



Conselho Nacional de Desenvolvimento  
Científico e Tecnológico

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025

Brasília, dezembro de 2014



**Presidente da República** Dilma Rousseff

**Vice - Presidente** Michel Temer

**Ministro da Ciência, Tecnologia e Inovação** Clelio Campolina Diniz

**Presidente do CNPq** Glaucius Oliva

**Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas e Humanas e Sociais – DEHS** Guilherme Sales Soares de Azevedo Melo

**Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde – DABS** Marcelo Marcos Morales

**Diretoria de Cooperação Institucional – DCOI** Paulo Sérgio Lacerda Beirão

**Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação – DGTI** Luiz Alberto de Freitas Brandão Horta Barbosa

**Assessoria de Planejamento – APL/CNPq** Rita de Cássia Scardine Assis Lopes  
Emerson Silva Ribeiro Junior

**Consultoria** Raul José de Abreu Sturari  
Maria Verônica Korilio Campos

**Design gráfico e editoração eletrônica** Divanir Junior/RP/4536/DF

# SUMÁRIO

---

MENSAGEM DO PRESIDENTE 5

---

O CNPq 7

---

SÍNTESE HISTÓRICA 11

---

METODOLOGIA FIGE 15

---

PLANO ESTRATÉGICO 17

---

PLANOS TÁTICOS 21

---

PROJETOS ESTRUTURANTES 31

---

PRÓXIMOS PASSOS 43

---



# MENSAGEM DO PRESIDENTE

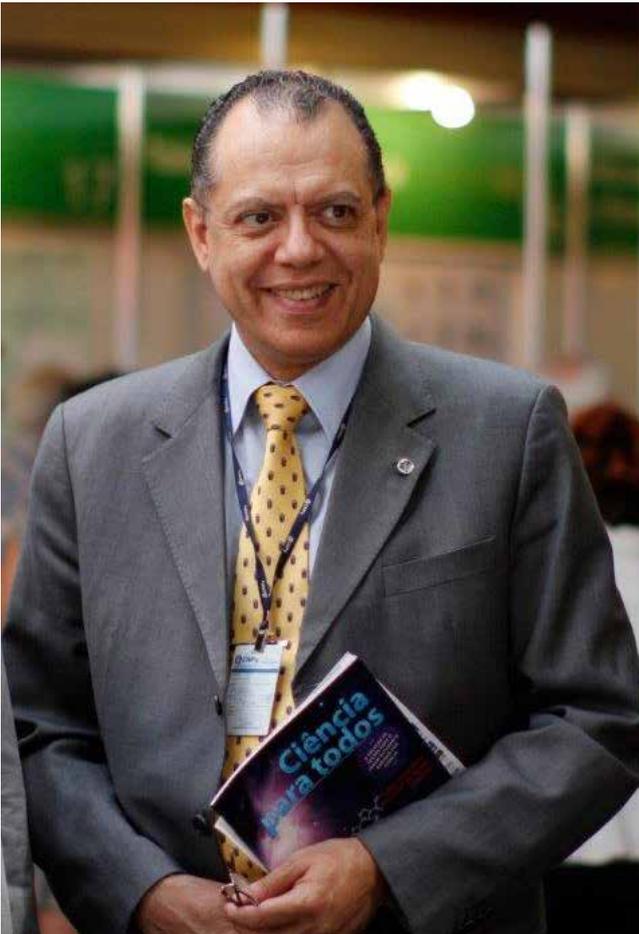
---

**P**assados cerca de 16 anos da última experiência de planejamento institucional, o CNPq retoma ações efetivas voltadas para o longo prazo, em processo participativo, interno e externo, com esforço prospectivo, envolvendo a elaboração, a execução e o monitoramento de um plano estratégico. Com isso, busca se aperfeiçoar como instituição orientada para a estratégia, segundo as melhores práticas de gestão experimentadas por instituições públicas e privadas.

O documento a seguir apresentado retrata o resultado de um trabalho coletivo, que se propõe a delinear a conjuntura a partir de uma visão de futuro, destacando rumos e oportunidades para a ação institucional e provocando as mudanças desejadas no curto, no médio e no longo prazos, a fim de que os frutos da Ciência, Tecnologia e Inovação continuem a ser gerados.

O Plano Estratégico e seu desdobramento em Planos Táticos caracterizam etapa de fundamental importância nos caminhos que levam à excelência no

---



Glaucius Oliva  
Presidente do CNPq

cumprimento da missão do CNPq. Os desafios, no entanto, continuam. Agregar valor ao processo de gestão e alcançar os objetivos estabelecidos implica diminuir a distância entre o que se planeja e o que, de fato, se executa. E realizar essa tarefa com visão prospectiva, dinamismo e flexibilidade configura intrincado desafio, no contexto de um mundo cada vez mais mutante e complexo.

Contudo, com o nosso Planejamento Estratégico em ação, temos a convicção de estarmos trilhando o caminho que manterá o CNPq como ator

central no processo de formação e qualificação de pessoas – no país e no exterior – e no fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação, atuando na formulação de Políticas e contribuindo, significativamente, para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional.

Para tanto, continuamos contando com a singular participação de todo o corpo de servidores e gestores da casa e também com a colaboração sempre presente dos nossos diferentes parceiros.





## O CNPq



O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros.

Criado em 1951, desempenha papel primordial na formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação. Sua atuação contribui para o desenvolvimento nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa e pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional.





## 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

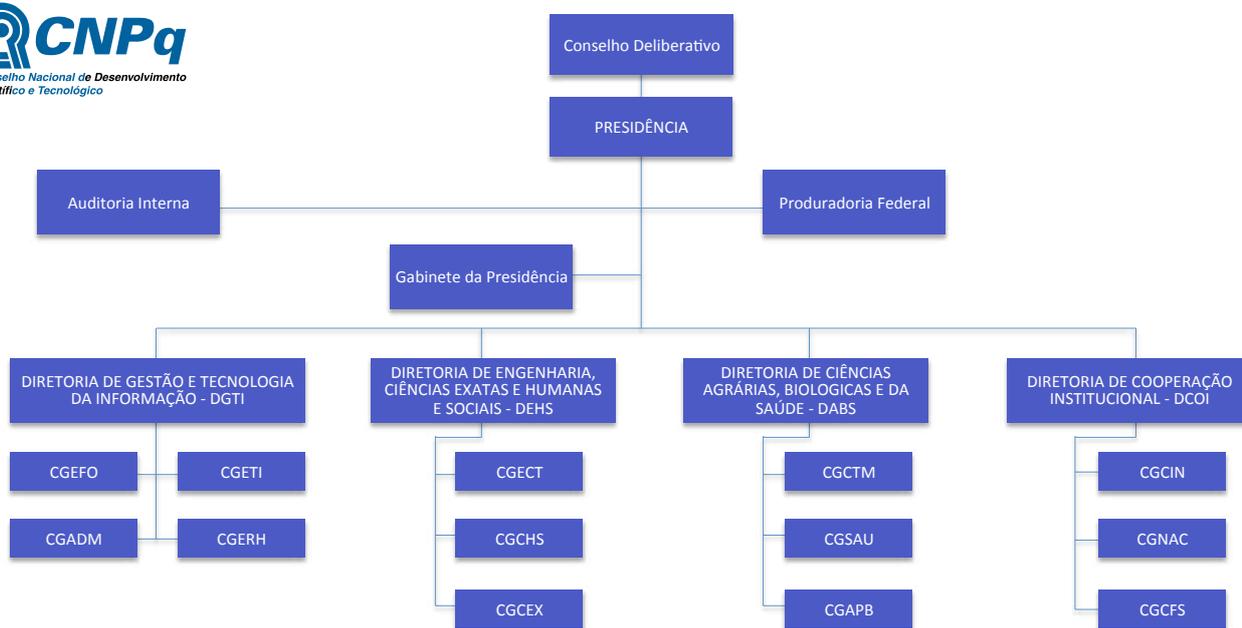
Ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação como elementos centrais do pleno desenvolvimento da nação brasileira.

## Valores

- Inovação
- Avanço das fronteiras do conhecimento
- Valorização das pessoas
- Pensamento Prospectivo
- Ética e Transparência
- Apropriação Social do conhecimento
- Qualidade na avaliação de mérito



# ORGANOGRAMA DO CNPq

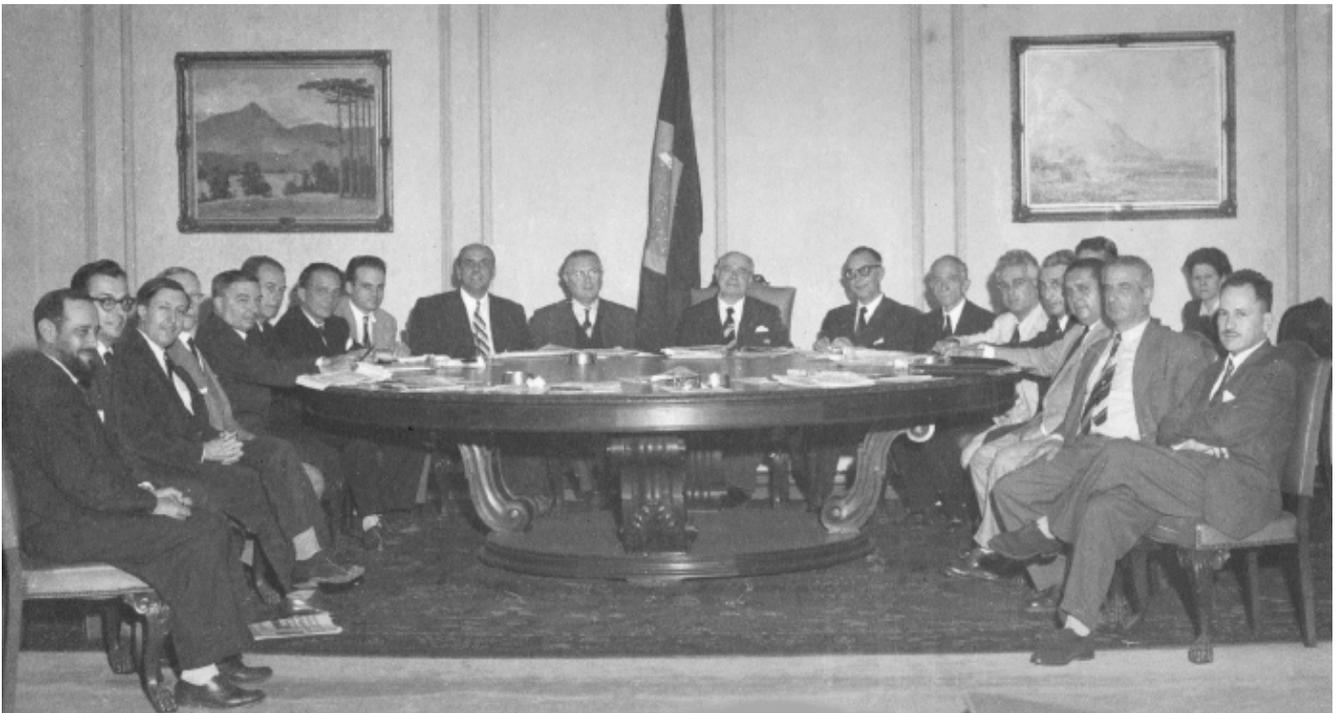


- **CGEFO** – Coordenação-Geral de Execução do Fomento
- **CGETI** – Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação
- **CGADM** – Coordenação-Geral de Administração e Finanças
- **CGERH** – Coordenação-Geral de Recursos Humanos

- **CGECT** – Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Engenharia, Capacitação Tecnológica e Inovação
- **CGCHS** – Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas
- **CGCEX** – Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Ciências Exatas

- **CGCTM** – Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Ciências da Terra e do Meio-Ambiente
- **CGSAU** – Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Saúde
- **CGAPB** – Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Agropecuária e Biotecnologia

- **CGCIN** – Coordenação-Geral de Cooperação Internacional
- **CGNAC** – Coordenação-Geral de Cooperação Nacional
- **CGCFS** – Coordenação-Geral do Programa Ciência Sem Fronteiras



1ª reunião do Conselho Deliberativo do CNPq, 17 de abril de 1951.

## SÍNTESE HISTÓRICA

O processo de institucionalização da pesquisa no Brasil se apresenta imbricado à história do CNPq, cuja trajetória, ao longo de 64 anos, vem contribuindo para a construção de um país inovador e socialmente justo.

A criação de um órgão governamental voltado especificamente para o desenvolvimento científico já era discutida, nas primeiras décadas do século XX, por integrantes da Academia Brasileira de Ciências (ABC), responsáveis pela formalização de proposta, em 1931, ao governo federal. Como consequência, mensagem do Executivo encaminhada ao Con-

gresso Nacional, em 1936, tinha por objetivo estabelecer um “conselho de pesquisas experimentais”.

A ideia, contudo, não prosperou até o final da Segunda Guerra Mundial, quando os avanços bélicos nas áreas tecnológicas – com destaque para a nuclear – tornaram patente a necessidade de acompanhar a evolução da ciência em setores estratégicos, sob pena de fragilizar a Segurança Nacional.

Em maio de 1946, o representante brasileiro na Comissão de Energia Atômica do Conselho de Segurança das Nações Unidas, Almirante Álvaro Alberto

da Motta e Silva, propôs ao governo a criação de um órgão de fomento à ciência e à tecnologia. O projeto foi alvo de intensos debates no Executivo e cumpriu longo trâmite pelo Legislativo até que, em 15 de janeiro de 1951, foi sancionada, pelo Presidente Dutra, a Lei nº 1.310, criando o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).

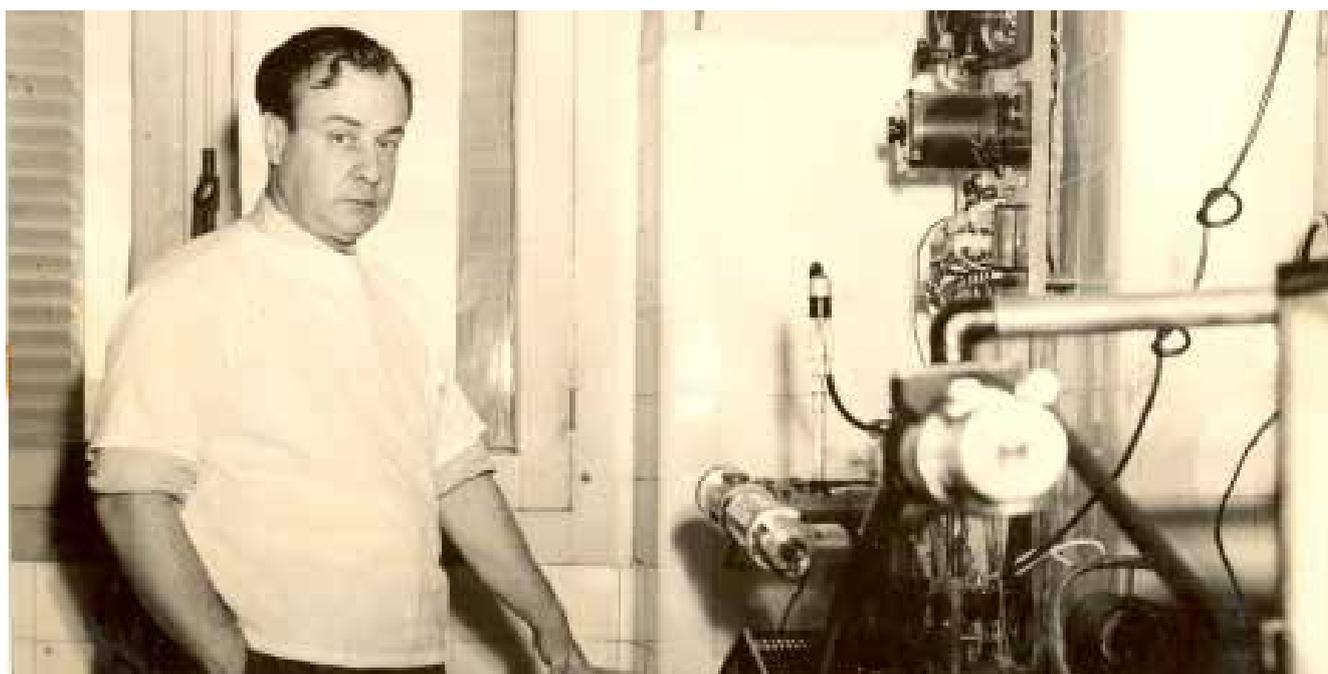
A “Lei Áurea da pesquisa no Brasil” – nas palavras de Álvaro Alberto – estabelecia como finalidade promover e estimular o desenvolvimento da investigação científica e tecnológica, mediante a concessão de recursos para pesquisa, formação de pesquisadores e técnicos, cooperação com as universidades brasileiras e intercâmbio com instituições estrangeiras.

A prioridade para a área nuclear foi enfática até a criação, em 1956, da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), a qual passou a gerir a atividade nuclear no Brasil. A formação de recursos humanos qualificados para pesquisa caracterizou a estratégia inicial de ação do CNPq, embora, complementar-

mente, diversas atividades tivessem sido orientadas para o fomento de projetos de reconhecidos pesquisadores.

Em 1964, o CNPq incorpora o papel de protagonista, ao lado de outras instituições, na formulação da política científica e tecnológica nacional. Nos anos seguintes, a institucionalização do ensino de mestrado e doutorado e a inclusão de uma política científica e tecnológica no Programa Estratégico de Desenvolvimento (PED) redundaram no fortalecimento dos mecanismos financeiros de amparo ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e na criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT).

Na década de 1970, o I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND), por intermédio do I Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (I PBDCT), institui o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT) – integrado por todas as instituições de pesquisas científicas





e tecnológicas usuárias de recursos governamentais e tendo o CNPq como órgão central.

Em meados dessa década, uma série de importantes mudanças no CNPq são implementadas: a autarquia “Conselho Nacional de Pesquisas” foi transformada na fundação “Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico”, preservando a sigla inicial; a sede foi transferida do Rio de Janeiro para Brasília; o órgão foi diretamente vinculado à Secretaria de Planejamento da Presidência da República; seu Conselho Deliberativo foi substituído pelo Conselho Científico e Tecnológico, o qual assumiu a elaboração do II PBDCT, aprovado pelo Presidente Ernesto Geisel em abril de 1976.

Nos anos seguintes, o III PBDCT, com vigência até 1985: induziu a implementação dos Sistemas Estaduais de Ciência e Tecnologia; introduziu novas áreas de conhecimento nas atividades de fomento – com destaque para as ciências humanas e as sociais aplicadas; criou o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico; ampliou

o aporte de recursos internacionais, em convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Mundial (BIRD); instituiu o Prêmio Jovem Cientista; e implementou a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), a qual coordenou a instalação da internet brasileira.

Em 1985, é criado o Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), na condição de órgão central do Sistema Federal de Ciência e Tecnologia, e o CNPq passa a integrá-lo como entidade vinculada.

No período seguinte, o CNPq intensifica esforços na atividade de fomento científico e tecnológico, inclusive abrangendo a iniciativa privada. Houve também significativo incremento da função social na produção tecnológica e científica. Além disso, nos anos de 1990 foram criados o Diretório dos Grupos de Pesquisa e a Plataforma Lattes, fundamentais para a avaliação, o acompanhamento e o direcionamento de políticas e diretrizes de incentivo à pesquisa.



Além do financiamento direto a pesquisadores e instituições, o CNPq foi responsável ou apoiou diretamente a criação e manutenção de vários institutos de pesquisa tais como:

- Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA);
- Instituto de Pesquisas da Amazônia (INPA);
- Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG);
- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT);
- Instituto de Pesquisas Rodoviárias (IPR);
- Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE);
- Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF);
- Observatório Nacional (ON);
- Centro de Tecnologia Mineral (Cetem);
- Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC);
- Museu de Astronomia e Ciência Afins (MAST);
- Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS);
- Laboratório Nacional de Astrofísica (LNA);
- Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM).

A inauguração de sua nova sede, em 27 de dezembro de 2010, propiciou ao CNPq dispor de melhores condições físicas, materiais e computacionais para o cumprimento de suas tarefas técnicas e administrativas. Depois de mais de 30 anos trabalhando em prédios dispersos, os colaboradores foram reunidos em modernas instalações, dotadas de completa infraestrutura, inclusive para as reuniões de seus órgãos colegiados e para o acolhimento de convidados em eventos, seminários, palestras e oficinas.

Em uma era caracterizada por constantes mudanças no cenário mundial, onde a ciência e a tecnologia assumem papel estratégico na busca do almejado desenvolvimento socioeconômico, a sociedade brasileira dispõe do CNPq como entidade singular para a formação de recursos humanos e para o financiamento de projetos de pesquisa, ampliando a produção de conhecimento e gerando oportunidades de crescimento para o País.



## METODOLOGIA FIGE

O planejamento estratégico do CNPq foi desenvolvido tendo como base a metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica – a qual 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.

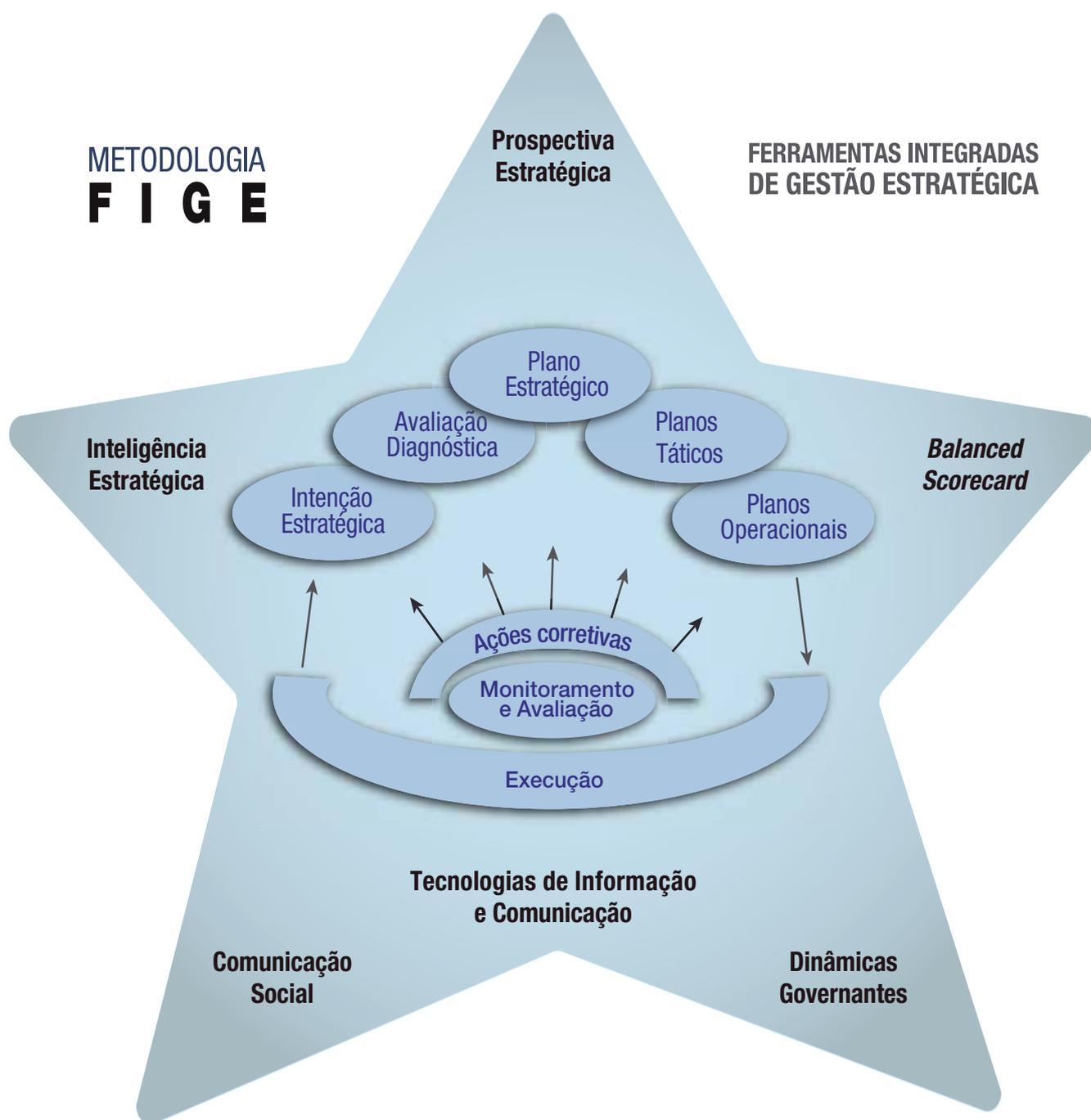
O cerne da metodologia está baseado na ferramenta iterativa PDCA, utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. Vem do inglês *Plan – Do – Check – Act*, ou seja, Planejar – Executar – Verificar – Agir.

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.

Segundo a FIGE, o PDCA deve ser apoiado em técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão:

- Inteligência Estratégica
- Prospectiva Estratégica
- *Balanced Scorecard*
- Comunicação Social
- Dinâmicas Governantes



Conforme as necessidades, outras ferramentas podem ser agregadas, tais como:

- Gestão de processos;
- Gestão por projetos;
- Gestão por competências;
- Liderança e Comportamento Organizacional;
- Gestão de Mudanças Organizacionais; e
- Gerenciamento de Crises.



# PLANO ESTRATÉGICO

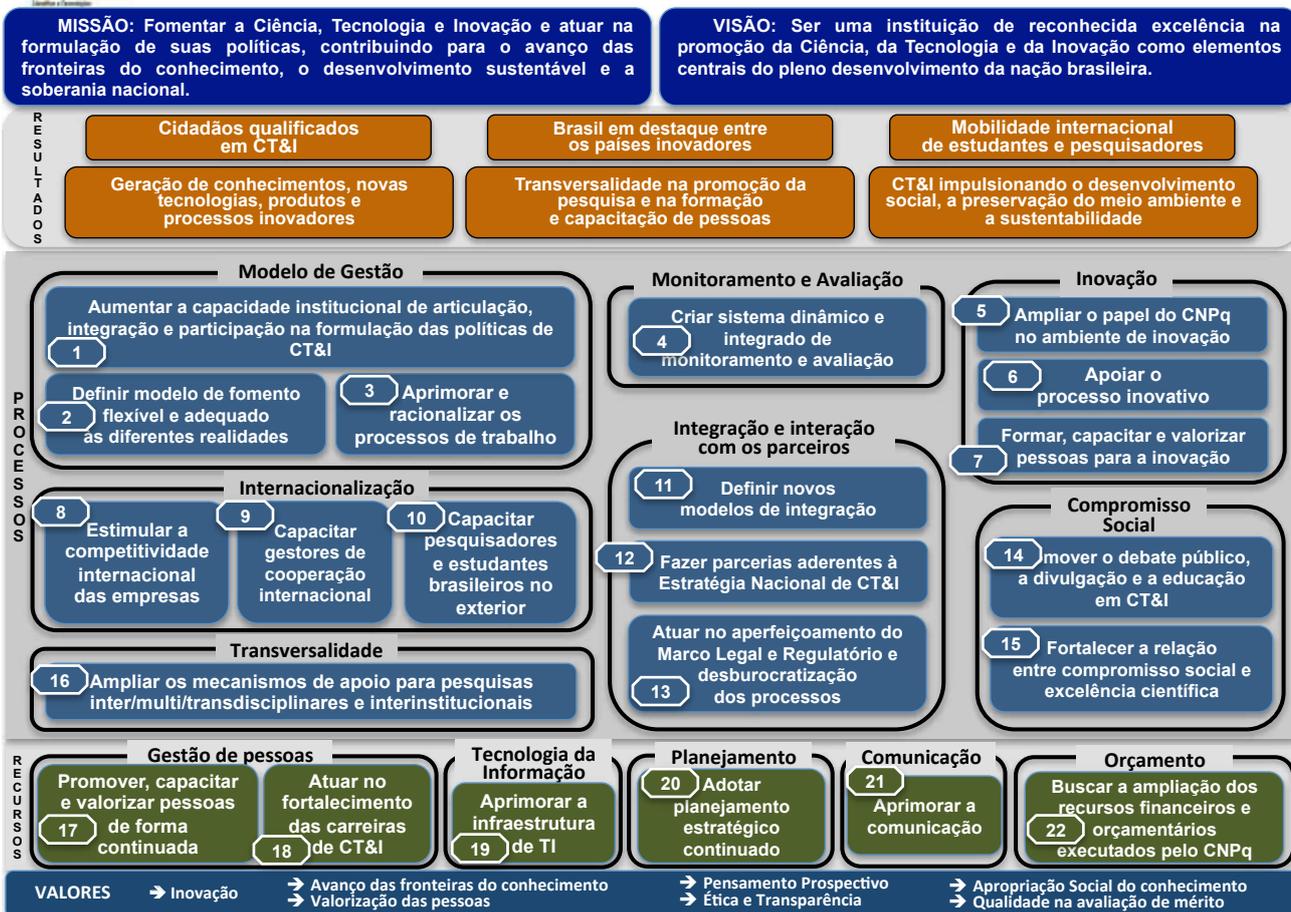
A finalidade do Plano Estratégico é orientar a organização para atingir os melhores objetivos institucionais com o capital humano e os recursos disponíveis, em face das ameaças e oportunidades delineadas pela conjuntura.

Para o CNPq, o contexto cambiante que envolve o panorama mundial indica que as mudanças vão acontecer de modo cada vez mais intenso e frequente, impondo ao sucesso do planejamento estratégico duas características fundamentais: dinamismo e flexibilidade. Vale dizer que a instituição está sendo induzida a adaptar-se com rapidez e competência a um ambiente mutável.

Outro aspecto importante foi a antecipação e apropriação do futuro. Planejamentos estratégicos realizados exclusivamente com base em dados históricos e análises da conjuntura atual estão condenados ao fracasso. Por isso foi incluída consistente visão prospectiva, ou seja, de longo prazo, propiciando alternativas inéditas ao processo decisório.

Amparado pela Metodologia FIGE, o planejamento foi também compreensivo, isto é, envolveu em inúmeras oficinas representantes de todas as diretorias e de assessorias selecionadas, criando sinergias que abrem novas perspectivas de exploração das potencialidades, na medida em que as pessoas passem a internalizar e assumir, como seus, os desafios organizacionais.

## MAPA ESTRATÉGICO



O consenso na construção do planejamento foi outro fator marcante do processo empreendido. Os objetivos estratégicos foram constantemente aperfeiçoados em sucessivas reuniões, ao tempo em que eram discutidos, consolidados e validados objetivos de contribuição, indicadores, metas, projetos, iniciativas e processos que permitiram a elaboração dos planos táticos.

A experiência permite assegurar que o planejamento estratégico do CNPq foi – e continuará sendo – um processo de aprendizagem institucional, a ser continuamente aperfeiçoado e ajustado à complexidade do ambiente nacional e internacional que

envolve a formulação e a condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação, bem como o fomento à pesquisa científica e tecnológica e à formação de pesquisadores.

O Mapa Estratégico permite visualizar os caminhos a serem seguidos pelo CNPq, para concretizar a visão e cumprir a missão institucional. É construído de cima para baixo, mas deve ser lido e executado no sentido inverso.

Os valores estão na base, ou seja, orientam e delimitam todas as demais atividades. Vale dizer que a visão deve ser alcançada e a missão cumprida, porém ser

ferir, em nenhum momento, os valores que devem ser praticados por todas as pessoas que integram o CNPq.

Diretamente apoiada nos valores, a perspectiva “recursos” envolve a Gestão de Pessoas, as Tecnologias da Informação, o Sistema de Planejamento, a Comunicação Social e a Área Orçamentária, todos fundamentais como suporte às atividades fim do CNPq.

A seguir, a perspectiva “processos” compreende os temas estratégicos “Modelo de Gestão”, “Monitoramento e Avaliação”, “Inovação”, “Internacionaliza-

ção”, “Integração e Interação com Parceiros”, “Compromisso Social”, “Transversalidade” e respectivos objetivos que, alcançados, irão possibilitar o sucesso da instituição e as entregas para a Nação brasileira, destacadas na perspectiva “resultados”.

A constante avaliação dos resultados permitirá oportunas correções e adequações, sempre com a finalidade de assegurar que o CNPq, até o horizonte temporal de 2025, alcance sua visão e cumpra, com excelência, sua missão.



## RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Os desafios são imensos, mas refletem a certeza de que a instituição está à altura de seus objetivos, diante da significativa massa crítica de pessoas capacitadas e plenamente comprometidas com os melhores resultados.

Com base nessas constatações, os órgãos de direção e assessoramento deverão desdobrar o Plano Estratégico, elaborando seus Planos Táticos, os quais serão oportunamente complementados, no nível operacional, pelos planos de ação de cada projeto e iniciativa. Para tanto, a Alta Administração recomenda que, nos próximos anos, sejam progressivamente adotadas, como premissas transversais a todo o processo de execução da estratégia:

- Avançar ainda mais na consolidação do CNPq como agência de fomento de todo o Serviço Público Federal e não apenas do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, atuando com excelência e incrementando ações em parcerias com outros ministérios e demais órgãos da administração direta e indireta.
- Concretizar novos avanços nas ações em parceria com a iniciativa privada, promovendo pesquisas aplicadas com foco na inovação.
- Ampliar o apoio a jovens pesquisadores, tendo em vista a incorporação, nos últimos 5-8 anos, de mais de 40 mil novos docentes com doutorado nas universidades públicas.
- Aumentar a oferta de bolsas de formação no país: iniciação científica, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

A



# PLANOS TÁTICOS



“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”

Sun Tzu.

Os Planos Táticos das Diretorias e áreas selecionadas do CNPq foram obtidos a partir de aplicação metodológica de desdobramento da estratégia corporativa. Foram utilizadas técnicas de trabalho em grupo – oficinas de construção coletiva – que permitiram aos participantes, servidores do CNPq, se apropriarem dos conceitos, práticas e métodos utilizados no âmbito da FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica.

Como resultado das oficinas de práticas foram formulados nove (9) Planos Táticos, compreendendo as quatro (4) Diretorias e mais cinco áreas ligadas à Presidência: duas (2) Assessorias, duas (2) Coordenações e a Ouvidoria, conforme Mapas de Contribuição apresentados nas páginas 22 a 49.

Todos os Planos Táticos – objeto de Relatório Específico entregue à Instituição – são integrados dos seguintes documentos:

- Síntese da metodologia utilizada;
- Mapas de Contribuição da área participante do desdobramento;
- Alinhamento das contribuições da respectiva área à Estratégia da Instituição;
- Portfólio de Projetos, Iniciativas e Processos; e
- Indicadores e Metas dos Objetivos de Contribuição.

Os Mapas de Contribuição são documentos síntese essenciais dos Planos Táticos, traduzindo para o âmbito das unidades orgânicas a estrutura do *balanced scorecard* adotada no Mapa Estratégico. Nesses Mapas estão reunidos e

organizados os principais elementos norteadores da atuação das Diretorias e de outras áreas do CNPq.

A execução dos Planos Táticos permitirá importantes ganhos de produtividade, não somente pela concretização das metas definidas, mas também pela construção e consolidação do pensamento sistêmico, fundamental para a cooperação entre as diversas unidades da estrutura organizacional.

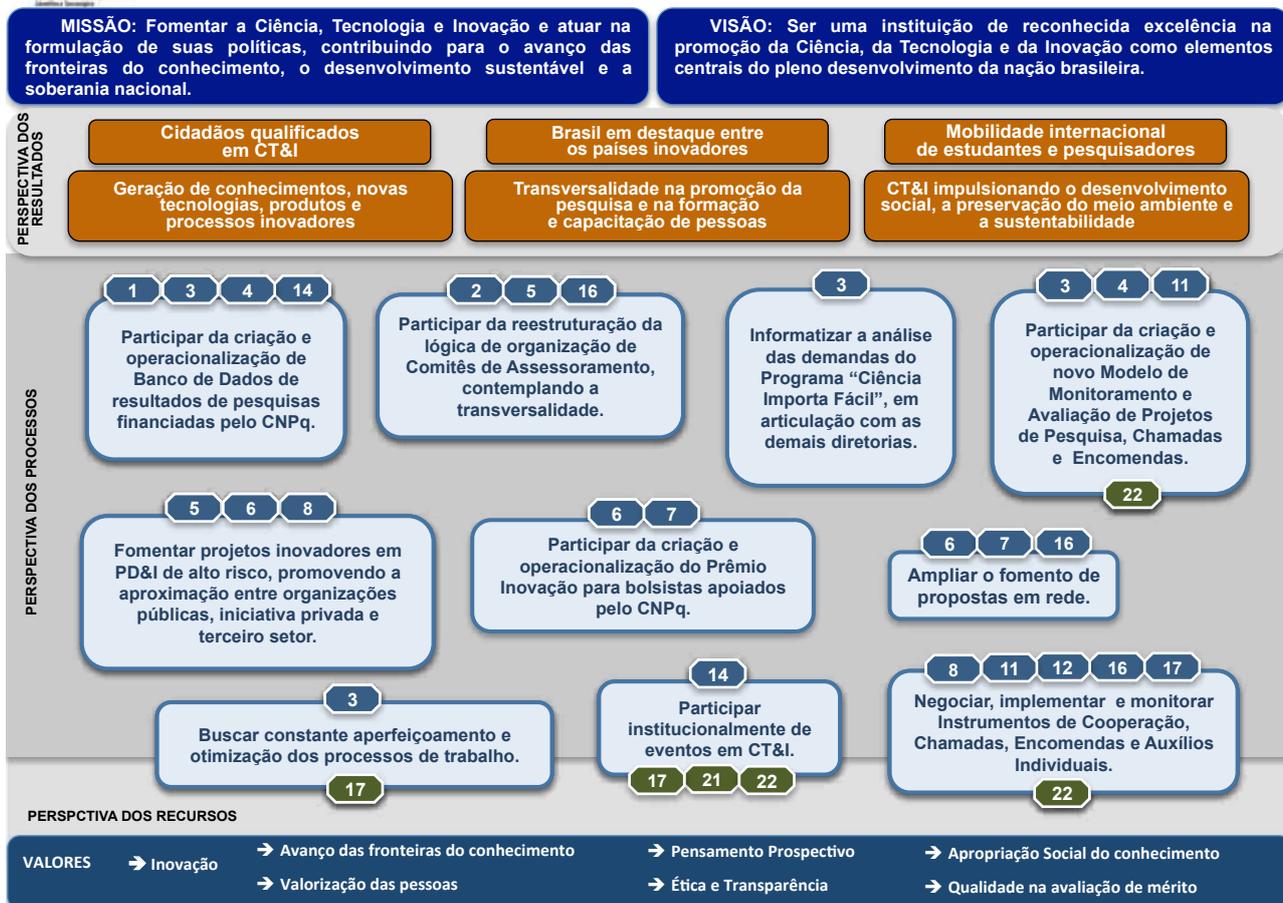
Importante destacar que os Planos Táticos estão posicionados num nível de detalhamento que, simultaneamente ao desdobramento para o nível operacional, permitem aos gestores monitorar e avaliar os projetos em andamento bem como, se necessário, iniciar a implementação de novos projetos, especialmente aqueles que tenham sido apontados como estruturantes para o alcance dos alvos da instituição.

**Observação:** os números posicionados acima e abaixo dos quadros indicam os objetivos estratégicos (Pág. 18) para os quais os objetivos de cada diretoria ou assessoria contribuem.

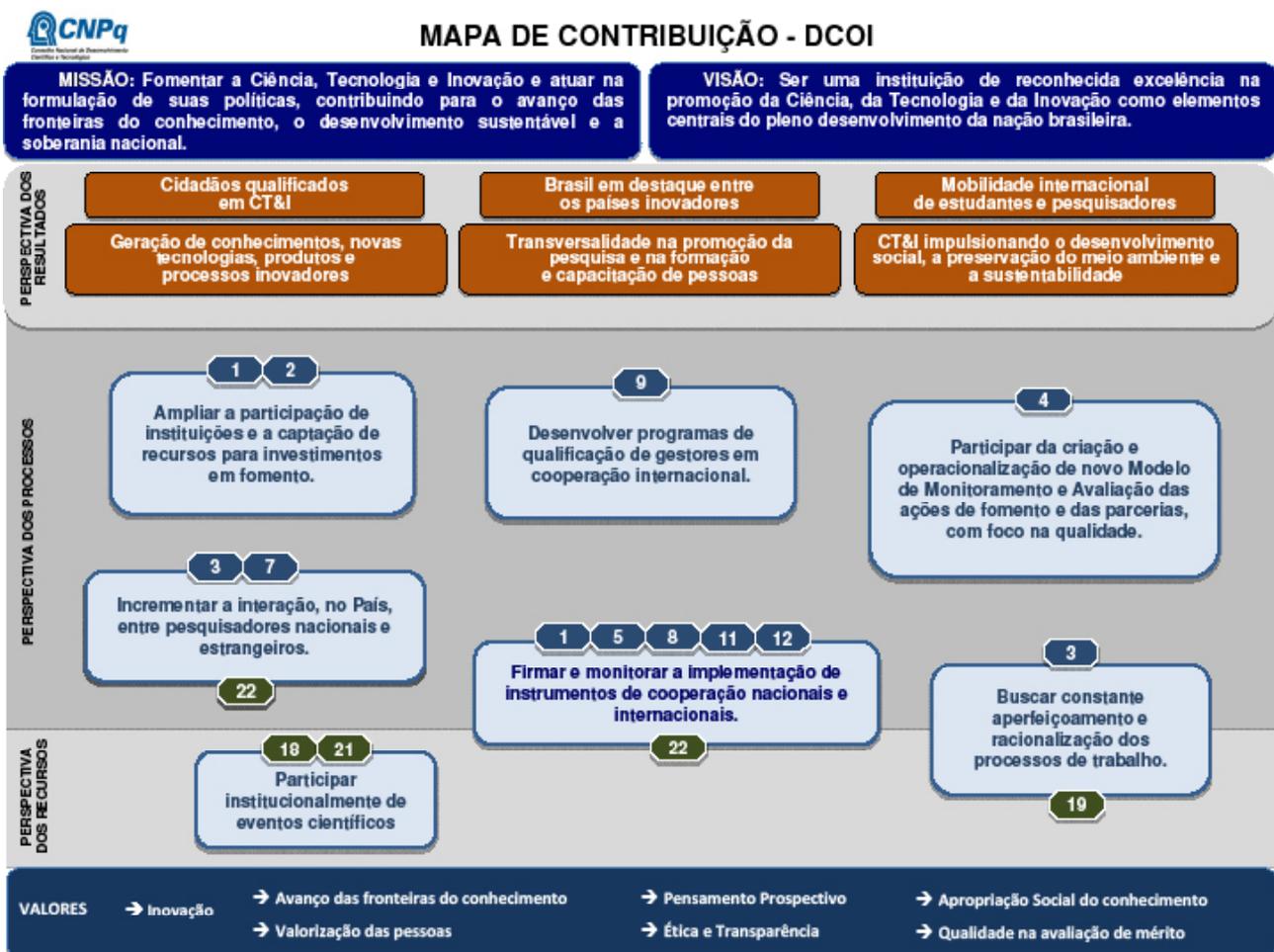
## Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde - DABS e Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas e Humanas e Sociais - DEHS



### MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – DABS e DEHS



**Diretoria de Cooperação Institucional - DCOI**





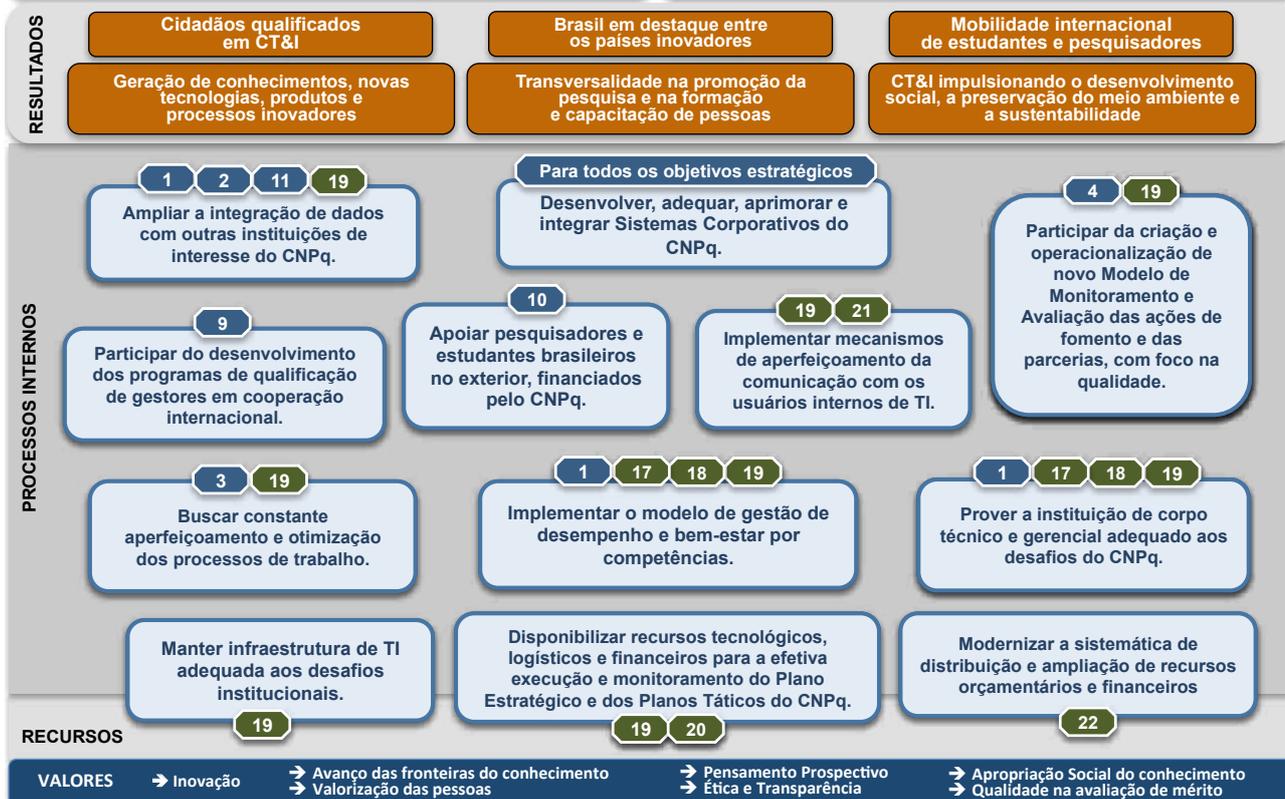
## Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação - DGTI



### MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – DGTI

**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.







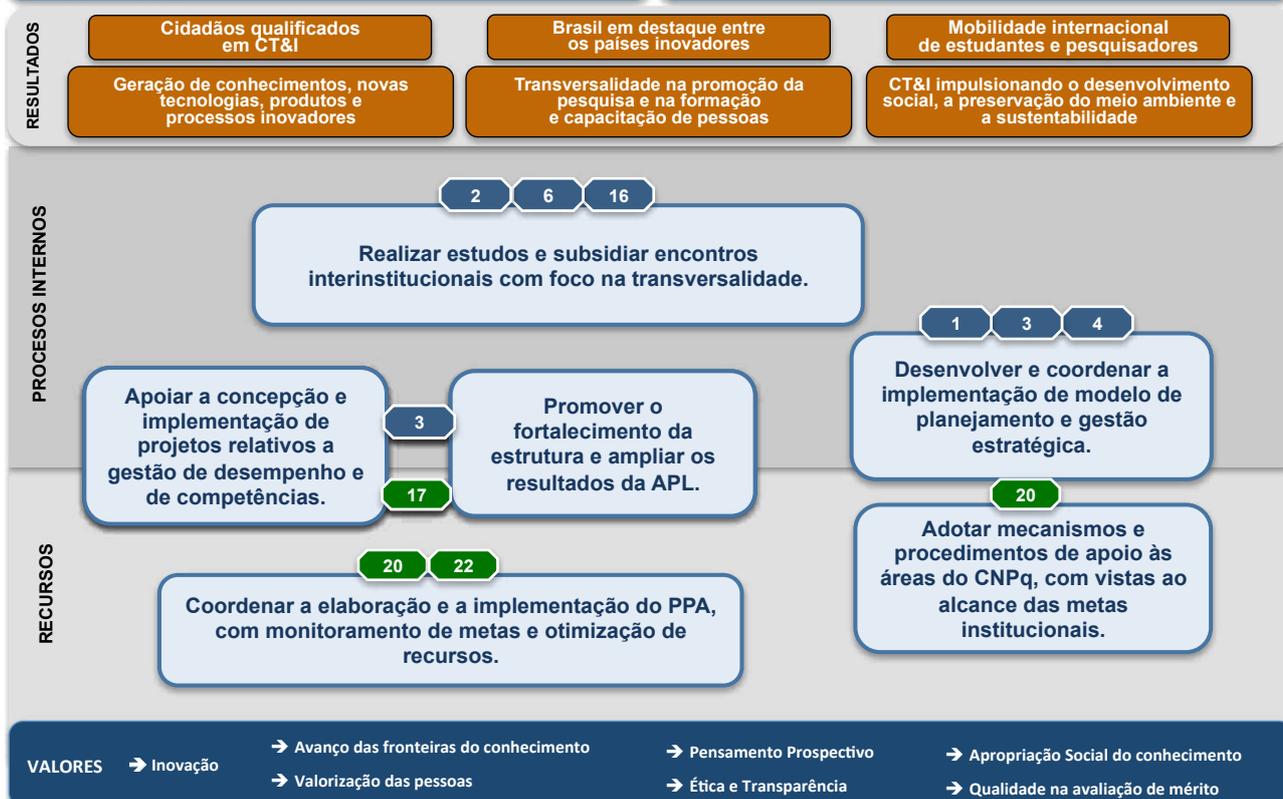
## Assessoria de Planejamento - APL



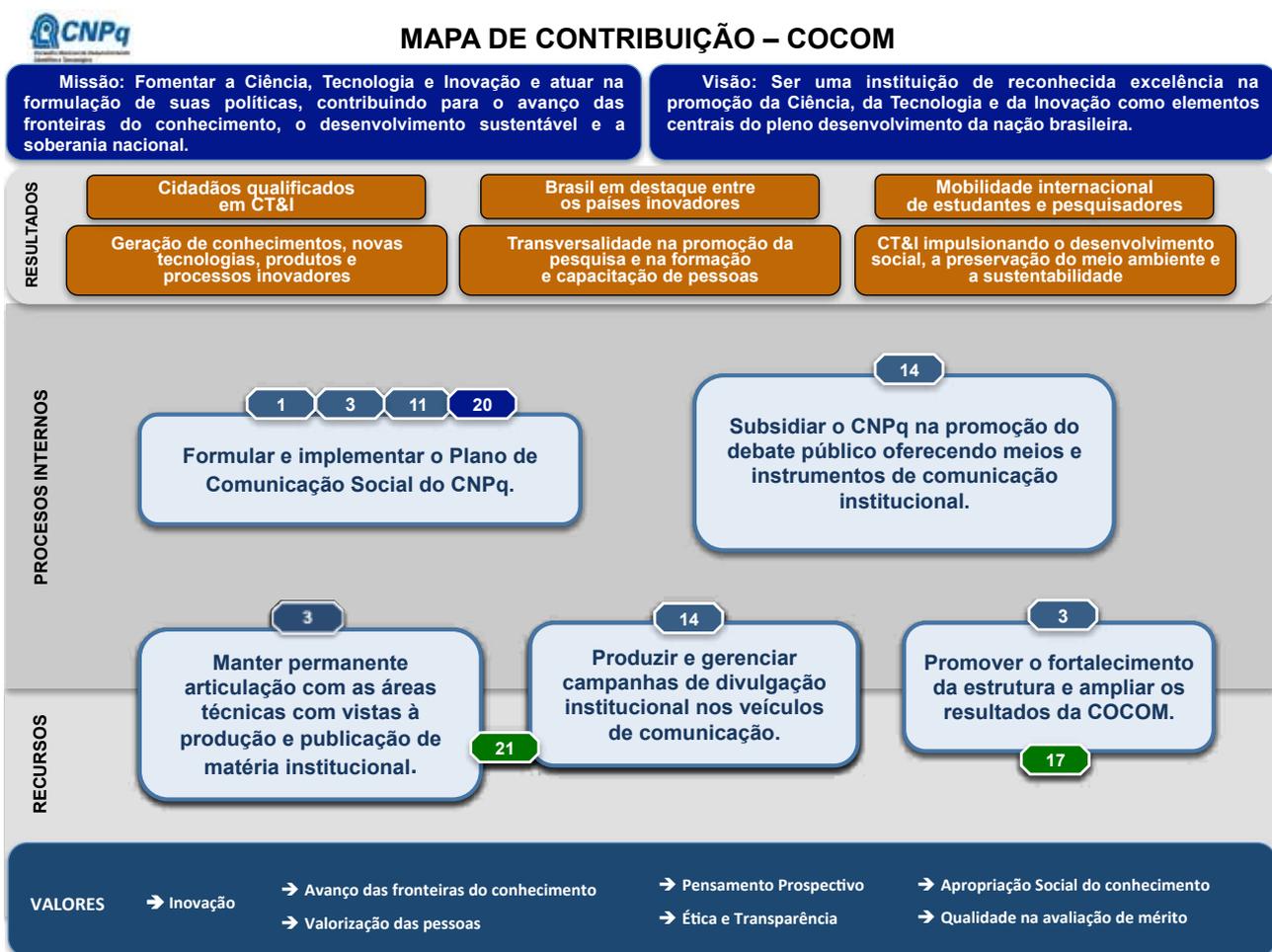
### MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – APL

**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.



**Coordenação de Comunicação Social - COCOM**





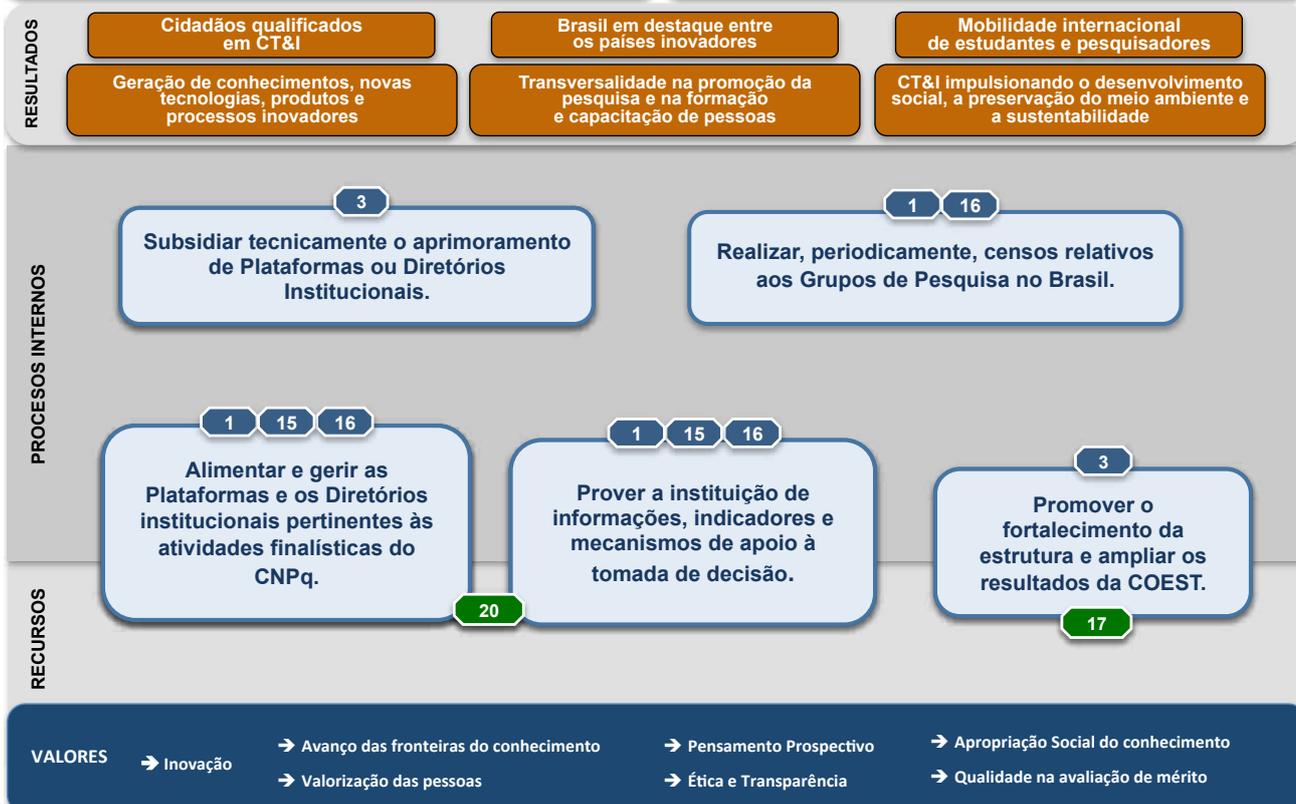
## Coordenação de Estatística e Indicadores - COEST



### 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.

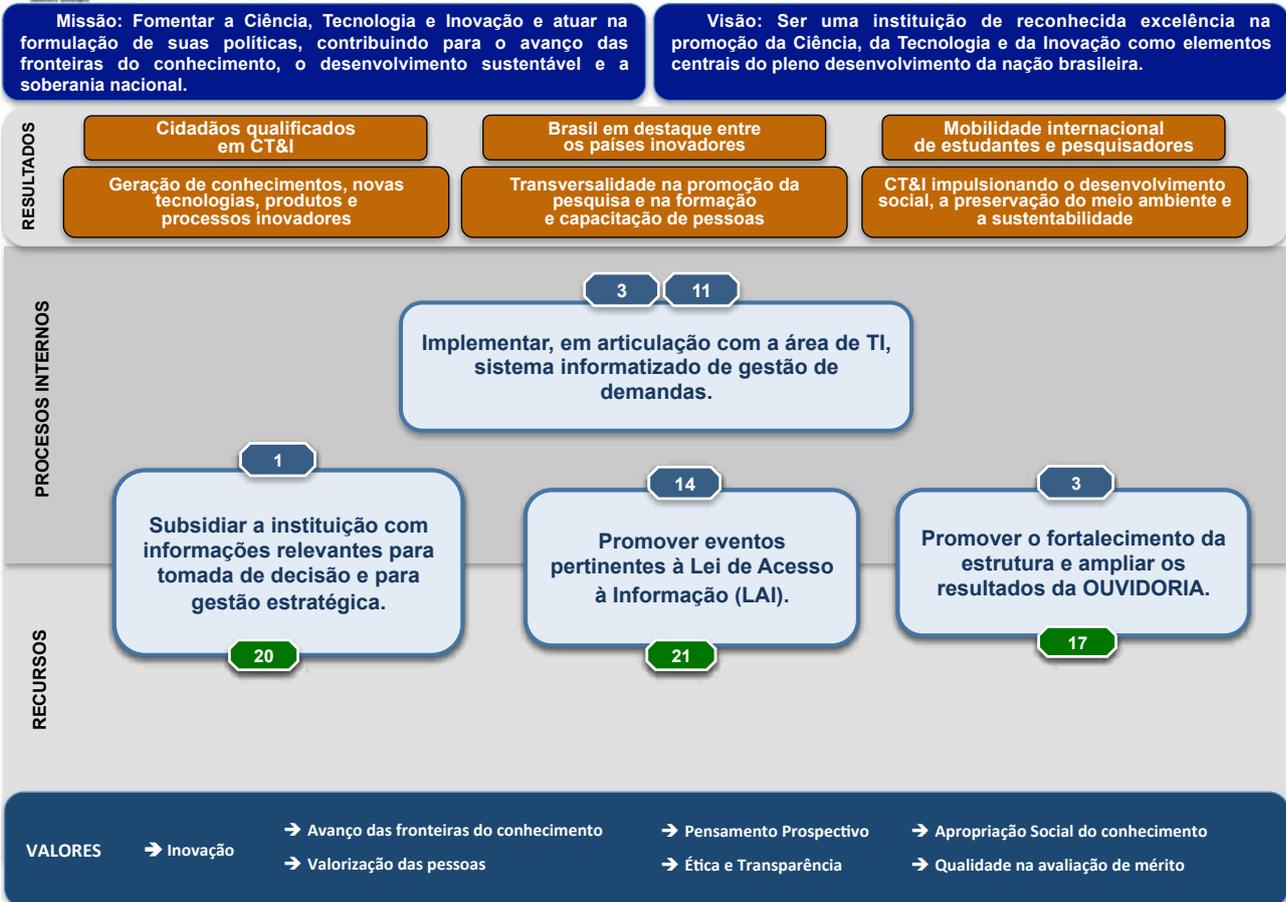
**Visão:** Ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação como elementos centrais do pleno desenvolvimento da nação brasileira.



**OUVIDORIA**



**MAPA DE CONTRIBUIÇÃO – OUVIDORIA**





# PROJETOS ESTRUTURANTES

---

Os planos táticos permitiram identificar os 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 voltados para o fortalecimento institucional, em consonância com a contribuição das diretorias e assessorias.

Na qualidade ainda de embriões – a serem posteriormente ratificados e detalhados pela alta administração do CNPq e pelas comissões encarregadas de desenvolvê-los – esses projetos estão apresentados em formato sintético.

Os Projetos Básicos Estruturantes envolveram a análise das quatro diretorias, bem como de cinco assessorias:

## Diretorias

- DABS - Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde
- DEHS - Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais
- DCOI – Diretoria de Cooperação Institucional
- DGTI – Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação

## Outras Áreas

- Assessoria de Planejamento
- Assessoria Parlamentar
- Coordenação de Comunicação Social
- Coordenação de Estatística e Indicadores
- Ouvidoria

## São três os Projetos Básicos Estruturantes e serem desenvolvidos no âmbito do CNPq:

- Arquitetura Organizacional;
- Gestão Integrada; e
- Transversalidade.

## PROJETO “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.

Nos últimos anos, as atribuições, tarefas e atividades realizadas pelo CNPq têm crescido intensamente, ao tempo em que se diversificam, provocando, inclusive, ampliação da missão institucional. Todavia, a estrutura organizacional pouco foi alterada e, quando ocorreu, os acréscimos e modificações

decorrentes foram implementados para resolver questões pontuais e emergenciais, sem a necessária visão sistêmica.

Em consequência, constata-se a necessidade de buscar um novo modelo de estrutura organizacional, adequada aos desafios atuais e futuros, indicados pela análise da conjuntura.

Esse tipo de mudança, contudo, abala o sistema em vigor e acarreta uma série de inseguranças administrativas, com reflexos no clima organizacional. Por isso, não deve ser frequente e enseja minucioso estudo prévio, embasado em projetos preliminares que, se bem sucedidos, por si só irão proporcionar significativos saltos de qualidade no cotidiano institucional.

Esses projetos preliminares referem-se principalmente à otimização de processos, à gestão por competências e à gestão do desempenho, bem como à análise para adequação e aprimoramento da divisão de trabalhos e tarefas.

A nova arquitetura organizacional, para sua implementação, deverá tomar por base a Rede de Processos e Macroprocessos da instituição, buscando um redimensionamento dos recursos e capacidades instaladas e evitando a incidência de retrabalho ou dispêndio de energia humana em atividades obsoletas ou sem reflexo nos resultados.

## Projetos, Iniciativas e Processos relacionados

PROJETOS TÁTICOS RELACIONADOS AO PROJETO ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	
<b>DABS</b>	
	Mapear e otimizar os processos de trabalho, com a elaboração de manual operacional de procedimentos.
	Propor a adequação e o aprimoramento da divisão de trabalhos e tarefas no âmbito do CNPq.
	Propor o aprimoramento do processo de comunicação junto ao público interno.
	Realizar mapeamento e melhoria dos processos de trabalho (revisão dos fluxos), com a elaboração dos normativos decorrentes.
<b>DEHS</b>	
	Mapear e otimizar os processos de trabalho, com a elaboração de manual operacional de procedimentos.
	Propor a adequação e o aprimoramento da divisão de trabalhos e tarefas no âmbito do CNPq.
	Realizar mapeamento e melhoria dos processos de trabalho, com a elaboração de manual operacional de procedimentos.
<b>DCOI</b>	
	Mapear competências e elaborar cursos para capacitação continuada de gestores em cooperação internacional.
<b>DGTI</b>	
	Atualizar a política de Gestão de Pessoas.
	Criar modelo de remoção de servidores baseado em competências.
	Desenvolver novo modelo de Avaliação de Desempenho (Gestão de Desempenho e Bem-Estar por Competências), com apoio da área de tecnologia da informação.
	Estruturar Programa de Capacitação de Gestores, inclusive com metodologia voltada para a resolução de conflitos entre as áreas do CNPq (Projeto de Formação de Lideranças).
	Realizar levantamento de necessidade de capacitação considerando os <i>gaps</i> de competências.
	Reformular programa de qualificação dos servidores com vistas ao desenvolvimento de competências, inclusive ampliando os recursos orçamentários.
<b>APL</b>	
	Contribuir para a concepção do novo sistema de gestão de desempenho e bem-estar por competência, em parceria com a CGERH.

<b>INICIATIVAS TÁTICAS RELACIONADAS AO PROJETO ARQUITETURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>DABS</b>
Mapear as necessidades e propor realização de cursos de capacitação com vistas ao desenvolvimento de competências no âmbito da DABS, tais como Gestão Orçamentária e Financeira e Direito Administrativo.
<b>DEHS</b>
Mapear necessidades e propor cursos de capacitação para o desenvolvimento de competências no âmbito da DEHS, tais como Gestão Orçamentária e Financeira e Direito Administrativo.
<b>DCOI</b>
Propor reestruturação no modelo de gestão da informação para otimizar o atendimento ao público externo.
<b>DGTI</b>
Criar rotina no Sistema de Fomento do CNPq para resgate automático dos saldos existentes nos cartões de pesquisa quando da aprovação financeira de contas.
<b>APA</b>
Articular-se junto à Diretoria Executiva no sentido de dotar a APA de recursos humanos e institucionais adequados.
<b>APL</b>
Articular-se junto à Diretoria Executiva no sentido de dotar a APL de recursos humanos e institucionais adequados.
<b>COCOM</b>
Articular-se junto à Diretoria Executiva no sentido de dotar a COCOM de recursos humanos e institucionais adequados às atividades de Comunicação Social.
<b>COEST</b>
Articular-se junto à Diretoria Executiva no sentido de dotar a COEST de recursos humanos e institucionais adequados.
<b>OUVIDORIA</b>
Articular-se junto à Diretoria Executiva no sentido de dotar a OUVIDORIA de recursos humanos e institucionais adequados.

**PROCESSOS TÁTICOS RELACIONADOS AO PROJETO ARQUITETURA ORGANIZACIONAL**

**DABS**

Gestão das pessoas da Diretoria, inclusive Avaliação de desempenho de servidores.

**DEHS**

Gestão das pessoas da Diretoria, inclusive Avaliação de Desempenho de servidores.

**DCOI**

Gestão de pessoas da Diretoria, inclusive no que for pertinente à avaliação de desempenho dos servidores.

**DGTI**

Capacitação e desenvolvimento de competências dos servidores.

Gestão do desempenho dos servidores.



## PROJETO “GESTÃO INTEGRADA”

Implantação de modelo integrado de gestão, nos níveis estratégico, tático e operacional.

A história de planejamento no âmbito do CNPq permite afirmar que as diferentes experiências estiveram mais voltadas para a avaliação da Ciência e Tecnologia do que para o processo de gestão, envolvendo a elaboração, a execução e o monitoramento.

O atual projeto de planejamento e gestão, iniciado em 2011, com o apoio metodológico do 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.

Esse contemporâneo paradigma só estará configurado, todavia, com a implementação de um projeto estruturante que logre disseminar a cultura de planejamento institucional e integrar efetivo subsistema de Monitoramento e Avaliação, apoiado por uma Sala de Situação destinada às periódicas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), que permitam avaliações e deliberações com base em confiáveis dados, informações e indicadores.

Com isso, a alta administração e demais gestores poderão adotar oportunas ações corretivas, induzindo melhores resultados e ampliando as entregas do CNPq à sociedade brasileira.

A característica estruturante do projeto “Gestão Integrada” deve-se à amplitude corporativa que assume, integrando horizontes temporais de curto, médio e longo prazos e à abrangência, envolvendo todas as áreas funcionais do CNPq. Desse projeto decorre o “Modelo Integrado de Planejamento e Gestão Estratégica”, que tem a pretensão de promover mudanças significativas na forma de atuação dos colaboradores e equipes de trabalho e buscando a internalização de conceitos ainda não bem difundidos nas práticas cotidianas, tais como:

- Racionalização de procedimentos e otimização de recursos;
- Redução de superposições na execução de tarefas;
- Estabelecimento de metas e métricas para medir o desempenho dos processos e o resultado dos projetos e iniciativas;
- Percepção de “causa e efeito” dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Estabelecimento de itens de controle para subsidiar às metas;
- Visão sistêmica e atuação integrada.

A assessoria de Planejamento ocupa função primordial na materialização dos resultados do projeto, mantendo-se em permanente articulação no sentido de disponibilizar aporte metodológico, apoio às áreas executoras e informações à Diretoria Executiva, sempre que necessário.

## Projetos, Iniciativas e Processos relacionados

PROJETOS TÁTICOS RELACIONADOS AO PROJETO GESTÃO INTEGRADA
<b>DABS</b>
Propor a criação de banco de dados de resultados de pesquisas financiadas pelo CNPq e participar junto às demais diretorias da especificação do sistema com base nas regras de negócio.
Propor a criação e participar da implementação de novo Modelo de Monitoramento e Avaliação de Bolsas, no País e no exterior, de Auxílios Individuais, de Chamadas e Encomendas, em articulação com a DEHS e a DCOI.
Propor o aprimoramento do processo de comunicação junto ao público interno.
<b>DEHS</b>
Criar e implementar novo Modelo de Monitoramento e Avaliação de Bolsas, no País e no exterior, de Auxílios Individuais, de Chamadas e Encomendas.
Propor a criação de banco de dados de resultados de pesquisas financiadas pelo CNPq e participar junto às demais diretorias da especificação do sistema com base nas regras de negócio.
<b>DCOI</b>
Propor metodologia para avaliação de programas de bolsas para residentes no exterior.
<b>DGTI</b>
Criar sistema informatizado de monitoramento do processo de implementação e pagamento de bolsas e auxílios.
Implementar a Sala de Situação em parceria com a Assessoria de Planejamento.
<b>APL</b>
Coordenar o desdobramento e o alinhamento da Estratégia do CNPq.
Elaborar o Planejamento Estratégico do CNPq.
Formular o desenho e coordenar a estruturação da Sala de Situação para o CNPq.
<b>COEST</b>
Calcular e monitorar os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos e de contribuição do plano estratégico do CNPq.

<b>INICIATIVAS TÁTICAS RELACIONADAS AO PROJETO GESTÃO INTEGRADA</b>	
<b>DABS</b>	
Promover interações com a CGETI para correções de hardwares e softwares, inclusive alterações e aprimoramentos de fluxos e sistemas informatizados.	
Propor a disseminação da cultura de planejamento no âmbito do CNPq.	
<b>DEHS</b>	
Promover interações com a CGETI para correções de hardwares e softwares, inclusive alterações e aprimoramentos de fluxos e sistemas informatizados.	
Propor a disseminação da cultura de planejamento no âmbito do CNPq.	
<b>DCOI</b>	
Promover interações com a CGETI para correções de hardwares e softwares, inclusive alterações e aprimoramentos de fluxos e sistemas informatizados.	
Propor a criação de painel de controle dos programas institucionais de IC e IT.	
Propor reestruturação no modelo de gestão da informação para otimizar o atendimento ao público externo.	
<b>APL</b>	
Criar e implementar agenda positiva, no âmbito do nível gerencial, voltada para o aperfeiçoamento do processo de gestão institucional.	
Monitorar a implementação das metas (condicionantes) relacionadas aos indicadores dos objetivos de resultado do Mapa Estratégico do CNPq.	
Sensibilizar a Diretoria Executiva sobre a importância de uma Sala de Situação.	
<b>COCOM</b>	
Apoiar, permanentemente, as ações de comunicação da estratégia.	

PROCESSOS TÁTICOS RELACIONADOS AO PROJETO GESTÃO INTEGRADA	
DABS	
Monitoramento e Avaliação.	
DEHS	
Monitoramento e Avaliação dos projetos da Diretoria.	
DCOI	
Monitoramento e avaliação dos projetos, chamadas, encomendas, bolsas etc. apoiados pelo CNPq.	
APL	
Gestão do Planejamento Estratégico (Monitoramento e Avaliação).	
Gestão da Sala de Situação.	
COEST	
Elaboração de estatísticas e indicadores para subsidiar a discussão e a negociação de novos recursos orçamentários e financeiros a serem executados pelo CNPq.	



## PROJETO “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.

A transversalidade é uma das mais destacadas características da contemporânea era do conhecimento. A compartimentação do saber em grandes áreas, áreas e disciplinas não é somente anacrônica, mas também ineficaz para a produção de ciência, tecnologia e inovação que efetivamente produza riquezas, desenvolvimento socioeconômico e qualidade de vida.

A busca da transversalidade, contudo, esbarra em sólida cultura que preza pela conservação de nichos de conhecimento, os quais reúnem pesquisadores e auxiliares em comunidades muitas vezes fechadas à interação com outras correntes de pensamento.

Além do meio acadêmico, ações de promoção da transversalidade devem buscar a aproximação entre organizações públicas, iniciativa privada e terceiro setor, com foco na inovação.

Para vencer essa inércia, é preciso institucionalizar e operacionalizar uma série de medidas, amparadas pelo patrocínio da alta administração.



## Projetos, Iniciativas e Processos relacionados

PROJETOS TÁTICOS RELACIONADOS AO PROJETO TRANSVERSALIDADE
<b>DABS</b>
Propor a reestruturação da lógica de fomento de maneira que melhor contemple a transversalidade e a transdisciplinaridade na promoção da pesquisa e na formação e capacitação de pessoas.
<b>DEHS</b>
Propor a reestruturação da lógica de fomento de maneira que melhor contemple a transversalidade e a transdisciplinaridade na promoção da pesquisa e na formação e capacitação de pessoas.

INICIATIVAS TÁTICAS RELACIONADAS AO PROJETO TRANSVERSALIDADE
<b>DABS</b>
Propor a atualização dos critérios de julgamento dos comitês contemplando o tema transversalidade.
<b>DEHS</b>
Atualizar os critérios de julgamento dos comitês contemplando o tema transversalidade.
Discutir o enquadramento das propostas em estruturas transversais como, por exemplo, Cadeias Produtivas.
Realizar seminário internacional sobre transversalidade promoção da pesquisa e na formação e capacitação de pessoas.
<b>APL</b>
Atuar no sentido de implementar, no CNPq, modelo de fomento fundamentado na transversalidade.



# PRÓXIMOS PASSOS

---

## Planos Operacionais

“Execução é uma disciplina. Nenhum atleta jamais teve sucesso sem disciplina e treino”.

*Ram Charan.*

No nível operacional, o planejamento deverá traduzir os objetivos de contribuição das diretorias e áreas funcionais do CNPq em instrumentos de execução, que possam ser medidos, monitorados e permanentemente avaliados.

Para tanto é preciso inicialmente alinhar o Portfólio de Projetos, Iniciativas e Processos – já delineado no momento de elaboração dos Planos Táticos – aos objetivos dos Mapas de Contribuição. A seguir, os Planos Operacionais devem ser organizados com base nos Planos de Ação, elaborados para cada um dos Projetos e Iniciativas, com destaque para os Projetos Estruturantes.

A execução dos Planos de Ação irá assegurar, a partir do nível operacional, os resultados práticos, de curto prazo, necessários para que o CNPq supere os desafios institucionais de longo prazo, estabelecidos no Mapa Estratégico, com horizonte temporal de 2025.

Em termos de método, os Planos Operacionais podem ser formulados com base em dois instrumentos amplamente praticados: o Plano de Ação – ferramenta conhecida como 5W2H, adaptada – e o Cronograma de Trabalho do tipo GANTT, com suas variações, caso a caso.

O **desdobramento da estratégia** corporativa em Planos Táticos e, num segundo nível, em Planos Operacionais, consolidará o Modelo de Gestão do CNPq, agregando características peculiares que serão incorporadas às práticas cotidianas que melhor atenderem às necessidades da organização. Para que isso aconteça, contudo, é preciso dar sequência ao processo de planejamento que integre todos os níveis da estrutura organizacional, envolva o maior número possível de pessoas e tenha o patrocínio e o engajamento presencial dos gestores e da alta administração.

## Monitoramento e Avaliação

A execução dos Planos Operacionais e respectivos Planos de Ação – referentes aos Projetos e Iniciativas – deverá ser objeto de constantes atividades de Monitoramento e a Avaliação, as quais abrangem, também, os níveis tático e estratégico.

Monitoramento consiste na busca, coleta, acompanhamento e organização contínua dos indicadores de desempenho. Por sua vez, a Avaliação busca compreender analiticamente os motivos e razões de êxitos ou fracassos, demonstrados nos resultados. As conclusões irão ensejar a adoção de ações corretivas, as quais podem ser direcionadas a quais-

quer dos níveis da estrutura organizacional, tudo conforme a Metodologia FIGE.

Desse modo, a sistemática de Monitoramento e Avaliação facilita o desenvolvimento de pensamento sistêmico, na medida em que induz e intensifica a interação entre as diferentes áreas.

Uma prática gerencial que vem propiciando excelentes resultados aos modelos de gestão de grandes organizações é a realização periódica das chamadas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE). Nessas ocasiões, os responsáveis pelas diretorias e áreas selecionadas apresentam os resultados negativos e os obstáculos que o afligem, de modo a



envolver as demais áreas e a alta administração na solução dos problemas.

Trata-se de uma experiência relativamente nova, implementada a partir da metodologia *balanced scorecard* e adotada sistematicamente pela instituição como instrumento metodológico de monitoramento e avaliação da estratégia. As RAE, promovem a visão sistêmica, estimulam a gestão compartilhada e propiciam a preparação de sucessores.

Porém, sem as ferramentas tecnológicas adequadas, todo o esforço de planejamento e gestão estratégica poderá ser frustrado. Assim, o CNPq deverá dispor de um Sistema Informatizado de Gestão, que contemple o monitoramento e a avaliação da execução da estratégia, permitindo, entre outras funcionalidades, as seguintes:

- Acompanhamento *online* do desempenho de indicadores e metas nos diferentes níveis da estratégia;
- Compatibilidade com outros sistemas corporativos em uso na instituição, para integração de dados e informações;
- Emissão de relatórios gerenciais evidenciando desempenhos de áreas e projetos; e
- Flexibilidade para customizações e ajustes sempre que necessários à dinâmica de suas atividades.

#### Fatores Críticos de Sucesso ou condicionantes à obtenção de resultados.

A execução da estratégia corporativa tem sido desafio para pequenas e grandes organizações, tanto no setor público como na iniciativa privada, em especial quando os planos impõem alinhamentos

entre horizontes temporais de curto, médio e longo prazos, como é o caso do CNPq.

Por outro lado, é a eficiência na execução que determina o êxito de um plano em direção aos seus objetivos, nos diferentes horizontes temporais. Nessa busca, a organização deve manter-se articulada para promover o correto direcionamento e alocação dos recursos.

Da mesma maneira, a sustentabilidade de um processo sistêmico de planejamento e gestão estratégica requer observação e intensificação de diversos pressupostos gerenciais – na maioria deles já integrados à cultura organizacional do CNPq – merendo ser destacados os seguintes:

- Permanente patrocínio e engajamento da alta administração;
- Disponibilidade de recursos para execução de projetos e iniciativas e para otimização de processos;
- Comprometimento dos níveis gerenciais, com participação ativa em todas as etapas do ciclo de gestão;
- Clima organizacional propício ao cumprimento de metas;
- Aderência entre o que foi planejado e a capacidade de realização das unidades orgânicas;
- Monitoramento das mudanças de ambientes interno e externo (monitoramento de cenários);
- Entendimento da organização de que os planos devem ser instrumentos de gestão dinâmicos e flexíveis;
- Adoção de ferramenta informatizada para execução e monitoramento da estratégia, adequada às especificidades da instituição;

- Implementação das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), com envolvimento de toda a alta administração da casa;
- Permanente e adequado desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, para fazer frente aos desafios estabelecidos nos planos;
- Adoção de medida institucional que neutralize a perversa “solução de continuidade”, mediante as prováveis mudanças na direção, ao longo do tempo; e
- Clara consciência organizacional de que a implementação dos planos, no decorrer dos anos, promove mudanças na cultura organizacional e o ganho será compartilhado por todos.

De certa maneira, todas essas premissas guardam estreita interface, uma vez que os seus resultados são interdependentes e, com isso, contribuem sobremaneira para o alinhamento da organização à estratégia.

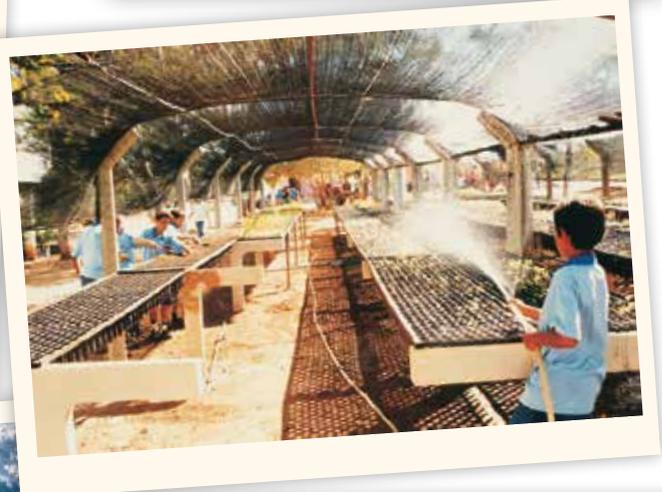
## Resultados esperados

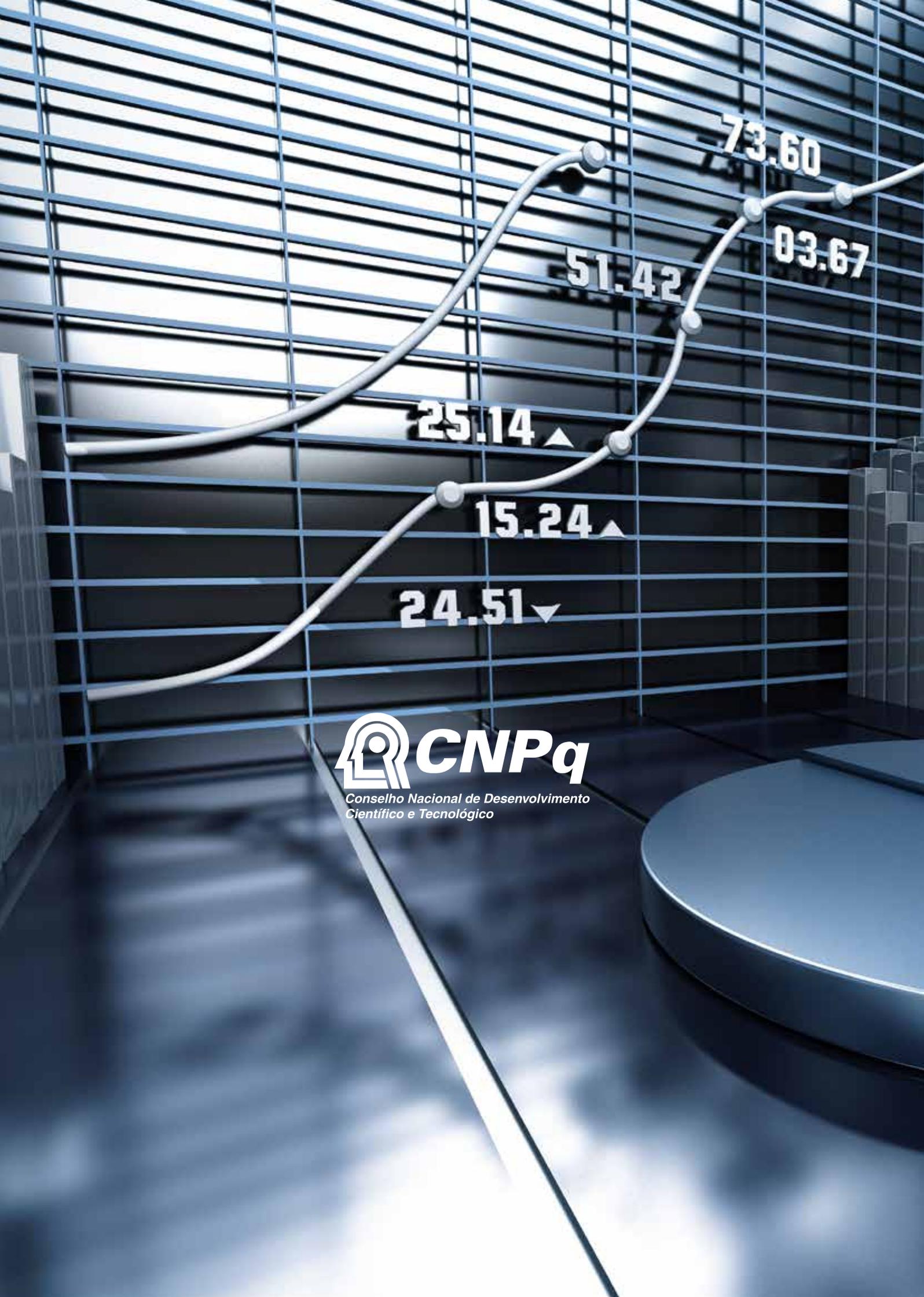
Detentor de primoroso capital humano – servidores tecnicamente preparados e comprometidos com a instituição –, o CNPq reúne todas as condições para alcançar os alvos estabelecidos no Mapa Estratégico e nos Mapas de Contribuição das Diretorias e Assessorias.

Os Fatores Críticos para o sucesso dos Planos, acima destacados, não são figuras estranhas à Diretoria Executiva e às equipes de trabalho das unidades que, no dia a dia, colocam todo seu potencial técnico e intelectual em função dos produtos e serviços – muitas vezes desafiantes e inovadores – entregues à sociedade brasileira.

Diretoria Executiva, gestores e demais servidores, determinados a construir uma organização “orientada para a estratégia”, somam esforços e buscam novas maneiras de transformar os objetivos institucionais em tarefa de todos.

Esse alinhamento de toda a organização à estratégia possibilitará mudanças que irão se refletir na cultura, no fortalecimento da organização e na qualidade dos resultados que o CNPq entrega à sociedade brasileira.





 **CNPq**  
Conselho Nacional de Desenvolvimento  
Científico e Tecnológico