



Livro de Entregas do  
**Planejamento Estratégico  
Institucional do CNPq**

2022-2027



**Instituto**  
Fenasbac  
Dezembro, 2022



Este livro apresenta uma coletânea de entregas estratégicas que juntas compõem o Planejamento Estratégico Institucional do CNPq 2022-2027.

Coletânea esta que foi desenvolvida de maneira colaborativa por e para os servidores e colaboradores do CNPq com apoio do Instituto Fenasbac ao longo de 2022.

# Apresentação do Presidente



# Nossa história em constante evolução

**Somos todos CNPq**

A construção de um planejamento estratégico tem como principal objetivo delinear o melhor caminho que uma organização deve seguir para cumprir sua missão da forma mais eficiente e com a maior qualidade possível. Apesar dessa definição razoavelmente simples, o trabalho não é trivial. Definir valores, objetivos estratégicos e elaborar projetos prioritários de uma instituição do porte do CNPq exige um esforço coletivo, contínuo e muita determinação.

Mas, acima de tudo, é preciso entender que os caminhos delineados para perseguir esses objetivos estão sempre sujeitos às mudanças inerentes ao dinamismo e contextualização da realidade que nos cerca em mundo com mudanças tão rápidas. Assim, qualquer planejamento estratégico deve prever como etapa imprescindível uma constante revisão para que possamos atender de forma eficiente a necessidade de atualização e modernização da gestão do fomento à pesquisa frente às profundas transformações em um mundo que pede mais assertividade e mais transparência às instituições em seu papel de promover as soluções exigidas pela sociedade.

A partir de um esforço iniciado no CNPq ainda em 2010, com as discussões e os trabalhos para elaboração do seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), chegamos, em 2022, entendendo que era o momento de atualização, dado o tempo decorrido. Iniciamos, então, um Plano de sua revisão para o período 2022-2027, com uma atuação mirando os próximos dois anos (2023 a 2025) na elaboração dos projetos estratégicos.

Para tal, não perdemos de vista nosso objetivo de trabalhar por uma ciência mais colaborativa, com projetos mais colaborativos e com estratégia definida para realizá-los. Fazer ciência é cada vez mais uma necessidade para alavancar o desenvolvimento social e econômico de um país e garantir sua soberania a partir do conhecimento. Não temos dúvida de que o investimento em pesquisa científica é a chave para orientar, induzir e apresentar proposições para os avanços.

E o desafio posto de revisitar nosso planejamento estratégico, com a fundamental parceria com o Instituto Federação Nacional de Associações dos Servidores do Banco Central – Instituto Fenasbac, nos impõe rever conceitos, premissas e certezas. Ao pensar nos caminhos possíveis para uma atuação estratégica do CNPq, precisamos adotar uma nova concepção de fazer ciência, a partir da idéia de uma pesquisa orientada à missão, capaz de mover a fronteira do conhecimento na direção dos grandes desafios. As missões contribuem para nos nortear em nosso papel, orientando para as observâncias de possíveis caminhos de oportunidades, soluções e outras abordagens para superar os obstáculos e promover o desenvolvimento da nossa sociedade, considerando o ambiente nacional, as questões internas e do contexto internacional.

Nesse sentido, não podemos deixar de reforçar o quanto é fundamental a atuação do poder público e, particularmente, do CNPq enquanto principal agência de âmbito federal para a promover o desenvolvimento científico e tecnológico. Propósito, este, que precisa ser cumprido sob a perspectiva de um ambiente que estimule a geração de conhecimentos que colaborem para as modificações exigidas, absorvendo e se integrando às melhores práticas de governança, integridade e gestão de riscos, espelhadas pelas instituições congêneres nacionais e internacionais.

Assim, o trabalho que realizamos ao longo de 2022, representado nas entregas aqui apresentadas, demonstra o compromisso que assumimos ao aceitar o desafio de presidir o CNPq e elevá-lo a um novo patamar, à altura da sua importância. É o resultado do nosso esforço para garantir um CNPq fortalecido, modernizado e orientado ao aprimoramento da sua já consolidada atuação, reconhecida em nível internacional.

Reforço, por fim, que nada disso seria possível, assim como nenhuma iniciativa será bem sucedida, sem o permanente envolvimento do corpo de servidores e colaboradores, sempre imbuídos e determinados a realizar, da melhor forma possível, a missão do CNPq. Portanto, meu reconhecimento e agradecimento a todos que se dedicaram a este trabalho. Vocês são os responsáveis por chegarmos a este momento.

Muito obrigado,

**Evaldo Vilela**

Presidente do CNPq

# Agradecimentos do Instituto Fenabsac

O Planejamento Estratégico do CNPq cumpriu, até aqui, uma jornada produtiva e com importantes marcos. O compromisso de todos os envolvidos, servidores e colaboradores, foi o principal diferencial desse projeto. Para que haja transformação, precisamos de ideias, de inovação e de sede de fazer a diferença. Nossa experiência, juntos, seguiu por esse caminho: estamos celebrando o engajamento, a entrega e o envolvimento de quem sabe que o conhecimento rompe todo tipo de fronteira. Estamos celebrando a mudança, a evolução, a excelência e a dedicação desta Casa.

A história do CNPq foi construída em base sólida: no fomento da pesquisa científica, da inovação e da tecnologia. A elaboração do Planejamento Estratégico seguiu refletindo essa potência. Hoje, olhamos com orgulho para todo o processo, entendidos de que a atuação do corpo técnico foi fundamental para o sucesso dos resultados obtidos.

E é observando tudo que nos trouxe até aqui que encontraremos os insumos que vão nos levar ainda mais longe. Um trecho do nosso manifesto diz que “Nosso olhar é para frente. Nossas ações são para o agora. Somos potencializadores do crescimento coletivo.” O futuro está chamando e aceitamos os desafios rumo aos próximos anos. A primeira etapa é fortalecer os projetos que vão construir os caminhos até 2025.

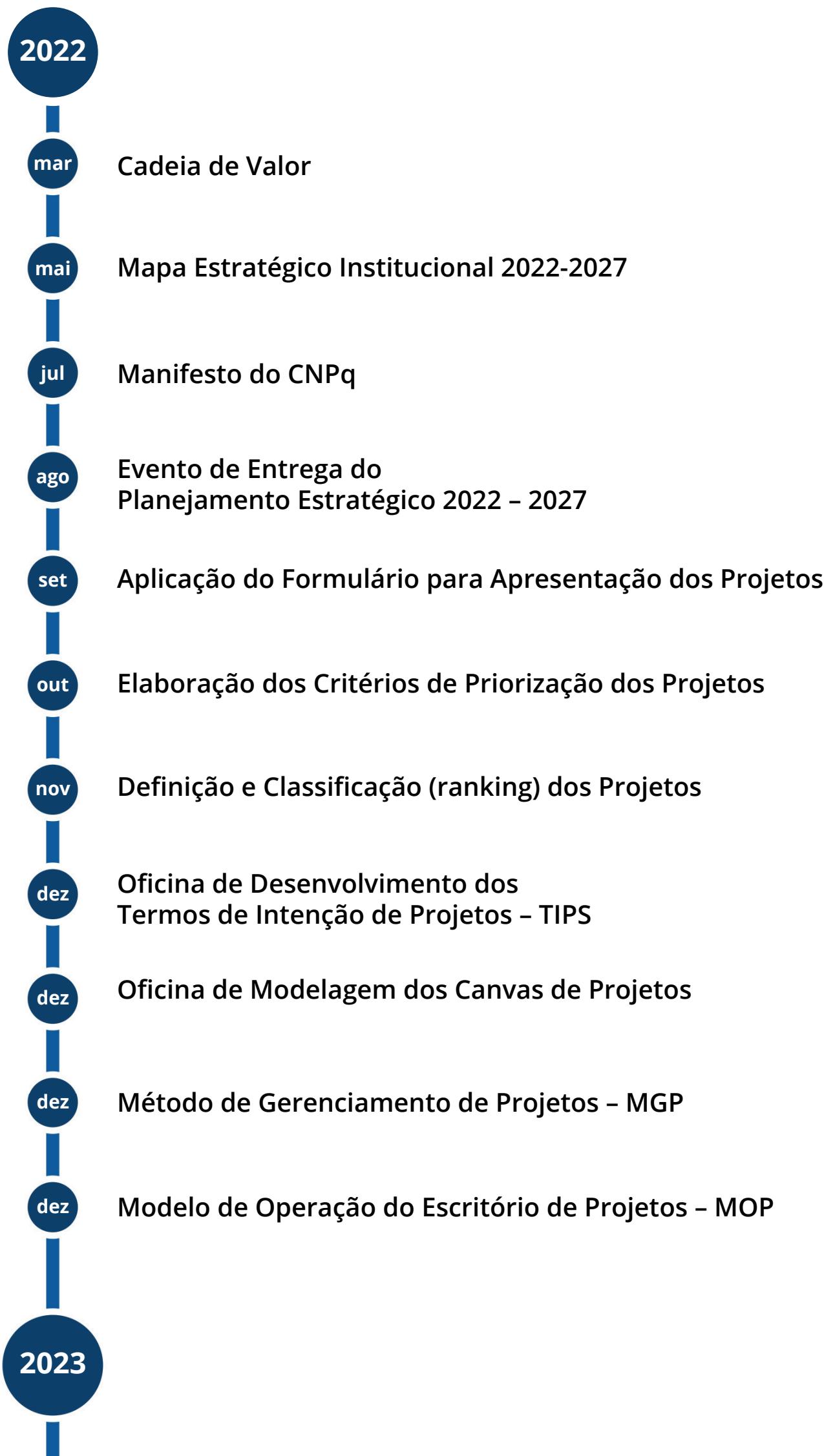
Quero agradecer a confiança no Instituto Fenasbac e em todo time que trabalhou em conjunto ao longo do último ano. É somente com a troca e com o compartilhamento de conhecimento que fortalecemos a estrutura que nos levará para um futuro justo e cooperativo.

Estar ao lado do CNPq é estar colaborando com o desenvolvimento do nosso país. A missão é grande, mas o nosso papel como agentes da transformação é ainda maior. Seguimos!

Muito obrigada,

**Lucila Simão**  
Diretora Executiva do Instituto Fenasbac

# Linha do Tempo



# Sumário

<b>01.</b>	Cadeia de Valor	14
<b>02.</b>	Mapa Estratégico do CNPq 2022-2027	20
<b>03.</b>	Manifesto do CNPq	22
<b>04.</b>	Classificação dos Termos de Intenção de Projetos	24
<b>05.</b>	Projetos Modelados no Canvas	26
<b>06.</b>	Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas	32
<b>07.</b>	Modelo de Operação	48
<b>08.</b>	Referências	61
<b>09.</b>	Registros Fotográficos	62
<b>10.</b>	Memória Audiovisual	64

**1.**

## Cadeia de Valor

## **1. Apresentação**

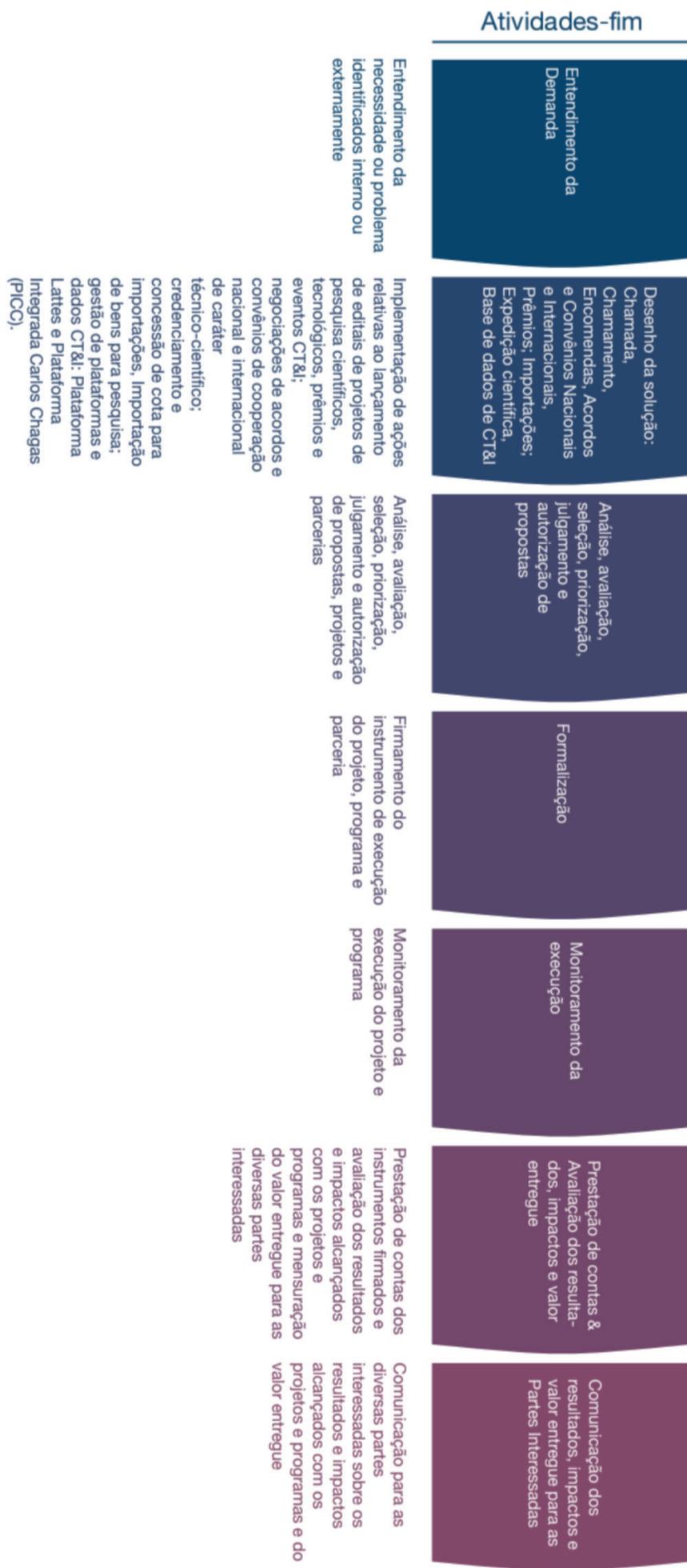
A Cadeia de Valor foi criada por Michael Porter em 1985 para representar o fluxo de processos de uma indústria, permitir a sua análise e, assim, definir com mais propriedade a margem e o valor final do produto.

Uma Cadeia de Valor é dividida em dois grandes fluxos de processos: atividades-fim, ou primárias, que representam atividades que são o coração do negócios e contribuem diretamente para a entrega do produto e a criação de valor; processos de apoio ou de suporte, que representam aquelas atividades que apoiam direta ou indiretamente a execução das atividades-fim.

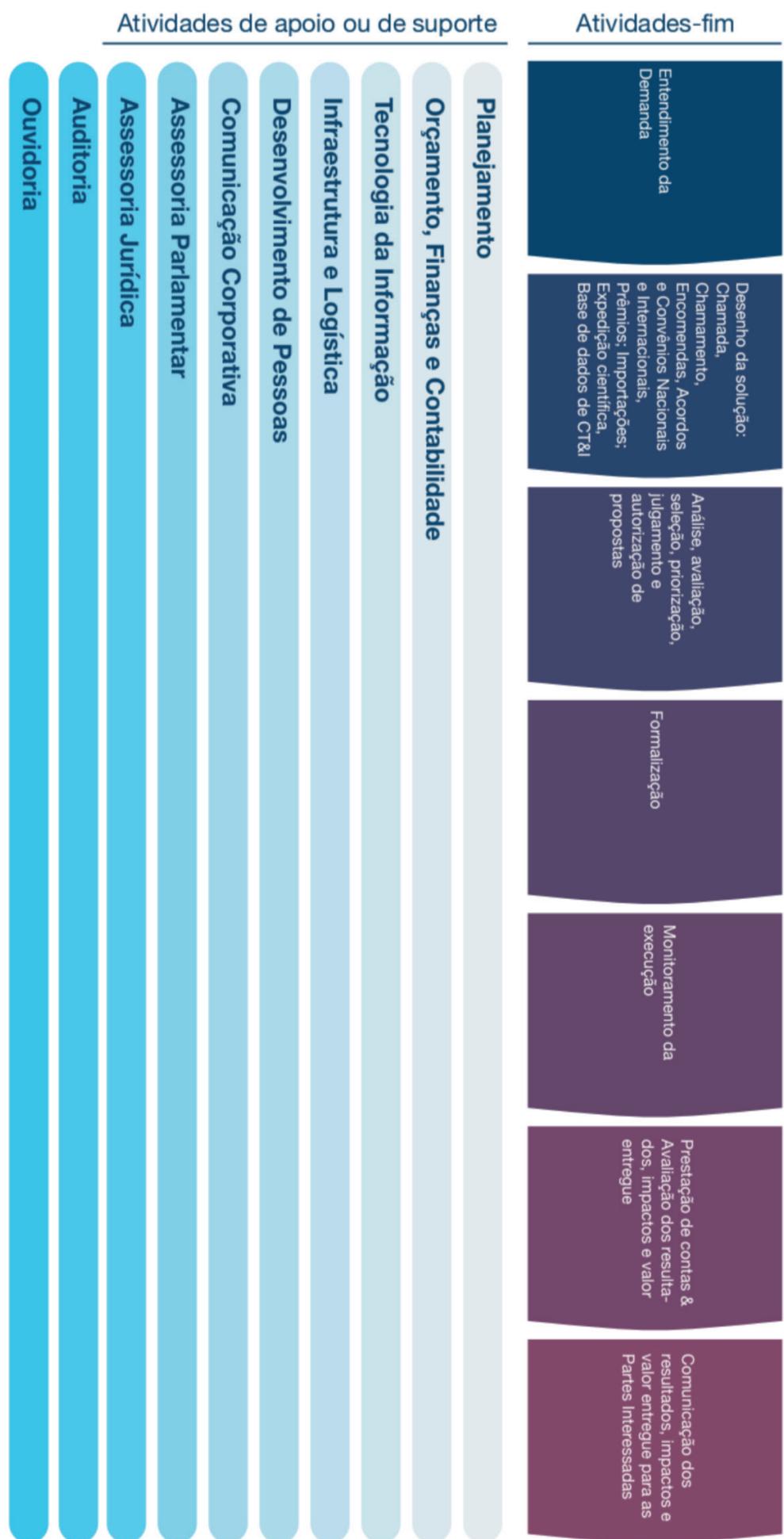
Com a evolução dos Serviços e aumento da sua participação no PIB dos países, notoriamente a partir dos anos 2000, o conceito da Cadeia de Valor também foi amplamente aplicado em organizações prestadoras de serviços, inclusive organizações públicas. A sua utilização, sem o conceito da margem, é utilizado nesse contexto para possibilitar a macro visualização do fluxo central de atividades (atividade-fim) e das atividades de apoio. É bastante utilizada na concepção dos Planos Estratégicos Institucionais, como ferramenta para (re) definição do posicionamento estratégico e da vantagem competitiva; e no Mapeamento e Modelagem de Processos, como ponto de partida para o gerenciamento dos processos de negócio.

O desenvolvimento da Cadeia de Valor do CNPq, facilitado pelo Instituto Fenasbac, ocorreu no 1º quadrimestre de 2022 e preconizou a construção coletiva, a ampla discussão e, especialmente, o rigor técnico-conceitual. Por isso, podemos dizer que representa os anseios de posicionamento estratégico e de entrega de valor para a sociedade.

## 2.1. Descrição das atividades-fim



## 2. Cadeia de Valor do CNPq



OBS.: A Cadeia de Valor e seus componentes (atividades-fim e atividades de apoio ou suporte) não devem ser confundidas com os tipos de Processos de Negócio, conforme o BPM CBOK da ABPMP: Processo primário, Processo de suporte e Processo de gerenciamento.

## **2.2. Descrição das atividades de apoio**

### **Atividades de apoio ou de suporte**

#### **Comunicação Corporativa**

Comunicação com público interno

#### **Assessoria Parlamentar**

Tratamento dos assuntos concernentes ao relacionamento do CNPq junto ao Poder Legislativo em articulação e interação com o MCTI.

#### **Assessoria Jurídica**

Consultoria e assessoramento jurídico

#### **Auditória**

Acompanhamento, fiscalização e avaliação da gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de recursos humanos; acompanhamento dos trabalhos dos órgãos de controle interno e externo do CNPq.

#### **Ouvidoria**

Estabelecimento de canal de diálogo da sociedade, dos servidores e colaboradores com o CNPq; atendimento aos órgãos de controle.

## **2.2. Descrição das atividades de apoio**

### **Atividades de apoio ou de suporte**

#### **Planejamento**

Promoção e monitoramento contínuo do planejamento e execução da estratégia institucional, por meio de planos de ação de curto, médio e longo prazo a serem desenvolvidos pelas diferentes áreas e setores institucionais; governança e gestão de riscos; gestão do alinhamento de macroprocessos com a estrutura organizacional, voltado para o alcance dos objetivos institucionais; desenvolvimento e identificação de metodologias que subsidiem os processos de planejamento; elaboração, gerenciamento e monitoramento do ciclo orçamentário (PPA, PLOA, LOA e LDO); coordenação da elaboração do Relatório de Gestão Institucional, segundo as orientações e diretrizes do TCU.

#### **Orçamento, Finanças e Contabilidade**

Coordenação da execução orçamentária e financeira; apoio na elaboração do PLOA; gestão das atividades de prestação de contas, incluindo cobrança administrativa e tomada de contas especiais; execução das atividades de lançamento, registro e análise das demonstrações contábeis e demais atividades relacionadas ao Sistema de Contabilidade Federal.

#### **Tecnologia da Informação**

Planejamento, desenho, construção, entrega e suporte à produtos e serviços digitais; assegurar a segurança da informação.

#### **Infraestrutura e Logística**

Gestão das licitações e contratos administrativos; gestão da infraestrutura e logística; gestão documental e da informação; padronização de bens e serviços oferecidos.

#### **Desenvolvimento de Pessoas**

Administração de pessoal; coordenação, controle e acompanhamento do desenvolvimento de pessoal; gestão da carreira; gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho



**2.**

# Mapa Estratégico do CNPq 2022-2027

**Missão:**

Fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e contribuir com políticas públicas, para fortalecer o desenvolvimento do Brasil.

**Visão:**

Ser reconhecida pela sociedade como uma instituição essencial e de excelência em sua atuação na Ciência, Tecnologia e Inovação.

<b>Resultados</b>		
1 Ampliar o acesso dos Cidadãos à CT&I	2 Ampliar a relevância do Brasil em CT&I no cenário internacional	3 Ampliar o protagonismo da CT&I como impulsionador do desenvolvimento social, da preservação do meio ambiente e da sustentabilidade
4 Aumentar o conhecimento científico, novas tecnologias, produtos e processos inovadores	5 Ampliar a multidisciplinaridade na pesquisa em redes e na qualificação científica de pessoas	6 Ampliar a internacionalização da CT&I brasileira
	7 Contribuir para o desenvolvimento regional em CT&I	8 Atuar para o fortalecimento do SNCTI

<b>Processos</b>		
<b>Modelo de Gestão</b>		
9 Aumentar a capacidade institucional de articulação, integração e participação na formulação das políticas de CT&I	12 Definir novos modelos de integração	15 Ampliar os mecanismos de apoio para pesquisas multidisciplinares e multinstucionais
10 Definir modelo de fomento flexível e adequado às diferentes realidades	13 Fazer parcerias aderentes ao Sistema de CT&I	16 Estimular monitoramento e avaliação dos programas e processos
11 Inovar, aprimorar e racionalizar os modelos de gestão e os processos de trabalho	14 Atuar na implementação do Marco Legal e Regulatório e desburocratização dos processos	
<b>Internacionalização</b>		
17 Estimular a competitividade internacional das instituições de CT&I	20 Ampliar o papel do CNPq no ambiente de inovação	23 Promover o debate público, a divulgação e a educação em CT&I
18 Integrar pesquisadores brasileiros no ecossistema científico e tecnológico internacional	21 Apoiar os processos inovativos	24 Fortalecer a relação entre compromisso social e excelência científica
19 Fortalecer redes de pesquisa de cooperação internacional	22 Qualificar pessoas para inovação	
<b>Integração, interação com os parceiros</b>		
		<b>Transversalidade</b>
		15 Ampliar os mecanismos de apoio para pesquisas multidisciplinares e multinstucionais
		16 Estimular monitoramento e avaliação dos programas e processos
		<b>Avaliação e Acompanhamento</b>
		17 Atuar na implementação do Marco Legal e Regulatório e desburocratização dos processos
		<b>Compromisso Social</b>
		23 Promover o debate público, a divulgação e a educação em CT&I
		24 Fortalecer a relação entre compromisso social e excelência científica

<b>Recursos</b>					
<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>TI</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Orçamento</b>	
25 Promover, capacitar e valorizar pessoas de forma contínua	27 Ampliar a infraestrutura e aprimorar a gestão e os processos de TI	28 Adotar planejamento estratégico continuado	29 Aprimorar a comunicação	30 Buscar a ampliação e estabilidade dos Recursos Financeiros e Orçamentários do CNPq	

<b>Valores</b>			
<b>Ciência</b>	<b>Ética e Integridade</b>	<b>Transparência</b>	<b>Cooperação</b>
<b>Tecnologia</b>		<b>Excelência</b>	<b>Trabalho</b>
<b>Inovação</b>	<b>Visão Estratégica</b>	<b>Respeito e valorização das pessoas</b>	



**3.**

## Manifesto CNPq

# Manifesto - CNPq

*Somos responsáveis pelo avanço da Ciência.*

*Somos impulsionadores da inovação.*

*Somos aliados da tecnologia.*

Diariamente, deixamos a nossa marca no processo de desenvolvimento do Brasil. O nosso trabalho rompe fronteiras e impacta pessoas, times, organizações e comunidades.

Tudo o que fazemos, fazemos em prol do avanço das fronteiras do conhecimento em todas as áreas, base para uma sociedade do conhecimento. Atuamos como instrumento na construção de um país mais justo e cooperativo.

Prezamos pela excelência, transparência, ética e integridade. Nossa dedicação contribui para que políticas públicas cheguem aos agentes de transformação.

É fomentando a pesquisa científica que mudamos realidades e o nosso trabalho é um acelerador para o futuro.

Nosso olhar é para **frente**.

Nossas ações são para o **agora**.

Somos potencializadores do crescimento coletivo.

Somos essenciais para o avanço do país.

Somos uma instituição sólida formada por pessoas conscientes do papel fundamental que exercem.

**Somos evolução. Somos CNPq!**

# 4.

## Classificação dos Termos de Intenção de Projetos - TIPs

- 01.** Plano Institucional de Comunicação Social Estratégica
- 02.** Novo Papel do DGP
- 03.** Projeto Nosso CNPQ
- 04.** Projeto Novo Modelo de Fomento
- 05.** Projeto CNPq e Sociedade
- 06.** Projeto Mapear de Rede de Pesquisa Internacional
- 07.** Projeto Boas Práticas no SNCTI
- 08.** Projeto Criação de Sistema de Monitoramento e Avaliação
- 09.** Projeto Data Lattes
- 10.** Projeto de Execução da Expansão e Fortalecimento Continuado da TI
- 11.** Projeto de Adequação das Plataformas de Fomento
- 12.** Projeto Estimulando a Propriedade Intelectual
- 13.** Projeto Inventor Independente
- 14.** Projeto Transbordando Resultado
- 15.** Projeto Embaixadores da CTI



5.

## Projetos Modelados no Canvas

NOME DO PROJETO	PROPOSTA (Objetivo Estratégico)	1, 2, 8, 21 e 23																
OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO																	
 {Verbo infinitivo + Produto} <b>Elaborar o Plano Institucional de Comunicação Social Estratégica para fortalecer a imagem do CNPq</b>	 {Descrever com o máximo de características}																	
JUSTIFICATIVA	PROSÓRITO (Objetivo Estratégico)																	
 {Listar problemas}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abranger todos os pilares da comunicação social: imprensa, redes sociais, eventos, produção audiovisual, comunicação digital e institucional nacional</li> <li>• Divulgação institucional nacional e internacional</li> <li>• Divulgação científica</li> <li>• Atuação em temas estratégicos para da área do CNPq com ações estratégicas de comunicação</li> </ul>																	
ESTAKEHOLDERS	PREMISSAS & RESTRIÇÕES																	
 {Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes}	 {O que TEM QUE ser considerado?}																	
 {O que será feito?}	 {O que pode impactar?}																	
BENEFÍCIOS	ESCOPO	RISCOS																
 {Quais serão os ganhos?}	 {O que será feito?}	 {O QUE pode impactar?}																
 Promover a credibilidade na ciência Promover a importância do CNPq Estreitar e qualificar a relação com a imprensa Contribuir para um melhor conhecimento sobre ciência e o SNCT	 Firmar parceria para elaborar diagnóstico do cenário atual Pesquisa interna sobre percepção da comunicação social Articulação as diretorias e o gabinete Reuniões com diretorias e grupo gestor para validações  Elaboração de comunicados periódicos	 Falta de estrutura e recursos humanos Falta de previsão orçamentária específica para a comunicação Efetivo engajamento/celaboração da Casa																
ENTREGAS	DATAS																	
 {Escrever no princípio passado. Ex.: Rel. elaborado ou Rel. aprovado}	 {Para cada entrega}																	
 Não serão levantados temas de comunicação interna	<table border="1"> <tr> <td>1.</td> <td>90 dias</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>10 dias</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>30 dias</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>30 dias</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>60 dias</td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>30 dias</td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>60 dias</td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>30 dias</td> </tr> </table>	1.	90 dias	2.	10 dias	3.	30 dias	4.	30 dias	5.	60 dias	6.	30 dias	7.	60 dias	8.	30 dias	
1.	90 dias																	
2.	10 dias																	
3.	30 dias																	
4.	30 dias																	
5.	60 dias																	
6.	30 dias																	
7.	60 dias																	
8.	30 dias																	
INVESTIMENTO																		
	 {Para cada entrega}																	
	<table border="1"> <tr> <td>1.</td> <td>100 mil</td> </tr> </table>	1.	100 mil															
1.	100 mil																	

## NOME DO PROJETO Novo Papel do DGP

PROPOSTO (Objetivo Estratégico) 5, 12, 16, 19 e 27

OBJETIVO (Verbo infinitivo + Produto)	PROPSITO (Objetivo Estratégico)					
	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO (Descrever com o máximo de características)	STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes)	PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM QUE ser considerado?)	RISCOS (O que PODE impactar?)	INVESTIMENTO (Para cada entrega)	
Atualizar a Plataforma DGP para versão 2.0	<p>1. <b>Formulação do normativo do DGP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Construção de RN e IS</li> <li>1.2 Definição de Glossário</li> </ul> <p>2. <b>Criação de novas funcionalidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Criação de ferramentas para mapear conexões de Redes</li> </ul> <p>3. <b>Avaliação da Arquitetura (Campos DGP)</b></p> <p>3.1 Revisão da Estrutura de Programação</p> <p>3.2 Atualização da Experiência do usuário</p> <p>3.3 Implementação das ferramentas de BI e IA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidores da área de fomento do CNPq</li> <li>CGEE</li> <li>IPEA</li> <li>UFMG</li> <li>DASD/CNPQ</li> <li>MCTI</li> <li>SBPC</li> <li>ABC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo com a Missão Institucional do CNPq</li> <li>Respeito aos limites legais e orçamentários</li> <li>Conformidade a LGPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo de Execução subestimado (aditivos)</li> <li>Dificuldades de integração das bases de dados do CNPq</li> <li>Ampliação do escopo (DI)</li> </ul>	<p>1. <b>JUSTIFICATIVA</b> (Listar problemas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interface e performance defasadas</li> <li>Ferramentas obsoletas</li> <li>Ausência de mecanismos de monitoramento das relações entre Grupos de Pesquisa (Redes de Pesquisa)</li> <li>Ausência de instrumento de extração para utilização de dados</li> <li>Ausência de confiabilidade na extração dos dados</li> </ul> <p>2. <b>BENEFÍCIOS</b> (Quais serão os ganhos?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prospecção junto aos stakeholders</li> <li>Firmamento de parcerias</li> <li>Contratação de desenvolvedores para a execução do projeto</li> <li>Monitoramento da execução do projeto</li> <li>Entrega da nova Plataforma DGP 2.0</li> </ul>	<p>1. <b>ENTREGAS</b> (Escrever no participo passado, Ex.: Rtl. elaborado ou Rel. aprovado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Termo de Acordo da Concepção elaborado</li> <li>2. Diagnóstico realizado</li> <li>3. Seminário DGP realizado</li> <li>4. Termo e Pfirmados</li> <li>5. Norma e Formulário DGP construídos</li> <li>6. Empresa desenvolvedora contratada</li> <li>7. Projeto de Arquitetura construído e aprovado</li> <li>8. Contemplado</li> <li>9. Contemplado</li> <li>10. Custo Fijo (prever no contrato)</li> <li>11. Custo Fijo (trabalho conjunto)</li> <li>12. Contemplado</li> </ul> <p>2. <b>NÃO ESCOPO</b> (O que NÃO será feito?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contemplar o Curriculo Lattes e o CADI</li> </ul>

## NOME DO PROJETO

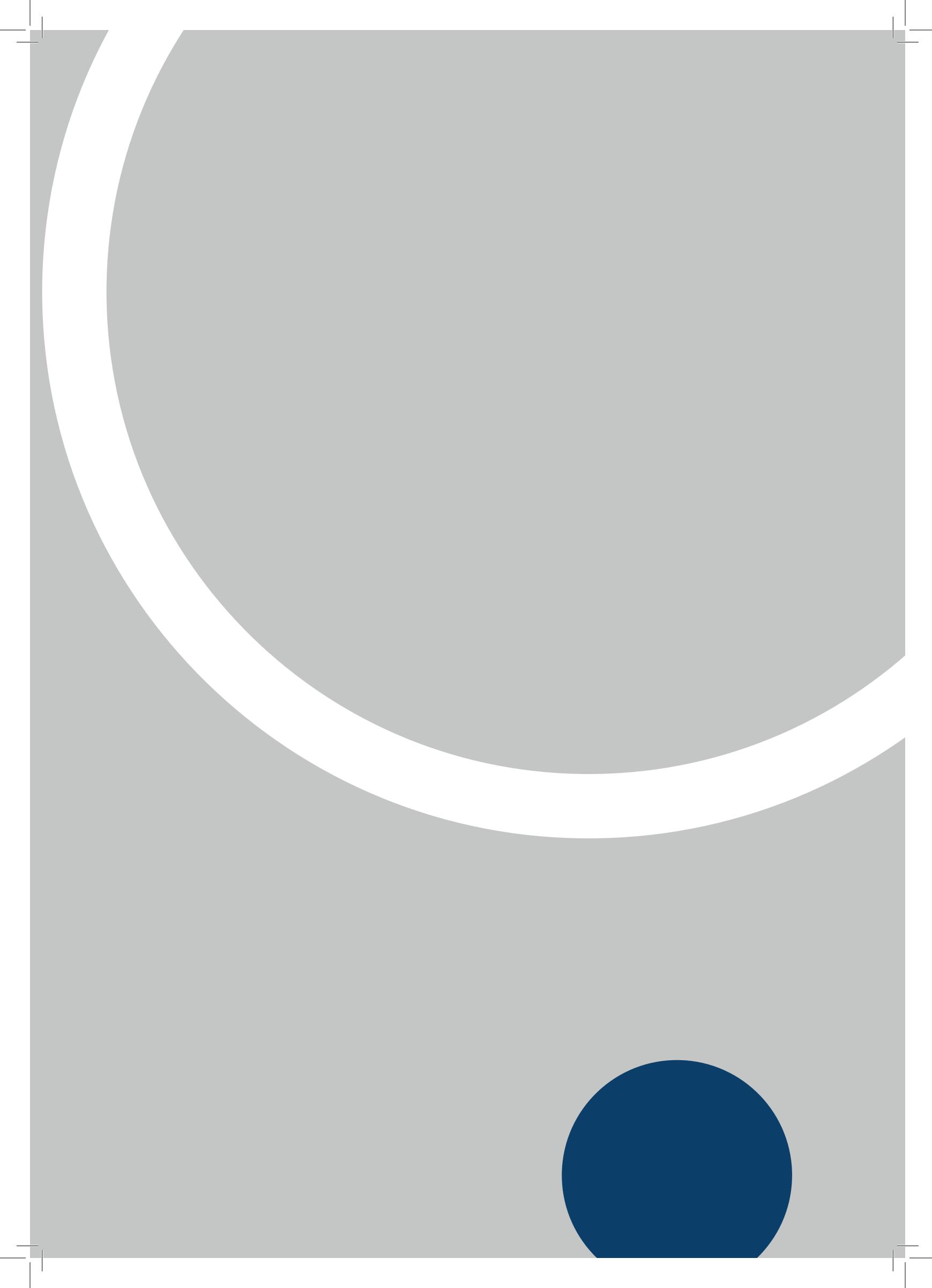
### Nosso CNPq

PROPOSIÇÃO (Objetivo Estratégico)							
OBJETIVO (Verbo infinitivo + produto)	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO (Descriver com o máximo de características)						
<p>Oportunizar no servidor uma visão sistêmica sobre o funcionamento das áreas e suas interações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades mais articuladas</li> <li>• Diagnóstico das principais lacunas que precisam ser supridas</li> <li>• Registro dos fluxos para iniciar um processo de gestão do conhecimento</li> <li>• Identificação dos processos das unidades e como eles se relacionam</li> <li>• Criação de trilhas de aprendizagem (essencial, específica e gerencial)</li> <li>• Mapa de competências (gerenciais, essenciais e específicas)</li> <li>• Processos de trabalho aprimoradas</li> </ul>						
JUSTIFICATIVA (Listar problemas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa motivação</li> <li>• Falta de mapeamento das competências essenciais e específicas</li> <li>• Falta de documentação dos fluxos</li> <li>• Falta de mobilidade/flexibilidade</li> <li>• Falta de pessoal</li> <li>• Sentimento de desvalorização institucional</li> <li>• Falta de transmissão de conhecimento</li> <li>• Falta de reconhecimento</li> </ul>						
BENEFÍCIOS (Quais serão os ganhos?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior integração nas unidades</li> <li>• Ganho de conhecimento sistêmico</li> <li>• Aumento da motivação</li> <li>• Competências mapeadas</li> <li>• Fluxos mapeados e registrados</li> <li>• Aumento da cooperação técnica</li> <li>• Valorização das unidades</li> <li>• Minimização do impacto da falta de pessoal, otimizando processo e tornando o ambiente mais colaborativo</li> <li>• Contribuições ao processo de adaptação à nova estrutura organizacional</li> </ul>						
ESCOPO (O que será feito?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de encontros entre áreas apresentando seus fluxos, suas interações e como podem ajudar e ser ajudados.</li> <li>• Identificação de lacunas/deficiências e/ou falhas de comunicação entre áreas</li> <li>• Documentação dos fluxos da casa com registro/descrição</li> <li>• Definição de desenho dos mapas de competências (essencial, específica...)</li> <li>• Desenho das trilhas de aprendizagem</li> <li>• Pesquisa de percepção da iniciativa</li> </ul>						
NÃO ESCOPO (O que NÃO será feito?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de cursos</li> <li>• Intervenção direta nas áreas</li> <li>• Intermediação de conflitos</li> <li>• Alteração do regimento interno</li> </ul>						
STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores (representantes de todas as áreas)</li> <li>• Especial envolvimento das chefias</li> <li>• Sensibilização com as chefias</li> <li>• Envolvimento do máximo possível de unidades da casa</li> <li>• Auxiliar na adaptação e apreensão da nova estrutura do CNPq</li> </ul>						
PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM QUE ser considerado?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação da DEX</li> <li>• Sensibilização dos servidores</li> <li>• Sensibilização com as chefias</li> <li>• Envolvimento do máximo possível de unidades da casa</li> <li>• Auxiliar na adaptação e apreensão da nova estrutura do CNPq</li> </ul>						
RISCOS (O QUE pode impactar?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento das chefias</li> <li>• Servidores resistentes</li> <li>• Pouco/baixo engajamento</li> </ul>						
ENTREGAS (Escrivver no participante passado, Ex.: R.1, elaborado ou Rel. aprovado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluxos de trabalhos mapeados</li> <li>2. Diagnóstico de lacuna realizado</li> <li>3. Relatório de recomendações de possíveis iniciativas em resposta ao diagnóstico elaborado</li> <li>4. Competências mapeadas (essenciais e específicas das áreas)</li> <li>5. Trilhas de aprendizagem desenhadas (baseadas nas competências mapeadas)</li> <li>6. Evento de divulgação das entregas e do resultado da pesquisa de percepção</li> </ol>						
DATAS (Para cada entrega)	<table border="1"> <tr> <td>1. 180 dias</td> </tr> <tr> <td>2. 90 dias</td> </tr> <tr> <td>3. 60 dias</td> </tr> <tr> <td>4. 180 dias</td> </tr> <tr> <td>5. 120 dias</td> </tr> <tr> <td>6. 30 dias</td> </tr> </table>	1. 180 dias	2. 90 dias	3. 60 dias	4. 180 dias	5. 120 dias	6. 30 dias
1. 180 dias							
2. 90 dias							
3. 60 dias							
4. 180 dias							
5. 120 dias							
6. 30 dias							
INVESTIMENTO (Para cada entrega)							

**NOME DO PROJETO** Mapear de Rede de Pesquisas Internacional

**PROPOSSITO** (Objetivo Estratégico) 2,6,17,18 e 19

<p><b>OBJETIVO</b> [Verbo infinitivo + produto]</p> <p>Criar um banco de dados com o viés internacional, prioritariamente com os temas de pesquisas definidos como estratégicos para o CNPq</p> <p>Aproximar os pesquisadores e grupos de pesquisa através do gerenciamento do CNPq</p>	<p><b>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO</b> [Descrever com o máximo de características]</p> <p>Criar um Sistema de Informação Gerencial ampliando os atuais banco de dados, como forma de apreensão e absorção do conhecimento produzido ou gerado em processo de cooperação internacional.</p> <p>Processo de Manutenção do Sistema através de Governança Corporativa</p>	<p><b>STAKEHOLDERS</b> [Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Governos (Brasileiro e Internacionais)</li> <li>FINEP</li> <li>IBCT</li> <li>MRE</li> <li>ABC</li> <li>APEX</li> <li>MCTI</li> <li>CNPq(TI, Comunicacao e DEX)</li> <li>Comunidade Científica</li> <li>Empresas</li> </ul>	<p><b>PREMISSAS &amp; RESTRIÇÕES</b> [O que TEM QUE ser considerado?]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Base de Dados Bilingue</li> <li>Tratamento de Informações Sensíveis</li> <li>Contratação de consultores externos</li> </ul>	<p><b>RISCOS</b> [O QUE pode impactar?]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redundância de ações e banco de dados já existentes.</li> <li>Sombreamento com ações em curso em outras áreas.</li> </ul>																
<p><b>BENEFÍCIOS</b> [Quais serão os ganhos?]</p> <p>Aumento do conhecimento. Identificação de parceiros e geração de novas fronteiras do conhecimento. Aumento da participação do CNPq no tocante a sua inserção internacional.</p>	<p><b>ESCOPO</b> [O que será feito?]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e Sistematização de uma rede mundial de pesquisa</li> <li>Estruturação e manutenção e atualizado do sistema.</li> <li>Contratação de uma empresa de TI</li> <li>Contratação de um consultor para a construção do processo</li> </ul>	<p><b>ENTREGAS</b> [Escrever no participio passado, Ex.: Rcl. elaborado ou Rel. aprovado]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema Específico</li> <li>2. Contrato TI assinado</li> <li>3. Sistema em operação</li> <li>4. Processo de gestão estruturado</li> </ol>	<p><b>DATAS</b> [Para cada entrega]</p> <table> <tr> <td>1. 90 dias</td> <td>1. 100 mil</td> </tr> <tr> <td>2. 210 dias</td> <td>2. 1 milhão</td> </tr> <tr> <td>3. 330 dias</td> <td>3. 150 mil</td> </tr> <tr> <td>4. 360 dias</td> <td>4. 250 mil</td> </tr> </table>	1. 90 dias	1. 100 mil	2. 210 dias	2. 1 milhão	3. 330 dias	3. 150 mil	4. 360 dias	4. 250 mil	<p><b>INVESTIMENTO</b> [Para cada entrega]</p> <table> <tr> <td>1. 100 mil</td> <td>2. 1 milhão</td> </tr> <tr> <td>2. 150 mil</td> <td>3. 250 mil</td> </tr> <tr> <td>3. 250 mil</td> <td>4. 300 mil</td> </tr> <tr> <td>4. 300 mil</td> <td>5. 350 mil</td> </tr> </table>	1. 100 mil	2. 1 milhão	2. 150 mil	3. 250 mil	3. 250 mil	4. 300 mil	4. 300 mil	5. 350 mil
1. 90 dias	1. 100 mil																			
2. 210 dias	2. 1 milhão																			
3. 330 dias	3. 150 mil																			
4. 360 dias	4. 250 mil																			
1. 100 mil	2. 1 milhão																			
2. 150 mil	3. 250 mil																			
3. 250 mil	4. 300 mil																			
4. 300 mil	5. 350 mil																			



# 6.

## Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas - MGP

## **Estrutura Organizacional**

### **Presidente**

Evaldo Ferreira Vilela

### **Diretor de Gestão Administrativa**

Regina de Almeida Mattos

### **Diretor de Análise de Resultados e Soluções Digitais**

Claudio da Silva Valerio

### **Diretor Científico**

Carlos Alberto Pereira dos Santos

### **Diretor de Cooperação Institucional, Internacional e Inovação**

Maria Zaira Turchi

### **Chefe de Gabinete Substituta**

Izabeth Farias

### **Procurador Federal**

Sheila Beyer Bacellar

### **Auditor Interno**

Wilbur César Maciel

### **Assessor de Comunicação Social**

Mariana Galiza de Oliveira

### **Assessor de Gestão Estratégica e Governança**

Marcos Cesar Chaves da Fonseca

### **Equipe Técnica do CNPq**

Flávio Neves Bittencourt de Sá

Izabeth Cristina Marinho Fernandes

Marcos César Chaves da Fonseca

Elpidio Quindere Fritsche

Regina de Almeida Mattos

Mariana Galiza de Oliveira

### **Equipe Técnica do Instituto Fenasbac**

Lucila Simão

Carolina Castro

Hanna Cruz

Wankes Leandro

### **Revisão Ortográfica**

Katharyne Castro

Editoração Eletrônica

Diego Lima

Guilherme Vieira

## **Controle de Versão do Documento**

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Descrição</b>
22/11/2022	0.1	Wankes Leandro	Versão inicial
29/11/2022	0.2	Carolina Castro Hanna Cruz	Segunda versão
05/12/2022	0.3	Carolina Castro Hanna Cruz	Terceira versão
12/12/2022	1.0	Marcos César Chaves	Quarta versão

## **Propósito deste documento**

O Propósito deste documento é apresentar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas (MGP) do CNPq. Descreve o rito em que os Projetos e Programas que compõem o Portfólio Estratégico do CNPq deverão seguir durante todo o seu ciclo de vida, isto é, desde a propositura até o seu encerramento formal. É um dos documentos de referência para todas as partes interessadas da Gestão de Projetos e Programas no CNPq e o Escritório de Projetos é o seu mantenedor e promotor.

É esperado que na medida em que a maturidade em gestão de projetos do CNPq evolua, as expectativas das partes interessadas (stakeholders, em inglês) do EGP também se modifiquem e melhorias incrementais na MGP sejam necessárias. Nesse contexto, o presente documento também deverá ser adaptado para ser a referência formal para fundamentar a gestão de projetos e programas no CNPq.

## **Considerações iniciais**

O CNPq, conforme seu Estatuto publicado em 7 de Outubro de 2022, tem por finalidade promover e fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico do País e contribuir na formulação das políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

Cabe ressaltar, ainda, que compete ao CNPq, como agência de fomento à pesquisa, participar, em conjunto com o MCTI, da formulação, da execução, do acompanhamento, da avaliação e da difusão da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Além do novo Estatuto que reorganizou internamente o CNPq, em 2022 a gestão do Órgão empreendeu esforços para revisar os seus componentes estratégicos, definindo novas Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, os quais foram desdobrados em Projetos Estratégicos.

Conforme amplamente defendido na literatura especializada de gestão de projetos e na prática nas organizações, é necessário que haja um mínimo de padronização na forma como os projetos e programas são gerenciados.

É nesse contexto que a Metodologia de Gerenciamento de Projetos tem o seu locus. É a referência formal para os responsáveis pelos projetos e programas estratégicos do CNPq basearem a sua gestão, para as equipes, para os patrocinadores, pois define os ritos para todo o ecossistema da gestão dos projetos e programas no CNPq.

## Conceitos-chave

**Projeto:** esforço organizado para atingir um objetivo específico, com início e término determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas.

**Programa:** conjunto de projetos que foram agrupados para serem gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

**Portfolio ou Portifólio:** conjunto de projetos e programas.

**Projeto ou programa estratégico:** no contexto do CNPq é um projeto ou programa desdobrado formalmente do Mapa Estratégico do Órgão.

**Projeto ou programa crítico:** projeto ou programa não desdobrado formalmente do Mapa Estratégico mas que, ante a sua relevância (contribui para a consecução de um, ou mais, Objetivo Estratégico definido no Plano Estratégico do Órgão) e por determinação expressa da alta gestão do CNPq, deve ser monitorado pelo Escritório de Gestão de Projetos ou simplesmente EGP, do inglês Project Management Office).

**Escritório de Gestão de Projetos - EGP:** área que será responsável pelo acompanhamento dos projetos utilizando o método proposto. Pode ser referenciada como PMO, que vem do inglês Project Management Office.

**Portifólio estratégico do CNPq:** conjunto de projetos e programas estratégicos e críticos do CNPq.

**Gerenciamento ou Gestão do Projeto:** aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, alinhados com a Metodologia de Gestão de Projetos e Programas do CNPq, às atividades do projeto a fim de organizá-las, coordená-las, monitorá-las, considerando as expectativas das partes interessadas, para o atingimento do objetivo do projeto no prazo combinado.

**Líder ou Gerente de Projeto ou Programa:** pessoa designada como responsável pela gestão do projeto ou programa.

**Equipe do projeto:** grupo de pessoas responsáveis pelas atividades do projeto.

**Partes interessadas (Stakeholders):** pessoas e organizações que tem algum interesse pela execução e/ou produto/serviço que será entregue ao final do projeto.

**Solicitação de Mudança no Projeto ou Programa (SMP):** pedido formal de alteração no projeto ou programa.

# Governança dos Projetos e Programas

Todo projeto e programa que compõe o Portfólio Estratégico do CNPq deve ter como referência a seguinte estrutura de governança.

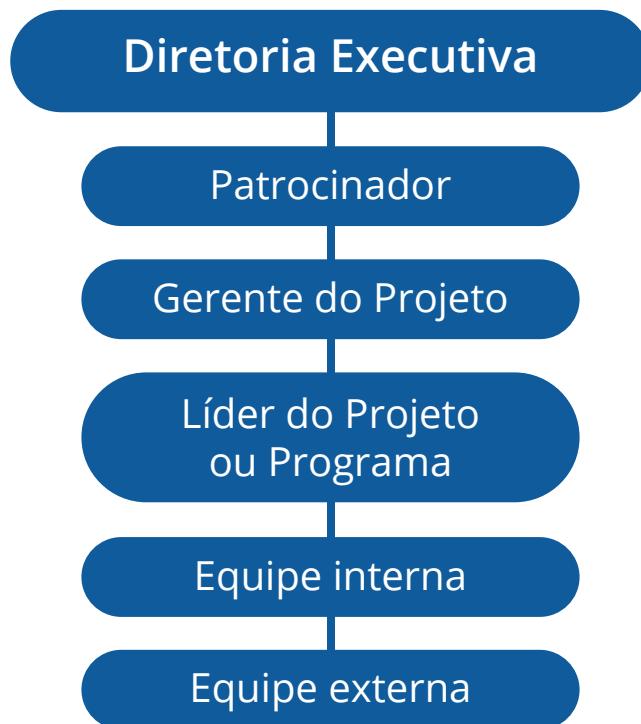


Figura 1: Estrutura de governança dos projetos e programas.

Os atores participantes dessa estrutura de governança devem desempenhar os seguintes papéis e responsabilidades:

- a.** **Comitê Técnico** (Diretoria Executiva): Cabe aprovar a execução do projeto, alterações e avaliar entregas.
- b.** **Patrocinador** (Diretor ou Coordenador Geral): Cabe ao patrocinador, relatar com o auxílio do Líder o apoio político e técnico do projeto no Comitê Estratégico.
- c.** **Gerente de Projeto** (Escritório de Projetos): Responsável por apresentar ao comitê estratégico as entregas, pactuar objetivos, prazos e apoiar o patrocinador e líder do projeto em competências, metodologias e demais assistências.
- d.** **Líder do Projeto ou Programa:** Pessoa da estrutura organizacional do CNPq responsável pela condução/execução do projeto.
- e.** **Equipe interna:** Pessoa(s) da estrutura organizacional do CNPq responsável pela execução de atividades e entregas intermediárias do projeto.
- f.** **Equipe externa:** Pessoa(s) de fora da estrutura organizacional do CNPq, por exemplo, fornecedores ou parceiros, responsável pela execução de atividades e entregas intermediárias do projeto.

Cabe ressaltar que uma mesma pessoa pode exercer mais de um papel no projeto. Por exemplo, uma mesma pessoa pode exercer o papel de Patrocinador e Demandante do Projeto ou de Demandante e Voz do Cliente.

- Entretanto, não é recomendado acumular simultaneamente os seguintes papéis:
- Patrocinador e Líder do Projeto ou Programa.
- Patrocinador e Equipe interna.
- Líder do Projeto ou Programa e Equipe interna.

## Rito dos Projetos e Programas

Desde a proposição do projeto ou programa até o seu encerramento formal, um Projeto ou Programa que compõe o Portfólio Estratégico do CNPq pode passar 4 (quatro) etapas:



Figura 2: Ciclo de vida do projeto ou programa.

O conjunto dessas Etapas é chamado de Ciclo de Vida do Projeto ou Programa, pois são etapas que compõem a “vida” do projeto ou programa.

Para cada Etapa do Ciclo de Vida do Projeto ou Programa existe um ou mais documentos previstos para serem utilizados. Ao todo são previstos 5(cinco) documentos.

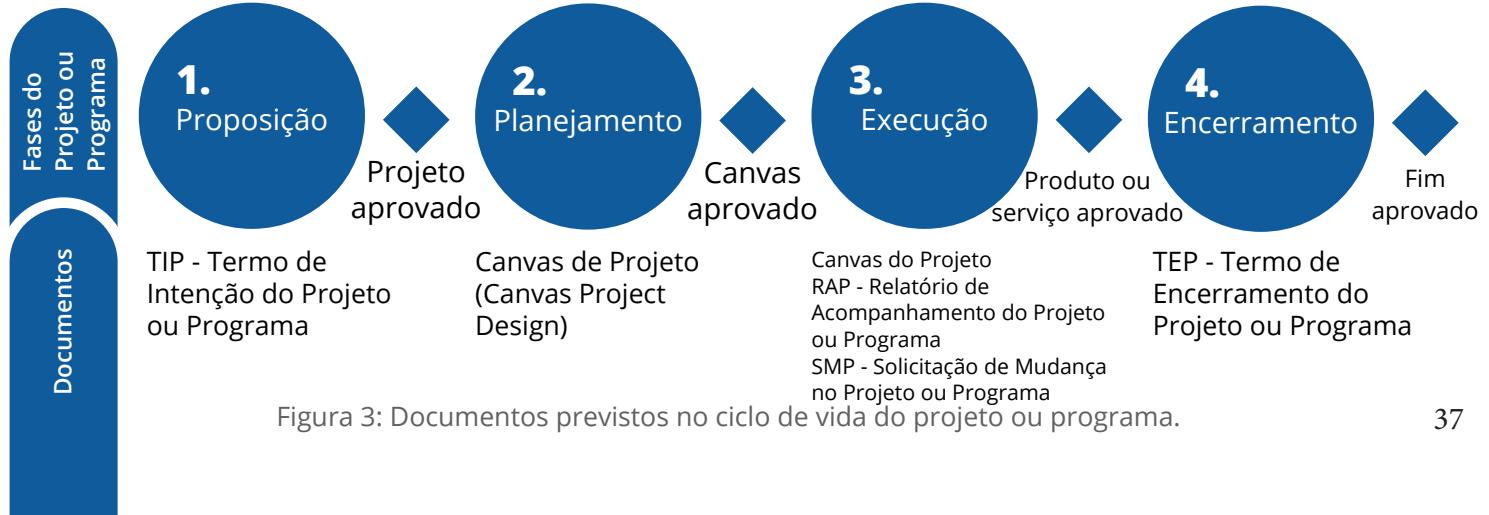


Figura 3: Documentos previstos no ciclo de vida do projeto ou programa.

# 1.1

## Fase 1: Proposição

**Objetivo:** Formalizar proposta formal de existência de um projeto ou programa.

**Contexto:** A qualquer momento, idealmente no momento de construção/revisão do Plano Estratégico do CNPq, pode surgir uma necessidade (problemas e/ou oportunidades) ou exigência legal que podem ser atendidas na forma de um projeto ou programa.

Se for durante o processo de construção/revisão do Plano Estratégico do CNPq, no trabalho de desdobramento dos Objetivos Estratégicos, eles são desdobrados na forma de Projetos ou Programas.

A forma escolhida para registrar formalmente essa proposta de projeto ou programa é o preenchimento do TIP – Termo de Intenção do Projeto ou Programa.

**Documento:** TIP – Termo de Intenção do Projeto ou Programa

**Atividades:**

- Identificação da necessidade (problemas e/ou oportunidades) ou exigência legal ou desdobramento dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico do CNPq.
- Elaboração do TIP – Termo de Intenção do Projeto ou Programa.
- Submissão ao Escritório de Projeto e Programas para análise e aprovação.
  - ◆ Se for no momento de construção/revisão do Plano Estratégico do CNPq, o Escritório de Gestão de Projetos - EGP, esse processo é conduzido pela área responsável pelo Plano Estratégico do CNPq. Neste caso o EGP deve apoiar o processo em alinhamento com o referido responsável.
  - ◆ Se for fora do momento de construção/revisão do Plano Estratégico do CNPq, o EGP deve: i. avaliar o projeto ou programa; ii. identificar um Patrocinador; iii. Submeter ao Patrocinador para aprovação; iv. Dar retorno ao proponente da aprovação ou não do projeto ou ajustes necessários; v. Caso haja necessidade de ajuste, a nova versão do TIP deve retornar ao passo iii.
- Indicação do Líder do Projeto ou Programa

**Entregas:**

- TIP – Termo de Intenção do Projeto ou Programa aprovado ou não.
- Líder do Projeto ou Programa formalizado.

## Fase 2: Planejamento

**Objetivo:** Organizar a execução do projeto ou programa.

**Contexto:** Após a aprovação do TIP e a nomeação do Líder do Projeto ou Programa, deve ser construído um Plano para a execução do projeto, isto é, deve ser organizado, basicamente, o escopo, as entregas, os envolvidos, as datas e o investimento necessário.

Nesse contexto, o Líder do Projeto ou Programa, deve organizar uma sessão de Canvas, conforme a metodologia Canvas de Projeto (Canvas Project Design) dos Professores Wankes Leandro e Helber Vieira.

Basicamente, as sessões de Canvas de Projeto (Canvas Project Design) em 3 etapas, duram em média até 4 horas e o Líder do Projeto ou Programa convoca de 5 a 10 pessoas para participarem. O roteiro resumido da sessão é:

- 1.** Líder do Projeto ou Programa faz um pitch de até 5 minutos para apresentar o seu entendimento do projeto ou programa. Durante e após o pitch os participantes somente ouvem e entendem como quiser. Não é recomendada a interação ou perguntas para não limitar a criatividade de cada pessoa participante da sessão.
- 2.** As pessoas participantes da sessão registram as suas ideias em post it e colam no Canvas de Projeto (Canvas Project Design) em qualquer um dos blocos. Não é recomendada a explicação de nenhum bloco. É recomendada que essa etapa seja realizada individualmente, sem conversa ou interação entre as partes. Quanto mais divergência de ideias/entendimentos melhor e não existe certo ou errado. O Líder do Projeto ou Programa também deve colocar suas contribuições no Canvas de Projeto (Canvas Project Design), como todas as outras pessoas. Em uma sessão de 4 horas, esta etapa individual dura até 50 minutos.
- 3.** As pessoas participantes da sessão devem interagir, colaborar. Deverão percorrer todos os blocos do Canvas de Projeto (Canvas Project Design), ler todos os post it, e chegarem a um consenso. Lembrando que neste momento post its podem mudar de lugar, podem ser excluídos, novos podem ser incluídos, podem ser divididos em outros ou consolidados. Em uma sessão de 4 horas, esta etapa individual dura em torno de 3 horas.

O Canvas de Projeto (Canvas Project Design) resultado da sessão de Canvas é o documento formal que será utilizado como referência para executar o projeto.

**Documento:** Canvas de Projeto (Canvas Project Design)

---

## Atividades:

- Identificação das pessoas que participarão da sessão de Canvas de Projeto (Canvas Project Design) – 5 a 10 pessoas.
- Realização da sessão de Canvas.
- Submissão ao Escritório de Projeto e Programas para análise e aprovação.
  - ◆ Se for no momento de construção/revisão do Plano Estratégico do CNPq, o EGP, esse processo é conduzido pela área responsável pelo Plano Estratégico do CNPq. Neste caso o EGP deve apoiar o processo em alinhamento com o referido responsável.
  - ◆ Se for fora do momento de construção/revisão do Plano Estratégico do CNPq, o EGP deve: i. refinar Canvas – revisar o texto, mas não alterá-lo; ii. Submeter ao Patrocinador para aprovação; iii. Dar retorno ao Líder do Projeto ou Programa da aprovação ou não do Canvas

## Entrega:

- Canvas do Projeto ou Programa elaborado.



1.3

## Fase 3: Execução

---

**Objetivo:** Realizar o trabalho previsto no Canvas do Projeto ou Programa.

**Contexto:** Após a aprovação do Canvas do Projeto ou Programa, a equipe interna (e externa, se for o caso), executa o trabalho previsto no Canvas, com o objetivo de concretizar as entregas nos prazos combinados.

Nesse contexto, o Líder do Projeto monitora e engaja a equipe na realização do trabalho e consecução das entregas; monitora os riscos; e gerencia as mudanças e problemas.

O Líder do Projeto elabora o RAP do Projeto ou Programa com a periodicidade definida pelo EGP do CNPq.

Em caso de necessidade de alguma mudança, o Líder do Projeto ou Programa segue o processo definido para a Solicitação de Mudança – vide Figura 4.

---

## Documentos:

- Canvas do Projeto ou Programa.
- RAP – Relatório de Acompanhamento do Projeto ou Programa.
- SMP – Solicitação de Mudança no Projeto ou Programa.

---

## Atividades:

- Execução do trabalho previsto no Canvas.
  - Realização das entregas nos prazos combinados.
  - Elaboração do RAP.
  - Elaboração do SMP, em caso de solicitação de mudança.
  - Nova sessão de canvas com a mudança incorporada, em caso de solicitação de mudança.
  - Aprovação da SMP pelo Comitê Técnico, em caso de solicitação de mudança.
- 

## Processo de Solicitação de Mudança:

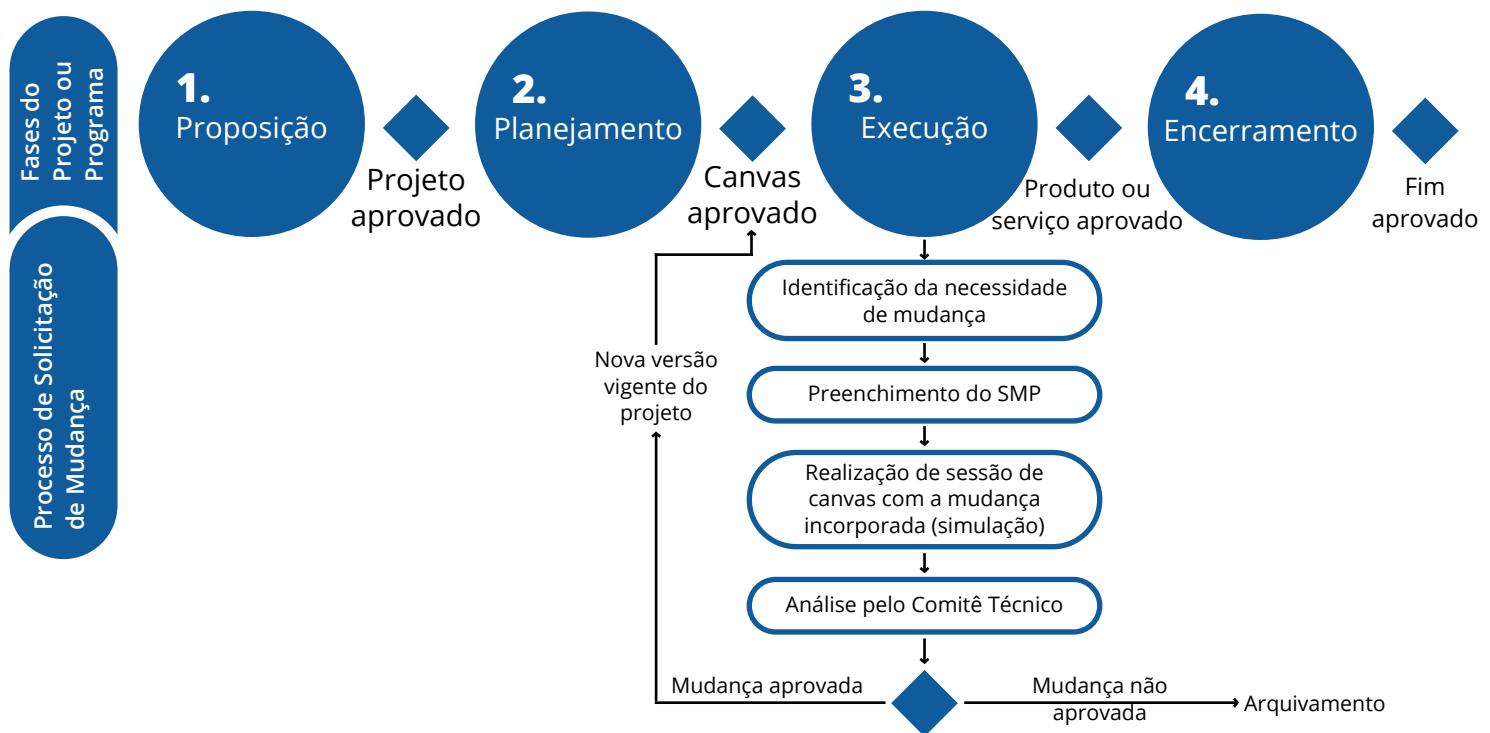


Figura 4: Processo de solicitação de mudança.

---

## Entregas:

- Entregas previstas no Canvas do Projeto ou Programa.
- SMP aprovado ou não, em caso de solicitação de mudança.
- Nova versão Canvas do Projeto ou Programa, em caso de solicitação de mudança aprovada.

## 1.4

### Fase 4: Encerramento

**Objetivo:** Formalizar o encerramento formal de existência de um projeto ou programa.

**Contexto:** A qualquer momento um projeto ou programa pode ser finalizado. Idealmente, esta etapa ocorre após a entrega do produto/serviço final do projeto. Entretanto, pode ocorrer durante a execução do projeto, quando é o caso de cancelamento do projeto ou programa.

O cancelamento de projetos ou programa ocorre, normalmente, por dois motivos:

Perda da razão da existência do projeto ou programa, por alguma mudança no contexto do projeto.

Inviabilidade técnica do projeto ou programa.

Esta fase é interessante para deixar um legado do projeto ou programa para o futuro da organização.

**Documento:** TEP – Termo de Encerramento do Projeto ou Programa

**Atividades:**

- Elaboração do TEP – Termo de Encerramento do Projeto ou Programa.
- Submissão ao Comitê Técnico para análise e aprovação.
- Submissão ao Escritório de Projeto e Programas para análise e guarda

**Entrega:**

- TEP – Termo de Encerramento do Projeto ou Programa aprovado

## Documentos do MGP

### TIP - Termo de Intenção do Projeto

 <b>CNPq Instituto Fenasbac</b>	<b>Termo de Intenção de Projeto ou Programa TIP</b>	<b>Escritório de Projetos - EGP</b>
<b>Nome do solicitante:</b>	<b>Área solicitante:</b>	<b>Data:</b>
<b>Quais problemas e/ou oportunidades o projeto pretende atender:</b>		
<b>Objetivo do projeto:</b>		<b>Dimensão estratégica:</b>
		<input type="checkbox"/> Resultados <input type="checkbox"/> Processos <input type="checkbox"/> Recursos
<b>Descrição sucinta do projeto:</b>		
<b>Produto e/ou serviço que será(ão) entregue(s) no final do projeto:</b>		
<b>Duração estimada:</b>	<b>Custo estimado:</b>	

# Canvas de Projeto (Canvas Project Design)

O Canvas de Projeto pode ser baixado e utilizado livremente no site:  
[www.canvasdeprojeto.com.br](http://www.canvasdeprojeto.com.br)

NOME DO PROJETO		PROpósito (Objetivo Estratégico)				
 <b>OBJETIVO</b> (Verbo infinitivo + Produto)	 <b>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO</b> (Descrever com o máximo de características)	 <b>STAKEHOLDERS</b> (Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes)	 <b>PREMISSAS &amp; RESTRIÇÕES</b> (O que TEM QUE ser considerado?)	 <b>RISCOS</b> (O QUE pode impactar?)		
 <b>JUSTIFICATIVA</b> (Listar problemas)						
 <b>ESCOPO</b>  (O que será feito?)	 <b>ENTREGAS</b> (Escrever no particípio passado. Ex.: Rel. elaborado ou Rel. aprovado)	 <b>DATAS</b> (Para cada entrega)	 <b>INVESTIMENTO</b> (Para cada entrega)			
 <b>BENEFÍCIOS</b> (Quais serão os ganhos?)	 <b>NÃO ESCOPO</b>  (O que NÃO será feito?)					

Obra disponibilizada com Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional  Canvas de Projeto v6 | Prof. Wankes Leandro & Prof. Helber Vieira

# RAP – Relatório de Acompanhamento do Projeto ou Programa

	<b>Relatório de Acompanhamento do Projeto ou Programa - RAP</b>	<b>Escritório de Projetos - EGP</b>	
<b>Nome do Projeto ou Programa:</b>		<b>Data:</b>	
<b>Nome do Patrocinador:</b>		<b>Nome do Líder do Projeto ou Programa:</b>	
Entregas	Status		
Entrega 1	<input type="checkbox"/> Não iniciada <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Concluída	<input type="checkbox"/> Com risco	
Entrega 2	<input type="checkbox"/> Não iniciada <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Concluída	<input type="checkbox"/> Com risco	
Entrega 3	<input type="checkbox"/> Não iniciada <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Concluída	<input type="checkbox"/> Com risco	
Entrega 4	<input type="checkbox"/> Não iniciada <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Concluída	<input type="checkbox"/> Com risco	
Entrega 5	<input type="checkbox"/> Não iniciada <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Concluída	<input type="checkbox"/> Com risco	
Riscos:			
Descrição:	Plano de ação:	Responsável:	Data:
Descrição risco 1	<a href="#">Ação 1</a>	Xxx	dd/mm
	<a href="#">Ação 2</a>	Xxx	dd/mm
	<a href="#">Ação X</a>	Xxx	dd/mm
Descrição risco 2	<a href="#">Ação 1</a>	Xxx	dd/mm
	<a href="#">Ação 2</a>	Xxx	dd/mm
	<a href="#">Ação X</a>	Xxx	dd/mm

## SMP – Solicitação de Mudança no Projeto ou Programa

	<b>Solicitação de Mudança no Projeto ou Programa - SMP</b>	<b>Escritório de Projetos - EGP</b>
<b>Nome do solicitante:</b>	<b>Área solicitante:</b>	<b>Data:</b>
<b>Descrição</b>		
<b>Motivos para a mudança ser aprovada:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>● Xxx</li><li>● Xxx</li></ul>		
<b>Parecer do Comitê Técnico:</b> <input type="checkbox"/> Mudança aprovada <input type="checkbox"/> Mudança não aprovada	<b>Descrição do motivo da aprovação ou não.</b>	<b>Data</b> dd/mm/aa

## TEP – Relatório de Encerramento do Projeto ou Programa

 <b>CNPq Instituto Fenasbac</b>	<b>Relatório de Encerramento do Projeto ou Programa - TEP</b>	<b>Escritório de Projetos - EGP</b>
<b>Nome do Projeto ou Programa:</b>		<b>Data:</b>
<b>Nome do Patrocinador:</b>		<b>Nome do Líder do Projeto ou Programa:</b>
<b>Descrição das lições aprendidas com o projeto ou programa:</b>		
<b>Números</b>		
Quantidade de entregas previstas:	Entregas realizadas conforme o planejado:	Entregas realizadas em atraso:
Quantidade de SMPs aprovadas:		
Prazo final planejado:	Prazo final realizado:	
Valor de investimento planejado:	Valor de investimento realizado:	
<b>Parecer do Comitê Técnico:</b> <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Não aprovada	<b>Descrição de alguma recomendação ou ressalva do comitê técnico.</b>	<b>Data</b> dd/mm/aa

7.

## Modelo de Operação de Projetos - MOP

## **2022. CNPq**

### **Estrutura Organizacional**

#### **Presidente**

Evaldo Ferreira Vilela

#### **Diretor de Gestão Administrativa**

Regina de Almeida Mattos

#### **Diretor de Análise de Resultados e Soluções Digitais**

Claudio da Silva Valerio

#### **Diretor Científico**

Carlos Alberto Pereira dos Santos

#### **Diretor de Cooperação Institucional, Internacional e Inovação**

Maria Zaira Turchi

#### **Chefe de Gabinete Substituta**

Izabeth Farias

#### **Procurador Federal**

Sheila Beyer Bacellar

#### **Auditor Interno**

Wilbur César Maciel

#### **Assessor de Comunicação Social**

Mariana Galiza de Oliveira

#### **Assessor de Gestão Estratégica e Governança**

Marcos Cesar Chaves da Fonseca

#### **Equipe Técnica do CNPq**

Flávio Neves Bittencourt de Sá

Izabeth Cristina Marinho Fernandes

Marcos César Chaves da Fonseca

Elpidio Quindere Fritsche

Regina de Almeida Mattos

Mariana Galiza de Oliveira

#### **Equipe Técnica do Instituto Fenasbac**

Lucila Simão

Carolina Castro

Hanna Cruz

# Controle de Versão do Documento

Data	Versão	Autor(es)	Descrição
22/11/2022	0.1	Wankes Leandro	Versão inicial
01/12/2022	0.2	Wankes Leandro Flávio Bittencourt	Validação e ajustes
06/12/2022	0.3	Carolina Castro Hanna Cruz	Editoração e validação
	1.0	Marcos César Chaves	Versão 1.0

# Propósito deste documento

O Propósito deste documento é definir o Modelo de Operação para o Escritório de Gestão de Projetos (EGP, ou em inglês EGP Project Management Office) do CNPq. Descreve a identidade estratégica do EGP e o seu mandato. É o documento de referência para a equipe do Escritório de Projetos, detalhando a forma de atuação do EGP, apresentando conceitos-chave, resultados esperados, missão, objetivos, posicionamento na estrutura organizacional, abrangência de atuação, papéis dentro do EGP, não escopo de atuação e os serviços oferecidos pelo EGP para a Organização.

Como o EGP iniciará sua existência no CNPq, resolveu-se incluir também um tópico final com sugestões para o 1º ano de atuação do EGP.

É esperado que na medida em que a maturidade em gestão de projetos do CNPq evolua, as expectativas das partes interessadas do EGP também se modifiquem e melhorias incrementais no EGP sejam necessárias. Nesse contexto, o presente documento também deverá ser adaptado para ser a referência formal para fundamentar a existência e a atuação do EGP no CNPq.

## Considerações Iniciais

O CNPq, conforme seu Estatuto<sup>2</sup> publicado em 7 de Outubro de 2022, tem por finalidade promover e fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico do País e contribuir na formulação das políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

Cabe ressaltar ainda que compete ao CNPq, como agência de fomento à pesquisa, participar, em conjunto com o MCTI, da formulação, da execução, do acompanhamento, da avaliação e da difusão da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Além do novo Estatuto que reorganizou internamente o CNPq, em 2022 a gestão do Órgão empreendeu esforços para revisar os seus componentes estratégicos, definindo novas Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, os quais foram desdobrados em Projetos Estratégicos.

Tal esforço é uma evidência das ações empreendidas pelo CNPq para qualificar ainda mais a sua atuação e prestação de serviços, ou seja, em entregar mais valor, resultados e aumentar o seu impacto positivo na sociedade.

Nesse contexto, a existência de um Escritório de Projetos (EGP) é fundamental e se encaixa perfeitamente como unidade organizacional catalisadora e promotora da evolução das práticas de gestão de projetos no Órgão.

---

<sup>2</sup> DOU publicado em 10/10/2022, Edição 193, seção 1, página 16.

## Conceitos-chave

**Projeto:** esforço organizado para atingir um objetivo específico, com início e término determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas.

**Programa:** conjunto de projetos que foram agrupados para serem gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

**Portfolio ou Portifólio:** conjunto de projetos e programas.

**Projeto ou programa estratégico:** no contexto do CNPq é um projeto ou programa desdobrado formalmente do Mapa Estratégico do Órgão.

**Projeto ou programa crítico:** projeto ou programa não desdobrado formalmente do Mapa Estratégico mas que, ante a sua relevância (contribui para a consecução de um, ou mais, Objetivo Estratégico definido no Plano Estratégico do Órgão) e por determinação expressa da alta gestão do CNPq, deve ser monitorado pelo EGP.

**Portifólio estratégico do CNPq:** conjunto de projetos e programas estratégicos e críticos do CNPq.

**Gerenciamento ou Gestão do Projeto:** aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, alinhados com a Metodologia de Gestão de Projetos e Programas do CNPq, às atividades do projeto a fim de organizá-las, coordená-las, monitorá-las, considerando as expectativas das partes interessadas, para o atingimento do objetivo do projeto no prazo combinado.

**Líder ou Gerente de Projeto ou Programa:** pessoa designada como responsável pela gestão do projeto ou programa.

**Equipe do projeto:** grupo de pessoas responsáveis pelas atividades do projeto.

**Partes interessadas (Stakeholders):** pessoas e organizações que tem algum interesse pela execução e/ou produto/serviço que será entregue ao final do projeto.

**Solicitação de Mudança no Projeto ou Programa (SMP):** pedido formal de alteração no projeto ou programa.

# 1. Escritório de Projetos do CNPq

## Resultados Esperados

A formalização do EGP do CNPq evidencia e intenção de evolução das práticas de gestão de projetos no Órgão. Alguns resultados esperados da sua implantação e atuação são:

- Maior visibilidade dos Portifólio estratégico do CNPq;
- Desenvolvimento da cultura e das práticas de gestão de projetos;
- Maior integração das áreas internas e externas envolvidas com a gestão dos Projetos e Programas do CNPq;
- Ampliação de resultados e entregas qualificadas, do valor e do impacto positivo do desenvolvimento científico, tecnológico e inovação que o CNPq pode oferecer para à sociedade.

## Missão

“

*Fomentar a adoção de boas práticas de gestão de projetos, programas e portifólio no Portifólio estratégico do CNPq.*

”

## Objetivos

1. Promover a adoção da Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas (MGP) do CNPq nos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq e evoluir a MGP;
2. Promover a integração das áreas envolvidas na gestão dos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq;
3. Monitorar os projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq;
4. Identificar e dar visibilidade aos riscos e problemas que possam impactar na consecução projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq;
5. Definir, implantar e monitorar indicadores de desempenho no Portifólio estratégico do CNPq;
6. Disponibilizar uma visão executiva do Portifólio estratégico do CNPq;
7. Disseminar a cultura de gerenciamento de projetos no CNPq;
8. Identificar necessidades de capacitação relacionadas à gestão de projetos e providenciar para que capacitações sejam realizadas;
9. Apoiar a atualização do Mapa e do Plano Estratégico do CNPq, principalmente no que tange a disponibilização de dados do histórico e resultados alcançados pelos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq;

- 10.** Providenciar e ser o mantenedor do repositório de documentos (base de conhecimentos) dos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq.

## Posicionamento e abrangência de atuação

O EGP do CNPq está posicionado na Assessoria de Gestão Estratégica e Governança, prestando assistência ao Presidente do CNPq no que tange a gestão do Portifólio estratégico do CNPq.



**Figura 1:** Posicionamento do EGP do CNPq

A abrangência de atuação do EGP se limita aos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq.

O EGP está posicionado dentro de uma Assessoria da Presidência para que tenha legitimidade e independência para a consecução dos seus objetivos, previstos no item 4.3 deste documento.

Desta forma, o EGP se relacionará com os Líderes dos Projetos, suas respectivas equipes e outras partes interessadas, incluindo Diretores, Gabinete e outros assessores.

Cabe ressaltar que o EGP não é responsável pela Gestão dos Projetos e Programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq. Este papel de gestão do projeto cabe ao Líder de cada projeto e programa.

## Papéis dentro do EGP

- **Gestor do Escritório de Projetos:** gestão interna do EGP; utilização corporativa da Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas do CNPq; aprovação técnica das melhorias propostas para a Metodologia de Gestão de Projetos e Programas (MGP) do CNPq; aprovação das melhorias propostas para o Modelo de Operação (MOP) do EGP; garantia da qualidade das entregas disponibilizadas pelo EGP para o CNPq; aprovação da visão executiva do Portifólio estratégico do CNPq para publicação; apoio à Presidência, Diretoria Executiva e ao Planejamento Estratégico do CNPq, no que tange o fornecimento de dados e informações relacionadas ao histórico e desempenho do Portifólio estratégico do CNPq.
- **Consultor em Gestão de Projetos:** apoio aos Líderes e equipes dos Projetos e Programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq na adoção da Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas do CNPq; apoio aos líderes de projetos e programas na construção do relatório de desempenho dos Projetos e Programas que compõem do Portifólio estratégico do CNPq, o qual deve incluir os seus riscos e problemas; consolidação da visão executiva do Portifólio estratégico do CNPq; identificação de necessidades de capacitação em gestão de projetos.
- **Especialista em Gestão de Projetos:** manutenção e melhoria da Metodologia de Gestão de Projetos e Programas (MGP) do CNPq; manutenção e melhoria do Modelo de Operação (MOP) do EGP do CNPq; desenvolvimento de alguma capacidade específica e especializada em gestão de projetos, programas e portfólio no CNPq; definição de indicadores de desempenho para o Portifólio estratégico do CNPq.
- **Coaching dos Líderes de Projetos:** desenvolvimento da capacidade de liderança dos Líderes de Projetos.
- **Consultor de ferramentas eletrônicas:** apoio (capacitação e mentoria) no uso de ferramentas eletrônicas adotadas para a gestão de projetos e programas no CNPq; definição de ferramenta e manutenção do conteúdo (mantendo sempre atualizado) do repositório de documentos (base de conhecimentos) dos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq.

Cada papel descrito pode ser exercido por uma ou mais pessoa, de forma a otimizar a alocação de pessoas no EGP.

## Não escopo da atuação do Escritório de Projetos

Dada a relevância e o caráter estratégico dos serviços prestados pelo EGP do CNPq, é importante destacar o trabalho que não faz parte do seu escopo de atuação:

- Gestão de Projetos e Programas;
- Elaboração de relatórios de desempenho de projetos e programas;

- Apoio à gestão de projetos e programas que não compõem o Portifólio estratégico do CNPq;
- Qualquer outro serviço não especificado neste modelo de operação e que não esteja relacionado diretamente aos objetivos previstos para o EGP do CNPq (item 4.3 deste documento).

## Serviços do EGP

Este item visa descrever os serviços oferecidos pelo EGP para o CNPq.

Não descreve serviços internos ao EGP, como a Gestão Interna do Escritório de Projeto e o Aprimoramento do MOP.



## Linha de Serviço 1: Consultoria e Mentoria para Gestão de Projetos

**Objetivo:** Fomentar o uso das boas práticas de gestão de projetos, alinhadas à Metodologia de Gestão de Projetos e Programas (MGP) do CNPq.

**Critério para medição de sucesso:** Projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq sendo executados conforme a MGP do CNPq.

Catálogo de Serviços	Público-alvo	Papel responsável	Entrega	Oferta
Apoio na utilização da MGP do CNPq	Líderes e membros de equipe	Consultor em Gestão de Projetos	Horas alocadas com Líder ou membro de equipe	Sob demanda
Mentoria no uso de ferramentas eletrônicas adotadas para a gestão de projetos e programas no CNPq	Líderes e membros de equipe	Consultor de ferramentas eletrônicas	Horas alocadas com Líder ou membro de equipe	Sob demanda

## Linha de Serviço 2: Desenvolvimento de Capacidades para Gestão de Projetos

**Objetivo:** Capacitar Líderes em Gestão de Projetos e Diretores para atuarem como patrocinadores dos projetos e programas.

**Critério para medição de sucesso:** Satisfação da Diretoria do CNPq com a gestão dos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq.

Catálogo de Serviços	Público-alvo	Papel responsável	Entrega	Oferta
Identificação de necessidades de capacitação em gestão de projetos	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas	Consultor em Gestão de Projetos	Plano de capacitação em gestão de projetos	Sob demanda
Desenvolvimento de liderança	Diretoria e Líderes de projetos e programas	Coaching dos Líderes de Projetos	Curso realizado	Sob demanda
Desenvolvimento de alguma capacidade específica e especializada em gestão de projetos, programas e portfólio no CNPq	Diretoria, Líderes e/ou membros de equipe	Especialista em Gestão de Projetos	Curso realizado	Sob demanda

## Linha de Serviço 3: Visão Estratégica

**Objetivo:** Disponibilizar visão executiva do Portifólio estratégico do CNPq.

**Critério para medição de sucesso:** Relatório de desempenho de cada projeto e programa que compõe o Portifólio estratégico do CNPq.

Catálogo de Serviços	Público-alvo	Papel responsável	Entrega	Oferta
Apoio na elaboração do Relatório de desempenho do Projeto ou Programa	Diretoria e Líderes de projetos e programas	Consultor em Gestão de Projetos	Relatório de desempenho de cada projeto e programa	Mensal
Visão executiva do Portifólio estratégico do CNPq com indicadores de desempenho	Diretoria e Líderes de projetos e programas	Coaching dos Líderes de Projetos	Visão executiva publicada	Mensal
Fornecimento de dados e informações relacionadas ao histórico e desempenho do Portifólio estratégico do CNPq	Presidência, Diretoria Executiva e responsável pelo Planejamento Estratégico do CNPq	Gestor do Escritório de Projetos	Dados e informações solicitadas entregues	Sob demanda

## Linha de Serviço 4: Suporte à Gestão de Projetos

**Objetivo:** Disponibilizar visão executiva do Portifólio estratégico do CNPq.

**Critério para medição de sucesso:** Relatório de desempenho de cada projeto e programa que compõe o Portifólio estratégico do CNPq.

Catálogo de Serviços	Público-alvo	Papel responsável	Entrega	Oferta
Manutenção e melhoria da Metodologia de Gestão de Projetos e Programas (MGP) do CNPq	Todos as partes interessadas dos projetos e programas	Especialista em Gestão de Projetos	MGP do CNPq atualizada	Quando necessário
Disponibilização de repositório para os documentos dos projetos e programas que compõem o Portifólio estratégico do CNPq	Líderes de projetos e programas	Consultor de ferramentas eletrônicas	Visão executiva publicada	Início de cada projeto e programa

## 2. Plano de Trabalho para o primeiro ano de operação do Escritório de Projetos

Este tópico apresenta macro ações sugeridas para o 1º ano de atuação do EGP.

Macro Ações	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Aprovação do MOP do EGP												
Formalização Institucional do Escritório de Projetos do CNPq – Ato da Diretoria												
Formalização Institucional da Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Programas do CNPq – Ato da Diretoria												
Definição da ferramenta institucional padrão para gestão dos projetos e programas do CNPq												
Formalização Institucional dos Projetos e Programas que compõem o Portfólio estratégico do CNPq – Ato da Diretoria												
Capacitação em Canvas de Projeto (Canvas Project Design), incluindo a construção dos Canvas de Projeto dos Projetos e Programas que compõem o Portfólio estratégico do CNPq												
Capacitação na MGP do CNPq												
Ações de endomarketing (conhecimento da MGP, EGP e sensibilização para Gestão de Projetos)												
Disponibilização do repositório de documentos dos projetos e programas que compõem o Portfólio estratégico do CNPq												
Carga dos Projetos na Ferramenta padrão para gestão dos projetos e programas do CNPq												
Publicação dos relatórios de desempenho dos projetos e programas que compõem o portfólio estratégico do CNPq												
Publicação da visão executiva do portfólio estratégico do CNPq												
Definição dos Indicadores de gestão de projetos												
Estruturação das Lições Aprendidas												
Revisão do Modelo de Operação do Escritório de Projetos												
Acompanhamento do Instituto Fenasbac (reuniões mensais)												

NOME DO PROJETO	
PROPOSIÇÃO (Objetivo Estratégico)	
<b>OBJETIVO</b>  (Verbo infinitivo + Produto)	<b>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO</b>  (Descriver com o máximo de características)
<b>JUSTIFICATIVA</b>  (Listar problemas)	<b>STAKEHOLDERS</b>  (Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes)
<b>BENEFÍCIOS</b>  (Quais serão os ganhos?)	<b>PREMISSAS &amp; RESTRIÇÕES</b>  (O que TEM QUE ser considerado?)
<b>ESCOPO</b>  (O que será feito?)	<b>ENTREGAS</b>  (Escrever no participio passado. Ex.: Rel. elaborado ou Rel. aprovado)
<b>NÃO ESCOPO</b>  (O que NÃO será feito?)	<b>DATAS</b>  (Para cada entrega)  <b>INVESTIMENTO</b>  (Para cada entrega)

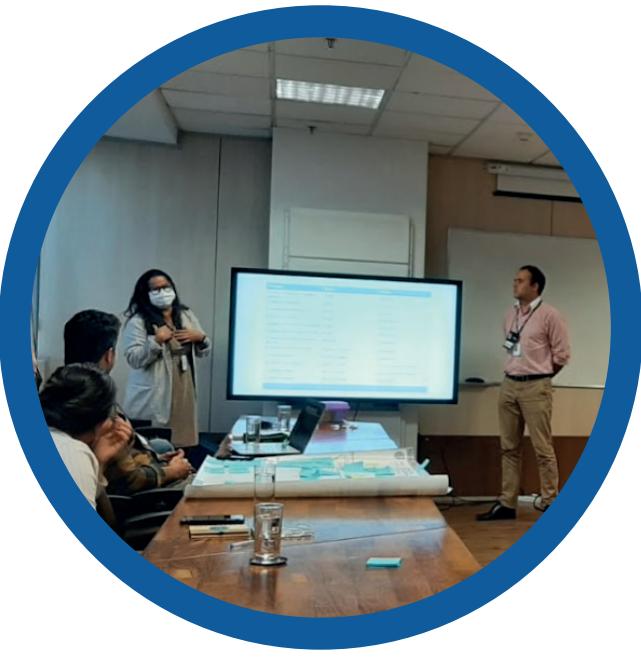
# 8.

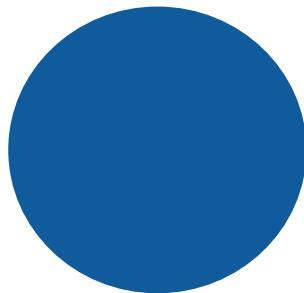
## Referências

- [1]** Livro “Canvas de Projeto: como transformar ideias em projetos”, Wankes Leandro e Helber Vieira, 2018.
- [2]** Guia PMBOK 7<sup>a</sup> Edição, PMI, 2021.
- [3]** EGP Value Ring Methodology, EGP Global Alliance, 2022.
- [4]** Relatório “Maturidade do Escritório de Gerenciamento de Projetos: lições da categoria Top 10”, PMI, 2021.
- [5]** Relatório “O sucesso do Escritório de Gerenciamento de Projetos na América Latina”, PMI, 2022.

# 9.

## Registros Fotográficos





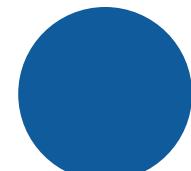


10.

## Memória Audiovisual

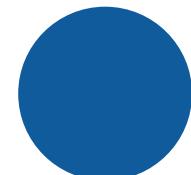
**Comunicado do Presidente do CNPq sobre a revisão da Cadeia de Valor e sobre o Planejamento Estratégico - Retomada dos trabalhos**

Acesse em: <https://www.youtube.com/watch?v=4k22adSoByA>



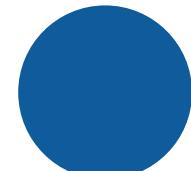
**Apresentação de Abertura dos Trabalhos do Planejamento Estratégico Institucional do CNPq - 2022 a 2027 pelo Presidente Evaldo Vilela**

Acesse em: <https://nuvem.cnpq.br/index.php/s/nWWppd9bFQk3nko>



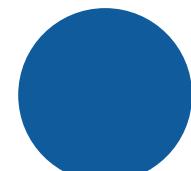
**Divulgação do Manifesto - Somos o CNPq**

Acesse em: <https://www.youtube.com/watch?v=4wk3TES88ws>



**Fotos Evento Planejamento Estratégico (15/08/2022)**

Acesse em: <https://photos.app.goo.gl/w57xjRfNi8tRFC8b6>





FUNDAÇÃO VINCULADA AO MCTI

MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E INOVAÇÕES

