na obra de E. P. Thompson. Em Tese. Vol. 8, N^o- 2. 2011.
- PIAGET, Jean. Epistemologia genética. Tradução de Álvaro Cabral. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007
- PORTO, C. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. Boletim Técnico SENAC, v.19, n.2, p. 22-33. 1998.
- ROCHA NETO, Ivan e ALONSO, Luíza – Complexus; tecendo juntos – Paralelo 15 – 2011)
- SERVA, M. et alli. Paradigma da complexidade e teorias das organizações: uma reflexão epistemológica. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo. V. 50. N^o- 3, p. 276-287. 2010
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo. V. 32. N^o- 2, p. 26-35. 1992.
- STONER, James A. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TEIXEIRA, G.M. et al. Gestão Estratégica de Pessoas. 2^a.Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro,RJ. 188p. 2010.

CAPÍTULO II (Artigo 2)

ESTUDO DE CASO

TÍTULO: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: o caso do CNPq

AUTORES: Rita de Cássia Scardine Assis Lopes e Ivan Rocha Neto

Planejamento e gestão estratégica: o caso do CNPq. Elaborado por Rita de Cássia Scardine Assis Lopes e Ivan Rocha Neto (2015) e publicado na Casoteca de Gestão Pública, da Escola Nacional de Administração Pública- Brasília/DF - Contém nota pedagógica

INTRODUÇÃO

A realização de políticas públicas efetivas é fundamental no contexto de um país que busca desenvolvimento com sustentabilidade social, econômica e ambiental. Tanto a formulação como a execução dessas políticas acontecem no contexto das instituições, o que demanda um contínuo aperfeiçoamento dos processos de gestão.

Um estudo sobre a história de planejamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq permite observar que as diferentes experiências, ao longo dos anos, estiveram sempre mais voltadas para a avaliação da Ciência e Tecnologia do que para o processo de gestão, envolvendo a elaboração, a execução e o monitoramento de um plano. Este estudo de caso aborda o planejamento do CNPq sob a ótica da gestão, sua evolução, aprendizados e novos redirecionamentos, com foco em dois processos relacionados: um já concluído (em 1998) e um em andamento (iniciado em 2011). O objetivo é verificar o grau de amadurecimento na percepção da importância da Estratégia Institucional para a realização de um trabalho diferenciado, observando avanços qualitativos na prática institucional.

O aperfeiçoamento das instituições públicas tem como pressuposto o aperfeiçoamento do seu processo de aquisição de conhecimento. Para uma instituição aprender, se desenvolver e progredir, ela precisa adquirir conhecimento num processo interativo.

Esse processo de aprender a adquirir informações, processar essas informações e utilizá-las na prática, trazendo adaptações, redirecionamentos e mudanças, ou seja, o

processo de aprendizagem institucional, é um processo difícil e que consome tempo e envolve riscos. Contudo, é um processo essencial na vida das instituições que buscam aumentar a qualidade de seu processo de tomada de decisão com o objetivo maior de influenciar os outputs através de políticas, programas e atividades, num processo de reflexão constante.

Essa é a ênfase deste estudo de caso. Contribuir para a transformação de conhecimento tácito institucional em conhecimento explícito, buscando servir de modelo para outras organizações e também para diferentes cursos de planejamento estratégico institucional.

O primeiro processo teve início em agosto de 1995. Desse esforço de planejamento resultou um Plano Estratégico, com a elaboração, em 1998, do documento 'Construindo o Futuro'.

Atualmente, passados cerca de 16 anos, o CNPq, em um momento de retomada do trabalho voltado para o aprimoramento da gestão, encontra-se em um novo processo de planejamento, buscando alcançar resultados que mudem a realidade organizacional, no curto, médio e longo prazos, incluindo a definição de objetivos estratégicos e indicadores de gestão, orientados para a avaliação do desempenho institucional.

Uma avaliação do plano de 1995, a partir da observação do cumprimento das seis metas prioritárias estabelecidas, aponta um baixo percentual de execução. Isto se relaciona com um problema ainda bastante atual, crescente fragmentação da estratégia e o hiato existente entre a formulação e a implementação do plano estratégico.

EXPERIÊNCIA DE 1995 – sob a ótica da avaliação

Lopes (2001) relata que em agosto de 1995 foi iniciado no CNPq um processo de planejamento estratégico, e desse esforço de planejamento resultou a elaboração de um Plano Institucional, com a publicação, em 1998, do documento 'Construindo o Futuro'.

A metodologia utilizada para a elaboração do Plano Institucional foi o método PAE – Planejando a Ação Estratégica. Esse método parte da base teórico-metodológica

do Planejamento Estratégico Situacional – PES, explicado a seguir, mas adiciona a essa metodologia contribuições advindas da experiência em relação ao processo participativo de equipes.

QUADRO 1: Planejamento Estratégico Situacional

- Planejamento Estratégico Situacional – PES

Muitos métodos de planejamento começaram a surgir a partir da década de 80, como alternativas ao planejamento normativo tradicional estabelecido no regime militar. Sendo um desses métodos o Planejamento Estratégico Situacional – PES.

O PES foi proposto pelo chileno Carlos Matus como uma alternativa para resgatar a credibilidade perdida pelos métodos de planejamento. Ele não se baseia em regras determinísticas, porém incorpora, na elaboração do plano, a complexidade do sistema social sujeito a constantes mudanças e surpresas. É, portanto, um sistema flexível de planejamento. Permite contínuas adaptações, acompanhando as transformações da realidade. Faz analogia com um jogo, cujo resultado depende também dos outros jogadores e da situação compartilhada por todos. No PES, o plano está intimamente ligado com a ação, ou seja, planeja quem atua. Isso difere do que geralmente ocorre no planejamento tradicional, que adota a filosofia taylorista. Essa filosofia separa o conhecimento da execução no interior das organizações, defendendo que cada pessoa tem um lugar específico de atuação.

Fonte: (Lopes, 2001)

A partir da reformulação da missão institucional, foram estabelecidas seis metas prioritárias a serem alcançadas até 31 de dezembro de 1998. Essas metas seriam as seguintes (conforme apresentado no documento O CNPq no Limiar do Milênio, elaborado em 1998): 1. Reformular e racionalizar as formas de atuação do CNPq, especialmente no fomento e na formação de recursos humanos. 2. Fortalecer e integrar as Unidades de Pesquisa. 3. Desenvolver e implantar processos de transferência do conhecimento para os setores produtivos e de serviços. 4. Revitalizar os sistemas de planejamento, gestão e articulação. 5. Promover a adequação do pessoal e da

infraestrutura. 6. Implantar um sistema permanente de acompanhamento e avaliação. E para o estabelecimento dessas metas propôs-se um conjunto de operações:

1. Organizar em programas as ações de fomento do CNPq.
2. Coordenar a consolidação das Unidades de Pesquisa como Laboratórios de Excelência.
3. Desenvolver um sistema integrado de acompanhamento e avaliação.
4. Implementar uma política de Qualificação de Pessoal.
5. Aperfeiçoar, modernizar e integrar os sistemas de informação.
6. Promover o desenvolvimento integrado dos processos de planejamento, articulação e gestão.
7. Adequar a estrutura organizacional do CNPq de modo a favorecer as ações necessárias ao pleno desenvolvimento de sua missão institucional.
8. Vincular as ações de programação e execução orçamentárias às ações de planejamento, procurando corrigir as distorções, cumprir as prioridades estabelecidas pelo processo de planejamento e identificar fontes alternativas de recursos financeiros.
9. Adequar e modernizar a infraestrutura administrativa do CNPq.

E para cada operação foram identificadas atividades, subatividades e tarefas.

O método de planejamento utilizado na construção do Plano Institucional - método PES - já mencionado anteriormente, é desenvolvido a partir de quatro momentos que apesar de demandarem ferramentas metodológicas específicas, conformam uma cadeia contínua, sem meio nem fim. São eles. 1. Momento explicativo - momento no qual a realidade é explicada a partir das perspectivas de diferentes atores; 2. Momento normativo - momento em que se busca precisar como deve ser a realidade no futuro, em contraste com a situação atual; 3. Momento estratégico - momento da elaboração de uma estratégia para enfrentar os desafios apresentados pelas restrições da realidade. 4. Momento tático-operacional - momento decisivo para a mudança da realidade - quando ocorre a mediação entre o conhecimento e a ação. (Curso de Gestão em Ciência e Tecnologia – Modulo III – PAE, 1998).

Pela análise e verificação geral do processo de planejamento estratégico é possível considerar que, no que diz respeito aos três primeiros momentos do método aplicado, os resultados foram bastante satisfatórios. Com relação ao momento tático-operacional não parece possível considerá-lo como tendo sido um momento com resultados satisfatórios. Verifica-se um excelente discurso e documentos muito bem elaborados, apontando caminhos e soluções. Contudo, não se constata uma correspondência em relação a ações efetivamente implementadas.

É fato que a mudança de direção ocorrida no CNPq em janeiro de 1999 colocou em risco a continuidade do seu processo de planejamento estratégico e também conseguiu causar danos e retrocessos em todo o processo. O novo ministro de Ciência e Tecnologia acumulou as funções de Presidente do CNPq no início de sua gestão. Apesar de ter permanecido como Presidente do Conselho por pouco tempo, conseguiu provocar grande instabilidade institucional.

No entanto, é preciso mencionar que o não cumprimento efetivo das metas estabelecidas no Plano Institucional não teve por causa uma mudança de direção na instituição. Elas foram estabelecidas para serem atingidas até final de 98, e o início do processo foi em 95. E, nesse período, não houve mudança de direção no Conselho. A causa esteve mais relacionada com uma baixa capacidade de gerar ações efetivas, ou seja, fazer acontecer.

Esse aspecto está relacionado à prática da aquisição de conhecimento e da experimentação do conhecimento institucional acumulado e acessível. Nesse processo de planejamento puderam ser observadas dificuldades inerentes a essa prática. Alguns aspectos observados foram (a partir de entrevistas realizadas com os gestores algum tempo depois da finalização do planejamento e do resultado de um trabalho de consultoria realizado com a finalidade de prestar serviços de apoio técnico-metodológico à reestruturação organizacional do CNPq):

- Muitos gestores expressaram falta de clareza sobre os rumos da instituição e o fato do Plano Institucional não ter sido eficiente como elemento agregador e mobilizador.

- Alto grau de resistência à mudança: resistência causada em parte por questões de medo e insegurança com relação ao novo e, em parte, numa atitude reativa, baseada num sentimento do corpo funcional, já sedimentado ao longo do tempo, de total exclusão do processo de tomada de decisão institucional.
- Dificuldade de informação: pouco investimento no aprimoramento da rede de conversações com dificuldade de fazer com que a informação transitasse dentro da instituição.
- Pouca valorização da experiência institucional: o processo de aprendizagem observado no CNPq, nos anos seguintes ao processo de planejamento em questão, não facilitou um correto entendimento do processo experimentado, nem o armazenamento dessa experiência na memória institucional e tampouco provocou a utilização dessa experiência para o estabelecimento de ações efetivas.

EXPERIÊNCIA ATUAL – o enfoque no modelo sistêmico

Passados 16 anos da última experiência de planejamento que consolidou a elaboração de um Plano Estratégico para o CNPq, a instituição encontra-se, a partir de 2011, em um novo processo voltado para o aperfeiçoamento da gestão institucional, a partir da base conceitual apresentada abordada neste caso.

Pode-se descrever o processo em andamento em três momentos: dois já ocorridos e um em processamento. O primeiro movimento ocorreu no final de 2010 quando, por meio de discussões participativas sobre os processos e macroprocessos institucionais, foram realizados pequenos, porém importantes, ajustes na estrutura organizacional e melhorias no desempenho. Como resultado concreto pode ser mencionado a transformação da Vice-presidência do CNPq em Diretoria de Cooperação institucional, agregando tanto a assessoria de Cooperação Internacional como a Assessoria de Cooperação Nacional, o Serviço de Prêmios, o Serviço de Suporte à Propriedade Intelectual, mestrado, doutorado, Desenvolvimento Científico Regional e programa de Iniciação Científica. Foram também revistos os macroprocessos da Coordenação geral de recursos humanos e da coordenação geral do fomento. No

entanto, esses novos macroprocessos definidos não foram utilizados para mudança na estrutura. Além disso, houve extensa conversação sobre os macroprocessos das diretorias técnicas, a respeito dos quais não houve consenso e portanto, nenhuma alteração .

O segundo ocorreu ao longo de 2011, num trabalho conjunto com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, a partir da realização de uma série de oficinas, que contaram com a participação de atores internos e externos, e da criação de grupos de trabalho para discussão e elaboração de documentos sobre o estado da arte de diferentes temas. A partir daí, no final de 2011, foi elaborado o documento “Subsídios para o Reposicionamento Estratégico do CNPq”, indicando as rotas estratégicas até 2025.

No ano de 2012 foi dado início ao terceiro momento do processo. Os Resultados esperados para esse momento, até final de 2014, eram os seguintes:

- Elaboração e detalhamento do Mapa Estratégico do CNPq, contendo indicadores e metas para cada Objetivo Estratégico já identificado. Elaboração do 'Mapa de Contribuição' de cada Macroprocesso Institucional. Esses mapas correspondem ao desdobramento do Plano Estratégico do CNPq em Planos Táticos, contendo indicadores, metas, projetos e/ou iniciativas, e processos a serem executados no âmbito de cada Diretoria (macroprocesso).
- Identificação, a partir de trabalho de construção participativa de um conjunto de projetos básicos estruturantes, com alto grau de complexidade e impacto para fortalecimento institucional.
- Sistematização de dados e informações que deverão compor publicação específica sobre os resultados do atual processo de planejamento e gestão estratégica da instituição, a ser elaborado e disponibilizado pelo CNPq.

A metodologia utilizada para essa experiência parte da premissa inerente a um sistema complexo, que considera eficaz a utilização, de forma integrada, de diferentes métodos, ferramentas e instrumentos.

A primeira fase do processo foi uma ação de fato reativa, considerando a urgência que se estabeleceu em se rever a estrutura institucional, face a novos desafios assumidos pelo CNPq. Foram realizadas reuniões de trabalho, com a utilização de técnicas de facilitação de processos grupais, envolvendo diferentes áreas e setores institucionais para a revisão dos processos de trabalho. A atual Assessora de Planejamento participou da coordenação dessa fase, como representante do Gabinete da Presidência.

Na segunda fase, já coordenada pela Assessoria de Planejamento - APL, se procurou analisar o ambiente de Ciência, Tecnologia e Inovação – C,T&I e o papel de outras agências de fomento no mundo, situando o Brasil e o CNPq, para discutir os seus principais rumos para o futuro. Nessa fase foram empregados métodos e técnicas que fazem parte da abordagem metodológica do CGEE, fundamentada no conceito do *foresight* estratégico, utilizada em estudos que visam subsidiar processos de planejamento com visão de longo prazo.

O *foresight* estratégico se identifica com a tendência mundial de tratar os desafios colocados ao desenvolvimento científico e tecnológico a partir de abordagens participativas, tendo como ideia central que 'o futuro é construído a partir do presente'. Busca "construir conhecimento", ou seja, agregar valor às informações do presente, de modo a transformá-las em conhecimento e subsidiar os tomadores de decisão e os formuladores de políticas destacando rumos e oportunidades para os diversos atores sociais. A lógica de desenvolvimento da abordagem metodológica do CGEE foi estruturada a partir da percepção de que a tomada de decisão emerge de uma negociação entre múltiplos atores, ponto chave do *foresight*, que pode ser definido como: "um processo pelo qual se pode obter um entendimento mais completo das forças que moldam o futuro e que devem ser levadas em consideração na formulação de políticas, no planejamento e na tomada de decisão" (Martin, apud Cuhls & Grupp, 2001) Esta abordagem visa dotar o presente de perspectiva estratégica, com conhecimento sobre as possibilidades do futuro para a construção de compromisso e coordenação acerca das prioridades nacionais ou institucionais. *Foresight* é um modo de pensar o futuro baseado na ação e não na predeterminação. Inclui métodos qualitativos e quantitativos e busca uma visão compartilhada de futuro e a promoção de ações e fatos que venham a promover a construção deste a partir do presente (CGEE, 2014).

As atividades relacionadas a essa segunda fase do processo foram as seguintes:

- Brainstorming – identificação de elementos centrais a serem analisados visando a reconfiguração estratégica da instituição;
- Textos de opinião – mapeamento das novidades do Sistema de CT&I no mundo por consultores de renomada competência;

- Benchmarking – identificação de instituições estrangeiras com funções similares às aquelas exercidas pelo CNPq e suas melhores práticas passíveis de apropriação para aprimoramento da atuação da instituição;
- Grupos Técnicos (GTs) - voltados à discussão dos temas considerados relevantes, levantamento de questões e proposição de diretrizes estratégicas para subsidiar o processo de planejamento;
- Entrevistas – opinião de autoridades governamentais, personalidades da academia, do setor empresarial e lideranças expressivas do SNTI, sobre o próprio sistema, sobre o CNPq, seu desempenho e expectativas futuras;
- Palestras – visando motivar o corpo funcional da instituição e fornecer subsídios para o aprofundamento das questões relacionadas a cada tema relevante e para identificação de tendências;
- Consulta eletrônica estruturada – percepção dos diferentes atores, internos e externos em relação ao papel do CNPq no cenário atual e futuro da CT&I;

Após realização das atividades acima descritas foram definidos os temas a serem considerados estratégicos pela instituição, e realizadas oficinas de trabalho, envolvendo os atores internos e externos, para identificação e validação dos elementos de rotas, definição de nova missão e visão de futuro, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

A terceira, e atual, fase do processo – conformação e execução da estratégia – se realiza a partir da metodologia FIGE – Ferramentas integradas de Gestão Estratégica (desenvolvida pelo Instituto Sagres) que:

(...)tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar diversas ferramentas de gestão disponíveis na literatura e praticadas por destacadas instituições públicas e privadas. - O cerne da metodologia está baseado na ferramenta iterativa PDCA, utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. Vem do inglês Plan – Do – Check – Act, ou seja, Planejar – Executar – Verificar – Agir. O planejamento está consubstanciado nas etapas: Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais. A execução dos planos é submetida a constantes atividades de Monitoramento e Avaliação, as quais resultam em ações corretivas sobre as citadas etapas do planejamento. Por vezes, contudo, será preciso iniciar um novo ciclo, com base em profunda revisão da Intenção Estratégica. Esse PDCA deve ser apoiado em técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão. Assim, o Plano Estratégico e a Avaliação

Diagnóstica terão como base a prospectiva estratégica, incluindo, sempre que oportuno, cenários futuros. Do mesmo modo, o Balanced Scorecard- BSC (Kaplan & Norton, 2008), foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, quando necessário, a instituições públicas. Também as Dinâmicas Governantes — que incluem conhecimentos oriundos da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e das técnicas de Negociação — a Inteligência Estratégica, a Comunicação Social e as Tecnologias de Informação e Comunicação interagem para proporcionar consistência e pragmatismo à gestão institucional. Conforme as necessidades, a metodologia FIGE sugere que outras ferramentas sejam agregadas, tais como: gestão de processos; gestão por projetos; indicadores de satisfação de clientes; liderança e comportamento organizacional; metodologia do processo decisório; gestão de mudanças organizacionais e Gerenciamento de crises (SAGRES, 2014 <sagre.org.br>).

Elaboração do Mapa Estratégico

A partir do documento “Subsídios para o Reposicionamento Estratégico do CNPq” foi elaborado, no âmbito da Assessoria de Planejamento do CNPq, o Mapa Estratégico Institucional, apresentado a seguir. Segundo a metodologia BSC, o Mapa Estratégico é um documento de comunicação da Estratégia institucional e ponto de partida para o desdobramento da mesma.



Definição de Indicadores e Metas de Longo Prazo para cada Objetivo Estratégico do Mapa, identificados na perspectiva Resultados.

A excelência aplicada na implementação e no monitoramento (diferente de simples acompanhamento) de um objetivo estratégico só pode ser concretizada com a identificação de indicadores e o estabelecimento de metas. Segundo Kaplan e Norton (2001), a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si.

No processo atual de planejamento do CNPq, uma outra etapa concluída foi a definição dos indicadores e metas de longo prazo para cada um dos objetivos estratégicos de resultados constantes do Mapa Estratégico. Também foi definido o horizonte temporal (2030) e os marcos intermediários que irão balizar os indicadores e metas estabelecidos no decorrer do projeto, devendo coincidir com o final de cada Plano Plurianual, ou seja, 2015, 2019, 2023 e 2027. Essa etapa foi

realizada também sob a coordenação da Assessoria de Planejamento - APL, com a utilização de consultoria, no âmbito do convênio CNPq/UNESCO. Partindo-se do Mapa estratégico, foram feitas entrevistas com os diretores da instituição e diversas reuniões de trabalho entre a APL e o consultor, além do envolvimento das áreas de informática e indicadores do CNPq. As entrevistas tiveram como foco levantar ideias que pudessem orientar a identificação de indicadores e metas de longo prazo. No final dessa etapa do planejamento foi realizada uma reunião de trabalho com o presidente do CNPq para validação final do resultado.

Cabe observar que na maioria dos casos a métrica e a dosimetria não puderam ser apontadas devido à ausência de dados e informações, ensejando propostas no sentido de construir os indicadores e metas, ou seja, ter como meta elaborar a meta. Longe de ser uma exceção, essa é uma prática comum nas organizações que buscam a excelência na Gestão Estratégica.

O quadro abaixo detalha os indicadores e metas definidos por objetivo estratégico de resultado.

QUADRO 2: Planejamento estratégico CNPq - objetivos de resultado, indicadores e metas

OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDADE	METAS
CIDADÃOS QUALIFICADOS EM CT&I	Número de cidadãos bolsistas pelo CNPq	Anual	A serem estabelecidas quando forem consolidados, pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação, os dados referentes aos últimos dez anos.
MOBILIDADE INTERNACIONAL DE ESTUDANTES E PESQUISADORES	Bolsas no exterior	Anual	COEST/GAB: produzir relatórios, em formato de planilha(excell), relacionados as tabelas oferecidas pelo THE e RWRC com as instituições cadastradas na base de dados do CNPq. Enviar os relatórios à CGETI/DGTI até 30/11/2014. CGETI/DGTI: produzir os dados referentes a 2014, a partir de 2015. APL: propor o estabelecimento de metas de melhoria da qualidade das bolsas no exterior, a partir de uma série histórica de três anos (2014,2015 e 2016).
	Bolsas para estrangeiros, no Brasil	Anual	A serem estabelecidas quando forem consolidados, pela Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação, os dados referentes aos últimos dez anos. APL: em articulação com a COEST/GAB, elaborar proposta de classificação das instituições brasileiras em instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa (CP), até dezembro de 2014. APL: propor a produção dos dados acima diferenciando IES e CP, a partir de 2015. APL: propor metas diferenciando IES e CP a partir de uma série histórica de três anos (2015,2016 e 2017).
GERAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, PRODUTOS E PROCESSOS INOVADORES	cidadãos com produção intelectual, segundo a qualidade do curso, no Brasil e no Exterior.	Anual	A serem estabelecidas quando forem recebidos os dados solicitados à CGETI, referentes aos últimos 10 anos. Considerar, no Brasil, os cursos concluídos e , no exterior, os relatórios d eprestação de contas aprovado. APL: apresentar proposta, até outubro de 2014, de inclusão de campo específico, nos relatórios de rpesetação de contas de bolsistas no exterior, informando a obtenção, ou não, dos títulos.
	Índice de Produção (C&T) de bolsistas e ex-bolsistas, no País e no exterior.	Anual	CGETI: realizar rotinas, até setembro de 2014, para buscar os dados na Plataforma Lattes. APL: propor metas a serem estabelecidas em até 30 dias após o recebimento dos dados solicitados à CGETI, referentes aos últimos cinco anos. APL: propor, até novembro de 2014, medidas de incentivo aos participantes da Plataforma Lattes, para que atualizem seus currículos.
	Índice de rprodução (patentes) de bolsistas e ex-bolsistas, no País e no exterior.	Anual	CGETI: realizar rotinas, até novembro de 2014, para buscar os dados na Plataforma Lattes e no INPI. APL: propor metas a serem estabelecidas em até 30 dias após o recebimento dos dados solicitados à CGETI referentes aos últimos cinco anos.
	Produção qualitativa de artigos científicos	Anual	CGETI: realizar rotinas, até dezembro de 2014, para buscar os dados na CAPES sobre o Qualis e o JCR. APL: propor metas a serem estabelecidas em até 30 dias após o recebimento dos dados solicitados à CGETI, referentes aos últimos cinco anos.
BRASIL EM DESTAQUE ENTRE OS PAÍSES INOVADORES	Índice Bloomberg de inovação em comparação com as maiores economias mundiais.	Anual	COEST: elaborar, até novembro de 2014, séries históricas contendo os gastos em P&D, em percentagem do PIB, do Brasil e do CNPq. APL: propor metas a serem estabelecidas em até 60 dias após o recebimento, da CGETI, dos dados sobre outros indicadores já ciados, referente aos últimos cinco anos, para os seguintes índices: concentração de pesquisadores(20%): os profissionais, incluindo estudantes de PhD, envolvidos em P&D por 1 milhão de pessoas e Atividade de Patentes (5%): pedidos de patentes de residentes por 1 milhão de habitantes e por cada \$ 1 milhão de gastos em P&D; patentes concedidas como uma percentagem do total mundial.
C,T&I IMPULSIONANDO O DESENVOLVIMENTO SOCIAL, A PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E A SUSTENTABILIDADE	Índice de editais de avaliação dos impactos	Anual	APL: apresentar proposta, até dezembro de 2014, para que seja lançado um percentual de editais específicos, em relação ao total de editais, para a avaliação de impactos nas áreas social e de meio ambiente e sustentabilidade: 0,5% em 2015 e 1% a partir de 2016. APL: apresentar proposta , até dezembro de 2014, no sentido de promover as alterações nos formulários d epropostas e nos modelos de relatórios até dezembro de 2015.
TRANSVERSALIDADE NA PROMOÇÃO DA PESQUISA E NA FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS	Índice de transversalidade dos projetos apoiados.	Anual	APL: apresentar proposta, até julho de 2015, para que seja criada uma comissão, no âmbito do CNPq, com prazo de seis meses para concluir sobre a pertinência, o unão, do critério de transversalidade como um dos necessários para aprovação de parcela ou totalidade das bolsas e projetos de pesquisa.

Desdobramento da Estratégia em Mapas de Contribuição por Diretorias e Assessorias (planos táticos)

Uma série de oficinas presenciais foi realizada, no período de julho a outubro de 2014, envolvendo equipes de servidores das nove áreas objeto de elaboração dos Planos Táticos. Também nessa fase, todos os trabalhos foram realizados sob a coordenação da Assessoria de Planejamento, com utilização de consultoria externa.

A primeira atividade do processo de formulação dos Planos Táticos foi o levantamento de informações junto aos participantes, sobre as atividades que são realizadas no âmbito de cada uma das Diretorias ou áreas participantes dos trabalhos.

A segunda atividade foi o enquadramento de todas as atribuições levantadas nas categorias de Projetos, iniciativas ou Processos e, a seguir, efetuado alinhamento de todo esse conteúdo aos Objetivos do Mapa Estratégico.

Após a realização de oficinas de validação de alinhamento, foram construídos os Objetivos de Contribuição de cada área e formulados os respectivos Mapas de Contribuição. Validados os referidos mapas, pelas equipes das áreas, partiu-se para a definição dos indicadores e metas dos Objetivos de Contribuição.

Os conteúdos foram discutidos com os participantes das áreas que os complementaram, ajustaram e validaram para a elaboração do documento final. Todos os nove Planos Táticos são integrados pelos seguintes documentos (detalhados na intranet do CNPq, link do Planejamento):

- Mapa de Contribuição
- Alinhamento da Estratégia
- Portfólio de Projetos, Iniciativas e Processos
- Quadro de Indicadores e Metas dos objetivos de Contribuição.

Os Mapas de Contribuição são apresentados no Anexo.

Projetos Estruturantes

Os planos táticos permitiram identificar projetos estruturantes para o CNPq como um todo, em um movimento de realimentação ou feedback. Isso somente foi possível após verificar as características e peculiaridades de cada diretoria, de modo a visualizar as potencialidades do conjunto.

Desse modo, fica perfeitamente caracterizada a prática de uma visão institucional sistêmica, representada nos Projetos Básicos Estruturantes, com certo grau de complexidade, grande impacto e voltado para o fortalecimento institucional, em consonância com a contribuição das diretorias.

São três Projetos Básicos Estruturantes a serem desenvolvidos no âmbito do CNPq:

- Projeto 'Arquitetura Organizacional' : com base em otimização de processos, gestão por competências, gestão do desempenho e adequação e aprimoramento da divisão de trabalhos e tarefas, o projeto trata da realização de estudos com vistas a propor uma nova arquitetura organizacional para o CNPq.
- Projeto 'Gestão Integrada' : Implantação de modelo integrado de gestão, nos níveis estratégico, tático e operacional. O atual projeto de planejamento e gestão, iniciado em 2011, desenvolvido com base em métodos e técnicas aportados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) e, mais recentemente, pela Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, busca um salto qualitativo, respeitando o grau de amadurecimento da cultura organizacional e inter-relacionando os pensamentos sistêmico, complexo e divergente, acrescidos de consistente visão prospectiva.
- Projeto 'Transversalidade' : Disseminação de uma cultura de transversalidade no âmbito do CNPq, em especial no fomento à formação de pesquisadores e no apoio a projetos de pesquisa.

Próximos Passos

Cabe destacar que o desdobramento da estratégia em Planos para as grandes áreas da instituição retrata apenas o início do processo de gestão. A execução deste Plano Tático carece da elaboração de Planos de Ação para os Projetos e Iniciativas, e sua execução deve ser monitorada e avaliada permanentemente, com uso de sistema informatizado e implementação de Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

A fase de elaboração desses Planos de Ação, ou seja, o desdobramento da Estratégia no nível operacional está previsto para o período de julho a dezembro de 2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de planejamento do CNPq ocorrida a partir de 1995, conforme já mencionado, não promoveu acréscimo considerável na capacidade institucional de gerar ações efetivas e também não refletiu mudanças significativas na lógica de conformação da estrutura organizacional (Lopes, 2001). O percentual de execução das 'operações' delineadas no Plano foi muito baixo e as mudanças de estrutura ocorridas *a posteriori* se mostraram realizadas sem embasamento em macroprocessos claramente definidos⁸.

O relatório final de avaliação sobre a experiência de 1995, concluído em dezembro de 1998, apresenta como resultado de um conjunto de entrevistas, a constatação de que muitos gestores expressaram falta de clareza sobre os rumos da instituição e que o Plano Institucional não foi internalizado como sendo um processo de construção coletiva de transformação organizacional.

Outro aspecto importante para o alcance de uma gestão de fato estratégica, que parece não ter sido observado na experiência de 1995, foi o aperfeiçoamento institucional de 'disciplinas' relacionadas à: liderança inovadora, capacitação em gestão de projetos, redesenho dos processos e macroprocessos, engajamento das pessoas e trabalho em equipe, quando se considera os conceitos de 'disciplina' de Peter Senge

⁸ Um macroprocesso contempla uma coleção de atividades controladas e interligadas que tomam uma ou mais entradas, utilizam recursos e criam uma saída que agregue valor e gerando uma saída, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos

(2013):“um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática” e “um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências.

Numa comparação dos dois processos de planejamento apresentados, observa-se no atual, ainda em andamento, a existência de uma Estratégia institucional bem definida (embora ainda não internalizada e em ação), essencial para uma atuação mais proativa por parte do CNPq, na sua missão de ‘Fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional’.

O próprio arcabouço teórico considerado para o desenvolvimento desse processo, apresentado em Nota Pedagógica, se apresenta como um facilitador de avanço na diminuição da distância entre um plano teórico e ações práticas que mudem a realidade institucional na direção de um futuro desejado e delineado. A experiência buscou conectar os fundamentos da visão sistêmica e complexa e do pensamento divergente com visão de longo prazo no processo de construção do Plano Estratégico.

Apesar do processo ainda estar em andamento, faltando o detalhamento do Plano no nível Operacional, já são observadas mudanças na realidade institucional. Ao se verificar, por exemplo, os Planos Táticos construídos para as duas Diretorias Técnico-Científicas, observa-se que, apesar de terem sido construídos com atores diferentes, os planos convergiram para um único Plano, o que fundamentou a constatação de que os macroprocessos relacionados às duas diretorias são idênticos. No entanto, essa constatação não gerou uma mudança na estrutura organizacional, com junção dessas duas diretorias em uma única, no sentido de racionalizar os processos e melhor utilizar os cargos de DAS disponíveis para estruturação de áreas importantes e estratégicas para a instituição.

Nesse mesmo contexto, a institucionalização da área de planejamento, que vinha funcionando debilmente sob o ponto de vista institucional somente pela edição de Portaria, desde 2011, também se apresenta como resultado do Processo atual de Planejamento. Cabe mencionar que a partir do ano de 2000, imediatamente após a

conclusão da primeira experiência de planejamento aqui estudada, iniciada em 1995, um setor de Planejamento deixou de existir na estrutura do CNPq, permanecendo assim até o ano de 2011. Isso ratifica o pouco aprendizado institucional logo após a experiência de 1995.

Outro aspecto que pode ser observado diz respeito à construção coletiva do conhecimento, ou co-criação, na perspectiva da complexidade. A experiência atual avança nesse aspecto, na medida em que utiliza uma metodologia que se propõe a envolver, a partir de diferentes oficinas e encontros, o conjunto de servidores e não apenas um único grupo de representantes, previamente definido, trabalhando durante todo o processo, como aconteceu na experiência anterior.

Considerando os três momentos desse processo, já apresentados anteriormente, houve uma diversificação de perfil de grupos e servidores participantes, com momentos em que todos os servidores e gestores foram convidados à discussão e construção de conhecimento, e também com participação de atores externos, envolvidos com C,T&I.

Ao longo dos anos, antes do início do atual processo de planejamento, existia uma frase enraizada na cultura institucional que afirmava: não existe planejamento estratégico no CNPq. Ela era utilizada em praticamente todas as conversas de justificativas em reuniões de trabalho. A partir do atual processo, é claramente observável a quase nulidade dessa frase nas atuais reuniões de trabalho que perpassam a instituição.

A criação de uma sala de situações para o acompanhamento da execução do Plano já está em andamento. A utilização dessa sala certamente agregará ainda mais valor a um processo de gestão que se ocupa em planejar a longo prazo, monitorar e avaliar suas ações, tomando por base um processo de construção coletiva do conhecimento.

Foi criada no CNPq uma nova sistemática, incluindo novo sistema, de avaliação de desempenho em conformidade com o Decreto 7133/10, já para ser utilizada no ciclo avaliativo do início de 2015, com a indicação de metas de equipe e metas individuais alinhadas ao planejamento estratégico e relacionadas ao Mapa de Competências da

Instituição, com indicação da(s) competência(s) necessárias ao cumprimento das diferentes metas. Essa nova realidade se caracteriza num super avanço na forma de gerir e avaliar pessoas, com foco na gestão de resultados, de forma compartilhada, com responsabilização de servidores e gestores no seu alcance. O planejamento do CNPq prevê avançar ainda mais nessa linha, alimentando positivamente a cultura organizacional.

No âmbito desse processo, partindo também das metas estabelecidas no Plano Estratégico, uma vez identificada a necessidade de capacitar lideranças, foi realizado, em 2015, pela área de Gestão de Pessoas, um trabalho de Incentivo e *coaching* aos líderes – Oficina de Capacitação em competências de Gestão para Processos de Avaliação de Desempenho.

Certamente que os resultados ainda são incipientes e muito mais se espera a curto, médio e longo prazo. Embora com avanços no desdobramento da Estratégia em Planos táticos e operacionais, o grande desafio ainda continua sendo, a exemplo da experiência anterior, sair da teoria proclamada para a realizada, ou seja, uma tomada de decisão, e mudança da realidade, tendo por base orientadora, os planos definidos no âmbito do processo de Planejamento Estratégico.

BIBLIOGRAFIA:

CGEE. Conceituação. Disponível em <http://www.cgee.org.br/prospeccao/index.php>. Acesso em 11/06/2014.

CUHLS, K.; GRUPP, H. Alemanha: abordagens prospectivas nacionais. Parcerias Estratégicas, n. 10, mar. 2001.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. Elsevier Editora. 12ª- Edição. 411p. 2001.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. The Office of Strategy Management: emerging roles and responsibilities. Balance Scorecard Report, Vol. 10. Number 4. 2008.

Lopes R.C.S.A. Aprendizagem organizacional: o caso do CNPq. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável. Brasília. 2001.

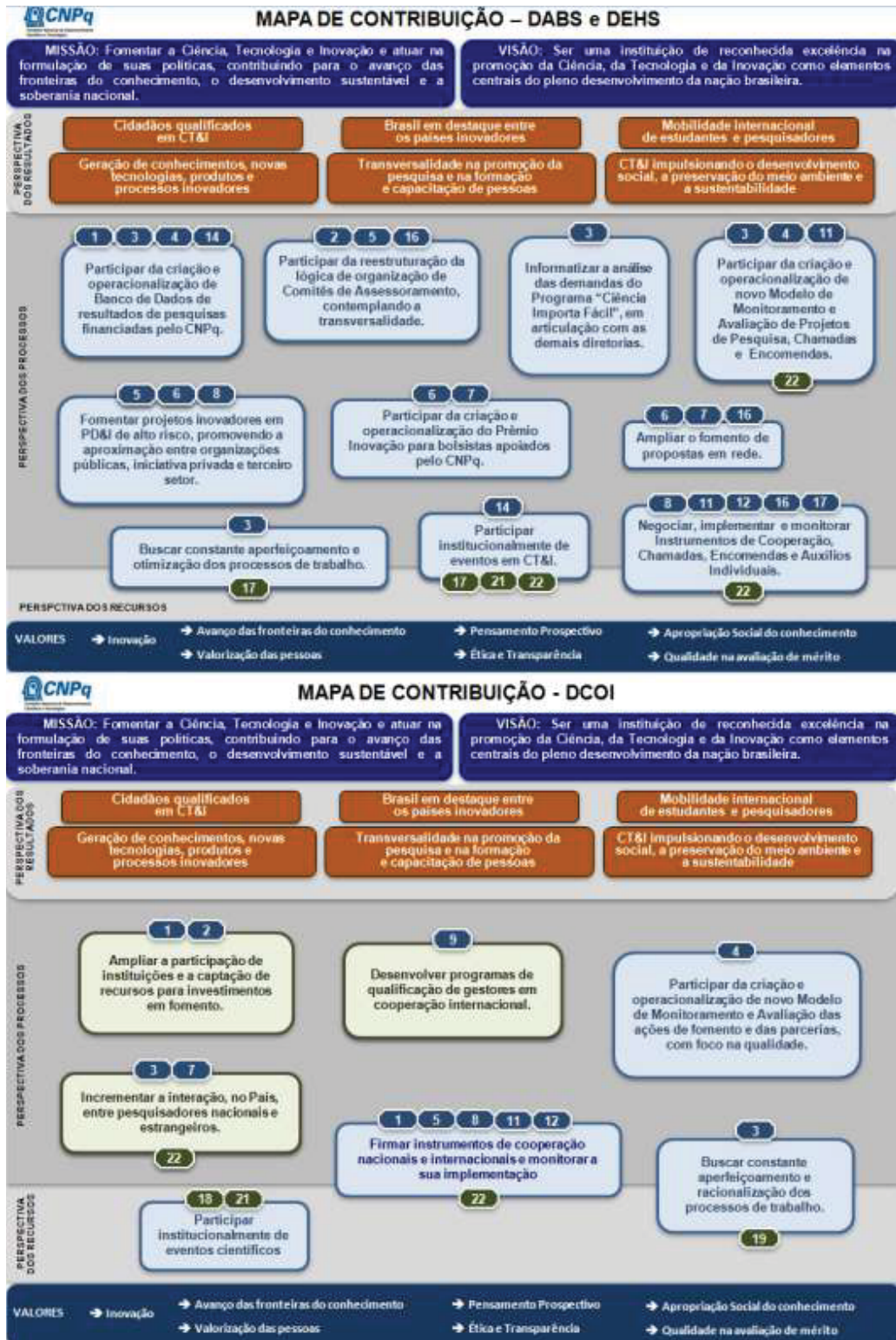
March, J.G. & Olsen, J.P. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. Free Press. 227p. 1989.

Sagres. Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (FIGE). Disponível em <http://sagres.org.br/fige/> Acesso em 16/07/2014.

Senge, P.M. A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende. 29ª-Edição. BestSeller Editora. 639p. 2013.

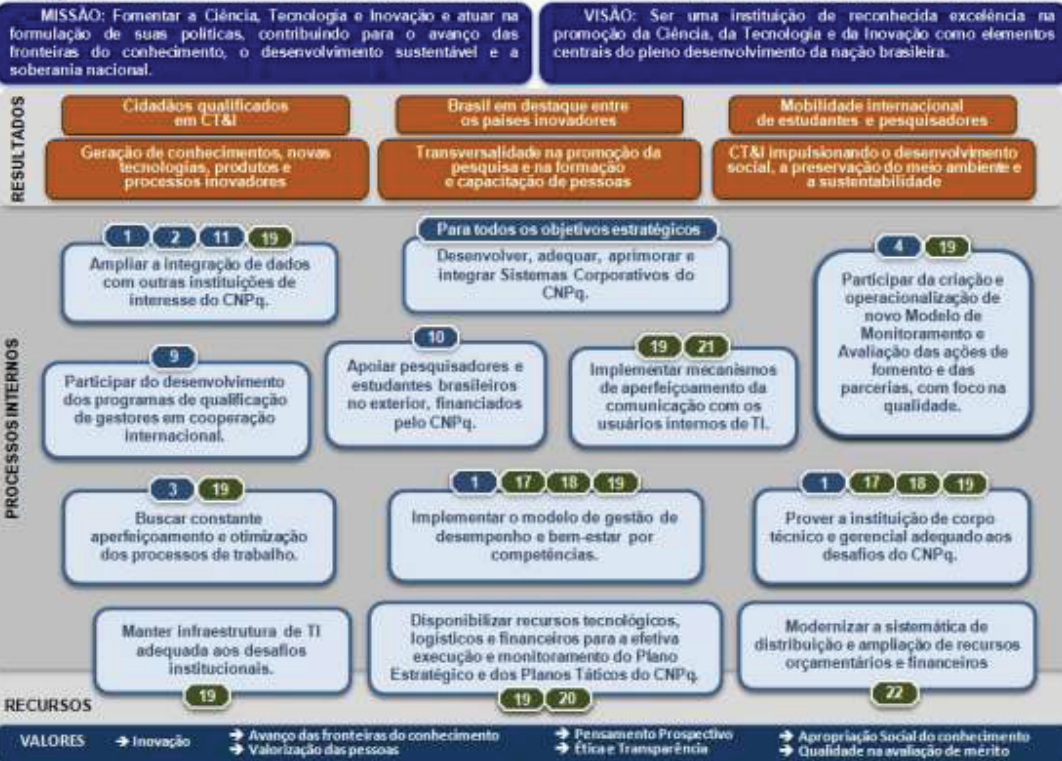
ANEXO
MAPAS DE CONTRIBUIÇÃO

ANEXO





MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – DGTI

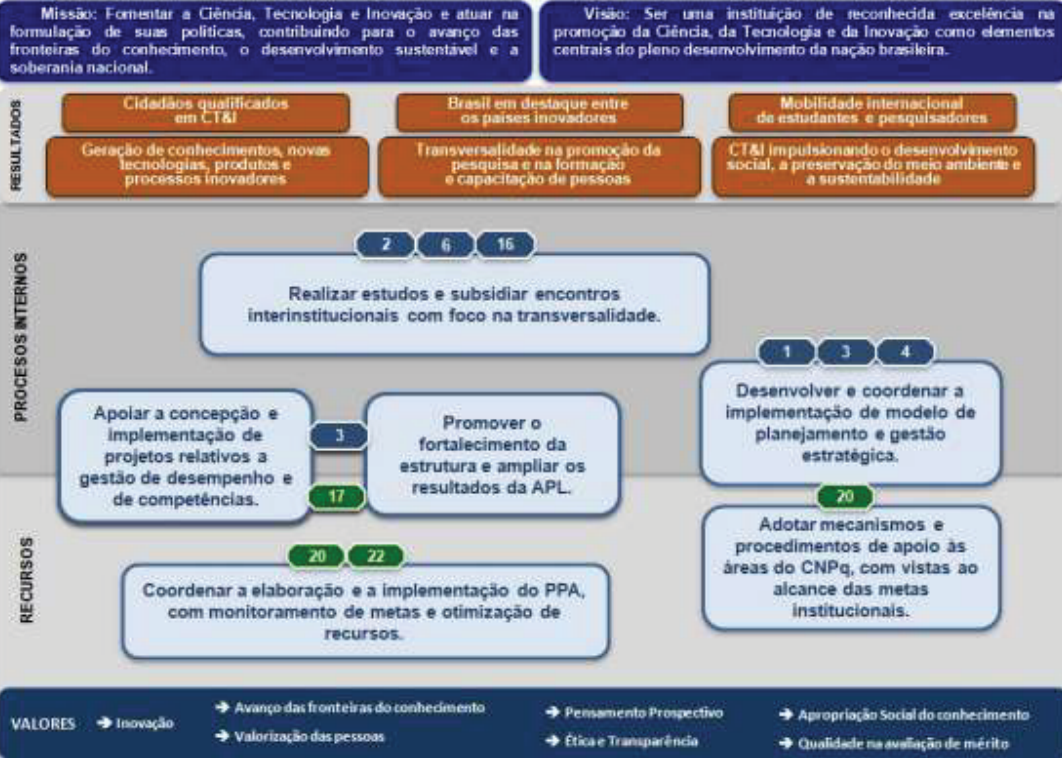


MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – APA

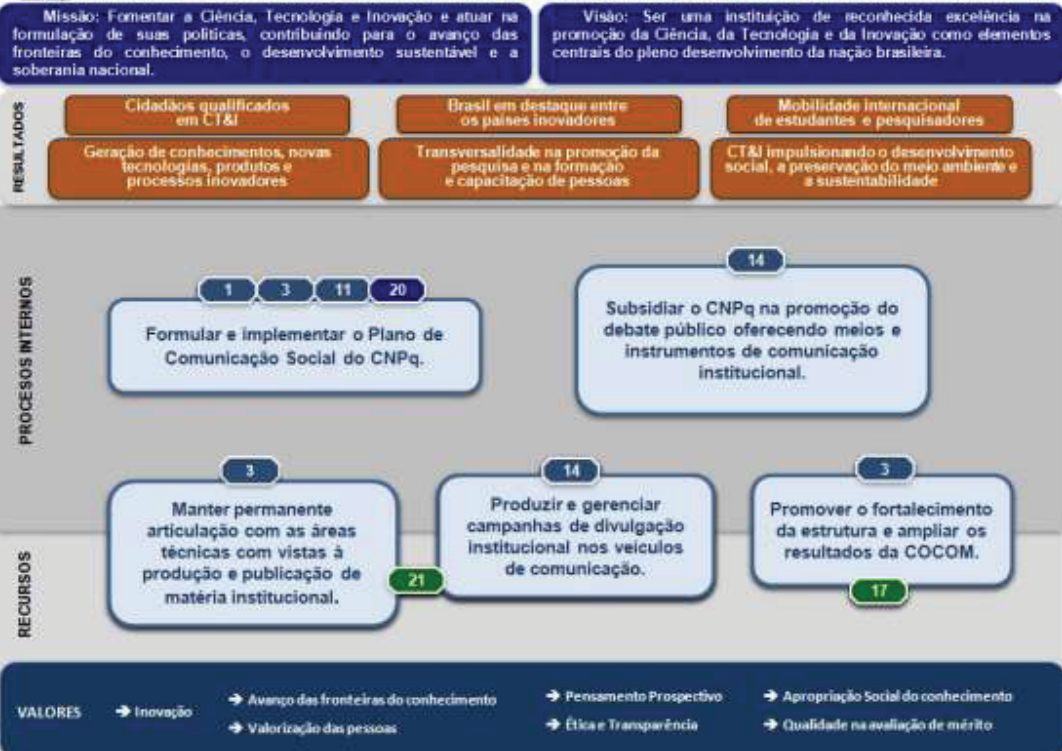




MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – APL



MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – COCOM





MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – COEST

Missão: Fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional.

Visão: Ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação como elementos centrais do pleno desenvolvimento da nação brasileira.



MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – OUVIDORIA

Missão: Fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional.

Visão: Ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação como elementos centrais do pleno desenvolvimento da nação brasileira.



CAPITULO III

1 - A experiência atual de planejamento – atualização do Capítulo II

Este item refere-se especificamente à atual experiência de Planejamento Estratégico do CNPq, iniciada em 2011 e já apresentada no Capítulo 2 deste trabalho. O objetivo aqui é apresentar as etapas e resultados que ainda não haviam sido alcançados quando da publicação do referido capítulo (Artigo – Estudo de Caso do CNPq). Também são apresentadas outras informações consideradas relevantes para um melhor entendimento de todo o processo de planejamento.

O capítulo 2 apresentou os resultados do planejamento até a fase de desdobramento da estratégia em planos para as grandes áreas da instituição – os chamados Planos Táticos (elaborados em 2014 , resultando em 08 (oito) Mapas de Contribuição envolvendo as Diretorias e assessorias, com ampla participação de servidores da instituição, e que foram objeto da publicação “Planejamento Estratégico CNPq 2025, constante do site do órgão.

Ainda sobre essa fase, cabe mencionar que, a partir dos Planos Táticos foram identificados os projetos estruturantes para o CNPq como um todo. Esses projetos são aqueles que podem ser considerados guarda-chuvas para um conjunto de projetos complexos e de grande impacto e voltados para o fortalecimento institucional. Os projetos estruturantes definidos foram três:

- **Arquitetura Organizacional:** com base em otimização de processos, gestão por competências, gestão do desempenho e adequação e aprimoramento da divisão de trabalhos e de tarefas, o projeto trata da realização de estudos com vistas a propor uma nova arquitetura organizacional para o CNPq.
- **Gestão integrada:** implantação de modelo integrado de gestão, nos níveis estratégico, tático e operacional, a fim de propiciar à alta administração e demais gestores, ações corretivas, induzindo melhores resultados e ampliando as entregas do CNPq à sociedade.

- Transversalidade: disseminação de uma cultura de transversalidade no âmbito do CNPq, em especial no fomento à formação de recursos humanos e no apoio a projetos de pesquisa e extensão.

Num segundo nível foram desdobrados os Objetivos de Contribuição dos Mapas de nível tático, com a obtenção de portfólios de Projetos (Transversais e Específicos), para posterior elaboração dos respectivos Planos de Ação.

Cabe mencionar também a estrutura metodológica utilizada para o desdobramento da Estratégia, considerando todos os níveis (estratégico, tático e operacional).



Figura 1 – Estrutura de Desdobramento da Estratégia
Metodologia Menthor & Sagres

A Figura 1 apresenta a estrutura de desenvolvimento dos trabalhos, descendo do estratégico, para o tático e, deste, para o nível operacional, traduzido nos Planos de Ação e nos Cronogramas de Execução, subprodutos dos Planos Operacionais.

É conveniente lembrar que os demais subprodutos dispostos nessa estrutura, tais como os Mapas de Contribuição, os Objetivos, Indicadores e Metas do nível tático e o Portfólio, em versão preliminar, foram elementos integrantes dos Planos Táticos — elaborados em 2014, também com ampla participação de servidores do CNPq.

Desdobramento da Estratégia no nível Operacional.

O Plano Operacional é um instrumento de gestão que tem por objetivo fazer as coisas acontecerem de fato na organização, a partir de sua base operacional, que é uma instância ainda pouco valorizada por grande parte dos gestores.

O desdobramento operacional do Plano, realizado por meio de oficinas de trabalho envolvendo as diferentes áreas e setores institucionais, permitiu grande interação e aprendizado mútuo entre os participantes, no que se refere ao conhecimento sobre a funcionalidade das áreas e suas capacidades de execução, com ampliação da compreensão sobre o clima e a cultura organizacional.

Foram adotados, como referência para a elaboração do Plano Operacional, todas as informações colhidas durante as 9 (nove) rodadas de oficinas de práticas — realizadas no período de agosto a dezembro de 2015, com ativa participação de servidores de nível técnico e gerencial do CNPq e de outros documentos institucionais, abaixo elencados:

- Mapa Estratégico da Instituição.
- Planos e Mapas Táticos, elaborados em 2014.
- Portfólio de Projetos e Iniciativas propostos no decorrer do desdobramento tático.
- Outros documentos e normas específicos das áreas envolvidas ou pertinentes aos temas objeto do escopo dos projetos.

- Competências regimentais das áreas internas do CNPq.
- Painéis de contribuição desenvolvidos no decorrer das oficinas de práticas.
- Resultado das Oficinas de Desdobramento Operacional — adotado como subsídio básico.

Nessa fase foram, então, sintetizados os Portfólios de Projetos — transversais e específicos, para execução entre 2016 e 2019 — período do atual Plano Plurianual (PPA), com definição de prioridade e capacidade de execução a ser definida pela Diretoria Executiva, e foram elaborados os planos de ação para cada um desses projetos.

QUADRO 3: tipos de projetos - definição

No contexto da metodologia FIGE, por projetos transversais entende-se aqueles que envolvem diferentes áreas da instituição, na busca de benefícios diretos dos resultados que promovem ao serem executados. São, geralmente, projetos complexos que requerem, desde a sua elaboração – ou seja, formulação do Plano de ação do Projeto – à participação ativa de diferentes áreas de interesse, as quais serão coparticipantes na elaboração e na implementação do projeto, fazendo uma espécie de gestão

⁴ O guia *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* define Projeto como ‘ um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou apresentar um resultado exclusivo’.

⁵ Matriz GUT: técnica amplamente utilizada para o estabelecimento de prioridades no dia a dia das organizações.

⁶ Ferramenta 5W2H: reconhecida na literatura acadêmica e corporativa como eficaz na elaboração de planos de ação e compreende responder as seguintes perguntas: O que será feito? Para que fazer? Quem vai fazer? Quando será feito? Onde será feito? Como será feito e Quanto custará?

⁷ O diagrama de GANTT permite visualizar as ações escalonadas no tempo, sucessivas ou simultâneas. Além disso indica as pessoas ou as áreas responsáveis por cada atividade.

compartilhada. Para tanto, há necessidade de que o gerente do projeto Transversal conte com apoio de uma equipe multidisciplinar, de maneira que lhe possa dar sustentação.

Já por projetos específicos entende-se aqueles que, embora sejam de interesse da organização como um todo, são menos complexos que os transversais e podem ser planejados e executados no âmbito de governabilidade de uma determinada área, com eventuais participações de outras, como fornecedoras de insumos ou informações.

Fonte: SAGRES (2014)

Alinhamento dos níveis Estratégico, Tático e Operacional

Foram alinhados os principais elementos integrantes dos três níveis de gestão — no nível estratégico, o Mapa Estratégico 2025; no nível tático, os Mapas de Contribuição para 2016-2019.

Feito o alinhamento entre os objetivos de contribuição e os estratégicos, foi possível definir como prioritários, para o período do próximo PPA, 7 (sete) Projetos Transversais que, em sendo bem executados, reúnem as condicionantes para impulsionar os objetivos constantes dos Mapas de Contribuição e, por sua vez, do Mapa Estratégico.

Também foram elencados projetos chamados específicos que, como já mencionado anteriormente, são aqueles de menor complexidade e que podem ser planejados e executados no âmbito de governabilidade de uma única área. Informações sobre esses projetos podem ser obtidas na documentação completa sobre o processo de planejamento, disponível no endereço eletrônico do CNPq.

Tudo isso, é claro, precisará ser medido e acompanhado por meio de indicadores e metas, que irão proporcionar a criação de novas séries históricas e melhor instrumentalizar a instituição, impulsionando-a para um círculo virtuoso de melhoria contínua.

Isso requer compreender que, a partir da elaboração do Plano Estratégico 2025, todos os demais planos, programas e projetos devem alinhar-se aos objetivos do Mapa Estratégico, que é o instrumento de alinhamento e comunicação da estratégia organizacional. É o norte para onde a organização deve ser direcionada.

Síntese do Portfólio de Projetos Transversais do CNPq

QUADRO 4: Alinhamento dos Projetos Transversais aos Estruturantes

PROJETOS TRANSVERSAIS DO CNPq	PROJETOS ESTRUTURANTES	
T1 - Criar e implementar sistemática de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico, subsidiando a DEX na condução das Reuniões de Análise da Estratégia.	Gestão Integrada	Transversalidade
T2 - Criar e implementar novo Modelo de Monitoramento, Avaliação e disponibilização de resultados de Bolsas, no País e no exterior, de Auxílios Individuais, de Chamadas e Encomendas, e projetos de pesquisa.		
T3 - Reunir, rever, alinhar e formalizar parâmetros de negociação, para identificar, prospectar, atrair e estabelecer novos Acordos de Cooperação, nacionais e internacionais.		
T4 - Avaliar e propor a reestruturação do Modelo de Fomento, contemplando a inovação, transversalidade e a transdisciplinaridade na promoção da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, considerando os subprojetos: <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar projetos inovadores em PD&I de alto risco por meio de chamadas específicas. - Criar e ou adequar ferramentas para recebimento e incentivo de propostas em rede. - Avaliar e propor a reestruturação da lógica de organização dos Comitês de Assessoramento. - Realizar revisão da lógica de distribuição de recursos orçamentários de fomento à pesquisa e bolsas. - Propor e articular o aumento da dotação do orçamento próprio do CNPq destinado ao fomento e à administração. 	Arquitetura Organizacional	
T5 - Implementar Plano de Monitoramento e Avaliação de Convênios e Acordos de Cooperação Nacionais.		
T6 - Realizar revisão completa de normas relacionadas às atividades das Diretorias.		
T7 - Realizar mapeamento dos processos de trabalho do CNPq.		

Fonte: CNPq 2015

Projetos Transversais, indicadores e Metas

QUADRO 5: Indicadores e metas dos Projetos Transversais

Alinhamento dos Projetos Transversais aos seus Indicadores e Metas		
Nível Operacional – Horizonte Temporal de 2016 a 2019 (Próximo PPA)		
Projetos Transversais	Indicadores	Metas
T1 Criar e implementar sistemática de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico, subsidiando a DEX na condução das Reuniões de Análise da Estratégia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de realização das ações dentro do prazo. 2. Normativo de governança do software aprovado. 3. Software em operação pelos usuários. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atingir 100% de ações realizadas dentro do prazo. 2. Normativo de governança do software aprovado até 30/06/2017. 3. Software sendo operado pelos usuários até 30/06/2017.
T2 Criar e implementar novo Modelo de Monitoramento, Avaliação e disponibilização de resultados de Bolsas, no País e no exterior, de Auxílios Individuais, de Chamadas e Encomendas, e projetos de pesquisa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de execução do cronograma. 2. Percentual de utilização do tempo destinado ao desenvolvimento das etapas do projeto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprir, no mínimo, 80% dos prazos estabelecidos nos cronogramas. 2. Dedicar à execução das etapas dos Projetos, no mínimo, 90% do tempo previsto para cada etapa.
T3 Reunir, rever, alinhar e formalizar parâmetros de negociação, para identificar, prospectar, atrair e estabelecer novos Acordos de Cooperação, nacionais e internacionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprimento dos prazos estabelecidos 2. Número de acordos e seus parâmetros existentes identificados e analisados 3. Entrevistas realizadas com responsáveis pelas negociações 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprir 80% dos prazos intermediários 2. Entrevistar os atores envolvidos de cada diretoria até 60 dias após a criação do GT. 3. Analisar os parâmetros de negociação de 10% dos acordos identificados, até

<p>T4</p> <p>Avaliar e propor a reestruturação do Modelo de Fomento, contemplando a inovação, transversalidade e a transdisciplinaridade na promoção da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, considerando os subprojetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar projetos inovadores em PD&I de alto risco por meio de chamadas específicas. - Criar e ou adequar ferramentas para recebimento e incentivo de propostas em rede. - Avaliar e propor a reestruturação da lógica de organização dos Comitês de Assessoramento. - Realizar revisão da lógica de distribuição de recursos orçamentários de fomento à pesquisa e bolsas. 	<p>dos acordos</p> <p>4. Documento final elaborado.</p> <p>1. Percentual de execução do cronograma.</p> <p>2. Percentual de utilização do tempo destinado ao desenvolvimento das etapas do projeto.</p>	<p>75 dias após a criação do GT.</p> <p>4. Entregar à DEX o documento final 220 dias após a criação do GT.</p> <p>1. Cumprir, no mínimo, 80% dos prazos estabelecidos nos cronogramas.</p> <p>2. Dedicar à execução das etapas dos Projetos, no mínimo, 90% do tempo previsto para cada etapa.</p> <p>Obs.: Melhores metas poder ser definidas após a elaboração de GANTT de cada um dos projetos que envolvem a DEHS. Com os cronogramas de GANTT espera-se dispor de mais elementos para o estabelecimento das metas, especialmente as temporais.</p>
<p>T5</p> <p>Implementar Plano de Monitoramento e Avaliação de Convênios e Acordos de Cooperação Nacionais.</p>	<p>1. Documentos elaborados e validados.</p> <p>2. Equipe de fiscais designada e capacitada.</p> <p>3. Adesão do CNPq à rede SICONV.</p> <p>4. Oficina de treinamento dos parceiros realizada.</p> <p>5. Visitas aos parceiros realizadas.</p>	<p>1. 100% dos documentos elaborados e validados ao final de 2016.</p> <p>2. 100% da equipe de fiscais designada e capacitada ao final de 2016.</p> <p>3. CNPq integrando a Rede Siconv até julho/2016.</p> <p>4. Uma oficina anual realizada com a participação de pelo menos um representante de cada parceiro</p>

			(presencial ou a distancia). 5. 80% das visitas anuais aos parceiros realizadas.
T6 Realizar revisão completa de normas relacionadas às atividades das Diretorias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de normas revisadas, integradas e ajustadas. 2. Levantar a satisfação dos usuários sobre a eficiência de execução das normas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No mínimo 50% das normas revisadas, integradas e ajustadas (até 2017). 2. No mínimo 90% das normas revisadas, integradas e ajustadas (até 2018). 3. 100% das normas revisadas, integradas e ajustadas (até 2019). 4. Formular pesquisa de satisfação e aplicar com as Normas e aplicar de 2 em 2 anos a partir de 2017. 	
T7 Realizar mapeamento dos processos de trabalho do CNPq.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processos críticos mapeados. 2. Servidores facilitadores capacitados para mapear processos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear 4 processos críticos do CNPq até Maio/2015. 2. 20 servidores capacitados até Dez/2015 para mapear processos. 	

Fonte: CNPq 2015

Os Planos de Ação dos Projetos Transversais

Os Planos de Ação oferecem uma sequência ordenada de macro ações, com o objetivo de viabilizar as mudanças desejadas pela instituição, bem como apresentar aos gestores instrumentos para auxiliá-los na tomada de decisão. Reúnem as informações básicas para alimentação de um Sistema Informatizado — desenvolvido especificamente para a implementação dos instrumentos de gestão estratégica —, que permita concomitante monitoramento e avaliação dos indicadores e metas e, obviamente, correções de rumo, sempre que necessário. Os Cronogramas de Execução, por sua vez, facilitarão o monitoramento das ações e também a alocação de recursos, o dimensionamento e a distribuição da força de trabalho mais adequados.

A seguir são apresentados os Planos de Ação dos sete Projetos Transversais.

QUADRO 6: Plano de ação do projeto transversal T1 (Coordenado pela APL)

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO
Nível Tático: Plano Tático e Mapa de Contribuição da APL
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq
PLANO DE AÇÃO DO PROJETO TRANSVERSAL T1 (Coordenado pela APL)
Objetivos Estratégicos: O Projeto contribui diretamente com os objetivos das seguintes Perspectivas: Recursos e Processos Internos do CNPq. Indiretamente contribui com os Objetivos da Perspectiva de Resultados.
Objetivo de Contribuição: O projeto cumpre o estabelecido no Objetivo de Contribuição “Desenvolver e coordenar a implementação de modelo de planejamento e gestão estratégica”. Indiretamente, este projeto contribui com todos os Objetivos do Mapa de Contribuição da APL.
Projeto Transversal T1: Criar e implementar sistemática de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico, subsidiando a DEX na condução das Reuniões de Análise da Estratégia.
Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc): Desenvolver um fluxo de atividades de monitoramento e avaliação do avanço da estratégia institucional, incluindo nisso um sistema específico virtual (Sala de Situação) que possibilite a alimentação e a visualização do andamento dos indicadores organizacionais e de projetos. O cliente imediato para tal projeto é a DEX, sendo o cliente mediato o CNPq, uma vez que toda a casa estará envolvida. Será levado a cabo pela APL, suportada pelos diferentes GTs, os quais, se não estiverem suficientemente envolvidos e motivados, poderão ser um fator de risco ao projeto. Outro fator de risco pode ser o próprio convencimento da DEX sobre a importância de se assessorar do Planejamento na sua tomada de decisão. Há ainda o risco da não contratação de um software de monitoramento, impossibilitando as atividades de acompanhamento da estratégia, da forma como foi planejada.
Objetivo ou Justificativa (por que o projeto): O monitoramento e a avaliação da estratégia fazem parte do ciclo da Gestão. Essa sistemática permitirá que as ações planejadas aconteçam de fato, que se enseje a necessidade de ajustes nessas ações, agregando valor e dando visibilidade aos resultados institucionais.

Consolidar a cultura do planejamento estratégico e da avaliação continuada das atividades do Conselho, levado a cabo como um valioso instrumento de gestão da alta administração.					
Valor estimado em R\$ (quanto custará): Recursos humanos capacitados e com possibilidade de dar continuidade à implantação do monitoramento e da avaliação do Plano.					
Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue): Criação de processos de trabalho de monitoramento e avaliação da estratégia. Um novo sistema com recursos disponibilizados que facilitarão a tomada de decisão em assuntos estratégicos da DEX.					
Indicadores (medidas de qualidade e quantidade): 1. Percentual de realização das ações dentro do prazo (nº de ações realizadas dentro do prazo sobre o nº total de ações) vezes 100 2. Normativo de governança do <i>software</i> aprovado. 3. <i>Software</i> em operação pelos usuários.					
Metas (qualitativas/quantitativas): 1. Atingir 100% de ações realizadas dentro do prazo. 2. Normativo de governança do <i>software</i> aprovado até 30/06/2017. 3. <i>Software</i> sendo operado pelos usuários até 30/06/2017.					
O que	Quem	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Macro ações Formular o desenho e a estrutura de uma Sala de Situação para realização das RAEs, RAO e RAT.	Responsável APL	Negociar a possibilidade de criar um espaço (sala para as reuniões de análise da estratégia), com estrutura física adequada.	01/10/2015	30/04/2016	DEX
Pesquisar e selecionar softwares de monitoramento da estratégia.	APL	Contato com outros órgãos Contato com empresas Pesquisa online Parceria com a área de TI Apresentação à APL e CGETI de sistema customizado para o CNPq (versão Beta).	01/10/2015	30/04/2016	CGETI
Solicitar a contratação do	APL	Elaboração de Termo de Referência.	01/05/2016	30/09/2016	CGETI

software especificado.		Apresentação das potencialidades para a DEX. Solicitação formal da contratação. Acompanhamento do processo de contratação.				
Acompanhar a etapa de adequações e customizações do SW para extração de dados dos Sistemas do CNPq.	APL/CGETI	Estudo dos Sistemas Corporativos do CNPq em relação à produção de informações para fins de equalização ou customização do SW de Gestão Estratégica. Acompanhamento da customização e monitoramento dos testes de eficácia.			APL, CGETI e outras áreas	
Acompanhar a instalação do software de monitoramento e avaliação.	APL	Treinamento da equipe da APL Realização de ajustes no software.	01/10/2016	31/03/2017		
Definir responsabilidades quanto às informações de monitoramento e avaliação.	APL	Elaboração de documento normativo que sistematize a governança do software contratado. Aprovação do normativo. Treinamento dos envolvidos na alimentação dos dados.	01/04/2017	30/06/2017		
Coordenar a realização de treinamentos das equipes internas na alimentação e uso do SW, na produção e gestão dos indicadores e metas sob a responsabilidade de cada área, em especial das	APL/CGRH	Articulação com fornecedores do SW. Definição dos conteúdos de treinamento. Elaboração e adequação de conteúdos para a realidade CNPq Montagem de turmas e realização de treinamentos das equipes técnicas Alimentação assistida do SW e	01/07/2017	31/08/2017	Todas as Diretorias	

informações objeto das RAEs.		solução de dúvidas e eventuais entraves na leitura e migração de informações dos Sistemas Corporativos.			
Fazer a divulgação do software de monitoramento e avaliação	APL	Realização de reuniões de apresentação. Formação de parceria com a COCOM para campanha de divulgação.	01/07/2017	31/08/2017	COCOM

Fonte: CNPq 2015

QUADRO 7: Plano de ação do projeto transversal T2

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq
PLANO DE AÇÃO DO PROJETO TRANSVERSAL T2
Objetivos Estratégicos: O Projeto contribui, direta ou indiretamente, com todos os Objetivos do Mapa Estratégico do CNPq.
Objetivos de Contribuição: Direta ou indiretamente, contribui com todos os objetivos dos Mapas de Contribuição das Diretorias DABS, DEHS e DCOI. De maneira indireta aos Objetivos da DGTI e das demais áreas do CNPq.
Projeto Transversal T2: Criar e implementar novo Modelo de Monitoramento, Avaliação e disponibilização de resultados de Bolsas, no País e no exterior, de Auxílios Individuais, de Chamadas e Encomendas, e projetos de pesquisa.
Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc.): Desenvolver processos e entregar produto na forma de ferramentas para o monitoramento, avaliação e disponibilização de resultados e impactos de projetos de pesquisa, auxílios e bolsas financiados pelo CNPq. O conhecimento gerado pelo monitoramento e avaliação seriam devidamente divulgados à sociedade civil e à comunidade científica (a priori - clientes), justificando o papel do CNPq como a principal agência de fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico do País. A gerência deste projeto será de um Grupo de Trabalho definido pela Diretoria Executiva do CNPq (a priori- o patrocinador). Os riscos envolvem primariamente a capacidade de execução pelo corpo de servidores desta agência de fomento, além da quebra de paradigmas que podem afetar diretamente o <i>establishment</i> visto dentro da comunidade científica e dos gestores das ações no CNPq. No primeiro grupo haverá maior cobrança e estabelecimento de um processo de <i>accountability</i> . No segundo grupo, os gestores do CNPq deverão modificar e incrementar seu perfil de atuação junto às ações do CNPq. Os fatores críticos correlacionam-se, principalmente, a resposta de eficiência e eficácia por parte da TI (informática) para o desenvolvimento do instrumental correlacionada as plataformas virtuais que embasam os processos e gestão do CNPq. Salienta-se que o pré-requisito deste projeto envolve o devido planejamento das ações do CNPq com objetivos definidos e levantamento prévio de indicadores para subsidiar o monitoramento e avaliação dos objetos de financiamento (bolsas, auxílios e projetos APQ).
Objetivo ou Justificativa (por que o projeto): Há uma demanda crescente por transparência e feedback por parte da sociedade civil para legitimar o financiamento de projeto de qualquer natureza, com a exigência de retorno efetivo e impacto positivo voltado ao bem estar individual, coletivo e ambiental. Dessa forma, o desenvolvimento de instrumentos de monitoramento, avaliação, bem como a devida divulgação de resultados e impactos são

essenciais para a manutenção do CNPq como entidade de fomento a pesquisa com uso do erário e de outras fontes de recurso cabíveis dentro da oportunidade e conveniência.

Valor estimado em R\$ (quanto custará): A ser definido pelos integrantes do GT.

Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue):

Método completo, mas passível de revisão periódica, que permita o monitoramento, avaliação e divulgação de resultados e impactos dos projetos, auxílios e bolsas financiadas pelo CNPq a partir de chamadas, encomendas e ações do cronograma ordinário do CNPq.

Indicadores (medidas de qualidade e quantidade):

1. Percentual de execução do cronograma.
2. Percentual de utilização do tempo destinado ao desenvolvimento das etapas do projeto.

Metas (qualitativas/quantitativas):

1. Cumprir, no mínimo, 80% dos prazos estabelecidos nos cronogramas.

2. Dedicar à execução das etapas dos Projetos, no mínimo, 90% do tempo previsto para cada etapa.

Obs.: Melhores metas poder ser definidas após a elaboração de GANTT de cada um dos projetos que envolvem a DEHS. Com os cronogramas de GANTT espera-se dispor de mais elementos para o estabelecimento das metas, especialmente as temporais.

O que Macro ações	Quem Responsável	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Propor a criação de um grupo de trabalho.	APL em articulação com as diretorias	Elaborar uma Nota a DEX explicitando a questão e propondo a priorização da ação		Até 31/12/15	APL e Diretorias
Realizar levantamento do atual método de monitoramento e avaliação de ações do CNPq, verificando o que pode ser aproveitado e o que deverá ser acrescentado ou modificado.	Integrantes do GT	Consulta às áreas		30 dias após a criação do GT	
Desenhar o macroprocesso e os processos envolvidos no método de monitoramento, avaliação e divulgação das ações do CNPq.	Integrantes do GT	Análise de documentos e entrevistas com os gestores		45 dias após a criação do GT	
Produzir minutas de formulários (ao beneficiário, orientador, ad hoc, etc)	Integrantes do GT			65 dias após a criação do GT	GT

modelos de relatórios parciais.						
Elaborar desenho de funcionamento dos seminários de monitoramento.	Integrantes do GT				65 dias após a criação do GT	GT
Produzir uma minuta de formulários (ao beneficiário, orientador, ad hoc, etc) modelos de relatórios finais.	Integrantes do GT				85 dias após a criação do GT	GT
Elaborar desenho de funcionamento dos seminários de avaliação.	Integrantes do GT				85 dias após a criação do GT	GT
Estabelecer o Datamart com base em banco de dados gerados a partir dos citados formulários e da plataforma Lattes.	Integrantes do GT e CGTI				110 dias após a criação do GT	DGTI
Estabelecer a produção, editoração e lançamento da revista eletrônica a comunidade científica e tecnológica.	Integrantes de GT e COCOM				160 dias após a criação do GT	COCOM
Produzir a editoração e lançamento da revista eletrônica à sociedade civil com textos para não especialistas envolvendo os últimos resultados de pesquisa.	Integrantes de GT e COCOM	Mostrar os impactos gerados por pesquisas anteriores financiadas pelo CNPq.			160 dias após a criação do GT	COCOM
Produzir Modelo de Relatório e Formulários ao coordenador de projeto (beneficiário).	Integrantes do GT	Descrição de impactos gerados pela pesquisa e desenvolvimento tecnológico após 2 e 5 anos à finalização de pesquisa.			180 dias após a criação do GT	GT
Produzir Modelo de Relatório e Formulários ao gestor da chamada ou encomenda.	Integrantes do GT	Descrição de impactos gerados pela ação do CNPq após 2 e 5 anos à finalização de pesquisa.			180 dias após a criação do GT	
Produzir de minuta de formulário para consultar Ad hoc em caso de inovação.	Integrantes do GT				180 dias após a criação do GT	
Elaborar o documento final com a entrega do produto deste projeto.	Integrantes do GT				195 dias após a criação do GT	
Realizar consulta pública interna para debate do documento pela casa.	Integrantes do GT	Divulgação na intranet e formatação do evento			200 dias após a criação do GT	GT e toda a casa

Apresentar o resultado final à DEX para aprovação e validação.	Integrantes do GT	Minuta de IS ou manual	210 dias após o GT	GT, APL e DEX
--	-------------------	------------------------	--------------------	---------------

Fonte: CNPq 2015

QUADRO 8: Plano de ação do projeto transversal T3

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO				
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição.				
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq				
PLANO DE AÇÃO DO PROJETO TRANSVERSAL T3				
Objetivos Estratégicos: O Projeto contribui, direta ou indiretamente, com todos os Objetivos do Mapa Estratégico do CNPq.				
Objetivos de Contribuição: Direta ou indiretamente, contribui com todos os objetivos dos Mapas de Contribuição das Diretorias DABS, DEHS e DCOI. De maneira indireta aos Objetivos da DGTI e das demais áreas do CNPq.				
Projeto Transversal T3: Reunir, rever, alinhar e formalizar parâmetros de negociação, para identificar, prospectar, atrair e estabelecer novos Acordos de Cooperação, nacionais e internacionais.				
Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc.): O Projeto abrange os diversos setores do CNPq que, por meio de interações institucionais, negociam e estabelecem Acordos. A finalidade do Projeto é criar parâmetros que orientem e instruem sobre aspectos a serem considerados na formalização de Acordos. Estes parâmetros devem ser de ampla divulgação interna e, em certa medida, compartilhados com os potenciais parceiros externos. Os riscos são: demora na discussão e excesso de detalhamento no estabelecimento dos parâmetros; falta de abrangência e divulgação inadequada do produto do GT; não previsão de mecanismo de atualização do produto do GT. Os fatores críticos são: articulação setorial ineficaz; ausência de atores relevantes nas discussões do Projeto; interferência de fatores políticos e institucionais que enviesam a aplicação dos parâmetros criados; ausência de diretrizes sobre Cooperação indicada pelo CNPq ou pelo governo.				
Objetivo ou Justificativa (por que o projeto): O objetivo é estabelecer um guia que sirva de base para as negociações, a fim de assegurar as prerrogativas legais e as prioridades institucionais, de forma a prevenir e evitar problemas futuros e possibilitar o efetivo cumprimento do Acordo.				
Valor estimado em R\$ (quanto custará): 6 horas semanais de sete pessoas, durante 220 dias.				
Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue):				

Documento contendo orientações relativas às fases para o estabelecimento de um Acordo, incluindo como conduzir as negociações, como delinear um Acordo, que temáticas devem ser consideradas no instrumento, adequações aos diferentes partícipes e natureza do Acordo, acompanhamento, prestação de contas e avaliação, considerando a análise de impacto.

Indicadores (medidas de qualidade e quantidade):

1. Cumprimento dos prazos estabelecidos
2. Número de acordos e seus parâmetros existentes identificados e analisados
3. Entrevistas realizadas com responsáveis pelas negociações dos acordos
4. Documento final elaborado.

Metas (qualitativas/quantitativas):

1. Cumprir 80% dos prazos intermediários
2. Entrevistar os atores envolvidos de cada diretoria até 60 dias após a criação do GT.
3. Analisar os parâmetros de negociação de 10% dos acordos identificados, até 75 dias após a criação do GT.
4. Entregar à DEX o documento final 220 dias após a criação do GT.

O que	Quem	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Macro ações Propor a criação de um grupo de trabalho do Projeto com integrantes das 4 diretorias (DCOI, DABS, DEHS e DGTI) e a Procuradoria Federal	Responsável APL em articulação com as diretorias	Elaborar uma Nota a DEX explicitando a questão e propondo a priorização da ação	A definir	Até 31/12/15	APL e diretorias
DIAGNÓSTICO					
Planejar a metodologia de diagnóstico.		Estudos prévios Reuniões do GT		15 dias após a criação do GT	
Executar a metodologia planejada para o diagnóstico. - Prospector diretrizes institucionais para os temas de interesse dos Acordos e para prioridades de Cooperação.	Integrantes do GT	Consulta às áreas envolvidas. Análise de documentos . Levantamento de informações junto aos atores envolvidos. Identificação dos Acordos vigentes. Levantamento dos atuais critérios utilizados.		60 dias após a criação do GT	

Consolidar a análise das informações levantadas.	Integrantes do GT	Elaboração de documentos relativos ao diagnóstico	75 dias após a criação do GT	GT
ESTUDO E FORMULAÇÃO DE PROPOSTAS DE SOLUÇÃO				
Desenvolver propostas de solução.	Integrantes do GT	Estudos Reuniões do GT	135 dias após criação do GT	GT
Elaborar minuta de documento para discussão.	Integrantes do GT	Elaboração de documento	150 dias após criação do GT	
DISCUSSÃO DAS PROPOSTAS				
Promover discussão das soluções junto a atores relevantes.	Integrantes do GT	Reuniões de trabalho	180 dias após criação do GT	GT
Realizar consulta pública interna para debate do documento pela casa.	Integrantes do GT	Divulgação na intranet e formatação do evento	195 dias após GT	GT e toda a casa
ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO				
Elaborar a versão final do guia.	Integrantes do GT	Elaboração de documento	210 dias após a criação do GT	
APRESENTAÇÃO PARA APROVAÇÃO				
Apresentar o resultado final à DEX para aprovação e validação.	Integrantes do GT	Nota técnica	220 dias após criação do GT	GT, APL e DEX
Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO				
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição.				
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq				
PLANO DE AÇÃO DO PROJETO TRANSVERSAL T4				
Objetivos Estratégicos: O Projeto contribui, direta ou indiretamente, com todos os Objetivos do Mapa Estratégico do CNPq.				
Objetivos de Contribuição: Direta ou indiretamente, contribui com todos os objetivos dos Mapas de Contribuição das Diretorias DABS, DEHS e DCOI. De maneira indireta aos Objetivos da DGTI e das demais áreas do CNPq.				
Projeto Transversal T4: Avaliar e propor a reestruturação do Modelo de Fomento, contemplando a inovação, transversalidade e a transdisciplinaridade na promoção da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, considerando os subprojetos: - Fomentar projetos inovadores em PD&I de alto risco por meio de chamadas específicas. - Criar e ou adequar ferramentas para recebimento e incentivo de propostas em rede. - Avaliar e propor a reestruturação da lógica de organização dos Comitês de Assessoramento.				

<p>- Realizar revisão da lógica de distribuição de recursos orçamentários de fomento à pesquisa e bolsas.</p>	<p>Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc): Desenvolver um modelo de fomento que permita a manutenção dos atuais instrumentos de financiamento (bolsas, capital, custeio e auxílios), bem como os métodos e rotinas de fomento envolvendo Chamadas, encomendas e cronograma; incorporando estímulos concretos à inovação, transdisciplinaridade, transversalidade; incluindo o fomento a produção de CT&I em Rede; PD&I de alto risco e foco em problemas nacionais; redefinindo a lógica e critérios de alocação de recursos. A priori a sociedade civil e a comunidade científica enquadram-se como clientes, bem como a DEX/CNPq categoriza-se como patrocinador. Os riscos envolvem primariamente a capacidade de execução pelo corpo de servidores desta agência de fomento, além da quebra de paradigmas que podem afetar diretamente o 'establishment' visto dentro da comunidade científica e dos gestores das ações no CNPq. No primeiro grupo haverá maior cobrança e estabelecimento de um processo de <i>accountability</i>. No segundo grupo, os gestores do CNPq deverão modificar e incrementar seu perfil de atuação e competência junto as ações do CNPq. Enfatiza-se que há risco na questão de resistência a mudanças na composição, perfil e métodos de trabalho envolvidos nas atividades e atribuições dos comitês de assessoramento e temáticos (técnicos e/ou multidisciplinares). Salienta-se como fator de risco a isenção e pouca participação do CNPq no delineamento das ações de fomento de origem interna ou advindas de provocações externas a esta instituição como os FNDCT, Fundos Setoriais, outros setores públicos e instituições privadas. Outros riscos envolvidos no projeto dizem respeito a possíveis restrições jurídicas ao CNPq. Cita-se como exemplo as pesquisas de alto risco que podem não ser endossadas por exigirem acordos contratuais com contratantes e contratados que não seriam permitidos no escopo de atuação desta Agência. Há riscos de disputa interinstitucional envolvendo agências públicas devido à interseção de áreas de atuação e escassez de recursos. Além disso, pode ocorrer dificuldade na execução de parcerias interinstitucionais voltadas ao desenvolvimento de projetos de fomento, evitando-se, por exemplo, a superposição ou ausência de responsabilidade na execução de ações. Os fatores críticos correlacionam-se, principalmente, a resposta de eficiência e eficácia por parte da TI (informática) para o desenvolvimento do instrumental correlacionada as plataformas virtuais que embasam os processos e gestão do CNPq.</p>
<p>Objetivo ou Justificativa (por que o projeto): O CNPq possui um papel operacional para o fomento de pesquisa com diretrizes táticas já estabelecidas através de seleção e julgamento de propostas de projetos com base em critérios pré-estabelecidos pelo comitê de assessoramento ou temático – instância consultiva formada por integrantes da academia ou especialistas- bem como critérios internos vistos no normativo do CNPq. Por último, há um conjunto de critérios estabelecidos pelos demandantes das ações (Ex: FNDCT, outros órgãos e instituições governamentais, iniciativa privada, etc.) que acionam o CNPq para a implementação de Chamadas Públicas ou Encomendas para a promoção e fomento de atividades de pesquisa e/ou concessão de bolsas. Ademais, a rotina do CNPq apresenta seus instrumentos de fomento (financiamento de itens de capital, custeio e bolsas) através de 'rodadas' de submissão periódicas denominadas de fomento previsto em CALENDÁRIO;</p>	

além de Chamadas Públicas e Encomendas.					
Diante a uma situação relativamente engessada de instrumentos e rotinas de fomento a pesquisa, bem como uma tradicional forma de ver o desenvolvimento da ciência no Brasil, torna-se necessário um modelo de fomento mais dinâmico e contextualizado às necessidades sociais e do Estado.					
Valor estimado em R\$ (quanto custará): A ser definido pelos integrantes do GT.					
Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue): Conjunto processual e racional para a reconfiguração do atual modelo de fomento do CNPq envolvendo a tomada de decisões na seleção de propostas de pesquisa e desenvolvimento de CT&I; contemplando projetos de caráter transdisciplinar, transversais e de inovação voltados ao desenvolvimento dos macroprojetos previstos nas estratégias e programas do País com foco nos problemas nacionais.					
Indicadores (medidas de qualidade e quantidade):					
1. Percentual de execução do cronograma.					
2. Percentual de utilização do tempo destinado ao desenvolvimento das etapas do projeto.					
Metas (qualitativas/quantitativas):					
1. Cumprir, no mínimo, 80% dos prazos estabelecidos nos cronogramas.					
2. Dedicar à execução das etapas dos Projetos, no mínimo, 90% do tempo previsto para cada etapa.					
Obs.: Melhores metas poder ser definidas após a elaboração de GANTT de cada um dos projetos que envolvem a DEHS. Com os cronogramas de GANTT espera-se dispor de mais elementos para o estabelecimento das metas, especialmente as temporais.					
O que	Quem	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Propor a criação de um grupo de trabalho.	Responsável APL em articulação com as diretorias.	Elaborar uma Nota a DEX explicitando a questão e propondo a priorização da ação.		Até 31/12/15	APL e diretorias
Realizar levantamento do atual modelo de fomento adotado pelo CNPq, verificando o que pode ser aproveitado e o que deverá ser acrescentado ou modificado.	Integrantes do GT	Consulta às áreas		30 dias após a criação do GT	

Definir as premissas para o novo modelo de gestão.	Integrantes do GT	Análise de documentos e entrevistas		60 dias após a criação do GT	
Desenhar o macroprocesso e processos envolvidos no novo modelo de fomento.	Integrantes do GT	Análise de documentos e entrevistas com os gestores		90 dias após a criação do GT	
Demandar a articulação política e realizar ajustes técnicos.	Integrantes do GT			120 dias após a criação GT	GT
Produzir documento final com entrega do produto deste projeto.	Integrantes do GT			160 dias após a criação GT	
Realizar consulta pública interna para debate do documento pela casa.	Integrantes do GT	Divulgação na intranet e formatação do evento Minuta de IS ou manual		180 dias após criação do GT	GT e toda a casa
Apresentar o resultado final à DEX para aprovação e validação.	Integrantes do GT	Nota técnica		210 dias após a criação do GT	GT, APL e DEX
Elaborar ações para o Plano de Capacitação.	Integrantes do GT			250 dias após criação do GT	GT
Propor Plano de Ajuste do Sistema.	Integrantes do GT			280 dias após criação do GT	GT
Definir o Plano de Execução.	Integrantes do GT			330 dias após criação do GT	GT
Elaborar o Plano de Monitoramento e Avaliação do projeto.	Integrantes do GT e CGTI			510, 700 e 900 dias após criação do GT	DGTI

QUADRO 10: Plano de ação do projeto transversal T5

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO
Nível Tático: Plano Tático da Diretoria de Cooperação Institucional (DCOI)
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq
PLANO DE AÇÃO do PROJETO TRANSVERSAL T5
Objetivos Estratégicos: O Projeto contribui, direta ou indiretamente, com todos os Objetivos do Mapa Estratégico do CNPq.
Objetivos de Contribuição: Direta ou indiretamente, contribui com todos os objetivos dos Mapas de Contribuição das Diretorias DABS, DEHS e DCOI.
Projeto Transversal T5: Implementar Plano de Monitoramento e Avaliação de Convênios e Acordos de Cooperação Nacionais.
Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc): A implementação de um Plano de Monitoramento e Avaliação de Convênios e Acordos de Cooperação Nacionais requer inicialmente o estabelecimento de diretrizes e estratégias que regulem e direcionem a atuação da instituição na realização de sua obrigação de acompanhar, monitorar e fiscalizar o uso de recursos federais na implementação de ações de fomento descentralizadas ou em parceria. O CNPq necessita aprimorar a sua estrutura (recursos humanos e procedimentos) para atender as exigências legais e recomendações dos órgãos de controle. A implantação do projeto mitigará os riscos inerentes a implementação de ações descentralizadas. Um fator crítico será a identificação e realocação dos servidores com perfil adequado as atividades de acompanhamento e fiscalização. Outro fator crítico é a disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros para execução do Plano de Monitoramento e Avaliação. Esse projeto está mais diretamente relacionado ao âmbito da DCOI (CGNAC), DABS (CGSAU) e DGTI (COFIN e COPCO).
Objetivo ou Justificativa (por que o projeto): A legislação vigente, aplicada a convênios e acordos de cooperação, determina que o CNPq possua estrutura adequada para executar atividades de acompanhamento e fiscalização. Para isso, o CNPq deve redimensionar e capacitar seu corpo técnico, bem como garantir os recursos necessários à execução das atividades de acompanhamento e fiscalização. Os órgãos de controle tem sistematicamente recomendado ao CNPq que "somente formalize convênios na medida em que disponha de condições técnico operacionais de avaliar adequadamente os planos de trabalho, acompanhar e orientar a concretização dos objetivos previstos nas avenças, bem como de analisar em prazo oportuno todas as prestações de conta".
Valor estimado em R\$ (quanto custará): 400.000,00/ano (diárias e passagens)
Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue):

Modelo de acompanhamento e avaliação validado e implementado.

Indicadores (medidas de qualidade e quantidade):

1. Documentos elaborados e validados.
2. Equipe de fiscais designada e capacitada.
3. Adesão do CNPq à rede SICONV.
4. Oficina de treinamento dos parceiros realizada.
5. Visitas aos parceiros realizadas.

Metas (qualitativas/quantitativas):

1. 100% dos documentos elaborados e validados ao final de 2016.
2. 100% da equipe de fiscais designada e capacitada ao final de 2016.
3. CNPq integrando a Rede Siconv até julho/2016.
4. Uma oficina anual realizada com a participação de pelo menos um representante de cada parceiro (presencial ou a distancia).
5. 80% das visitas anuais aos parceiros realizadas.

O que Macroações	Quem Responsável	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Propor a criação de um grupo de trabalho.	APL em articulação com a CGNAC e CGSAU	Elaborar uma Nota a DEX explicitando a questão e propondo a priorização da ação		Até 31/12/15	APL e diretorias
Elaborar Documento de Diretrizes para implementação de Planos Anuais de A&A dos Programas em parcerias com o CNPq	Integrantes do GT	Revisão de documentos elaborados para o primeiro ciclo de avaliação realizado em 2012/2013		30 dias	CGNAC; CGSAU; COFIN; COPCO; PF- CNPq
Validar o Documento de Diretrizes junto à DEX.	Integrantes do GT	Elaboração de Nota Técnica e Resumo Executivo do Projeto e proposta de Resolução Normativa (RN)		30 dias	
Elaborar o Plano Anual de A&A.	Integrantes do GT			30 dias	GT
Validar o Plano Anual de A&A junto à DEX.	Integrantes do GT	Elaboração de Nota Técnica - Plano Anual de A&A		30 dias	

Elaborar proposta de redimensionamento das equipes da CGSAU e CGNAC envolvidas na execução de convênios para permitir a designação do Fiscal de Acompanhamento e Fiscalização de convênios.	Integrantes do GT	Elabora Nota Técnica para DEX	15 dias	GT
Validar o redimensionamento das equipes da CGSAU e CGNAC e designação de fiscais de convênio junto à DEX.	Integrantes do GT	Elaboração de Nota Técnica e minuta de portaria com a lista dos fiscais de convênio a serem designados.	30 dias	GT
Propor o redimensionamento da equipe da COPCO envolvida nas atividades relacionadas com os convênios.	APL e DGTI (COPCO)	Elaborar Nota Técnica para DEX	Segundo Semestre de 2016	GT
Elaborar proposta de inclusão do CNPq na Rede SICONV.	Integrantes do GT	Elaborar Nota Técnica para DEX	20 dias	GT
Validar a inclusão do CNPq na Rede SICONV junto à DEX.	Integrantes do GT	Elaboração de Nota Técnica para DEX	30 dias	GT
Realizar treinamento dos fiscais designados.	Multiplicadores da Rede Siconv	Duas oficinas de 20 horas. Incluir no plano de capacitação do CNPq	Segundo Semestre de 2016	GT; COCIN
Realizar oficina de trabalho sobre o SICONV com os parceiros.	Multiplicadores da Rede Siconv e servidores do CNPq	Uma Oficina de 16 horas	Ao longo do ano	DGTI

Fonte: CNPq 2015

QUADRO 11: Plano de ação do projeto transversal DABS-DEHS-DCOI T6

<p>Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO</p> <p>Nível Tático: Plano Tático das Diretorias de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde (DABS), Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais (DEHS) e Diretoria de Cooperação Institucional (DCOI) – Mapa de Contribuição</p>
<p>Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq</p>
<p>PLANO DE AÇÃO DO PROJETO TRANSVERSAL DABS-DEHS-DCOI T6</p>
<p>Objetivos Estratégicos:</p> <p>Contribui diretamente com os seguintes Objetivos do Mapa Estratégico:</p> <p>2. Definir modelo de fomento flexível e adequado às diferentes realidades.</p> <p>13. Atuar no aperfeiçoamento do Marco Legal e Regulatório e desburocratização dos processos.</p> <p>Pode-se afirmar que, indiretamente, contribui com todos os demais Objetivos Estratégicos, uma vez que a instituição passa a atuar com maior eficiência.</p>
<p>Objetivos de Contribuição: O Projeto T6 contribui para todos os Objetivos de Contribuição das Diretorias Técnicas, logo, sua contribuição alcança toda a Instituição.</p>
<p>Projeto Transversal T6 (DABS, DEHS, DCOI, DGTI):</p> <p>Realizar revisão completa de normas relacionadas às atividades das Diretorias.</p>
<p>Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc):</p> <p>Obs.: Tendo em vista as diversas mudanças que estão em vias de ocorrer na Instituição, sugere-se que este Projeto seja executado após a implementação dos Projetos que ensejam modificações na legislação atual.</p>
<p>Objetivo ou Justificativa (por que o projeto):</p> <ul style="list-style-type: none">- Eliminar incoerência entre as normas.- Facilitar o acesso e compreensão das normas pelo público interno e externo.- Compatibilizar as normas com os sistemas do CNPq.- Desenvolver uma sistemática formal de alteração e proposição de normas (processo!!!).- Rever e estabelecer diretrizes ao PADRONIZA.
<p>Valor estimado em R\$ (quanto custará): A ser definido pelo GT.</p>
<p>Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue):</p> <ul style="list-style-type: none">- Processo (sistemática) ajustado e formalizado para a análise, deliberação e alteração ou proposição de normas.

- Conjunto de normas devidamente revisadas, integradas e com os sistemas ajustados.					
Indicadores (medidas de qualidade e quantidade):					
1. Percentual de normas revisadas, integradas e ajustadas.					
2. Levantar a satisfação dos usuários sobre a eficiência de execução das normas.					
Metas (qualitativas/quantitativas):					
1. No mínimo 50% das normas revisadas, integradas e ajustadas (até 2017).					
2. No mínimo 90% das normas revisadas, integradas e ajustadas (até 2018).					
3. 100% das normas revisadas, integradas e ajustadas (até 2019).					
4. Formular pesquisa de satisfação e aplicar com as Normas e aplicar de 2 em 2 anos a partir de 2017.					
O que	Quem Responsável	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Articular-se com o PADRONIZA para sugerir composição do GT.	APL	GT envolvendo todas as diretorias e o PADRONIZA	19/10/2015	20/11/2015	Todas as Diretorias
Propor à DEX a Criação do GT.	APL e PADRONIZA	Por meio de nota DEX.	20/11/2015	31/12/2015	
GT deverá realizar o diagnóstico dos processos envolvendo alteração de normas.	GT indicado	Definido pelo GT	15 dias após definição do GT	60 dias	Todas as Diretorias
OBS.: A definição das próximas macro ações depende da realização de reuniões entre o GT nomeado e os integrantes do PADRONIZA.					

Fonte: CNPq 2015

QUADRO 12: Plano de ação do projeto transversal T7 (Coordenação DGTI/CGERH)

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025 – MAPA ESTRATÉGICO
Nível Tático: Plano Tático da Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação (DGTI) – Mapa de Contribuição.
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq
PLANO DE AÇÃO DO PROJETO TRANSVERSAL - T7 (Coordenação da DGTI/CGERH)
Objetivos Estratégicos: O mapeamento de processos decorre da demanda criada no Objetivo Estratégico 3 do Mapa Corporativo. Se bem mapeados e otimizados irão contribuir direta ou indiretamente com os seguintes estratégicos: 1, 2, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21 e 22. De alguma forma terão reflexos positivos nos objetivos dos temas “Compromisso Social” e “Inovação”. Da mesma maneira irão contribuir para a efetividade dos Resultados Institucionais.
Objetivo de Contribuição: Diretamente: Buscar constante aperfeiçoamento e otimização dos processos de trabalho. Indiretamente: Para todos os Objetivos de Contribuição do Mapa da DGTI.
Projeto Transversal T7: Realizar mapeamento dos processos de trabalho do CNPq.
Descrição do Projeto (quem é o cliente, o patrocinador, o gerente, quais os riscos, fatores críticos, etc): Cientes: público interno, servidores e direção. Patrocinador: DGTI/CGERH, especialmente a DEX. Parceria: UNESCO Gestor: COPQV/SEGEC Riscos: baixa adesão à participação dos gestores e servidores; descrença dos servidores; período de grande demanda nas áreas. Fatores críticos (são premissas para o êxito): Patrocínio da liderança; adesão dos gestores e servidores; eficácia da sensibilização sobre a importância do projeto para as pessoas e para a Instituição.
Objetivo ou Justificativa (por que o projeto): Elaborar proposta metodológica para a gestão de processos adequada ao CNPq que possa auxiliar a ação gerencial e de comunicação, bem como ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. Esse projeto auxiliará também, na verificação dos pontos fortes, dos pontos fracos (aspectos que precisam ser melhorados, tais como: complexidade no desempenho das atividades, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho.
Valor estimado em R\$ (quanto custará):

Custo da Contratação Externa no valor de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais), mais os custos operacionais inerentes ao envolvimento dos servidores para o desenvolvimento do projeto.

Escopo do Produto/Entrega (o que deverá ser entregue):

- Documento técnico contendo:
- O mapa dos processos validados, distinguindo processos prioritários e críticos.
- Proposta metodológica de gestão de processos adequada ao CNPq, considerando inclusive aspectos de sustentabilidade e qualidade de vida no trabalho.

Indicadores (medidas de qualidade e quantidade):

1. Processos críticos mapeados.
2. Servidores facilitadores capacitados para mapear processos.

Metas (qualitativas/quantitativas):

1. Mapear 4 processos críticos do CNPq até Maio/2015.
2. 20 servidores capacitados até Dez/2015 para mapear processos.

O que Macro ações	Quem Responsável	Como (ações a realizar)	Quando		Áreas de Interface
			Data inicial	Data final	
Revisar e identificar os processos organizacionais, a partir da priorização e identificação dos processos críticos da Instituição, considerando a estrutura, a estratégia organizacional e os resultados a serem alcançados.	Equipe CGERH e Consultora Unesco – Márcia, gestores e servidores do CNPq	Coleta de Dados por meio de análise documental, entrevista coletiva e entrevista focalizada para identificação dos processos críticos e prioritários.	03/11/2015	04/12/2015	Todas as áreas do CNPq
Realizar repasse metodológico de mapeamento de processos para os servidores facilitadores, visando à efetiva manutenção e atualização da gestão de processos	CGERH e Consultoras Unesco – Márcia e Haylla	Oficina sobre gestão de processos com fundamentação teórica e exercícios práticos sobre o método.	07/12/2015	18/12/2015	Todas as áreas do CNPq
Identificar entradas e saídas, clientes, fornecedores e produtos dos processos, considerando o trabalho realizado pela	Equipe CGERH e Consultora	Análise documental e de conteúdo e elaboração da Matriz SIPOC.	04/01/2016	08/01/2016	Todas as áreas do CNPq

Assessoria de Planejamento do CNPq.	Unesco – Márcia					
Elaborar proposta metodológica para a gestão de processos adequada ao CNPq, considerando inclusive aspectos de sustentabilidade e qualidade de vida no trabalho.	Equipe CGERH e Consultora Unesco – Márcia	Coleta de dados externos: Identificação das melhores práticas na administração pública. Consolidação dos resultados da coleta de dados.	04/01/2016	08/01/2016	Todas as áreas do CNPq	
Validar os processos organizacionais.	Equipe CGERH e Consultora Unesco – Márcia, gestores e servidores do CNPq	Validação técnica dos processos considerando a situação atual (AS IS). Reunião com executores dos processos e respectivas interfaces - JAD - <i>Joint Application Design</i> .	11/01/2016	15/01/2016	Todas as áreas do CNPq	
Apresentar o Relatório Técnico Final.	Equipe CGERH e Consultora Unesco – Márcia	Documento técnico contendo: (a) o mapa dos processos validados, distinguindo processos prioritários e críticos e (b) proposta metodológica de gestão de processos adequada ao CNPq.	04/01/2016	15/01/2016		

Fonte: CNPq 2015

QUADRO 13: Cronograma de execução dos projetos transversais

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025		Ano																	
		2016			2017			2018			2019								
		1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
Nível Tático: Plano Tático e Mapa de Contribuição da APL		2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq																			
DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL T1		Respon-sável																	
T1	Criar e implementar sistemática de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico, subsidiando a DEX na condução das Reuniões de Análise da Estratégia																		
T1.1	Formular o desenho e a estrutura de uma Sala de Situação para realização das RAEs, RAO e RAT.																		
T1.2	Pesquisa e seleção de softwares de monitoramento da estratégia																		
T1.3	Solicitação da contratação do software especificado																		
T1.4	Acompanhamento da etapa de adequações e customizações do SW para extração de dados dos Sistemas do CNPq.																		
T1.5	Instalação do software de monitoramento e avaliação																		
T1.6	Estabelecimento de definições de responsabilidades quanto às informações de monitoramento e avaliação																		

T1.7	Realização de treinamentos das equipes internas na alimentação e uso do SW, na produção e gestão dos indicadores e metas sob a responsabilidade de cada área, em especial das informações objeto das RAEs.	APL CGRH																			
T1.8	Divulgação do software de monitoramento e avaliação	APL																			

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO CNPq 2025	Ano																	
	2016			2017			2018			2019								
	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL T2	Respon-sável																	
T2	GT																	
T2.1	APL (1)																	
T2.2	GT (2)																	
T2.3	GT																	
T2.4	GT																	
T2.5	GT																	
T2.6	GT																	

(1) Em articulação com as diretorias

(2) Considerando, por hipótese, a criação do Grupo de Trabalho (GT) até 28 de fevereiro de 2016.

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025	Ano	2016												2017												2018												2019																												
		Meses												Meses												Meses												Meses																												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																	
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq		2	4	6	8	1	1	2	4	6	8	0	2	1	1	2	4	6	8	0	2	1	1	2	4	6	8	0	2	1	1	2	4	6	8	0	2	1	1	2	4	6	8	0	2	1	1	2	4	6	8	0	2	1	1	2	4	6	8	0	2					
DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL	Respon-sável																																																																	
T3	Reunir, rever, alinhar e formalizar parâmetros de negociação, para identificar, prospear, atrair e estabelecer novos Acordos de Cooperação, nacionais e internacionais.																																																																	
T3.1	Propor a criação de um grupo de trabalho.																																																																	
Diagnóstico																																																																		
T3.2	Planejar a metodologia de diagnóstico																																																																	
T3.3	Executar a metodologia planejada para o diagnóstico. - Prospear diretrizes institucionais para os temas de interesse dos Acordos e para prioridades de Cooperação.																																																																	
T3.4	Consolidação e análise das informações levantadas																																																																	
Estudo e formulação de propostas de solução																																																																		
T3.5	Desenvolvimento de propostas de solução																																																																	
T3.6	Elaboração de minuta de documento para discussão																																																																	
Discussão das propostas																																																																		
T3.7	Discussão das soluções junto a atores relevantes																																																																	
T3.8	Consulta pública interna para debate do documento pela casa																																																																	
Elaboração do documento																																																																		

T3.9	Elaboração da versão final do guia	GT																					
Apresentação para aprovação																							
T3.1	Apresentação do resultado final à DEX para																						
0	validação																						

(1) Em articulação com as diretorias

(2) Considerando, por hipótese, a criação do Grupo de Trabalho (GT) até 31 de outubro de 2016.

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025		Ano																	
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição		2016			2017			2018			2019								
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq		1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
Meses		2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
Respon-sável																			
DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL T4																			
T4	Avaliar e propor a reestruturação do Modelo de Fomento, contemplando a inovação, transversalidade e a transdisciplinaridade																		
T4.1	Propor a criação de um grupo de trabalho.																		
T4.2	Levantamento do atual modelo de fomento adotado pelo CNPq.							(2)											
T4.3	Definir as premissas para o novo modelo de gestão.																		
T4.4	Desenhar o macroprocesso e processos envolvidos no novo modelo de fomento.																		
T4.5	Demandar a articulação política e realizar ajustes técnicos																		
T4.6	Produção do documento final com entrega do produto deste projeto.																		
T4.7	Consulta pública interna para debate do documento pela casa																		
T4.8	Apresentação do resultado final a DEX para validação.																		

T4.9	Plano de capacitação	GT																							
T4.10	Plano de ajuste do sistema	GT																							
T4.11	Plano de Execução	GT																							
T4.12	Plano de monitoramento e avaliação do projeto	GT																							

(1) Em articulação com as diretorias

(2) Considerando, por hipótese, a criação do Grupo de Trabalho (GT) até 28 de fevereiro de 2017.

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO CNPq 2025		Ano																	
		2016			2017			2018			2019								
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição		1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq		2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL T5		Respon-sável																	
T5	Implementar Plano de Monitoramento e Avaliação de Convênios e Acordos de Cooperação Nacionais.																		
T5.1	Propor a criação de um grupo de trabalho.																		
T5.2	Elaborar Documento de Diretrizes para implementação de Planos Anuais de A&A dos Programas em parcerias com o CNPq																		
T5.3	Validar o Documento de Diretrizes junto a DEX																		
T5.4	Elaborar o Plano Anual de A&A																		
T5.5	Validar o Plano Anual de A&A junto a DEX																		
T5.6	Elaborar proposta de redimensionamento das equipes da CGSAU e CGNAC envolvidas na execução de convênios.																		
T5.7	Validar o redimensionamento das equipes da CGSAU e CGNAC.																		

T5.8	Propor o redimensionamento da equipe da COPCO envolvida nas atividades relacionadas com os convênios	APL e DGTI (COPCO)																				
T5.9	Elaborar proposta de inclusão do CNPq na Rede SICONV	GT																				
T5.10	Validar inclusão do CNPq no SICONV (DEX)	GT																				
T5.11	Realizar treinamento dos fiscais designados	(3)																				
T5.12	Realizar oficina SICONV com os pateteiros	(4)																				

(1) Em articulação com as CGNAC e CGSAU

(2) Considerando, por hipótese, a criação do Grupo de Trabalho (GT) até 28 de fevereiro de 2016.

(3) Multiplicadores da Rede Siconv

(4) Multiplicadores da Rede Siconv e servidores do CNPq

		Ano																							
		2015			2016			2017			2018														
		1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11						
	Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025	Meses																							
	Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição																								
	Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
	DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL T6	Responsável																							
T6	Realizar revisão completa de normas relacionadas às atividades das Diretorias																								
T6.1	Articular-se com o PADRONIZA para sugerir composição do GT																								
T6.2	Propor à DEX a Criação do GT.																								
T6.3	GT deverá realizar o diagnóstico dos processos envolvendo alteração de normas.																								

(1) Considerando, por hipótese, a criação do Grupo de Trabalho (GT) até 30 de abril de 2016.

Nível Estratégico: PLANO ESTRATÉGICO DO CNPq 2025		Ano																	
		2015			2016			2017			2018								
Nível Tático: Planos Táticos das Diretorias finalísticas – DABS, DEHS e DCOI – Mapas de Contribuição		1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
Nível Operacional: Planos de Ação dos Projetos Transversais do CNPq		2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
DIAGRAMA DE GANTT DO PROJETO TRANSVERSAL T7		Respon-sável																	
T7	Realizar mapeamento dos processos de trabalho do CNPq.																		
T7.1	Revisar e identificar os processos organizacionais, a partir da priorização e identificação dos processos críticos da Instituição, considerando a estrutura, a estratégia organizacional e os resultados a serem alcançados.																		
T7.2	Realizar repasse metodológico de mapeamento de processos para os servidores facilitadores, visando à efetiva manutenção e atualização da gestão de processos																		
T7.3	Identificar entradas e saídas, clientes, fornecedores e produtos dos processos, considerando o trabalho realizado pela Assessoria de Planejamento do CNPq.																		
T7.4	Elaborar proposta metodológica para a gestão de processos adequada ao CNPq,																		

	considerando inclusive aspectos de sustentabilidade e qualidade de vida no trabalho.																							
T7.5	Validar os processos organizacionais.	(1)																						
T7.6	Apresentar o Relatório Técnico Final.	(3)																						

(1) Equipe CGERH e Consultora Unesco – Márcia, gestores e servidores do CNPq.

(2) CGERH e Consultoras Unesco – Márcia e Haylla

(3) Equipe CGERH e Consultora Unesco – Márcia

Divulgação do Resultado do Processo de Planejamento

Todas as documentações referentes às diferentes etapas do processo de planejamento, iniciado no final de 2011, e os inúmeros produtos delas resultantes, constam da Intranet no endereço eletrônico no CNPq (<http://portal-intranet.cnpq.br/web/planejamento/documentos>). No entanto, apenas o documento contendo o Plano Estratégico – Planejamento Estratégico 2025 - consta também da página do CNPq. A forma como o conteúdo da página do CNPq é definido e os níveis hierárquicos envolvidos nesse processo, não possibilitou uma maior transparência do resultado do Planejamento, com inclusão de toda a documentação na página do CNPq, e não apenas na intranet, de acesso restrito aos servidores e colaboradores.

Foi confeccionado, e distribuído no CNPq, um folder de divulgação interna do processo, além da elaboração de *banner* de divulgação, via correio eletrônico, até a fase de elaboração do Plano Operacional, indicando os Projetos Transversais definidos para execução no período do PPA 2016-2019.

O próximo passo, previsto pela área de planejamento, para o mês de agosto de 2016, é submeter esse conjunto de projetos à apreciação, inicialmente pelo Fórum de Coordenadores-Gerais, e na sequência, pela Diretoria Executiva do CNPq, no sentido de elaborar um cronograma de execução, ao longo dos próximos 4 anos, e propor estratégia de constituição dos Grupos Técnicos – GT, para execução dos projetos, segundo priorização.

2 A execução, o monitoramento e a avaliação da Estratégia

Com a finalização deste trabalho de tese, é possível apresentar uma experimentação prática da elaboração de um Plano Estratégico para o CNPq, com desdobramento nos níveis tático e operacional, o que significa dizer que foram criados Planos de ação para cada projeto elaborado.

O CNPq ter alcançado, nesse processo de planejamento, o estágio em que os Projetos dispõem de Planos de Ação e de Cronogramas de Execução — embora preliminares, dada sua complexidade — já é oportunidade de se comemorar uma vez

que, conforme se observa na literatura, a grande maioria das instituições públicas, mesmo aquelas que elaboram bons planos, não realizam desdobramentos até o nível em que chegou esta instituição. Essa mesma instituição não conseguiu chegar a esse nível de desdobramento na sua experiência anterior de planejamento organizacional, também apreciada nesta tese.

No entanto, dentro de uma abordagem sistêmica, é importante ficar claro que, planejar, desdobrar a estratégia, alinhar ações, metas e métricas, executar a estratégia, comunicá-la, monitorá-la, avaliá-la e reformulá-la são temas inerentes e inseparáveis da gestão organizacional. A elaboração de um plano por si só não produz resultado; é na implementação integrada desse plano que a organização vai obter o melhor da Estratégia formulada, gerar resultados e mudar a realidade, trilhando caminhos voltados para a construção do futuro desejado. Lembrando que essa gestão não é construída somente a partir de questões concretas, mas sim a partir de mecanismos complexos e variáveis.

No caso do CNPq pode-se dizer que algumas ações foram sendo implementadas durante o próprio processo de construção do plano, e têm sido monitoradas e avaliadas de forma pontual. No entanto, uma efetiva implementação da estratégia requer metodologia e tecnologia adequadas, capacitação técnica e maturidade organizacional. Sem esses elementos não será possível realizar avaliações criteriosas, fazer autocrítica e transformar os erros em lições aprendidas.

O monitoramento e a avaliação têm por finalidade assegurar a boa execução das definições estratégicas, mantendo a operacionalização dos projetos sempre na ordem do dia. É a fase que fecha o Ciclo de Gestão — o grande PDCA da organização que, em inglês, significa *Plan – Do – Check – Act*, ou seja, Planejar – Executar – Verificar – Agir corretivamente.

Sob o aspecto metodológico, a prática das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs), realizadas de maneira sistemática, vem se firmando como o mais eficiente instrumento de monitoramento e avaliação. Organizações que se destacam em gestão apontam como características ou benefícios das RAEs (SAGRES, 2014):

- Abrir as portas para a inserção de um modelo de gestão compartilhada, oportunizando a formação de sucessores.
- Desenvolver visão sistêmica e colocar foco no estratégico.
- Ampliar o sentido de missão e o comprometimento com os resultados.
- Gerar sinergia e estimular o trabalho em equipe.
- Preparar sucessores e ampliar as margens para delegação de responsabilidades.
- Atribuir às pessoas maior prestígio e valorização profissional.
- Preparar a organização para gestão de mudanças e torná-la mais competitiva e admirada.

As RAEs são reuniões colegiadas com o objetivo de fazer, por meio de análises críticas, o acompanhamento e o monitoramento dos resultados da execução das ações que foram planejadas no desdobramento da estratégia.

Essas reuniões precisam ser estruturadas de maneira aderente ao processo decisório praticado na instituição, respeitando-se o modelo de gestão e a cultura organizacional, mas é determinante que sejam colegiadas e contem com a participação de colaboradores das diversas áreas e de diferentes instâncias, envolvendo diretamente os executores dos projetos e dos processos.

A partir dos dados apresentados pelos seus executores e gestores, deve-se fazer uma análise e discussão colegiada e, juntamente com estes, serem encaminhadas as decisões e deliberações para cada informação ou ação objeto da análise.

É recomendável que se realize em torno de duas a três RAEs ao ano, estruturadas e conduzidas sob a coordenação da Assessoria de Planejamento da Instituição.

Para maior eficácia, recomenda-se, ainda, que as RAEs sejam antecedidas por Reuniões de Acompanhamento Tático (RATs), com frequência bimensal, e Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAOs) no âmbito das equipes ou unidades menores. As RAOs podem ser realizadas mensalmente, fazendo-se convergir seus resultados para a pauta das RATs e RAEs.

Segundo Kaplan e Norton (2008), o produto da reunião de aprendizado da estratégia pode ser a revalidação da estratégia em curso, com atualização de metas e reformulação de prioridades, ou com mudanças incrementais na estratégia, alterando um ou mais objetivos estratégicos, substituindo alguns indicadores e reformulando as metas e as iniciativas estratégicas, ou ainda, elaborar uma nova estratégia transformacional dependendo das mudanças observadas no ambiente.

Segundo Sagres (2014) alguns fatores são causadores diretos de deficiências na execução da Estratégia Institucional. São eles: baixo envolvimento das partes interessadas, falta de comprometimento da alta administração, falta de aderência entre o Plano Estratégico e seus desdobramentos e ausência de sistemas de monitoramento e avaliação.

Esse autor afirma, ainda, que na visão de John Kenneth Galbraith, o mundo real tem restrições impostas pela natureza humana, pela história e por padrões de pensamento profundamente arraigados. Quando, porém, o tema em questão é “monitorar e avaliar”, os então padrões de pensamento colocam-se como verdadeiras armaduras de autoproteção, e isso vale para os indivíduos e para as organizações.

Mesmo considerando toda a complexidade que envolve o processo de executar, monitorar, avaliar e rever a Estratégia, a expectativa ao final desta tese é a de que essa dinâmica metodológica, apoiada por um Sistema Informatizado de Gestão Estratégica e norteadas por atitude sinérgica que transforme, efetivamente, a Estratégia tarefa de todos, resulte em significativas mudanças na instituição, promovendo, ao médio prazo, uma nova performance organizacional.

No entanto, é preciso fazer um alerta de que, é ilusório esperar mudanças reais sem programar as etapas que fecham o ciclo de gestão — a execução, o monitoramento e a avaliação. Muito se tem errado nas organizações, com a ilusão de que, mesmo não tendo um bom sistema de TI voltado para a Estratégia, e mesmo sem as recomendadas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs), milagres irão acontecer nesse campo.

III.3 Reflexões sobre a(s) Experiência(s) de Planejamento Estratégico do CNPq⁹

Essas reflexões abordam a experiência atual, estudo de caso deste trabalho de tese, numa análise comparativa com a experiência de planejamento institucional iniciada em 19958.

As análises aqui apresentadas complementam aquelas constantes dos Capítulos I e II e que se referem a artigos submetidos para publicação em revistas, sendo o Capítulo I à espera de avaliação e o Capítulo II já publicado.

No que se refere à fundamentação teórica e aos métodos de planejamento, a experiência buscou conectar os fundamentos da visão sistêmica e complexa e do pensamento divergente com visão de longo prazo no processo de construção do Plano Estratégico e utilizou-se, no seu desenvolvimento, de uma cesta de metodologias agregadoras e complementares em detrimento de um único método de planejamento, como aconteceu em 1995, onde se utilizou o método PES – Planejamento Estratégico Situacional.

A construção coletiva do conhecimento, na perspectiva da complexidade também pode ser considerada um avanço institucional a partir dessa experiência, na medida em que a metodologia utilizada se propôs a envolver, a partir de diferentes oficinas e encontros, considerando todas as fases do planejamento, o conjunto de servidores e não apenas um único grupo de representantes, previamente definido, trabalhando durante todo o processo como aconteceu na experiência anterior. Houve também extensa participação de atores externos, envolvidos com a temática C,T&I, tanto a partir de consulta estruturada, como por meio de oficinas presenciais, especialmente, na primeira fase do planejamento, onde foram definidas a Missão, a Visão e os Valores institucionais e indicadas as rotas estratégicas a serem seguidas.

Outro aspecto a ser refletido diz respeito à conformação da estrutura organizacional em detrimento do Planejamento, uma vez que a estrutura organizacional

⁹ Considera-se nesta tese que o CNPq só teve duas experiências de planejamento relacionadas ao aperfeiçoamento do seu processo de gestão, envolvendo a elaboração de um Plano estratégico. Outras experiências estiveram mais voltadas para o planejamento e avaliação das atividades fins do CNPq relacionadas ao fomento da C.,T&I

tanto pode ser um fator inibidor como poder ser um fator facilitador do processo de ~~execução da Estratégia.~~

Segundo Peter Drucker (1977 *apud* SCHNEIDER e NETO 2006, p.92) “a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho”.

No que se refere à fase de formulação da estratégia, pode-se afirmar que ela é influenciada pela estrutura organizacional vigente, uma vez que é realizada a partir de uma estrutura organizacional que estabelece as diretrizes organizacionais. Segundo Ranson *et al.*(1980), a fase de formulação pode ser impactada pela estrutura na medida em que os participantes do processo se ocupem mais com a sua função específica ou sua própria área, do que com a organização de forma global, o que eles chamam de Departamentalização.

Em relação à fase de implementação da Estratégia, Amitabh e Gupta (2010) *apud* Neis e Pereira (2014) afirmam que a estrutura é considerada um dos fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso, principalmente porque o desempenho é diferentemente influenciado pela maneira como as atividades de uma organização são estruturadas. Ou seja, a estrutura deve estar alinhada à estratégia.

A implementação do processo de planejamento estratégico impulsiona ajustes na estrutura organizacional, que podem ser caracterizadas pela formação de novos cargos, departamentos, setores ou a exclusão/alteração dos deles. Por outro lado, os níveis hierárquicos também impactam a fase de implementação a partir do momento que estas mudanças sejam inviabilizadas e acabam por limitar a execução de uma determinada ação estratégica, ou da Estratégia de forma geral. (NEIS & FERREIRA, 2014).

Nesse mesmo contexto, o processo de planejamento estratégico, por ser essencialmente dinâmico, exige uma adequada coordenação e facilitação do processo desde a fase de elaboração do Plano, de maneira a criar um clima favorável à sua execução. É preciso uma equipe capaz de captar as coisas que estão acontecendo nos

ambiente interno e externo, interpretá-las e motivar ações rápidas que possibilitem a continuidade do processo. Daí a importância da existência de uma área de Planejamento na estrutura organizacional.

Giacobbo (1996) afirma que o planejamento bem-sucedido é inextricavelmente ligado à execução: ele se beneficia da experimentação e do *feedback*. Nesse ponto, destaca-se o papel da área de planejamento como facilitadora do processo de aprendizagem.

Giacobbo (1996) afirma, também, que existe uma prática perversa alentada pelo paradigma de atribuir importância e poder na razão direta da magnitude da estrutura, em vez da efetividade dos resultados e da agilidade de resposta. Dessa forma, os desencontros entre missão, estratégias e objetivos dos órgãos, de um lado, e respectivas estruturas de funcionamento, de outro, são bastante comuns, provocando o surgimento de problemas que dificultam muito a operacionalidade do ciclo de planejamento. Ele argumenta ainda, que um dos problemas mais habituais, no que se refere à implantação do Planejamento nas organizações públicas, está relacionado à fragilidade da unidade de planejamento, em função da prioridade que se dá aos aspectos orçamentários e contábeis em detrimento do planejamento.

Quando da primeira experiência de planejamento estratégico do CNPq, relatada nesta tese, a estrutura organizacional se comportou da seguinte forma: em 1995, início do processo, existia uma Assessoria de Planejamento e Orçamento ligada à Presidência, com três coordenações subordinadas. Em 1996, durante o processo, passou a existir uma Diretoria de Planejamento e Gestão, com uma Superintendência de Planejamento subordinada e mais três coordenações técnicas. O Plano Estratégico ficou pronto ao final de 1998. Em 2000, a função 'planejamento' simplesmente desapareceu da estrutura do CNPq. Esse quadro permaneceu até o ano de 2011.

Segundo Lopes (2002), em dezembro de 1998 foi concluído o relatório final do projeto Apoio Técnico-Metodológico para Reestruturação Organizacional, sintetizando as atividades de uma consultoria realizada no mesmo ano, no período de março a dezembro, com a finalidade de prestar serviços de apoio técnico-metodológico para a

reestruturação organizacional do CNPq. Só que essa consultoria também apresentou observações sobre o processo do planejamento estratégico como um todo.

Ainda, de acordo com Lopes (2002) “pode-se dizer que apesar da intenção da diretoria, o plano institucional não foi internalizado como sendo um processo de construção coletiva de transformação organizacional” (Apoio Técnico-metodológico – Relatório final do projeto, 1998, p.14, *apud* LOPES 2002).

Outro aspecto sobre essa experiência é mencionado por Cagnin (2000) *apud* Lopes (2002)

Mesmo depois do Planejamento estratégico a mudança de estrutura realizada não se deu com base num processo de aprendizagem. Continua a irracionalidade dentro da nossa estrutura. Você tem um nicho com todas as atividades de fomento localizadas numa diretoria. O planejamento estratégico não pediu essa estrutura. (CAGNIN, 2000 *apud* LOPES 2002, p.66).

A experiência de planejamento do CNPq ocorrida a partir de 1995 não promoveu acréscimo considerável na capacidade institucional de gerar ações efetivas e também não refletiu mudanças significativas na lógica de conformação da estrutura organizacional (LOPES, 2001).

No que se refere à atual experiência de planejamento, foi iniciada no final do exercício de 2011, logo após ter sido criada uma Portaria com delegação de competência a uma servidora da instituição, no caso a autora desta tese, para exercer as funções ligadas ao planejamento (ainda sem existência na estrutura legal do CNPq). Naquele momento, houve uma disputa interna sobre qual seria o melhor lugar, na estrutura organizacional, para a retomada das ações de planejamento. A discussão foi levada à Diretoria Executiva que determinou que o planejamento ficasse ligado à Presidência do CNPq.

A criação da Portaria demonstrou uma preocupação do então Presidente do CNPq, prof. Glaucius Oliva, com o resgate das funções do Planejamento Institucional. A partir daí, a proposta de elaboração de um novo processo de planejamento estratégico foi aprovada pela Diretoria Executiva do CNPq. Nessa ocasião, a justificativa apresentada para que a área não fosse criada na estrutura do órgão foi a de que não havia disponibilidade de cargo de DAS.

No final do processo de Planejamento, em 2015, foi elaborada pela Presidência do CNPq, com o apoio da Assessoria de Planejamento, uma proposta inicial de mudança na estrutura organizacional da instituição, a partir da elaboração dos Planos Táticos que sugeriram mudanças essenciais na estrutura, face aos Objetivos Estratégicos traçados e macroprocessos identificados. Uma dessas mudanças referia-se à criação, na estrutura formal, da Assessoria de Planejamento.

Recentemente, em 2016, quando da finalização do desdobramento do Plano estratégico para os níveis tático e operacional, a Assessoria de Planejamento, contrariando expectativa apresentada no capítulo II desta tese, ainda funciona por meio de Portaria, subordinada à Presidência, e não consta da Estrutura formal, reformulada em 2013 pelo Decreto 7.899/13.

Ainda sobre a lógica de conformação da estrutura organizacional, ao verificar-se, por exemplo, os planos táticos construídos para as duas diretorias técnico-científicas existentes, foi constatando que, apesar de terem sido construídos com atores diferentes, os planos convergiram para um único plano, com identificação de um único macroprocesso relacionado às duas diretorias. Constatação que já vinha sendo observada na rotina institucional do processo de tomada de decisão, relacionado às duas diretorias funcionando de forma separada: retrabalho, burocracia, pouca interação entre as diretorias, decisões diferentes para mesmos assuntos etc. A proposta envolvia também a transformação dessas duas diretorias em uma única. Incluía, nessa mesma lógica (a partir da elaboração dos Planos Táticos, a junção da Coordenação-Geral de Cooperação Internacional com a Coordenação-Geral do Programa Ciência, ambas ligadas à Diretoria de Cooperação Institucional, em uma única Coordenação-Geral, também com junção de duas Coordenações Técnicas).

A proposta foi inicialmente submetida pelo Presidente do CNPq ao conjunto de diretores, em reunião da Diretoria Executiva, e solicitada a eles que levassem a proposta para discussão nas suas áreas de atuação. No entanto, a repercussão foi a pior possível e a resistência à mudança muito grande. Acredita-se que isso ocorreu, principalmente, pelo fato da mudança envolver a extinção de cargos de DAS e mexer, portanto, na zona de conforto estabelecida, uma vez que a constatação técnica da

sobreposição de macroprocessos se deu a partir de reuniões participativas, envolvendo os coordenadores-gerais, coordenadores técnicos e técnicos das duas diretorias.

Observa-se que o trabalho nas oficinas foi realizado, num primeiro momento, de forma separada, ou seja, cada diretoria identificou seus processos de trabalho, tendo a convergência acontecido de forma natural. Importante ressaltar também que, no momento das oficinas de trabalho, não foi mencionado nenhum aspecto relacionado à estrutura organizacional. Os macroprocessos estavam sendo identificados para definição de objetivos estratégicos, projetos e iniciativas.

Ainda em 2015, o Presidente, prof. Hernan Chaimovich, numa reunião realizada no auditório do CNPq, com todos os servidores, pediu então que sugestões de reformulações e ou adaptações na proposta, fossem encaminhadas para a Assessoria de Planejamento que então faria uma consolidação para nova análise da Diretoria Executiva. Essas propostas nunca chegaram à Assessoria de Planejamento e a mudança não ocorreu a partir disso.

No entanto, em 2016, num outro contexto, essas mudanças começaram a acontecer pontualmente. Uma das variáveis presentes nessa ocasião foi uma demanda do Ministério do Planejamento de redução de cargos de DAS nas instituições do governo, incluindo o MCTI e, conseqüentemente, o CNPq.

Por meio do memorando 054/DCOI, a Diretora de Cooperação Institucional, Glenda Mezarobba, informou à Coordenadora-Geral de Cooperação Internacional substituta, Maria Lucilene Velo, a concordância da presidência do CNPq com a fusão da Coordenação-Geral de Cooperação Internacional (CGCIN) com a Coordenação-Geral do Programa Ciência sem Fronteiras (CGCSF), considerando proposta de reestruturação por processo.

Nesse mesmo contexto, no que se refere à fusão das duas Diretorias Técnicas, isso não ocorreu de fato, apesar de um dos cargos de Diretor Técnico estar vago desde 2015. Percebe-se, no entanto, em alguns setores específicos da instituição, um entendimento de que a junção das duas diretorias técnicas é a melhor solução para a gestão do macroprocesso técnico-científico.

É importante mencionar que ao final da gestão anterior à do atual presidente, houve uma proposta, num sentido completamente oposto à proposta advinda do planejamento, que propunha a junção de duas diretorias. Essa proposta sugeria a criação de uma terceira diretoria técnica – a Diretoria de Ciências Humanas. Proposta formalizada a partir do processo CNPq 000626/2015-5. A justificativa apresentada no parecer técnico que subsidiou a aprovação pela DEX da criação da referida diretoria foi a de que “a demanda é uma reivindicação antiga da comunidade científica brasileira da área de Ciências Humanas, Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas...”.

Uma comparação dessa experiência com a anterior, no que se refere ao embasamento das mudanças de estrutura no processo de planejamento, permite observar uma evolução apenas no aspecto da apresentação de uma proposta concreta de alteração na estrutura, fundamentada em objetivos estratégicos e macroprocessos identificados. No entanto, no que diz respeito a uma evolução na cultura institucional de valorizar o planejamento estratégico e tomar decisões baseadas nele, infelizmente, não é possível observar evolução considerável.

O Planejamento não foi o fator primordial para a mudança realizada. Não há percepção da sua necessidade que motivou a mudança. Uma questão política, externa à instituição, criou uma oportunidade para a mudança sugerida. Se não houvesse a demanda, acredita-se que mudanças de estrutura proposta a partir do planejamento não teriam acontecido até hoje.

É possível perceber, nesse ocorrido, características do modelo de tomada de decisão chamado ‘Lata de Lixo’. Modelo que expõe de forma extremada a visão desestruturada do processo de tomada de decisão. Ele não trata o processo de tomada de decisões como uma sequência lógica de etapas que partem de um problema e terminam na sua solução. As decisões são tomadas de maneira não programada e desestruturada, sob efeito de uma cadeia totalmente independente de eventos.

Uma análise a partir do enfoque dado à importância da implementação da Estratégia, permite mencionar que um certo grau de dinamismo e tomada de decisão estruturada (nesse caso fora do modelo ‘lato de lixo’), pôde ser observado.

Algumas ações estratégicas fundamentais, fruto desse planejamento, foram sendo realizadas no decorrer do processo, a partir do envolvimento, no processo de planejamento, de área estratégica no CNPq. Nesse caso, menciona-se a área de Gestão de Pessoas. A interação com a área de planejamento e a observância do Plano Estratégico, dos objetivos de contribuição, projetos e iniciativas definidos para a área, possibilitaram tomada de decisão logicamente estruturada e fundamentada numa visão de longo prazo para a instituição.

Vale enfatizar que são poucas as instituições públicas que abraçam um processo de planejamento tão completo quanto o fez o CNPq, passando pelos três níveis, cuja elaboração dos instrumentos gerenciais contou, em todas as fases, com a participação de boa parcela de servidores, chegando até a etapa de elaboração do Plano Operacional.

O Plano Operacional é o documento de gestão que liga a estratégia à operação, ou seja, onde as coisas efetivamente acontecem. É um instrumento de gestão valiosíssimo quando bem executado.

No âmbito do CNPq alguns contextos precisam ser mudados e alguns problemas críticos solucionados, no sentido de reduzir a ameaça a uma plena execução do Plano Estratégico. Alguns deles são:

- Situação crítica em que se encontra o quadro de pessoal do CNPq: passou de um efetivo de 762 servidores ao final de 2004 para um efetivo de 555 servidores ao final de 2015, com possibilidade de aposentaria de mais 84 servidores que já recebem abono permanência, sem mencionar possibilidades de vacâncias e exonerações. Isso gera sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, desestímulo dos servidores para envolvimento na execução de novos projetos.
- Situação crítica da atual área de planejamento do CNPq, que funciona por meio de Portaria que atribui funções de planejamento a uma servidora, não existindo na estrutura formal da instituição, e que conta, desde 2011, com apenas dois servidores sendo que um deles já pediu para sair da área, tendo em vista outros interesses profissionais. A 'área' de planejamento é que vem coordenando,

facilitando o processo, e se empenhando para que o mesmo não seja interrompido. No entanto, juntar o trabalho pré-ativo, de pensar o futuro e buscar construir esse futuro, com o trabalho, não menos importante, mais reativo, de elaboração de Relatório de Gestão anual, gestão do PPA, atendimento a diferentes demandas dos Órgãos de Controle, acompanhamento e monitoramento de Sistemas de Governo, dentre outras atividades, considerando a estrutura (ou não estrutura) de planejamento existente no CNPq, está se tornando impossível.

- Conjuntura política de desestabilização das Instituições do Governo Federal, com instabilidade na ocupação dos cargos de alta direção, escassez de recursos orçamentários e financeiros.

Considera-se importante registrar que, durante as diferentes oficinas realizadas com os servidores do CNPq, no processo de elaboração do Plano Estratégico, observou-se que, apesar de uma participação ativa e motivada, havia demonstração de certa insegurança e desconfiança em relação ao comprometimento da alta gestão com a efetiva implementação da Estratégia e sua observância no processo de tomada de decisão. Acredita-se que uma das causas para isso, complementar a um histórico de frustração em relação a processos anteriores, foi a pouca participação da alta gestão.

Uma questão relevante para se deixar registrada diz respeito à lógica atual de construção de Planos Estratégicos e seus respectivos desdobramentos no contexto das Instituições Públicas. No âmbito da atual experiência do CNPq não existiu nenhum tipo de interação com o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, órgão que tem como atribuição, dentre outras coisas, o desenvolvimento de modelos e instrumentos de governança e gestão e a coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal.

O contato com o MPOG no trato das questões afetas ao planejamento, a partir de mecanismos formais, se dá, única e exclusivamente, quando da elaboração dos Planos Plurianuais, seus acompanhamentos e avaliações. Considerando que os Planos Plurianuais são planejamentos apenas de médio prazo (se não de curto), percebe-se

falta de ação proativa do MPOG voltadas ao planejamento de longo prazo nas instituições do Governo Federal, principalmente, aquelas pertencentes à administração indireta, e ao aperfeiçoamento da gestão voltada ao alcance de resultados. Infelizmente, também não se observa uma ocupação desse Ministério, nem tão pouco do Ministério ao qual o CNPq se vincula, com a existência, ou não, de *lócus* de planejamento do âmbito das diferentes instituições de C&T&I.

Pode-se dizer, por outro lado, que as demandas dos órgãos de controle, especialmente da CGU, imbuídos da importância do planejamento estratégico no âmbito das instituições públicas, favoreceu o prosseguimento do planejamento no CNPq, uma vez que respostas advindas do planejamento precisavam ser dadas a esses órgãos. Esse fator ajudou ao convencimento da alta direção, especialmente, em relação ao desdobramento do Plano Estratégico em Planos Táticos e Operacionais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de tese buscou discutir uma questão central que perpassa o tempo, relacionada à distância entre o planejado e o efetivamente executado no âmbito das Instituições Públicas, a partir da ótica do planejamento e gestão.

Defendeu-se a utilização da conexão dos fundamentos da complexidade, pensamento divergente e prospectivo, na formação de um arcabouço teórico que dê sustentação a processos de planejamento e gestão estratégica efetivos. Foi realizada experimentação na prática, a partir da coordenação de um processo de planejamento institucional no CNPq, norteado pelos fundamentos teóricos defendidos.

O trabalho apresenta resultados alcançados nesse processo e faz uma análise comparativa com experiência anterior de planejamento da instituição, observando se houve melhorias na qualidade da gestão, a partir da execução de ações efetivas, mudança de cultura e aprendizado institucional, voltados ao alcance de resultados de curto, médio e longo prazo.

O estudo se torna relevante na medida em que apresenta teoria e experiência prática que buscam contribuir para que as Instituições Públicas atuem mais pré-

ativamente, readaptando-se, de forma contínua, às aceleradas mudanças do meio, num mundo de complexidade crescente. A construção do futuro desejado, com definição de objetivos estratégicos claros e ações efetivas, no curto, médio e longo prazo, baseadas numa visão de mundo mais sistêmica e transversal, tornou-se questão de sobrevivência institucional. Fora disso existe o risco iminente de sombreamento de ações entre instituições, perda de efetividade, identidade e valor para a sociedade.

O registro de duas experiências de planejamento, de uma mesma instituição, também agrega relevância ao estudo, na medida em que enriquece a memória institucional, permite que a instituição aprenda a partir delas, avalie seus erros e acertos, serve de parâmetro de atuação para outras organizações, além de contribuir com processos e cursos de aprendizagem no âmbito da gestão pública.

Muitos são os métodos e ferramentas utilizados no processo de elaboração de um Plano Estratégico. No entanto, o que eleva o grau de efetividade desse processo, transformando-o num processo de gestão estratégica, é o quanto a estratégia se transforma em ações, implementadas, monitoradas, avaliadas, e modificadas no tempo.

Pelos resultados apresentados, é possível afirmar que a atual experiência de Planejamento do CNPq avançou, numa comparação com a experiência anterior (finalizada em 1995), na diminuição da distância entre um plano teórico e definição de ações práticas, voltadas para mudar a realidade institucional na direção de um futuro desejado e delineado.

O arcabouço teórico considerado para o desenvolvimento desse processo (baseado no paradigma da complexidade, pensamento divergente e visão prospectiva) apresentou-se como um facilitador desse processo, agregou valor à prática do pensamento divergente no contexto institucional e conseguiu contribuir para o avanço no processo de construção da inteligência coletiva do CNPq.

De qualquer forma, a operação do dia a dia e a tomada de decisão no CNPq ainda deixam a desejar no que se refere à sua vinculação com o Plano Estratégico, apesar de evolução observada. Nesse contexto, continua existindo margem

considerável de risco e ameaça à identidade e efetividade organizacional no longo prazo.

Quanto a aspectos culturais, aponta-se a necessidade de evolução em relação ao modelo mental necessário a uma atuação com visão mais complexa, de longo prazo, focado na Estratégia, envolvendo esforço concentrado no sentido de aumentar a inteligência coletiva da organização e assegurar a sustentabilidade da instituição no futuro.

Percebeu-se, durante o processo, pouco envolvimento direto da alta gestão no processo de construção do Plano Estratégico. As agendas sempre lotadas, dificultando discussões internas afetas ao processo de gestão propriamente dito. Também não foi encontrado espaço significativo na pauta das Reuniões da Diretoria Executiva para discussões relacionadas ao processo de Planejamento.

Notou-se, nas duas experiências uma resistência à mudança, o que é comum dentro das organizações, especialmente públicas. No entanto, resistência à mudança não administrada pode causar fracasso nos seus processos de planejamento e a estagnação da organização. É preciso deixar a zona de conforto que sugere estabilidade e a conseqüente resistência à mudança, e evoluir para uma absorção madura da mudança e aceitação de seu poder de gerar atitudes inovadoras. Certamente que o sucesso de um processo de mudança requer liderança. E essa liderança precisa dedicar parte do seu tempo para isso. Para tanto, precisa ser treinada e estar sensibilizada; o que se aplica ao CNPq.

O processo de planejamento, entendido como processo de aprendizagem, é voltado para a geração de mudanças. Na sua experiência atual de aprendizagem o CNPq tem experimentado sucessos e insucessos. Acredita-se que o número de sucessos tem agregado valor ao processo de gestão institucional, mas em velocidade bem menor do que a considerada ideal, até mesmo como questão de sobrevivência institucional a longo prazo.

Por ocasião da entrega do Plano Operacional, resultante do Planejamento Estratégico, sugere-se que os gestores, especialmente da alta direção, tomem medidas

decisivas de levar o que foi definido a uma ação prática. Só a efetiva execução do Plano irá promover as mudanças desejadas e alcançar a visão de futuro estabelecida.

O CNPq tem capacidade para executá-lo, considerando os conhecimentos e as habilidades técnicas de seus servidores, embora não seja possível demonstrar segurança em relação ao estágio de maturidade gerencial e cultural favorável à promoção da sinergia necessária, e bom uso do tempo, além de Sistema Informatizado adequado ao monitoramento das ações estratégicas por meio de indicadores e metas.

As pessoas que atuam nos níveis tático e operacional de uma organização acabam sendo moldadas pelo ritmo sinérgico de atuação de seus líderes. Assim, embora a boa técnica seja primordial para a qualidade dos resultados obtidos, a atuação da liderança é determinante. Por isso, transformar a estratégia em “tarefa de todos” é uma atribuição inerente à liderança. E é essa ação conjugada de ritmos, visões e performances múltiplas que produz a essência da organização e determina seus resultados.

Importante ressaltar a importância também do *lócus* de planejamento de uma instituição. Esse *lócus* tem como tarefa criar uma relação triangular entre os planejadores, os gestores e o futuro. Algumas vezes, o planejador irá interagir com o futuro para que o gestor veja esse futuro de maneira diferente. A tarefa de longo prazo dos planejadores é melhorar a interação entre os gestores e o futuro.

Nesse contexto, considera-se que a não existência, na estrutura formal do CNPq, de uma área de planejamento, com número suficiente de técnicos capacitados, foi um fator dificultador do processo atual de elaboração da Estratégia. Dificuldade que será ampliada na fase de execução do Plano.

Pensando na efetividade do processo, faz-se necessário que Portfólio de Projetos Transversais, definidos para serem executados no período do PPA em curso (2016-2019), seja, efetivamente, implementado. Para isso, torna-se primordial que os Grupos de Trabalho sejam constituídos e passem, o mais breve possível, a atuar.

E para finalizar, considera-se importante ressaltar que, de fato, as organizações públicas não são fenômenos que podem ser entendidos com clareza, objetividade e

simplicidade. Nelas, compartilham-se, em alto grau, ambiguidades, paradoxos, conflitos e ambivalências, num ambiente de aparato burocrático complexo que convive ao mesmo tempo com interesses pessoais.

É certo que a incorporação dos elementos teóricos apresentados nesta tese a um novo modelo de planejar e gerir a Estratégia organizacional não é panaceia, e não traz solução definitiva às crescentes complicações, rupturas e desafios que o ambiente organizacional precisa enfrentar no contexto do mundo atual. Nem tão pouco irá responder todas as críticas apresentadas, ao longo dos anos, ao modelo tradicional de planejar e gerir estratégias organizacionais.

No entanto, acredita-se na sua validação como parte integrante de uma nova teoria organizacional, que venha trazer avanços significativos no processo de melhor interpretar a realidade e, a partir dela (entendendo que o futuro não é o prolongamento do passado), agir no presente, a fim de gerar as mudanças desejadas no futuro, num mundo de profunda complexidade e incerteza. E isso, sob a ótica do pensamento divergente – facilitador do processo criativo e, conseqüentemente, da inovação, sempre com foco de agir no sentido do melhor interesse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R.L. *Creating the corporate future: plan or be planned for*. Nova York: John Wiley and Sons, 1981, 297p.

ALENCAR, E. M. L. S. (1996). *.A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.

BAUER, R. *Gestão da Mudança – Caos e Complexidade nas Organizações*. Editora Atlas S.A. São Paulo - SP. 253 p. 1999.

BERTALANFFY, Ludwig von. *General systems theory*. Nova York: Georges Braziller, 1968.

Burocrático, demorado e injusto? Revista Exame. Edição 1100, ano 49, No- 20. 28/10/2015. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/dashboard/sumario-ipad/1096/index.shtml?mt1052> >. Acesso em 26/10/2015.

Caixa de Ferramentas. Curso de Formação de Moderadores – ILDEFES – ORPLAFES – Fundação Friedrich Ebert do Brasil. Documento não publicado. São Paulo –SP. 1996

CAMPOS, A .M. Contribuição para o resgate da relevância do conhecimento para a administração. In Seminário em Busca de Novos Caminhos para as Organizações. Rio de Janeiro. Coppead.1993.

CAPRA, F. As Conexões Ocultas. Ciência para uma vida sustentável. Editora Cultrix. São Paulo. 296p. 2002.

Centro de gestão e Estudos Estratégicos – Subsídios para o Reposicionamento Estratégico do CNPq – Volume I – dez/2011

CGEE. Conceituação. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/prospeccao/>

CHANDLER, A.D. Jr. Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração – teoria, processo e prática. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHILENO, Carlos Matus, Política, Planejamento & Governo, IPEA, 1993, Brasília. (Tomos I e II)

CNPq. Desdobramento Operacional da Estratégia 2015. Disponível em: <http://portal-intranet.cnpq.br/web/planejamento/documentos>.

COLLINS, H. M., ***Changing Order: Replication and Induction in Scientific Practice***, Beverley Hills & London: Sage. 1985

CUHLS, K.; Grupp, H. **Alemanha**: abordagens prospectivas nacionais. Parcerias Estratégicas, n. 10, mar. 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1992.

FAVERO, A.A. & TAUCHE, G. Epistemologia da complexidade e didática complexa: princípios e desafios. Educação e Filosofia. Uberlândia, v. 27, n. 53, p. 175-192. 2013

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. de. Planejamento Estratégico na Prática.2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, Luis. Administração Estratégica. São Paulo.Ática, 1987.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. Monografia. Curso de Especialização em Planejamento Estratégico. Centro de Estudos Estratégicos da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, p. 73-107. 1997. Disponível em < <http://revista.tcu.gov.br/ojsp/index.php/RTCU/article/view/1003> > Acesso em 23/06/2016.

GODET, M. & DURANCE, P. A prospectiva estratégica. Para as empresas e territórios. DUNOD. 180p. 2011.

GODET, M. From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective. Paris: Unesco, 1993.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. Administrative Science Quarterly , v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

HERRERO FILHO, E. Pessoas Focadas na Estratégia: as disciplinas da execução da estratégia. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro – RJ. 260p. 2012.index.php.> Acesso em: 11/06/2014.

- IRVINE, J.; MARTIN, B.R. *Foresight in Science, Picking the Winners*. London: Printer Publishers, 1984. Edgar Morin : religando fronteiras / organizado por Tania M. K. Rösing ...[et al.]. – Passo Fundo : UPF, 112 p. 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro – RJ. 323p. 2008.
- KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia** – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. Elsevier Editora. 12ª Edição. 411p. 2001.
- KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **The Office of Strategy Management**: emerging roles and responsibilities. *Balance Scorecard Report*, v. 10, nº 4, 2008.
- KUHN, Thomas. S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- LAFER, Betty Mindlin. *Planejamento no Brasil*. Editora Perspectiva S.A.. São Paulo. 27p. 1970
- LOPES, R.C.S.A. *Aprendizagem organizacional: o caso do CNPq*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Centro de Desenvolvimento Sustentável. Brasília. 2001.
- LUBART, T. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- NEIS, D. F. & PEREIRA, M.F. O processo de Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional: impactos, confluências e similaridades. In: **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 13 a 17 set. 15p. 2014.

- MARCH, J.G.; Olsen, J.P. **Rediscovering institutions**: the organizational basis of politics. Free Press. 227p. 1989.
- MARIOTTI, H. **Pensando diferente**: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão. São Paulo: Atlas. 2010.
- MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995
- MARTIN, B. R. & Irvine, J. Research Foresight – Priority-Setting in Science. Pinter Publishers, London, 1989. Edgar Morin : religando fronteiras / organizado por Tania M. K. Rösing ...[et al.]. – Passo Fundo : UPF, 112 p. 2004.
- MARTINS, J. B. Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar. Semina: Ci. Sociais/Humanas , 17, p. 266-273. 1996.
- MATUS, Carlos. **Adeus Senhor Presidente**. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- MATUS, Carlos. Política, Planejamento e Governo. Brasília: IPEA, 1996.
- MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Editora Bookman. Porto Alegre. 359p. 2004.
- MINTZENBERG, Henry. Rise and Fall of Strategic Planning. Simon & Schuster Inc. 460 p. 1994.
- MORIN E. O Desafio da Complexidade. In:_____. Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, , p.175-193. 2010.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1996.
- MORIN, Edgar. Nous propose ici une introduction à la pensée complexe. Si la complexité est non ... Edgar Morin. ESF, - Complexity (Philosophy) - 158 p. 1990.

- NILSON, Diego Hernández. Breve discussão sobre o conceito de práxis na obra de E. P. Thompson. Em Tese. Vol. 8, N^o- 2. 2011
- PIAGET, Jean. Epistemologia genética. Tradução de Álvaro Cabral. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007
- PORTO, C. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. Boletim Técnico SENAC, v.19, n.2, p. 22-33. 1998.
- ROCHA NETO, Ivan e ALONSO, Luíza – Complexus; tecendo juntos – Paralelo 15 – 2011)
- ROCHA NETO.I. & ALONSO L. Gestão do Conhecimento: o olhar da complexidade. Brasília, Paralelo 15. 232 p. 2011.
- SAGRES. **Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (FIGE)**. Disponível em: <http://sagres.org.br/fige/> Acesso em 16/07/2014.
- SENGE P.M. **A Quinta Disciplina** – arte e prática da organização que aprende. 29^a Edição. BestSeller Editora. 639p. 2013.
- SERVA, M. et alli. Paradigma da complexidade e teorias das organizações: uma reflexão epistemológica. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo. V. 50. N^o- 3, p. 276-287. 2010.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo. V. 32. N^o- 2, p. 26-35. 1992.
- STONER, James A. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- STURAN, R.J.A. Indicadores e Metas de Longo Prazo. In: **Fortalecimento da capacidade institucional do CNPq**. Projeto UNESCO No- 914BRZ2002. 2014, 22p.
- SCHWARTZ, M. S. & SCHWARTZ, C. G. Problems in participant observation. The American Journal of Sociology, 60, p. 343-353. 1955.

TEIXEIRA, G.M. et al. Gestão Estratégica de Pessoas. 2ª.Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro, RJ. 188p. 2010.