

Planejamento e gestão estratégica: o caso do CNPq

*Elaborado por Rita de Cássia Scardine Assis Lopes e Ivan Rocha Neto
(2015)
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 ocorrem 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* por meio 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, contribuindo para o registro de uma experiência exitosa de planejamento estratégico para o CNPq, que pode 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. Isso se relaciona com um problema ainda bastante atual, a 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

Um histórico apresentado por 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 Planejando a Ação Estratégica (PAE). 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.

Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Muitos métodos de planejamento começaram a surgir a partir da década de 1980, 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.

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. Implementação de 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 PAE –, 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 em que se elabora uma estratégia para enfrentar os desafios apresentados pelas restrições da realidade. 4. Momento tático-operacional – momento decisivo para a mudança da realidade: é 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 1998, e o início do processo foi em 1995. 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 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 de o 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 de uma base conceitual que considera as abordagens do paradigma da complexidade¹ e do pensamento divergente².

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, em que, por meio de discussões participativas sobre os processos e macroprocessos institucionais, foram realizados pequenos, porém importantes, ajustes na estrutura organizacional e melhorias no desempenho. 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

¹ MARIOTTI, H. *Pensando diferente: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão*. São Paulo: Atlas, 2010.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

² LUBART, T. *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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, em face de 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. No entanto, nessa época a Assessoria de Planejamento não estava ainda estabelecida formalmente por portaria.

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, a fim de 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). Essa 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 desse 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 à 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 àquelas exercidas pelo CNPq e suas melhores práticas passíveis de apropriação para aprimoramento da atuação da instituição.
- Grupos Técnicos (GT) – 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 Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (Fige) 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 a 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).

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.



Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).

Definição de Indicadores e Metas de Longo Prazo para cada Objetivo Estratégico do Mapa

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, 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 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, 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 dosimetria³ 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 1 abaixo detalha os indicadores e metas definidos por objetivo estratégico de resultado.

Quadro 1 – Planejamento estratégico CNPq – objetivo, indicador, periodicidade e meta

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 às 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 de prestação de contas aprovados. APL: apresentar proposta, até outubro de 2014, de inclusão de campo específico, nos relatórios de prestação 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 produção (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 citados, 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 de propostas e nos modelos de relatórios até dezembro de 2015.

Fonte: Sturari (2014) modificado.

³ Considera-se dosimetria como a intensidade da métrica a ser apurada.

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, no link referente ao planejamento):

- Mapa de Contribuição⁴;
- alinhamento da estratégia;
- portfólio de projetos, iniciativas e processos;
- Quadro de Indicadores e Metas dos objetivos de Contribuição.

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 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

⁴ Os mapas de contribuição são apresentados no Anexo.

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 de Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (Fige), 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 desse 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 definidos⁵.

O relatório final de avaliação sobre a experiência de 1995, concluído em dezembro de 1998, apresenta como resultado de um conjunto de entrevistas a

⁵ Um macroprocesso contempla uma coleção de atividades controladas e interligadas que tomam uma ou mais entradas, utilizam recursos e criam uma saída que agrega valor, gerando uma saída, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

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 a: liderança inovadora, capacitação em gestão de projetos, redesenho dos processos e macroprocessos, engajamento das pessoas e trabalho em equipe, quando se consideram os conceitos de **disciplina** de Peter Senge: “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” (PETER SENGE, 2013).

Numa comparação dos dois processos de planejamento apresentados, observa-se no atual, ainda em andamento, uma evolução no que se refere à existência de uma estratégia institucional bem definida, 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 (baseado no paradigma da complexidade e no pensamento divergente) apresenta-se 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 verificar-se, 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. A partir disso, a alta direção decidiu por uma mudança na estrutura organizacional, onde essas duas diretorias foram transformadas em uma única, gerando disponibilidade de institucionalização de outras áreas, já em funcionamento, mas sem estrutura de DAS.

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 cocriação, 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 nº 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 por um avanço na forma de gerir e avaliar pessoas, com foco na gestão de resultados, de forma compartilhada, com responsabilização de servidores e gestores pelo 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. No entanto, as mudanças no ambiente, nas inter-relações, na cultura institucional e na forma de gestão já são visíveis, indicando que a escolha pelo atual processo, levando em conta a diversidade institucional e complexidade das relações, parece ter sido acertada.

Referências bibliográficas

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, v. 10, nº 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.

LUBART, T. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artmed. 2007.

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.

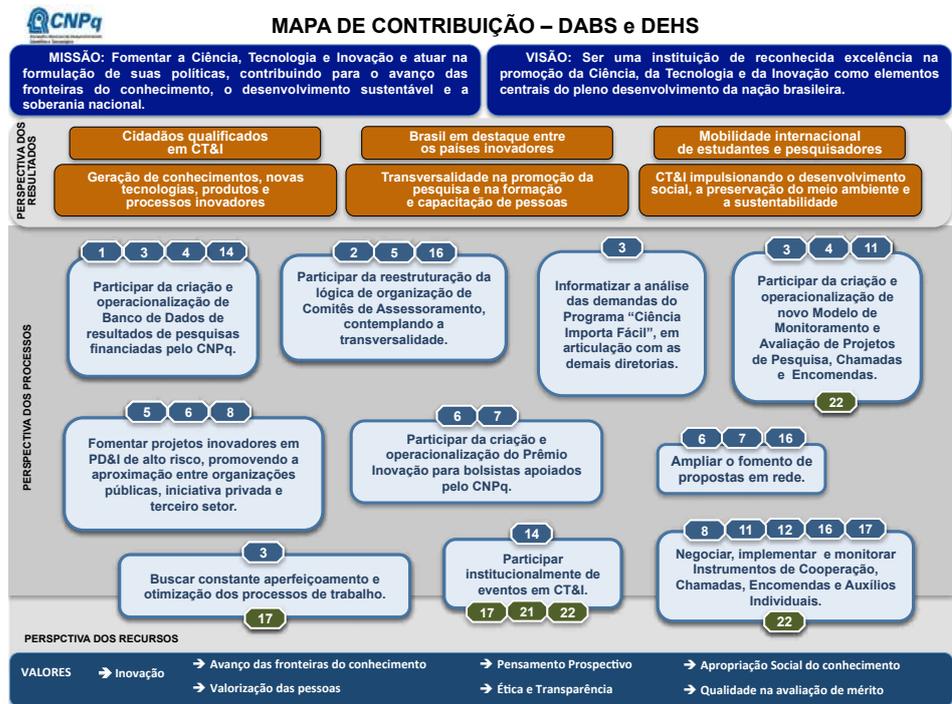
Morin, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

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

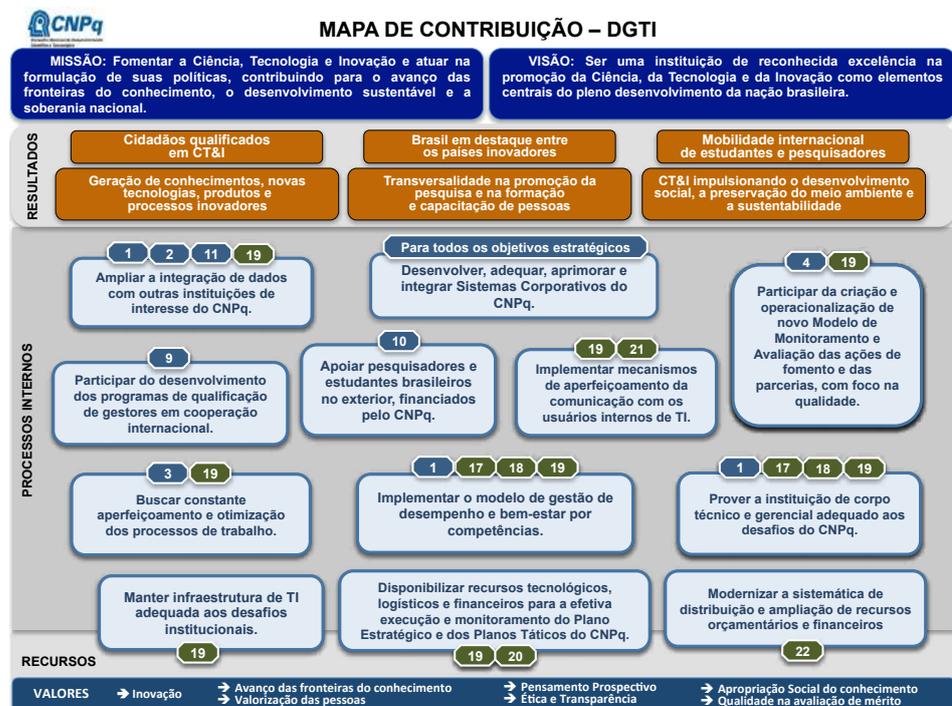
SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina** – arte e prática da organização que aprende. 29ª Edição. BestSeller Editora. 639p. 2013.

STURARI, R.J.A. Indicadores e Metas de Longo Prazo. In: **Fortalecimento da capacidade institucional do CNPq**. Projeto UNESCO No- 914BRZ2002. 2014, 22p.

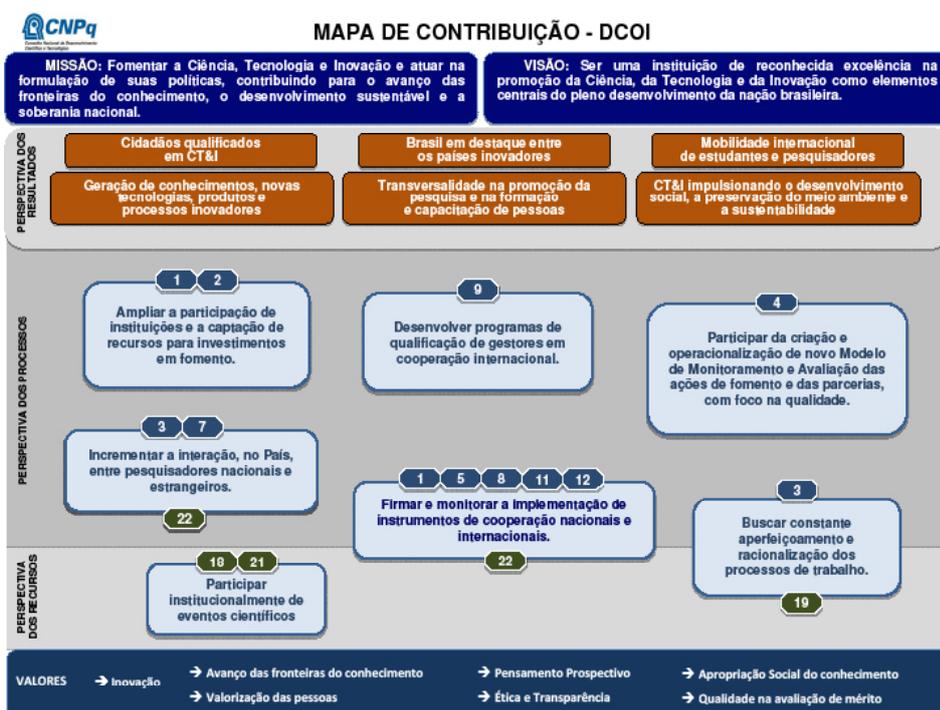
Anexo - Mapas de Contribuição



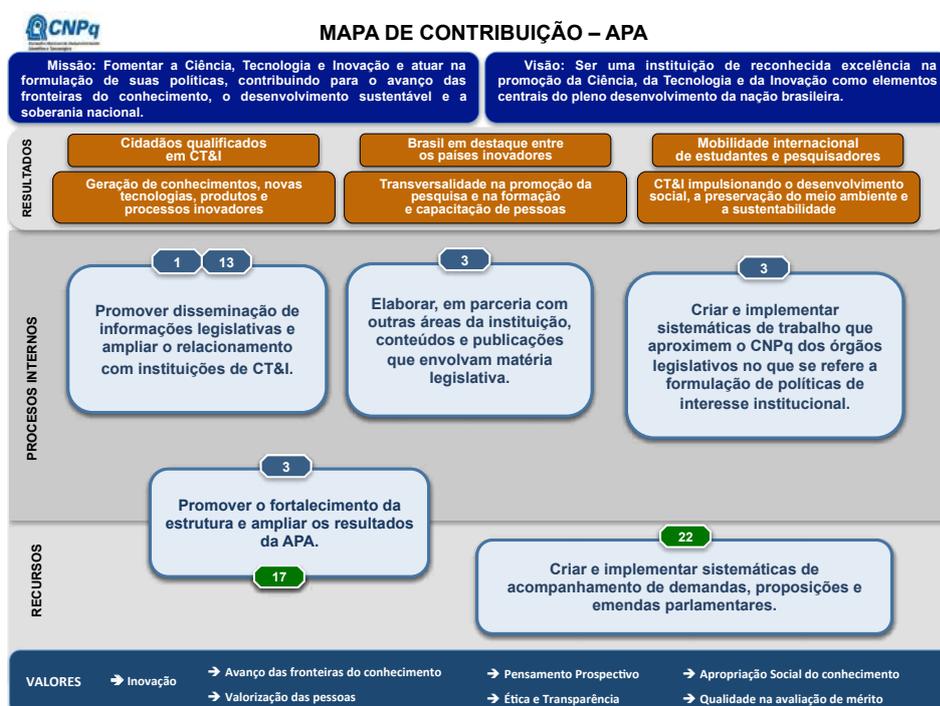
Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



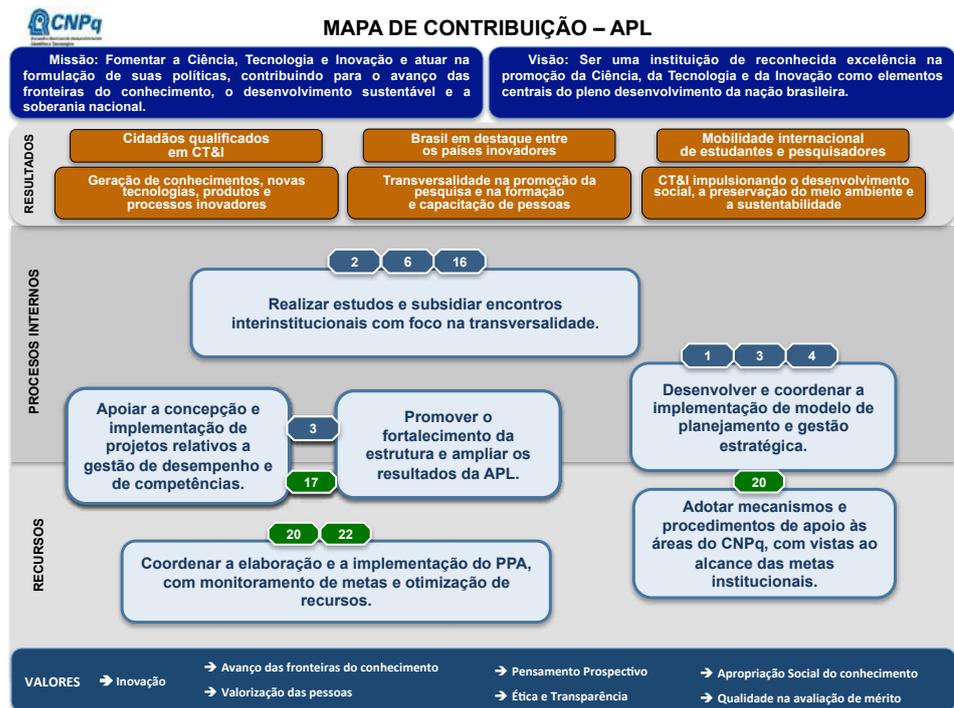
Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



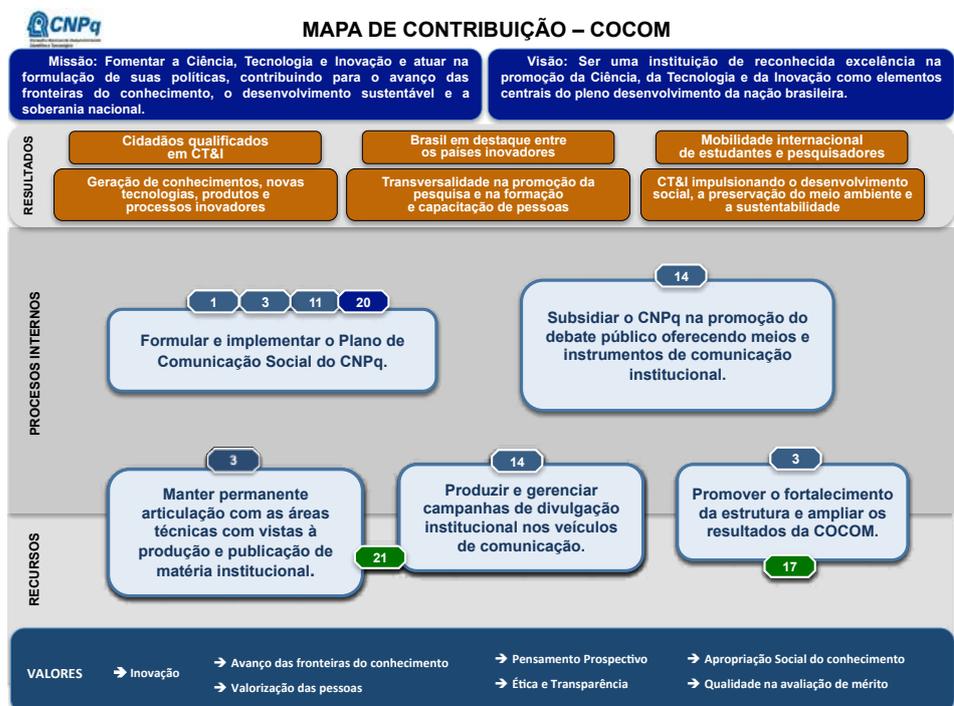
Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



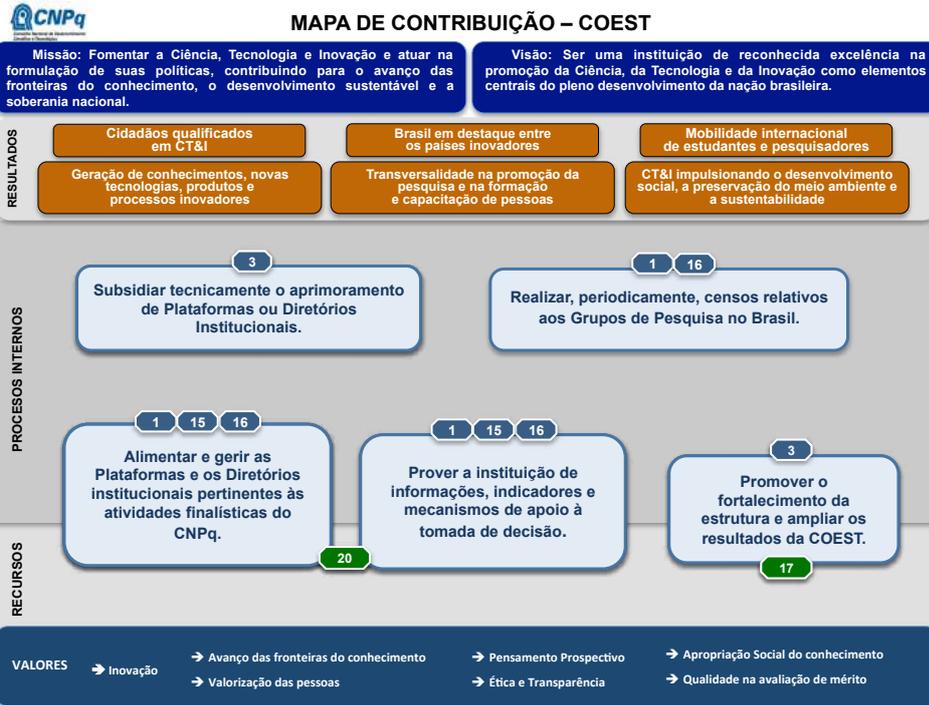
Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



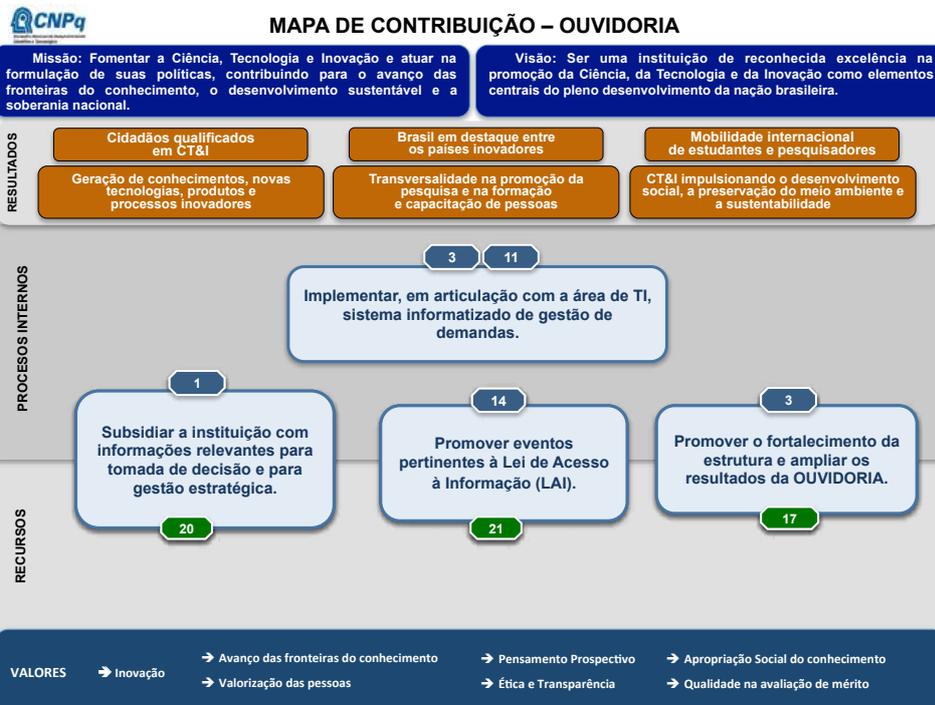
Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).



Fonte: CNPq - Planejamento Estratégico 2025 (<http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico>).